

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم –
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير
قسم : المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص :
تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير

عنوان المذكرة

التدقيق الداخلي كأداة لتحليل و
تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر
بولاية مستغانم) RAM SUKR

تحت إشراف :

الدكتور : دواح بلقاسم
الدكتور : بوشرف الجيلالي

من إعداد الطالبة :

✓ بولنوار خيرة

لجنة المناقشة :

في إطار التحولات الاقتصادية ومحاولة الجزائر الاندماج في الاقتصاد العالمي عن طريق إتباع سياسة تساعدنا على تحقيق النمو والتطور، واختيار القرارات الرشيدة في الوقت المناسب وبكل موضوعية ، **يجب عليها أن تركز على تدقيق الداخلي الذي يعتبر إحدى المهام الأساسية لتدعيم نشاط المؤسسة** وتحسين أدائها ، حيث قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة رام سكر للوقوف على مختلف الخطوات والمراحل التي تمر بها عملية التدقيق الداخلي وكيفية مساهمتها في تحسين الأداء بالمؤسسة تكرير السكر ، الذي له خبرة طويلة وسمعة جيدة في مختلف العمليات التي يقوم بها ، واهتمامه المستمر بأداء الكلي ، ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

المبحث الأول : تقديم شركة ذات الأسهم RAM SUCR مستغانم .

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في مؤسسة تكرير السكر

المبحث الثالث: إمكانيات وقائمة استقصاء و التحديات المؤسسة .

المبحث الأول : تقديم شركة ذات الأسهم RAM SUCR مستغانم .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

أنشئت وحدة مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 1967/05/16 بالمرسوم الوزاري رقم CAB/49 و القرار الأحادي رقم 115 D.I/355/69 بتاريخ 23 /05 / 69 .

تقع الوحدة في غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران و مستغانم و تشمل مساحة قدرها 10 هكتارات ، و ساهم في إنجازها الشركة الفرنسية . Five. Cail. Bab. Cock. FCB الشركة الإيطالية Rengiene حيث كان وضع الحجر الأسود الأساسي في سنة 1970 .

انطلقت العملية الإنتاجية بها بتاريخ 1974/04/18 ، و الهدف من إنشائها هو تكرير السكر الأحمر المستورد من الخارج لإنتاج السكر الموجه للاستهلاك المتمثل في :

- سكر أبيض بوزن 50 كغ
- بقايا La melasse
- سكر أبيض مبلور بوزن 50 كغ .

المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة .

إن هذه المؤسسة ذات الطابع الإنتاجي وضعت أساسا لتكرير الأحمر المستورد من الخارج لإنتاج السكر الموجه للاستهلاك و يقع مقرها المركزي في خميس مليانة و تتركب من وحدات للإنتاج و هي :

- معمل تكرير السكر بخميس مليانة .
- معمل تكرير السكر بمستغانم .

في 02 فيفري 2000 كان هناك تعديل وزاري ، فاستقلت كل مؤسسة لوحدها و حسب إحصائيات 2001 وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى :

- معالجة السكر الأحمر تقدر ب 330 طن في اليوم .

- منتج السكر الأبيض المبلور في الأكياس حجم 50 كلغ يقدر ب 10 طن في اليوم .

تتم المؤسسة بالتمويل - الإنتاج - التمويل - التكييف - الترقية - التسويق - و التوزيع لكل مواد الصناعات الغذائية و استغلال و تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر .

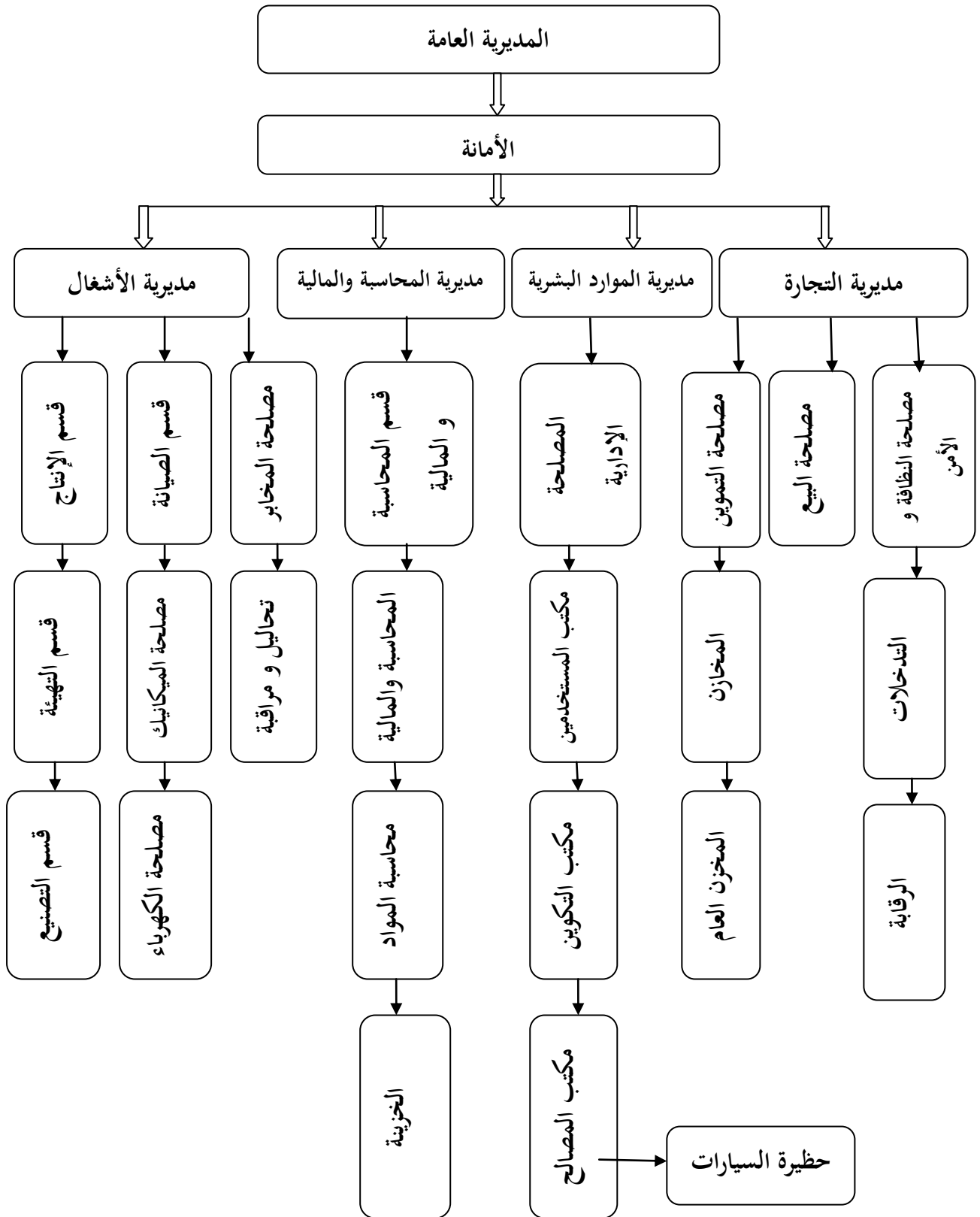
نظرا لصعوبة التمويل بالمواد الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج و بالعملة الصعبة و بسبب الوضعية المالية للشركة لا تمتلك القدرة على تمويل ذاتها أصبح من الواضح ضرورة البحث عن شريك يمول الشركة بالمادة الأولية حتى يمكنها العمل و الإنتاج و يعطيها فرصة للنهوض .

أصبحت المؤسسة تتعامل مع القطاع الخاص بداية من سنة 2001 نظرا لتخلي الدولة عن الدعم المالي و المادة الأولية ، حيث تعاملت المؤسسة في البداية مع شركات لحلف التجارة LIC و التعامل الثاني فقد كان مع مؤسسة شرفاوي للتجارة أما المتعامل الثالث فهو CEVITAL ، ففي 2012 مؤسسة رام سكر ملك مجمع "برحال الغربي للاستيراد" المتكون من عدة شركات متخصصة في تكرير السكر ، إستيراد المواد الغذائية ، ونقل البضائع ، حيث تم تحويل الشركة من شركة عمومية إلى شركة أسهم وفق شروط معينة تم الاتفاق عليها ومن بين الشروط الأساسية :

● الاحتفاظ بالعمال .

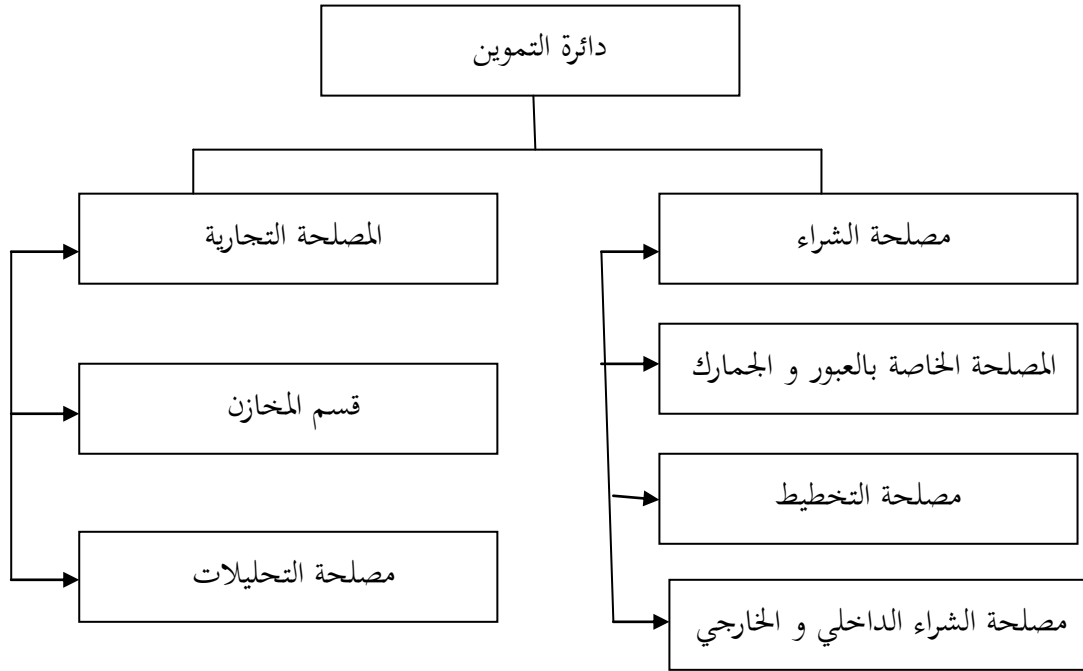
● تسديد ديون الشركة .

المطلب الثالث: الهيكل تنظيمي، وسيرورة نشاط بالمؤسسة.



-الهيكل التنظيمي للمؤسسة -

الهيكل التنظيمي لدائرة التمويل :



المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في مؤسسة تكرير السكر

المطلب الأول: سيرورة النشاط بالمؤسسة

تمر عملية الإنتاج داخل الوحدة عبر المراحل التالية :

1- مرحلة التمويل :

و تنقسم إلى قسمين هما الاستقبال و التخزين :

أ- الاستقبال:

و تقوم وحدة مستغانم : لتكرير السكر باستيراد المادة الأولية (السكر الأحمر) من الدول التالية :

البرازيل ، كوبا ، الموزمبيقي ، ساحل العاج ، وتصل الكمية المطلوبة عبر الخط البحري بوهران ثم تخزن بالمخزن الرئيسي بالميناء الذي يتسع إلى 1800 طن ، هذا الأخير يزود وحدة مستغانم .

وعند وصول الكمية يتم شحنها من المخزن الرئيسي من الميناء عن طريق شركة ذات الأسهم (وهران الراشدية للنقل) فرع مجمع برحال إلى وحدة الإنتاج RAM SUKR بمستغانم ، تقوم وحدة مستغانم باستلام حصتها و ذلك بإرسال شحنات حيث تقر حمولتها ب 20 طن على مسافة 90 كم من استلام الوثائق التالية : فاتورة الشراء ، وصل التسليم ووصل النقل .

ب- التخزين :

لما تصل المادة الأولية إلى المخازن (مخازن الوحدة) التي تتسع إلى 15000 طن يقوم المكلف بالمخازن بإعادة وزن الكمية أو التليبية للتأكد من صحة المعلومات الموجودة في فاتورة الشراء وبعد يقوم بتسجيل مذكرة الإدخالات في جدول الجرد الذي يحتوي على المعلومات التالية : تاريخ دخول المادة الأولية وكميتها و كلفتها .

ج- آلية التمويل داخل المؤسسة :

إن عملية التمويل التي تقوم بها الوحدة تتبع المراحل التالية :

- تقديم طلب الشراء : تقوم إدارة المخازن بالوحدة بإعداد طلب الشراء للمواد المتوفرة بكمية قليلة ، حيث

يقدم هذا الطلب إلى مصلحة الشراء للدراسة لتحديد النوع و الكمية المطلوبة و القيمة و ذلك بإشراك

مصلحة المالية و الإدارة العامة ثم تعد طلبية الشراء .

- إرسال أمر التوريد : بعد دراسة طلبية الشراء من مصلحة الشراء و المصالح الأخرى تقوم هذه الأخيرة ب

الاتصال بالموردين بهدف التمويل بالسلع و المواد المطلوبة وبعد الاتفاق حول سعر و نوعية المادة ، تحرر إدارة

الشراء وثيقة أمر التوريد في مسند يحتوي على المعلومات التالية : التاريخ ، اسم المورد و عنوانه ، و ينسخ منه نسخة منها تبقى لدى مصلحة الشراء و نسخة ترسل إلى المورد .

● استلام التلبية : عندما تصل المواد المطلوبة إلى الوحدة يتولى استلامها مصلحة المخازن بعد معاينتها ، و تحرير نسخة استلام .

● استلام الفاتورة و تسديد قيمة الموارد المستلمة : بعدما تستلم مصلحة المخازن المواد ، بعد تقرير باستلامها تبعث نسخة منه إلى مصلحة الشراء مع وصل فاتورة الشراء ثم المدير المالي بدفع ثمنها بالشيك .

2- مرحلة الإنتاج :

يرسل مدير الإنتاج بطلبية الإخراج للمادة الأولية من المخازن إلى ورشة الإنتاج و أحيانا يكون تزويد الورشة مباشرة من المخزن الموجود بالميناء و يتم تكريرا لسكر على المراحل التالية :

أ- مرحلة المعالجة :

باستخدام آلات الضخ Elevateur ، يصل السكر الخام إلى ورشة المعالجة و بعد ذلك يمزج في الخزان

الثالث (R3) التكرير الثالث و يتم هذا في آلة خلط بطاقة HP 100 .

ب - مرحلة العنفة : Turbinage .

هذه العملية تسمح بعزل بلورات السكر من المزيغ باستخدام آلة الطرد المركزي Centrifugeuse ، حيث

جزء من المزيغ يمر لعملية البلورة (Cristallisation) المنتجات الضعيفة أما الباقي من المزيغ و الذي يمثل البلورات يمر إلى المرحلة الموالية .

ج- مرحلة التذويب : La refonte .

فبمساعدة لولبي ترسل البلورات إلى خزان تذيب بدرجة 80 . و يضاف إلى آلية مادة أسود نباتي (محلول

الكربون) و الماء ، ثم يخلط ثم يصفى هذا المزيج و يعطي محلول يدعي (Sirop) .

د- مرحلة التفحيم : **Carbonation** .

يعد مسحوق (Lait de choux) من حجر (choux) هذا الأخير الذي يسخن في فرن غازي و

يضاف إلى CO_2 ، و يلعب هذا المسحوق دور كبير في تنقية الشوائب الموجودة في المحلول (Sirop) .

د- مرحلة التصفية : **Filtration** .

في هذه المرحلة تقوم بعملية التصفية الكاملة للمحلول باستعمال مصفاة إليه لذلك .

و- مرحلة البلورة : **Cristallisation** .

و الهدف منها هو نزع الماء الموجود في المحلول حيث تنجز عملية البلورة بدرجة حرارة تقارب 75% لكي

تتحصل على سكر نوعا ما رطب بنسبة 0,5 إلى 2% .

ز- مرحلة التجفيف : **Sechage** .

المنتجات الجيدة ترسل مباشرة إلى ورشات صناعة سكر القطعة و سكر القالب .

بالنسبة للمنتجات الضعيفة يجفف بجهاز تسخين (مكيف هوائي ساخن) و توضع في أكياس ل 50 كغ .

ج- مرحلة التخزين :

ترسل المنتجات إلى مخازن الوحدة الخاصة بها .

3- مرحلة التوزيع :

تقوم وحدة مستغانم بتوزيع وبعث كل المنتج النهائي بمركز استيراد التي تقوم بتوزيع المنتج و هذا طبقا للإستراتيجية

للمجمع .

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في مؤسسة تكرير السكر.

المطلب الأول: سير عملية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة:

تقوم المؤسسة بالتدقيق الداخلي من أجل تقييم نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي اكتساب القدرة على التحكم في الأخطار التي يمكن أن تواجهها وتجنب سوء التسيير وتحسين الأداء ويتم ذلك وفق عدة مراحل وخطوات يمكن إنجازها فيما يلي:

تحضير المخطط التدقيق السنوي:

يقوم قسم التدقيق الداخلي كل سنة بوضع مخطط تدقيق السنوي يحتوي على مختلف المهمات المراد القيام بها خلال هذه سنة أي الأقسام والوحدات التي سيتم تدقيقها .

حيث يحاول المدقق تحديد الأخطار التي تواجه المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على وصول المؤسسة لأهدافها الم سيطرة من خلال حصر مختلف الأخطار (مالية، محاسبية، أخطار قضائية وتحليلها.....) بالاعتماد على:

-تقارير التدقيق الداخلي للسنوات الثلاث السابقة.

-تقارير المدقق الخارجي (محافظ الحسابات) للسنوات الثلاث السابقة.

تقارير أنشطة المؤسسة للسنوات الثلاث السابقة.

ويمكن اعتبار هذا المخطط السنوي كهدف لخلية التدقيق حيث يتم مراقبة نسبة تطبيقه لمعرفة مدى سير العمل ،بالإضافة للمهام الموجودة في المخطط السنوي للتدقيق هناك مهام أخرى فجائية غير مخطط لها يتم أخذها بالاعتبار عند تحديد نسبة سير العمل.

تطبيق مهام التدقيق:

يتم تطبيق المهام وفق ثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:

-التحضير للمهمة:

تعتبر هذه المرحلة أطول مرحلة من زمن العملية الكلية لأنها المرجع الذي تعتمد عليه باقي المراحل ويتم فيها :

-اختيار فريق المهمة :

يفترض أن يتم اختيار الفريق الذي يقوم بمهمة التدقيق على أساس الموضوع المراد تدقيقه وحسب خبرة واختصاص

كل فرد في الفريق

-رسالة المهمة:

يقوم مسؤول مصلحة التدقيق بإرسال رسالة إلى القسم الذي سيتم تدقيقه وتتضمن هذه الرسالة مايلي:

-التنظيم الخاص بهذه المهمة .

-فريق المهمة (الأسماء، المناصب،...)

هل المهمة مخطط لها أم فجائية.

المدة الزمنية (مع ترك المجال مفتوح)

-عقد اجتماع لافتح المهمة :

يتم عقد اجتماع يعتبر انطلاقة عملية التدقيق ويتم فيه:

-التعريف بفريق المهمة وتقسيم المسؤوليات.

-طلب الوثائق التي يحتاجها الفريق لإتمام مهمته.

-شرح أهداف المؤسسة (المراحل والإجراءات المتبعة)

-إعداد جدول المخاطر:

يبدأ المدققون بتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال تقسيم كل نشاط إلى مجموعة إجراءات وتحليلها وذلك بدراسة أهدافها وبالتالي تحديد الأخطار التي يمكن أن تنجم عنها

-تطبيق المهمة:

تعتمد هذه المرحلة على برنامج العمل الذي تم وضعه في المرحلة السابقة حيث يحدد:

- الأهداف التي تم اختيارها .
- المسؤول المحددة لكل هدف .
- الوسائل التي سيتم استخدامها .
- المدة الزمنية اللازمة لتحقيق كل هدف .

التقرير النهائي:

يتم تحضير التقرير النهائي بوضع مشروع أولي يحتوي على التوصيات التي وصل إليها المدققون، مع تحديد المدة اللازمة لتطبيق هذه التوصيات ليتم متابعتها فيما بعد من قبل خلية التدقيق، حيث يحتوي على أهم نقاط مهمة التدقيق إضافة إلى جدول يحمل التوصيات المقترحة ليطلع عليها المدير العام لتكرير السكر بشكل مختصر ضمن اجتماع.

المطلب الثاني: إعداد تقارير التدقيق الداخلي

يتم عمل المدقق الداخلي لتكرير السكر بعدة مراحل، ويجرى العديد من الفحوصات والاختبارات لكي يصل إلى صياغة تقريره النهائي حول حقيقة الوضعية المالية لشركة تكرير السكر، المعلومات المقدمة للإدارة والمدققين الخارجيين:

بالنسبة للأطراف الإدارة:

- فإن تقرير المدقق الداخلي يوجه ملاحظات وتحفظات تتعلق بالعيوب والنقاط الضعف التي تظهر على مستوى الفهم والتطبيق لنظام المراقبة الداخلية، وذلك بتفادي ارتكاب الأخطاء والعيوب مستقبلاً.
 - يجب على مصلحة المحاسبة بإبراز الأخطاء الشكلية والموضوعية في التقارير وعمليات التسجيل والطرق المتبعة ومدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ومدى التزاما بتطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد SCF.
 - المدقق الداخلي يقدم تقرير إلى المدير العام لشركة تكرير السكر، وه و مكلف برسم وتحديد إستراتيجيات الشركة
- بالنسبة للمدقق الخارجي:

- يعتمد المدقق في كثير من الأحيان على التقرير الذي يعده المدقق الداخلي، أي أنه يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي، فالتدقيق الداخلي يعتبر نقطة البداية التي يمكن للمدقق الخارجي الاعتماد عليها خاصة في عمله وأثناء قيامه بإعداد التقارير وذلك بوجود نظام للرقابة الداخلية .
- معلومات مرتبطة بتحسين الأداء الرقابي لشركة تكرير السكر:

- تقوم كل عمليات الاستغلال (شراء، إنتاج...) في الشركة على إجراءات مضبوطة ومدونة في دفاتر تمكن الأشخاص المعنيين من الإطلاع عليها وممارسة وظائفهم على النحو الأفضل، وتقوم مديرية التدقيق الداخلي في شركة تكرير السكر بعد الإطلاع على مختلف تقارير المدققين الداخليين للفروع بإعداد تقرير عن الوضعية المالية وكذا تقديم التوجيهات فيما يخص هذا الأداء وكذا تحسينه .

المطلب الثالث: تقييم الأداء بالمؤسسة.

إن تقييم الأداء يعكس مدى تجسيد المؤسسة للقوانين والإجراءات المتخذة من أجل السير الحسن للعمل ,ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الطرق المستعملة لتقييم الأداء.

• تقييم أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة.

أولاً: تقييم أداء الموارد البشري

تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن عملية الإنتاج وتتبع في ذلك الخطوات التالية:

- تحضير وثيقة تتضمن أسس ومعايير خاصة بكل شخص.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال وثيقة التقييم إلى مختلف المصالح.
- يقوم المشرفون ورؤساء الأعمال بتقييم أعمالهم وتقييم أفراد مصالحتهم
- تقوم كل مصلحة بتحليل النتائج المحصل عليها.

-مناقشة نتائج التقييم في لجنة GRH

الغرض من تقييم الأداء:

- تهدف المؤسسة من خلال تقييمها للأداء إلى مايلي:

-تحقيق الرضاء الوظيفي من خلال الترقية والتدريب .

-رفع مستوى الأداء عن طريق التدريب.

-الطرق المستعملة في عملية تقييم الأداء :

تعد شركة تكرير السكر مثلها مثل باقي الشركات ،حيث تقوم بتقييم أفرادها من أجل معرفة مستوى أدائهم وتعويضهم عن النقص من خلال التدريب والتحفيز على العمل ،ولهذا تستخدم طريقة التنقيط لأنها أسهل وتأخذ بعين الاعتبار كل الخصائص المتعلقة بالعاملين وكما هو موضح في الجدول 01 فإن كل خاصية لها نقطة و

النقطة تسجل حسب مستوى العمل :

قريب من الجيد ← AB = 13 جيد

جيد ← B=19

ممتاز ← E=19

وبعدها يتم التعبير عن هذه التقديرات بجمع النقاط والتنقيط يكون من طرف المشرفان بحيث المشرف الثاني يأخذ مجموع نقاطه بعين الاعتبار ، وكما هو موضح في الجدول رقم 01 يتم التعبير عن هذه النقاط بنسب مئوية يتم حسابها مع الأجر القاعدي للعاملين .

المعايير	1	B.A	B	E
حجم العمل	0	13	19	25
نوعية العمل	0	06	09	13
احترام المطالب قدرة التكيف	0	06	09	12
العلاقات الإنسانية	0	04	06	08

الفصل الثالث (التطبيقي): دراسة حالة شركة ذات الأسهم (S.P.A) بمستغانم RAM SUCRE

08	07	04	0	المحافظة على الوسائل
25	19	13	0	الحضور
100	75	50	0	المجموع

الجدول رقم 01: منحة المردودية - القيم والتنقيط -

تحديد النسب :

- من 0 إلى 50 نقطة = 0

- من 51 إلى 60 نقطة = 2

- من 61 إلى 70 نقطة = 4

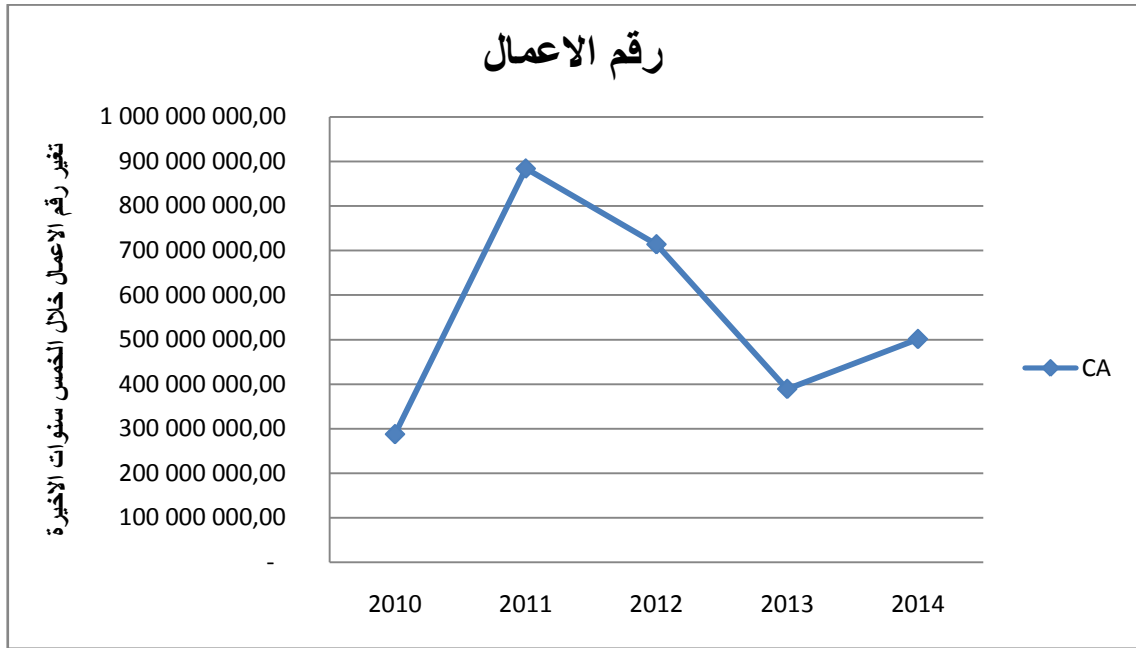
- من 71 إلى 80 نقطة = 6

- من 81 نقطة إلى 90 نقطة = 10

- ثانيا: تقييم أداء المؤسسة

من خلال دراستنا لرقم الأعمال في السنوات الأخيرة أي من سنة 2010 إلى 2014 تحصلنا على القيم التالية :

	2010	2011	2012	2013	2014
CA	287 633 572,49	883 801 451,12	713 819 459,24	389 197 570,58	501 224 339,83



من خلال هذه النتائج نلاحظ أن رقم الأعمال متغير من سنة إلى أخرى فبالرغم من أن المؤسسة أصبحت خاصة

منذ 2008 إلا أن رقم الأعمال ارتفع من 2010 إلى 2011 ، انخفاض من 2011 إلى غاية 2013 ثم

ارتفع مرة أخرى إلى غاية 2014 وهذا نظرا لاستمرارية الإنتاج طوال السنة .

المبحث الثالث: إمكانيات وقائمة استقصاء و التحديات التي تواجه المؤسسة .

المطلب الأول: قائمة استقصاء حول المشتريات والمبيعات:

أولا: المشتريات .

الأسئلة	نعم	لا
1-هل يوجد سجل خاص بالمشتريات التي يتم استلامها؟		
2-هل يوجد ترقيم مسبق لفواتير الشراء مع تحديد مسئول عنها؟		
3-هل يتم تقديم طلبيات بناء على طلبات الشراء معتمدة من قبل		

		شخص مسئول؟
		4-هل توجد مصلحة مراقبة الجودة داخل المؤسسة ؟
		5-هل توجد مصلحة الاستلام داخل المؤسسة ؟
		6-هل يتم توقيع على وصولات الاستلام من طرف أمين المخزن؟
		7-هل يتم تسجيل دخول المشتريات المستلمة حسب التاريخ المسجل في وصلات الاستلام ؟
		8-هل توجد مقارنة بين أسماء الموردين مع وصلات الاستلام وأسمائهم في دفتر الأستاذ؟
		9-ألم يتم تسجيل مزدوج لمشتريات حدثت مرة واحدة؟
		10- هل يتم إجراء مقارنة بين فواتير الشراء مع وصلات الاستلام وأوامر الشراء ؟
		11-هل ترسل كل النسخ وصلات الاستلام إلى وظيفة المشتريات؟
		12-هل تعتبر كل المخزونات المؤسسة المسجلة في الدفاتر و السجلات الموجودة فعلا؟
		13-هل يتم مراقبة مستند الاستلام بشكل الذي يتم من خلال التأكد من استلام فواتير الشراء والتسجيل في سجل المشتريات؟

التحليل: تحديد نقاط القوة والضعف.

يمكن استنتاج أن وظيفة الشراء داخل المؤسسة تعاني بعض النقائص والتي تكمن في مايلي:

1-ضعف نظام الرقابة المطبق على المشتريات، مما يؤدي إلى صعوبة تتبع كافة إجراءات عملية الشراء.

2- وجود الرقابة على الجودة يحد إمكانية تطوير المنتج ، وبالتالي توفر فرص المؤسسة في مواكبة الظروف الاقتصادية الراهنة .

المطلب الثاني : إمكانيات و أهداف الوحدة .

1/ إمكانيات:

* من الناحية البشرية : تمتلك مؤسسة رام سكر أكثر من 250 عامل ذو خبرة و مؤهلات جيدة تسمح بمسيرة النشاط لمدة زمنية طويلة كونها تعمل على تنشيط البعثات العلمية و العملية و ترسل بعض العمال للمشاركة في الداخل و الخارج من أجل مسابقة العصرية . من الناحية المادية يحتوي المركب على 269 آلة ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات الخارجية و الداخلية و كلها من الخارج و تسهر شبكة الإعلام الآلي على تسيير و تطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل و البحث و السرعة في التنفيذ فالشركة تستعمل حوالي 100 حاسوب من أنواع مختلفة و لديها 54 طابعة من نوع EPSON و نوع MATRIAL ET LASER و تستعمل الشركة 06 برامج بلغات مختلفة و SYSTEM RESEAU في برامج INFOPLUS ومنها : برامج المحاسبة ، برامج الأجور ، برامج تقدير (تسيير المخزونات) .

* من الناحية المالية و التسيير : تملك مؤسسة رام سكر جهاز تسيير منظم و محكم اذا أنه يعتمد على محاسبة التحليلية في التنسيق و التنظيم و اتخاذ القرارات و تملك رأس مال ضخمة يقدر تقريبا ب 164 000 000.00 كما تمتاز المؤسسة بموقع استراتيجي هام و تتميز بنقطة إستراتيجية هامة و مهمة في نفس الوقت تأهلها لتكون أكبر مؤسسة وطنية لصناعة السكر على المستوى الوطني .

2/ الأهداف المسطرة :

أن المؤسسة و كأيها من المؤسسات تسعى على المدى البعيد لتحقيق مايلي :

- تغطية السوق المحلي .
- محاولة تجسيد فكرة تصدير المنتج من خلال خلق جودة له المحاكاة المنتج الأجنبي .
- تجديد الآلات لتوزيع المنتج و ضمان و وصول السلعة لأصحابها .
- تحسين الأداء بتكوين عمال بهدف التأقلم و مراقبة التطورات الحاصلة و دخول ميدان المنافسة .
- مشروع تطبيق المحاسبة التحليلية و ذلك قصد تحديد المسؤوليات و أماكن الخلل .
- توسيع الدائرة الإنتاجية و انتهاج تقنيات تسويقية حديثة لتنسيق المنتج كبعث إعلانات تعرف بالمنتج و القيام بالاشهارات ... الخ .

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه المؤسسة .

بدراسة نتائج كانت تخوفات و المتعلقة بتطبيق التعريف الجمركية الجديدة و أثرها على مستقبل المؤسسة ، حيث تبث صحتها و تفاقمت . كذلك تحدي التحكم في الأسعار من الاستيراد و نقل المعلومات (سير المعلومة ناقصة) ، حيث أن المنتجات شهدت على مستوى تعرفاتها انخفاضات و الواردات جد مكلفة .

السياسة العامة للمؤسسة :

ينبغي أن تكون السياسة العامة للمؤسسة مصدر الهام و عمل لكافة أعضاء المؤسسة و ذلك حتى تتمكن من التصدي إلى الخطر أو بالأحرى انعدام الأمن الذي يمثل السوق ، حيث أن الحصول على المكانة الأولى في السوق أو حتى مكان فقط لم يعد وضعية مكتسبة بواسطة مجرد قرار (الاحتكار) بل أصبح نتيجة العمل المتواصل و المنظم لرجال جديين يبحثون باستمرار عن تحسين الكيفية و الاستعمال الأمثل للوسائط و على استقرار للجعل من الزبون في نفس الوقت شغلهم نسيان بأن أجورنا يسددها زبائن .

و انطلاقا من هذا الواقع فإنه ينبغي على كل عضو في المؤسسة تركيز اهتمامه على العناصر التالية :

- البحث و النمو .
- رجال المؤسسة : الزبون أساس الوجود .
- وسائل المؤسسة : تكنولوجيا و خبرة أهلية .
- غاية المؤسسة : نوعية جديدة بأسعار جيدة . القصية هي الثقة وفحص سير الجودة .
- الهدف المقصود : هو الزبون (متطلباته ، احتياجاته ، و إرضائه) .
- هدفها : هو الربح .

النقائص :

من خلال دراستنا التطبيقية بالمؤسسة استخلصنا بعض النقائص :

- عدم تسليم المعطيات إلى المحاسبة التحليلية و الجهاز المحاسبي في وضع اضطراري و عدم القدرة على مسايرة الأوضاع .
- افتقار قسم المالية و المحاسبة إلى الوسائل التقنية الحديثة للمراقبة .
- دعم الراحة المعنوية و المالية للعمال حيث جلمهم لا زالوا في حالة مؤقتين *tomporaire* .
- رغم استعمال نظام المحاسبة في الشركة رام سكر فهي لا تحقق الهدف المرجو منها و هو التحكم في التكاليف و الرقابة لأسباب عديدة و متنوع .

رغم النقائص إلى أن هناك ايجابيات تحقها الشركة فهي كالتالي :

الايجابيات :

- جودة المنتج .
- عدم تعطل المصنع فهو يعمل على مدى 24 ساعة .
- استمرارية الإنتاج على طوال السنة .
- اكتساب العمال خبرة كبيرة في كيفية إنتاج السكر .
- تحقيق أرباح كبيرة مقنعة من طرف الجمع (دفع أرباح بأقصى ربح) .

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة تكرير السكر بمستغانم، لاحظنا أن المؤسسة تمتلك مواصفات هي بمثابة نقاط قوة لزيادة الأداء و تحسين مستواها الاقتصادي في ظل الرهانات التي تفرضها الساحة الاقتصادية العالمية ، وفي الوقت ذاته هناك نقاط ضعف و التي تمثل عراقيل أمام السير الحسن للمؤسسة و تطورها و في هذا الإطار نتقدم ببعض الاقتراحات و التي نختصرها فيما يلي :

- 1/ ضرورة فتح قسم للتدقيق لتحقيق السير الجيد للعمل و لإعطاء صورة أوضح للمؤسسة .
- 2/ أهمية التدقيق الداخلي في ضمان صحة البيانات و تحديد الانحرافات و اقتراح الحلول المناسبة لها .
- 3/ إتباع أسلوب المعايير أو المؤشرات الإنتاجية لتقويم الأداء .
- 4/ القيام بدراسات حول تطوير العمل و توفير المستلزمات الضرورية لرفع معنويات الأفراد و تشجيعهم و الاهتمام بمقترحاتهم من خلال تطبيق الصيغ في مجال السيطرة و النوعية و ضبط جودة الإنتاج .
- 5/ الاهتمام بالضبط الداخلي و مراقبة مجريات العمل و تحديد نقاط القوة و الضعف لمعرفة الثغرات و معالجتها من قبل الإدارة و القضاء على الخسارة أو العجز .

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهداف المؤسسة وحتى تضمن بأداء المؤسسات ذلك عليها الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي الذي هو وسيلة التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها بتحديد نقاط القوة و الضعف و اتخاذ الإجراءات اللازمة ، حيث تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق أهداف محددة لنجاح في عملياتها ، في ظل البيئة التي تعمل فيها ، لذلك يتطلب الأمر أن تقوم الإدارة بتحليل هذه الظاهرة بهدف التعرف على أسبابها من خلال التدقيق الداخلي الذي يعتبر كأداة فعالة تستخدمه المؤسسة لكشف الأخطاء و التأكد من مدى مسايرة العاملين بالمؤسسة للسياسات و الخطط و الإجراءات الإدارية الموضوعية .

ولقد ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

المبحث الثاني: مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء .

- عرف الأداء في مجال التسيير بأنه «تحقيق الأهداف التي سطرتهما المؤسسة» .
- عرف الأداء أيضاً بأنه عبارة عن «النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها»
- من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء هو عبارة عن قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية ، و التي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية .
- نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الممارسين و الباحثين حوله ، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء و إلي توضيح أكثر مفهوم الأداء و تتمثل هذه الخصائص في النقاط التالية :
- -الأداء بمفهوم واسع: يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجماعات و الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح أما بالنسبة للمسير فيعني المردودية و القدرة التنافسية أما بالنسبة للفرد العامل فقد تعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها المؤسسة لذا يبقى الأداء مسألة إدراك تختلف من فرد لأخر و من جماعة لأخرى و من مؤسسة لأخرى و هذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المؤسسة .

1-Brigitte Doria th Christiane Goujat prévisionnelle et mesure de la performance Monod

Paris 3^e édition 2007 p 03

(2) - عبد الباري إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر 2003 ص 01

-الأداء مفهوم متطور : إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء أن كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية الدائمة التغير فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق -الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج .

(1) - الصلح جليح أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 2005-2006 ، ص 128-129 .

المطلب الثاني : أنواع الأداء و العوامل المؤثرة في الأداء .

الفرع الأول : أنواع الأداء .

إن الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العلمي و في وقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأنواع و رغم هذه الصعوبة إلا أننا اعتمدنا على المعايير التالية باعتبارها المعايير المناسبة .

حسب مصدر الأداء : تتكون المؤسسة من عدة مكونات بشرية ، مالية ، مادية و تنظيمية و هي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة ففي ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى :¹

الأداء الظاهري : يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة و التي من خلال إدراكها و استغلالها تحقق المؤسسة أداء ، و من بين هذه الفرص نذكر : انفتاح أسواق جديدة ، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى براءات اختراع يتم استثمارها أزمات تعاني منها المؤسسات المنافسة ظهور قوانين حكومية مغرية الخ هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء ظاهري أو غير حقيقي و رغم ذلك فإن صادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص و استغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي) أما مقدرة المؤسسة على تجنب تهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها .

1-Bernard MARTORY , Daniel Gestion des ressources humaines pilotage social et performances , dunoud , Pris , 2005 , p 168-p169

الأداء الذاتي : خدام الطاقة ي يمثل الأداء الذاتي في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها أعضاء

الإدارة و المسؤولين و المرؤوسين في العمل و استغلال موارد المؤسسة و هو ما ينتج توليفة الأداءات التالية :

الأداء البشري : يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم و مستواهم الوظيفي (قيادات عليا ، إدارة

وسطى مشرفين و منفذين ، وهو من أهم مصادر الأداء حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها

حيث لا يمكننا أن نتصور رأي أداء بدون أفراد .

الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية

الإنتاجية وكذلك صيانتها و تعتبر كمية النتاج و نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني .

الأداء المالي : يصف مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها و تعتبر نسب التحليل المالي

و مؤشرات التوازنات المالية من الأداء المالي بالإضافة إلى الأداء البشري و التقني و المالي نجد ¹

الأداء التجاري : يصف كفاءة و فعالية الوظيفة التجارية و التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات و رضا الزبائن

و تعتبر رقم الأعمال ، المردودية ، عدد الزبائن ، معدل شراء منتجات و خدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات

الأداء التجاري للمؤسسة .

(1) - الصالح جليح ، مرجع سابق، ص 135

الأداء التموييني : يتمثل في فعالية و كفاءة وظائف الشراء ، النقل و التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية و المعدات و التجهيزات الإنتاجية بالتنوعية و الكمية المناسبة في الوقت المناسب و يعتبر معدل تلف المخزون و زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني .

حسب الشمولية : في ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى ¹ :

الأداء الكلي : وهو يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة و لا يمكن نسب إنجازها إلى إي عنصر دون مساهمة باقي العناصر و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الأرباح و النمو.... الخ

الأداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى وظيفة التمويين ، وظيفة التسويق .

أما حسب معيار الطبيعة : فإنه يمكن تقسيم الأداء اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي و تقني الخ.

(1) -قديد فوزية (المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة) ، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 2005 -2006 ص 12 .

و في إشارة إلى هذا التصنيف لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج فالأداء الاقتصادي للمؤسسة يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيمهم نواتجها و تدنية مستويات استخدام مواردها و نجد أن الأداء الاقتصادي يتلازم مع الأداء الاجتماعي فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف يمكنها تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً .

إلى جانب الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي نجد الأداء التقني أو الأداء الثقافي أو السياسي للمؤسسة كمثال على هذه الأداءات رغبة المؤسسة في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو سعيها إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو تأثيرها على السلوك الثقافي لمخيطها يخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها .

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء .

يوجد العديد من العوامل نذكر منها¹ :

العوامل الخارجية : وهي سنشير إلى تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة و على الإدارة الواعية

أن تتنبه لما حولها من التغيرات إيجابية كانت أو سلبية و تتنبأ و تعمل على مواجهتها و التكيف و التعايش معها و تتضمن هذه العوامل :

-البيئة السياسية: و التي تنعكس في طبيعة النظام السياسي و السياسة الخارجية و مدى الاستقرار السياسي .

(1)- قديد فوزية ، مرجع سابق ، ص 13 .

- **البيئة القانونية :** وهي تتمثل أساساً في مدى مرونة الأنظمة السائدة و التشريعات السائدة في المجتمع و تؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة و الأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية و تضع قوانين و قيود على عمل و أداء المؤسسة .

-**البيئة الاقتصادية :** و هي تتمثل أساساً في :

* طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة .

* الاستقرار الاقتصادي و الذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع التغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار و التضخم .

* النظام البنكي و السياسات المالية و هيكل الأسواق .

* ندرة المواد الأولية أو قلتها و توزيعها الطبيعي و حالات المنافسة السائدة .

-**البيئة الاجتماعية و الثقافية :** و تتمثل في العادات و التقاليد الموروثة النزاعات الفردية في المجتمع ، مستوى

التعليم و درجة الأمية ، أنواع برامج التعليم الفني و المهني المعمول بها توجه و خلفية المتحقيين بالمعاهد الفنية التدريب المهني و مدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات و المهارات المطلوب .

هي التي تحدد جودة و كمية هي التي تحدد جودة و كمية هي التي تحدد جودة و كمية هي التي تحدد جودة و

كمية هي التي تحدد جودة و كمية هي التي تحدد جودة و كمية . 1

1) - شيكاوي سهام « الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات

جامعة محمد بوفرة بومرداس 2006_2007 ص 56-57 .

البيئة التكنولوجية : و هي تعني مجموعة المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة ، و تتجسد في الاختراعات و التجديدات في السلع و الخدمات و الوسائل و العمليات و درجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة .

العوامل الداخلية : و هي تمثل مجموعة العوامل التي تخضع لإدارة و سيطرة المؤسسة و هي متعددة و متنوعة أهمها :

* **المورد البشري** : و هو يشكل أهم موارد المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج و المتحكم في مختلف العوامل الأخرى فعلية اتخاذ القرار و النشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة و كمية الإنتاج ، فالإنسان هو الذي يرسم الأهداف و هو الذي يحققها .

انطلاقاً من هنا فإن مدى نمو المؤسسة و درجة تنافسيتها مرهون بمدى قدرتها على ترغيب و استقطاب موارد بشرية مميزة في معارفها و اتجاهاتها و مدى العناية و الاهتمام الذي توليه الإدارة لتنمية و تطوير المهارات الأفراد و تنمية دوافعهم وولائهم للعمل و توحيد مساعيهم .

* **الإدارة** : فالإدارة مسؤولة كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط ، التنسيق ، الرقابة و القيادة لذلك فإن ضعف أو تقصير لأي علامة إدارية يكون سبباً في عجز و تفويض كفاءة و فعالية الإدارة ككل . 1

(1) - خلق عبد الله الواردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق ، دار الوراق الأردن ، الطبعة الأولى 2006 ص 29 .

* **التنظيم** : يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات من تقسيم العمل وفقاً للتخصصات و السيطرة و التنسيق إذ أن درجة الموازنة في التنظيم و إحداث التغييرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدبير من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء و تحقيق الأهداف بمستويات عالية من الكفاءة .

* **بيئة العمل** : توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته و هو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية ، تنظيمية ، نظام الحوافز ، الاتصال الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على سلوك الأدي للموارد البشري و منه على أداء المؤسسة ككل .

* **طبيعة العمل** : تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد مقدار العمل ، فرص النمو و الترقية المتاحة لشاغليها مستويات الإشباع المترتبة على الوظيفة حيث كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد و العمل الذي يؤديه ازدادت دافعيته و تبعيته للمؤسسة و بالتالي للإنتاجية و الأداء .

* **العوامل الفنية للألات و المعدات** دور هام في التأثير على الأداء كذلك مجالات الصيانة و طرق تشغيل هذه الآلات و مدى توافر قطع الغيار و المعرفة الأدائية للأفراد كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة و من ثم مستويات الأداء .1

(1)- خلق عبد الله الواردات، مرجع سابق ، ص 27 .

المطلب الثالث : دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة .

لقد كان التدقيق الداخلي يتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية ، فقد كان اكتشاف الغش و الأخطاء و ضبط البيانات يمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي أي التحقق من سلامة السجلات و البيانات و المحافظة على أصول المؤسسة بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي فهو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة و عن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة و ذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي اتجاه الأفراد الذي يراجع أعمالهم فهو ينصح و لا يأمر و يصلح و لا يفصح بل يساعدهم في تطوير و تحسين أعمالهم و كذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا و التوجيه و الإرشاد بالوسائل و الأدوات المتعارف عليها .

لقد أخذت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات و ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية بل كمنشأ تقيمي للتدقيق و فحص كافة الأنشطة و العمليات المختلفة بهدف تطويرها و تحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها و ما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لو لا تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها و تطورها و ازدياد أهميتها و وقائي من خلال تدقيق الأحداث و الوقائع الماضية و إنشائي لتشمل التأكد من كل نشاط من الأنشطة المؤسسة و ذلك من خلال وضع برامج التدقيق . 1

(1) - خلق عبد الله الواردات ، مرجع سابق ، ص 29 .

إن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية و كفاءة أي أنه يسعى إلى تحسين

الأداء و ذلك في جميع مستويات سواء كانت عالية أو دنيا و ذلك من خلال التحليلات و التوصيات و المشورة

التي يقدمها لمختلف المسيرين و العمليين في المؤسسة فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد و الأسس

و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

-تدقيق و تقويم فعالية و كفاية و تطبيق الرقابة المالية و الرقابة على العمليات الأخرى و العمل على جعلها أكثر

فعالية و بتكلفة معقولة .

-التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة و خططها و إجراءاتها الموضوعية .

-التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر .

-التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية .

-تحسين نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها و تقديم النوعيات المناسبة

لتحسين عمليات المؤسسة و تطويرها .

- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها .

-تقصي و تحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة و تحييد الخسائر و الأضرار الناجمة عنها و اقتراح مامن

شأنه معالجتها و منع حدوث مثل ذلك في المستقبل .

- إجراء الدراسات و الاختبارات الخاصة ببناءً على طلب من الإدارة .1

(1)- خلق عبد الله الواردات ، مرجع سابق ص 30 .

المبحث الثاني : مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة .

إن أي مؤسسة تعمل على تحقيق أهداف و أغراض محددة ، و للقيام بتحقيق هذه الأغراض هناك واجبات و مسؤوليات لكل وظيفة تحدد من خلال الإدارة .

و تواجه الإدارة بطبيعة الحال ظاهرة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب فيه¹ ، لذلك يتطلب الأمر أن تقوم الإدارة بتحليل هذه الظاهرة بهدف التعرف على أسبابها من خلال التدقيق الداخلي الذي يعتبر كسلاح فعال تستخدمه المؤسسة لكشف الأخطاء و التلاعب و التأكد من مدى مساهمة العاملين بالمؤسسة للسياسات و الخطط و الإجراءات الإدارية الموضوعة .

المطلب الأول : المدقق الداخلي و دوره في تحسين الأداء الإداري

① طبيعة التدقيق الإداري :

في العادة تشمل خطة التدقيق الداخلي مراقبة التنظيم الإداري في المركز و الفروع و نشاط العاملين فيه و إنتاجيتهم و متابعة تنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عن المدير العام و توصيات اللجان المختصة و دراسة التنظيم الداخلي و اقتراح أي تعديل أو تحسين يكون مفيدا أو ضروريا لتنظيم العمل فيه و تطويره و زيادة فعاليته و كفاءته في سبيل ذلك تقوم دائرة التدقيق فيما يلي :

- 1- مراقبة و تدقيق حسن تطبيق نظام الموظفين و التعليمات المتعلقة بذلك و لاسيما من حيث الإجازات المرضية نفقات المعالجة الطبية التي تتحملها المؤسسة و غيرها من الأمور الإدارية بشؤون العاملين في المؤسسة .

(1)- محمد سمير الصبان ، نظرية المراجعة و آليات التطبيق ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر 2001 ص 411.

2 - مدى انتظام العمل في الأقسام و فيما إذا كان موزع بالتكافؤ بين الموظفين و هل هناك تأخير في انجاز العمليات و هل يعود إلى التقصير أو الإهمال أو النقص في الجهاز .

3- مدى تقييد الموظفين بالتعليمات النافذة و تأديتهم لواجباتهم على أكمل وجه و كذلك دراسة نشاط العاملين و إنتاجيتهم و كفاءتهم و خبرتهم و وجدانهم السلوكي .

4 - مدى انضباطا الموظفين و تقيدهم بالتسلسل الوظيفي .

5- مراقبة سلامة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة و اللجان المختصة و التأكد من أن هذه القرارات نفذت في الوقت المناسب ¹.

التدقيق الإداري هو أداة تختبر و تفحص بصورة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو أحد أقسامها أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي ، و يشمل الفحص و اختبار الخطط الموضوعة بما تحققه من أهداف و طرق و أساليب تنفيذ العمليات ، و استخدام الموارد البشرية و المادية و ذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي لقصور و ما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص ، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة .

و من التعريف الشامل يتضح أن طبيعة التدقيق الإداري تتمثل في ناحيتين :

- 1- عملية فحص و تحليل و تقييم ينصب على الإدارة و ليس على الدفاتر و السجلات أو القوائم المالية .
- 2 - تهدف عملية الفحص و التحليل إلى ترشيد قرارات الإدارة عن طريق بيان نقاط الضعف و اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها إدارة المشروع و بالكيفية التي تتناسب مع إمكانية الإدارة ، و في الوقت المناسب كما أنها تسعى إلى إبداء الرأي في مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها .

(1)- محمد سمير الصبان ، مرجع سابق ص 412 .

② - أهداف التدقيق الإداري

هناك عدد من أهداف تسعى المراجعة الإدارية إلى تحقيق و هي :

- 1- إبداء الرأي فيما كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية و المادية) بأفضل طريقة ممكنة ، و تمكن من تحقيق أقصى النتائج في ضوء أهداف المؤسسة مسبقا .
- 2- معاونة الإدارة في ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور ، و المشاكل و الأخطاء و اقتراح وسائل التصحيح الملائمة ، ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة انجازها في المستقبل .
- 3 - تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة .
- 4- مساعدة الإدارة في انجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار و تقييم أنظمة الرقابة المستخدمة¹.

③ نطاق التدقيق الإداري و أهميته

- 1- إظهار مواطن الضعف و عدم الكفاءة في كفاية أنشطة و عمليات المؤسسة و ذلك لتصحيحها و القضاء عليها بغرض ترشيد الموارد الاقتصادية.
- 2- تدقيق أهداف المؤسسة و كيفية تنفيذها و السياسات الموضوعة لتنفيذ هذه الأهداف بغرض اقتراح أحدث و أنسب النظم و الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف .

(1)- محمد سمير الصبان ، مرجع سابق ، ص 413.

3 - مساعدة الإدارة في إنجازها لوظيفتها الرقابية من خلال فحص و اختبار نظم الرقابة المستخدمة

واقترح ما يصحح الثغرات في النظم الرقابية.1

وترجع أهمية الاعتماد على جهاز التدقيق الإداري الداخلي إلى:

1- إن التدقيق الإداري يهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة فعالية العمل الإداري مما يجعل دوره الرئيسي هو خدمة الإدارة.

2- حاجة الإدارة إلى جهود التدقيق الداخلي في تدقيق الأنشطة العديدة في ظل كبر حجم المؤسسة و تعدد فروع .

3- إن التدقيق الداخلي كجهاز داخلي يسهم في تحقيق الرقابة الذاتية عن طريق الفحص و التقييم المستمر

و مناقشة المشاكل و أسبابها مع المسؤولين عنها ، مع محاولة إيجاد الحلول و لكن لتحقيق أهداف التدقيق الإداري بصورة فعالة يتطلب قيام تعاون بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي و يستند هذا الرأي إلى أن المدقق الخارجي يتمتع باستقلال كامل عن الإدارة و يمكنه إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد

المتاحة . 2

(1) - عبد الفاتح الصحن آخرون ، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2001 ص 154.

(2) - محمد سمير الصبان عبد الوهاب نصر علي ، المراجعة الخارجية ، الدار الجامعية تانيس ، بدون طبعة، 2002ص426 .

أما المدقق الداخلي فسوف يعمل على ترشيد القرارات الإدارية من حيث إظهار نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي و الخطط و السياسات و اقتراح أفضل السبل لحلها و ما يساعد المدقق الداخلي على ذلك أنه يعمل داخل الهيكل التنظيمي و لديه من المعلومات الكثير عن المؤسسة التي يعمل فيها¹

④ تأهيل المدقق الداخلي و دوره في المؤسسة .

لأن المدقق الداخلي يقوم بعمل له طبيعة خاصة تجمع بين نواحي إدارية و مالية و اقتصادية فإن تأهيله يتطلب أن يكون ذو طبيعة تتلاءم مع المدقق إداري بحيث يجب أن يعد بطريقة تمكنه من القدرة على فهم الأحداث و المتغيرات المؤثرة في أنشطة المؤسسة ، فلا بد عند تأهيله أن يدرس مشاكل الأعمال و اتخاذ القرارات و التخطيط الإداري و النظم المحاسبية و الرقابية و أدوات و أساليب الاتصال..... الخ

كما أن التدريب على تقديم خدمة التدقيق الإداري ضروري لاستكمال مقومات المدقق الإداري و هذا التدريب يتم في مكاتب متخصصة لأعمال التدقيق ، كما أن التعليم المستمر و المستحدث من النظريات و الأساليب ضروري لكي يعمل المدقق على تحديث معلوماته بصورة مستمرة 2 .

يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية :

- تحدي كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة : تقوم الإدارة بالتخطيط و التنظيم

و الإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف و الغايات سوف تتم تحقيقها .

1- عبد الفاتح الصحن آخرون ، مرجع سابق ، ص 59- 60 .

- قابلية المعلومات للاعتماد عليها : يجب أن تكون المعلومات المالية و التشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة و كاملة و مفيدة ، أن تكون قدمت في الوقت المناسب ، حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة .

- حماية الأصول : يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة و الحريق ، و التصرفات غير القانونية في ممتلكات المؤسسة .

- الالتزام بالسياسات و الإجراءات الموضوعية : يتحقق التدقيق الداخلي من أن منتسبين المؤسسة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات و الخطط و الإجراءات و الأنظمة و التعليمات و في حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد أسباب ذلك .

- الوصول إلى الأهداف و الغايات : يتم وضع الأهداف و الغايات و إجراءات الرقابة من قبل الإدارة و يقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف المؤسسة ، و تقع مسؤولية وضع أهداف المؤسسة على عاتق الإدارة العليا ، و على المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها ¹ .

1- عبد الفاتح الصحن و آخرون ، المراجعة مرجع سابق ، ص 59-60 .

- منع و اكتشاف الغش و الاحتيال : تقع مسؤولية منع الغش و الاحتيال على إدارة المؤسسة و على المدقق الداخلي فحص ، و تقييم كفاية و فعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة . للحيلولة دون وقوع الغش ، و ليس من مسؤولية المدقق الداخلي اكتشاف الغش و لكن عليه أن يكون لديه معرفة كافية بطرق و احتمالات الغش ليكون قادرا على تحديد أماكن حدوث الغش و الاحتيال ، و على المدقق عند اكتشافه ضعف في نظر الرقابة الداخلية عمل اختبارات إضافية للتأكيد من عدم حدوث الغش .

المطلب الثاني : مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء

يعتبر الهدف الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي هو قياس و تقييم و تقديم التقارير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية كعملية مساهمة في الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة². فتطبيق نظام التدقيق الداخلي كمدخل لتقويم الأداء الكلي للمؤسسة يحقق مزايا هامة للإدارة منها :

- 1- إن التقييم يشمل أوجه النشاط المختلفة بالمؤسسة و لا يغفل شيئا منها
- 2- أن التقييم يتم على أساس الدراسة الفعلية و البيانات الميدانية و من ثم فهو يعكس حقيقة ما يجري داخل المؤسسة .
- 3- إن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه بواسطة مديري الإدارات أو الأقسام كل في المجال الذي يخصه.
- 4- إن التقييم و إن كان يعطي تقديرا عاما لأداء المؤسسة إلا أنه يوضح أيضا نقاط الضعف و التمييز فيها و من ثم يساعد على تحديد أولويات الإصلاح و العلاج³ .

(1) - رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع 2008 ص 80

(2) - أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2004 ص 165 - 166 .

(3) - العمران أحمد صالح ، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي ، دار البشير ، عمان 1990 ص 123 .

لتحقيق تلك الفوائد يحتاج التدقيق الداخلي مجموعة من المتطلبات الأساسية و التي نجمعها فيما يلي :

- 1 ضرورة : اعتراف و قبول الإدارة العليا لفعالية و أهمية التدقيق الداخلي .
- 2 تعريف فريق العاملين بالمؤسسة في أسلوب التدقيق الداخلي و قبول جميع الأفراد لهذه المعايير .
- 3 مناقشة الجهة محل التدقيق بغرض تحسين الأداء و إعادة توجيه الموارد و تصحيح المسارات المطبقة .
- 4 مقارنة قيمة التدقيق الداخلي هذا العام مع نتائج الأعوام السابقة ¹ .

و يعتبر التدقيق الداخلي أيضا أداة من أدوات الرقابة السلوكية أي الرقابة من خلال الأفراد و يكون تأثير التدقيق الداخلي في المؤسسة من خلال العمل على تحفيز الأفراد في المؤسسة على تحقيق الأهداف المرغوبة . و تقليديا يهتم المدققين الداخليين بالنواحي المالية و المحاسبية ثم امتدا نطاق التدقيق الداخلي ليشمل النواحي التشغيلية حيث بشكل مباشر أو غير مباشر فان السجلات المحاسبية تعكس الأنشطة التشغيلية .

و يجب أن يتعامل المدقق الداخلي بشكل متوازن و مستقل مع كلا من النواحي المالية و النواحي التشغيلية و يجب أن يحقق المدقق الداخلي منافع و مزايا من وراء الربط و إيجاد علاقات بين كلا من النواحي التشغيلية و

النواحي المالية . 1

(1) - أحمد أبو السعود محمد ، مرجع سابق ، ص 167 .

المطلب الثالث : تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة و أدائها .

إن النتائج النهائية عند انتهاء عملية التدقيق تعتمد على النشاط الفعلي و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فالتدقيق الداخلي أداة من أدوات الرقابة فهو يساعد الإدارة على متابعة و مراقبة كافة العمليات و أقسام و أنشطة المؤسسة ، و مخرجاتها تقرير أو تقارير تقدم لمجلس الإدارة أو لجان التدقيق فههدف المدقق الداخلي هو مساعدة الأفراد على أداء مسؤولياتهم بكفاءة لتحقيق هذه الغاية يوفر لهم التحليل و التقييم والتوصيات و المشورة التي تتعلق بالأنشطة التي تم تدقيقها .

و عليه يتضمن التدقيق فحص و تقييم كفاية و فعالية الأداء يقوم قسم التدقيق الداخلي بفحص و تقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالخطط و المعايير و الأهداف و السياسات الموضوعة الداخلي و يعتبر هذا النوع من تدقيق الأداء هو تدقيق الإجراءات الرقابية حيث تعتبر كل من السياسات والخطط أجزاء من نظام الرقابة الداخلية ، و من ناحية أخرى تستخدم مراجعة الأداء كجزء من عملية تقييم الأداء الكلي الذي تقوم به الإدارة و حتى يتمكن التدقيق الداخلي من هدفه في مجال تقييم الأداء فإنه يتعين على المسؤولين عنه أن يتسموا بالموضوعية و الاستقلالية في جميع مراحل عملية التدقيق الداخلي و تمتد قائمة مسؤوليات التدقيق الداخلي لتقييم الإدارة ذاتها نظرا لأن الإدارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد ¹ .

ترتكز مراجعة الأداء على الكفاءة و الفعالية و يتطلب القيام بها وضع أهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي ، فالتدقيق الداخلي يعتمد على جزء كبير المقاييس الموضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء 1.

(1) - عبد الفتاح الصحن ، رزق سوا فيري ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، الدار الجامعية الإسكندرية ص 217.

أولاً : خدمات المدقق الداخلي للاستشارات الإدارية

نظرا لخبرة المدقق الداخلي نتيجة تدقيقه لعدة عمليات مختلفة و فضلا عن خبرته في تفسير و تحليل البيانات المالية فإننا نجد أن الطلب على خدمات المدقق في مجال الاستشارات الإدارية في تزايد مستمر و تشمل هذه الخدمات تحليل النظم و تحسين و تطوير النظم الموجودة حاليا .

تتعلق هذه الخدمات بالمجالات التالية :

- 1- نصح الإدارة و تقديم المشورة لها بخصوص تحليل و تخطيط و تنظيم و رقابة الوظائف المختلفة بالتنظيم
- 2- القيام ببعض الدراسات الخاصة مثل الجوانب المحاسبية و الإدارية و إعداد التوصيات و اقتراح الخطط و البرنامج و تقديم المساعدة لتنفيذها.
- 3 - تقييم أو بالأحرى إعادة النظر في التطوير المقترح للسياسات و الإجراءات و العلاقات التنظيمية .
- 4- تقديم الأفكار و المفاهيم الحديثة للإدارة
- 5- تفهم احتياجات المؤسسة و تقديم خدمات التدقيق الداخلي لتلبية الاحتياجات . 1

(1) - عبد الفتاح الصحن ، مرجع سابق ، ص 218

6- تشجيع الالتزام بالمعايير و الإجراءات المهنية ، و المعايير الأخلاقية للمهنة ، يجب أن تساهم مهنة التدقيق مساهمة كبيرة في هذه الخدمات الاستشارية التي تضمن لها القدرة على العمل في عدد من الأنشطة المتعلقة بالاستشارات الإدارية و هي :

1- تطوير المؤسسة ووضع سياستها: فنظرا لخبرة المدقق يستطيع أن يحدد نواحي الضعف و القوة و تقديم مشورة بشأن تكوين و تنظيم أي وظيفة في المؤسسة.

2- إدارة الإنتاج: و هنا يستطيع المدقق تحديد الآثار المالية للعمليات القائمة و تخطيط الإنتاج و سياسات المخزون و الرقابة عليه.

3- نظم المعلومات الإدارية و معالجة البيانات : فنظرا لان برنامج التدقيق يتطلب القدرة على اختبار الجوانب التنظيمية في النظم و المعدات الخاصة لمعالجة البيانات و كذلك الإلمام الكبير بالعمليات المحاسبية لان المدقق تتوفر فيه القدرة و المعرفة في هذا المجال .

4- إدارة الموظفين و التعيينات: يستطيع المدقق أن يساهم بفعالية و كفاءة في اختيار العاملين في الحسابات كما أنه يستطيع الإسهام في تطوير السياسات العامة و الخاصة بالقوى البشرية و نظام دفع الأجور و الرواتب.

ثانيا : مراحل خطوات الاستشارية الإدارية

1- تحديد المشكلة : و تعتبر الخطوة الأولى التي يقوم بها المدقق الداخلي عند تقديم الخدمات الاستشارية لإدارة و هي تحديد المشكلة و الهدف من تقديم الخدمة و النتائج المتوقعة و العمل الذي ينبغي انجازه .

(1) - عبد الوهاب نصر علي وشحاتة ، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، دار الجامعة الإسكندرية ، 2005-2006 ص528.

2- انجاز المهمة أو الخدمة الاستشارية : و الواقع يحتم اتباع المراحل الفرعية التالية :

أ - تقصي الحقائق

ب - تحليل الحقائق

ج - صياغة الحلول و المقترحات

د - التنفيذ

أ - تقصي الحقائق: إن الخطوة المتعلقة بتقصي الحقائق تحوز على جانب كبير من الأهمية و الخطورة و ذلك نظرا لان المدقق يتأكد من خلالها من صحة أو خطأ البيانات الأولية، وإدخال التعديلات اللازمة.

ب - تحليل الحقائق: و تحتوي هذه الخطوة على تطبيق الحقائق و تحليل العلاقات و الأسباب و إجراء المقارنة و يعني بأن يتسم أسلوب المدقق بالجمع بين العناصر.

ج - صياغة الحلول و المقترحات و التوصيات: و تمثل هذه الخطوة في صياغة الحلول و طرحها على الجهة المسؤولة بأسلوب منطقي و يتطلب إيجاد الحلول البديلة و اختيار الحل المناسب ، لذلك يجب أن يتمتع المدقق بالخبرة و الإبداع و القدرة على قياس البدائل المناسبة .

د - التنفيذ : و تعد الخطوة الأخيرة و تمثل توزيع العمل و تحديد الزمن و التكلفة لكل عميل و إبداء النصح و التوجيهات إلى موظفي المؤسسة و توفير المساعدة اللازمة ¹ .

1- عبد الوهاب نصر علي وشحاتة مرجع سابق ، ص 529 .

إن الخدمات الاستشارية تسمح لإدارة التدقيق الداخلي بالتركيز الوصول إلى أداء كفى و فعال للخدمات المهنية أي أن الخدمات تخلق منافع جوهرية لأقسام التدقيق الداخلي و المدققين الداخليين و منظماتهم و ذلك للتحسين المستمر لخدماتهم .

هناك علاقة وثيقة بين إدارة التدقيق الداخلي و تقديم الخدمات الاستشارية و قد أدى اختلاف دور مستويات التدقيق الداخلي إلى ابتعاد التدقيق الداخلي عن وظيفة التدقيق المالي و مراجعة مدى الالتزام بنظم الرقابة الداخلية ، أي أن الخدمات الاستشارية 1.

ففي بداية نشأة وظيفة التدقيق الداخلي وفقا لقائمة المسؤوليات لسنة 1947 كان هدفها هو تلبية متطلبات الإدارة ، و مع ذلك فإن المعيار الأخير الخاص بمسؤوليات المدقق الداخلي سنة 1990 كان قد حدد أن المدققين الداخليين سوف ينظر إليهم كفريق إداري يساعد الآخرين في إنجاز أعمالهم و ذلك لتحقيق هدف طويل الأجل و هو الرفاهية الشاملة للمنظمة و ربما يساعد على تحقيق ما تهدف إليه المؤسسات من خدمات و وظيفة التدقيق الداخلي 2 .

(1) - عبد الوهاب نصر علي وشحاتة ، مرجع سابق ، ص 529 .

(2) - عبد الفتاح الصحن ، مرجع سابق ص295.

يحتل تدقيق الداخلي مكانة هامة في المؤسسة، فهو وظيفة ضرورية لتحقيق أهدافها لأنه يتناول الفحص والتقييم

المنتظم، فيقوم بتحسين وتقييم كفاءة أداء العمليات والإشراف على الرقابة الإدارية وتحسين الأداء على مستوى

الوحدات التنظيمية من أجل مساعدة جميع أعضاء الإدارة على تأدية مهامهم بطريقة فعالة وذلك من أجل ضمان

السير الجيد للمؤسسة وزيادة فعاليتها وللوصول إلى درجة التحكم وترقيتها لمكانة أفضل.

إهداء

إلى أغلى وأعز ما أملك في الوجود أُمِّي الغالية والحنونة حفظها الله وأطال في عمرها

وإلى أبي حفظه الله

إلى جميع إخوتي وأخواتي، إلى جميع الأصدقاء،

وإلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير دفعة 2014

تشكرات

أشكر ربّي وأحمدك كما ينبغي لجلالة اسمك وعظيم شأنك على ما تمنحني إياه من نعم لا تعد ولا تحصى

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "دواح بالقاسم" والأستاذ "بوشرف الجيلاي" على كل ما قدمه لنا من

نصائح ومعلومات.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

جدول المحتويات

صفحة	عنوان
	ملخص
	قائمة الجداول وقائمة الأشكال
	مقدمة عامة
	جانب نظري
	الفصل الأول: الإطار العام للتدقيق الداخلي وتطوره.
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.
11	المطلب الأول: نشأة وتطور التدقيق الداخلي.
12	المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي.
14	المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي، أهمية وأهدافه
18	المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي وهيكلته.
18	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي.
20	المطلب الثاني: مفهوم معايير التدقيق الداخلي .
21	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المعايير في ممارسة التدقيق الداخلي.
	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: التدقيق الداخلي كأداة لتحليل وتحسين أداء المؤسسة
	تمهيد.
28	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
30	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

جدول المحتويات

37	المطلب الثالث:التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة.
39	المبحث الثاني: مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة.
39	المطلب الأول:المدقق الداخلي ودوره في تحسين الأداء الإداري.
45	المطلب الثاني:مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء الكلي.
47	المطلب الثالث:تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة.
	جانب التطبيقي:RAM SUCREدراسة حالة مؤسسة السكر
	أولا: تقديم مؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE مستغنام .
55	1-لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة.
56	2-تعريف بالمؤسسة.
57	3-الهيكل التنظيمي للمؤسسة و سيرورة النشاط بالمؤسسة
	ثانيا: دور التدقيق الداخلي في مؤسسة تكرير السكر
61	1-سير عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة.
64	2-إعداد تقارير التدقيق الداخلي.
65	3-تقييم الأداء بالمؤسسة
	ثالثا:إمكانيات وقائمة استقصاء و تحديات المؤسسة .

جدول المحتويات

69	1- قائمة استقصاء حول المشتريات والمبيعات.
70	2- إمكانيات و أهداف الوحدة.
72	3- تحديات المؤسسة.
	خلاصة.
	خاتمة العامة.
	قائمة مراجع.
	ملاحق

جدول المحتويات

خاتمة عامة

الكثير من المؤسسات تواجه صعوبات وتحديات تهدد وجودها واستمرارها، لذلك أصبح وجود واستمرار ونجاح هذه المنظمات التي تعد هدفا استراتيجيا، مرهونا بمقدرتها وإمكانيتها على مواجهة ومسايرة هذه المتغيرات وكيفية التعامل معها حاليا ومستقبلا، فنجد أن الكثير من المؤسسات الكبرى تهتم بقسم التدقيق الداخلي من أجل المتابعة المستمرة لأعمال المؤسسة، ولتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وحماية أملاكها وكذا مواجهة محيطها الاقتصادي حيث أن مهنة التدقيق الداخلي تقوم على مجموعة من المعايير بدءا من مصداقية المدقق الداخلي ووصولاً إلى إعداد تقريره بكل مسؤولية، والذي يتضمن التوصيات والإرشادات التي يقدمها إلى الإدارة العليا للمؤسسة منها مرتبطة بالأداء الذي له دورا مهما في المؤسسة، إذ تمثل الوظيفة الحيوية باعتباره الوظيفة المغذية والمؤطرة لباقي الوظائف الأخرى واتسع نطاقه لدرجة أصبح معناه في الوقت الحاضر يشمل على فحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات كخدمة لتحقيق جميع الأهداف للمؤسسة .

نتائج الدراسة :

- يعمل التدقيق الداخلي على تقليل حدوث الأخطاء ويزيد من الكفاءة والفعالية وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.

- تحتاج وظيفة التدقيق الداخلي لكي تحقق دورها المطلوب، إلى ركائز ودعائم أساسية جملة من معايير المتعارف عليها دوليا.

- يهدف تحسين الأداء إلى تحقيق الأرباح في المؤسسة التي تمكنها من الاستمرار والبقاء .

-تعتبر عملية تحسين الأداء أداة لتشخيص النقائص ،ولهذا نجد أن المؤسسات الناجحة تتمثل في تلك التي تقوم بتقييم أدائها بصفة دورية ومستمرة.

-إن التدقيق الداخلي يعتبر وسيلة من وسائل الرقابة والذي يلعب دورا في الحكم على فعالية نظام الرقابة الداخلية وكذا رقابة الأداء.

إختبارالفرضيات:

-**الفرضية الأولى:** التدقيق الداخلي يسمح بالتأكد من صحة البيانات والاعتماد عليها: حيث

هو الذي تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات و القيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية في التأكد من الاحتياطات المتخذة لحماية أصول و ممتلكات المؤسسة .

الفرضية الثانية: معايير التدقيق الداخلي هي معايير الأداء ومعايير السمات: لذا تعتبر معايير التدقيق الداخلي هي

مستويات الأداء المهني وضعت من قبل الجهات المنظمة للمهمة و التي تهدف إلى توفير مستوى معقول من

ضوابط عملية التدقيق الداخلي ،ومنه معايير السمات تتمثل في سمات أو خصائص الجهات التي تؤدي أنشطة

التدقيق الداخلي ، ومعايير الأداء أنها تصف أنشطة التدقيق الداخلي و يوضع المقاييس التي يتم من خلالها تقويم

الأداء تلك الأنشطة لذا يمكن الالتزام بالمعايير بالشكل الذي يضمن جودة المعلومات .

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ما بين القرارات الإدارية في المؤسسة وبين المدقق الداخلي: حيث أن المدقق الداخلي

هو الذي يقوم على ترشيد القرارات الإدارية من حيث إظهار نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي و الخطط و

السياسات و اقتراح أفضل السبل لحلها و ما يساعد المدقق الداخلي على ذلك أنه يعمل داخل الهيكل التنظيمي

و لديه من المعلومات الكثير عن المؤسسة التي يعمل فيها.

إقتراحات:

- زيادة الوعي والاهتمام بالتدقيق الداخلي واعتبار المدقق موظف لمساعدة الآخرين عن طريق متابعة ومراجعة العمل للوصول إلى الحد الأعلى من الأداء، لهذا يجب توعية وتنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لدى الموظفين والمديرين بأن تقارير وملاحظات المدققين الداخليين تستخدم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل أفضل في المستقبل وللرفع من كفاءة العمل وليس لمعاقبتهم على أدائهم الماضي.
- من الضروري تبني المعايير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية لتطوير عمل أجهزة التدقيق الداخلي وخاصة مع عدم وجود معايير محلية تهتم بهذا الموضوع.
- ضرورة إدراك جميع المؤسسات الجزائرية لأهمية التدقيق الداخلي في رفع مستوى الأداء .

خطة البحث

مقدمة عامة .

الجانب النظري: مقدمة عامة .

الفصل الأول : الإطار العام للتدقيق الداخلي وتطوره.

المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: نشأة وتطور التدقيق الداخلي.

المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي.

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي، أهمية وأهدافه

المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي وهيكلته.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي.

المطلب الثاني: مفهوم معايير التدقيق الداخلي .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المعايير في ممارسة التدقيق الداخلي.

الفصل الثاني: التدقيق الداخلي كأداة لتحليل وتحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الثالث: التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة.

المبحث الثاني: مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: المدقق الداخلي ودوره في تحسين الأداء الإداري.

المطلب الثاني: مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء الكلي.

المطلب الثالث: تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة.

الجانب التطبيقي RAM SUKR ال جانب التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة السكر

أولاً: تقديم مؤسسة تكرير السكر RAM SUCR مستغانم .

1- لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة.

2- تعريف بالمؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة و سيرورة النشاط بالمؤسسة

ثانياً: دور التدقيق الداخلي في مؤسسة تكرير السكر

1- سير عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة.

2- إعداد تقارير التدقيق الداخلي.

3- تقييم الأداء بالمؤسسة.

ثالثاً: إمكانيات وقائمة استقصاء و تحديات المؤسسة .

1- قائمة استقصاء حول المشتريات والمبيعات.

2- إمكانيات و أهداف الوحدة.

3- تحديات المؤسسة.

خلاصة.

الخاتمة العامة.

تمهيد:

أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي أداة رقابة فعالة على أنشطة المؤسسة و أصبحت هذه الوظيفة في يد الإدارة أي أنها تضمن حسن سير العمليات و التحقق في إتباع عال المؤسسة للسياسات و الخطط و الإجراءات الإدارية المرسومة بهم و كذا قياس صلاحية تلك الخطط و السياسات في أداء أغراضها و اقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها و ذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى ' حيث تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف الهامة في المؤسسات.

ولقد ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي وهيكله

المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي هو أداة رقابة فعالة على أنشطة المؤسسة بحيث يقوم باكتشاف الأخطاء و الغش والتلاعب، و تطوره و وصوله إلى ما هو عليه الآن كان أمراً حتمياً بسبب توسع المؤسسة و تشعب وظائفها و زيادة فروعها

المطلب الأول : نشأة و تطور التدقيق الداخلي

تكون بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة عام 1941 و هذه الخطوة يمكن اعتبارها الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي ، حيث ساهم عند إنشائه في تطوير التدقيق الداخلي و اتساع نطاق الانتفاع بخدماته و قد عمل المعهد على تدعيم و تطوير التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة حيث تم في عام 1947 إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي صادرة عن و في عام 1957 تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات التدقيق الداخلي ، عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنه مراجعة للأعمال و السجلات تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحياناً و بواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض و يختلف نطاق و أهداف التدقيق الداخلي كثيراً في المنشآت المختلفة قد تميز و خاصة في المنشأة الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية، و تعتبر أحد الجهود الفعالة لمعهد التدقيق الداخلي على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي . 1

(1)- نادر شعبان السواح المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني الدار الجامعية ، الإسكندرية سنة 2006 ، ص 24 .

حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة و اقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي و في عام 1977 انتهت اللجان من أعماله و قدمت تقريراً بنتائج دراستها و تم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع و الثلاثين في سان فرانسيسكو عام 1978 و يحق فإن هذه المعايير

من غالبية ممارسي المهنة و روادها ممثلين في معهد التدقيق الداخلي و الجهات التابعة له تعد بمثابة ولادة و بزوغ مهنة جديدة و في عام 1988 و في الأردن أصدرت هيئة الأوراق المالية تعليمات الإفصاح و المعايير المحاسبية و معايير التدقيق للعمال بها اعتباراً من 1998/ 9/1 و المتضمن الاستجابة و المواكبة لتطور التدقيق الداخلي و الطلب من الشركاء المساهمة بتشكيل لجان تدقيق من أعضاء مجلس الإدارة تشرف على التدقيق الداخلي في عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي .

في عام 1999 من قبل معهد المدققين الداخليين على أنه نشاط نوعي و استشاري و موضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراجعة و تحسين انجاز هذه الأهداف من خلال التحقق من إتباع السياسات و الخطط و الإجراءات الموضوعية و اقتراح التحسينات اللازمة إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى .

في عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي .

المطلب الثاني : تعريف التدقيق الداخلي .

1/ تعاريف مختلفة للتدقيق الداخلي :

- 1 • التدقيق الداخلي في اللغة يعني أحكام ، ضبط ، بحث تحقيق ،إفراط في الدقة.
- 2 • عرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي حسب آخر نشرة : على أنه « نشاط تأكيد استشاري مستقل و موضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة و تحسين عملياتها و هو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها

بإيجاد منهج منظم و صارم لتقييم و تحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر ، الرقابة ، و التوجيه (التحكم) فمن التعريف أعلاه أصبح التدقيق الداخلي ذا صبغة :

- تأكيدية أن تطمأن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومة و يتم التعامل معها بشكل مناسب .
- استشارية لتزويد الإدارة بالتحليلات و الدراسات و الاستشارات و الاقتراحات معها بشكل مناسب .

مستقل بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم

موضوعي بأداء الأعمال الموكلة إليه .

3 • يعرف التدقيق الداخلي على أنه مجموعة من الأنظمة و الأوجه نشاط مستقل داخل المؤسسة تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات و القيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية في التأكد من الاحتياطات المتخذة لحماية أصول و ممتلكات المؤسسة و في التحقق من إتباع موظفي المؤسسة للسياسات و الخطط و الإجراءات الإدارية المرسومة لهم و في قياس صلاحية تلك الخطط و السياسات و جميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها و اقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها و ذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى . 1

1- خلق عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، دار الوراق للنشر و توزيع الطبعة

4 • عرفه معهد المحققين الداخليين في أمريكا في آخر تعديل لمعاييرها لسنة 2004 على أنه « نشاط مستقل و موضوعي ذو طبيعة استشارية مصمم لزيادة قيمة المنظمة و تحسين عملياتها أو يساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي و منظم لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر ، الرقابة و عمليات التحكم»³.

و من خلال التعريف فإن الصورة الحديثة للتدقيق الداخلي تتمثل في :

1 -التدقيق الداخلي هو نشاط موضوعي ليس بالضرورة أن يكون تأسيسه داخل المنظمة و إنما يمكن

لأطراف خارجية تقديم خدمات للتدقيق الداخلي لضمان جودة هذه الخدمات و هذا ما أدى إلى الاعتراف بخدمات التدقيق الداخلي كما في بعض الدول المتقدمة .

2 - شمول نطاق التدقيق الداخلي على الأنشطة الاستشارية أي أن خدمات التدقيق الداخلي موجهة لخدمة

الزبون و مركزة على القضايا الرئيسية المتعلقة بالرقابة الداخلية و إدارة المخاطر و التحكم المؤسسي .

3 - التدقيق الداخلي يهدف إلى إضافة قيمة المنظمة و تحسين عملياتها .

4 - ضرورة الالتزام بالمعايير بالشكل الذي يضمن جودة المعلومات . 1

(1)- أحمد حلمي، المعايير الأمريكية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ، مجلة المدقق جمعيتي عمان 2005، ص 08 .

المطلب الثالث : أنواع التدقيق الداخلي أهميته و أهدافه .

أولاً : أنواع التدقيق الداخلي

قسّم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة فيما بينها و لا يمكن فصلها أثناء عملية التدقيق الداخلي و ذلك من أجل تحقيق أهداف التدقيق الداخلي و هذه الأنواع تتمثل في :

① — **تدقيق الالتزام** : يهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة و القوانين المعمول بها و الإجراءات

الموضوعة من المنشأة و تقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي عبئ التأكد من تطبيق القوانين و اللوائح و التعليمات التي تصدرها المنشأة .

② — **التدقيق التشغيلي** : يهدف إلى التحقق من الكفاءة و الفعالية و الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها

و مساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلوك نهج عمل واقعية و هو عبارة عن فحص و تدقيق لجميع عمليات المنشأة المختلفة بهدف التأكد من أن مختلف المستويات الإدارية تنجز وظائفها و عمالياتها بكفاءة و فعالية و اقتصادية .

③ — **التدقيق المالي** : يهدف إلى التحقق من دقة البيانات و مدى الاعتماد على المعلومات المالية و

كذلك المحافظة على الأصول . 1

(1) - خلق عبد الله الواردات ، مرجع سابق ص 55 - 66 .

4 — تدقيق نظم المعلومات : إن الهدف من نظم المعلومات هو لتحقيق من أمن و سلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية و التشغيلية في الوقت المناسب و صحيحة وكاملة و مفيدة .

5 — تدقيق الأداء: إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الفعالية و الكفاءة و الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة و القوانين و يطلق على هذا النوع من التدقيق بالتدقيق الإداري كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات و الأساليب الإدارية و تتم فيما يلي :

- تقييم الأداء من حيث مدى توافق السياسات و الخطط مع الإجراءات المتبعة و مراجعة جميع وسائل المراقبة للتحقق من مدى الاستخدام الأمثل و كشف الانحرافات مع إبراز التوصيات العلاجية (تقرير شهري للموازنة) .
- الحكم على الكفاية و ترشيد الإنفاق حصر أي ضياع في استخدام موارد المنشأة و رفع الكفاية الإنتاجية من خلال تتبع المجهود المكرر غير ضروري أي استخدام الموارد عدم استخدامها بكفاءة و فعالية .

6 — التدقيق البيئي : الهدف من التدقيق البيئي قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة و التلوث و ما يمكن أن يواجه المنشأة و الحفاظ على الأنظمة البيئية و حمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية و مواردها و حماية البيئة من الاستنزاف و الانقراض .

ثانيا : أهمية التدقيق الداخلي

نشأ التدقيق الداخلي و تطور مع تزايد الحاجة إليه للمحافظة على الموارد المتاحة و اطمئنان مجالس الإدارة إلى سلامة العمل و حاجاتها إلى بيانات دقيقة دورية لمختلف النشاطات من أجل اتخاذ القرار المناسب و اللازم لتصحيح الانحرافات و رسم السياسة المستقبلية .

لقد تبرزت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات و الشركات ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب بل كنشاط تقييمي للتدقيق و فحص كافة الأنشطة و العمليات المختلفة بهدف تطويرها و تحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها . 1

(1)- حسين القاضي ، حسين دحدوح أساسيات التدقيق في ضل المعايير الأمريكية و الدولية ، مؤسسة الوراق الأردن الطبعة الأولى 1999 ص

و ما كانت لتبغ هذه الرتبة التنظيمية لو لا تظاهر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها و تطورها و ازدياد أهميتها و وقائي من خلا الأحداث و الوقائع الماضية و إنشائي لتشمل التأكد من كل نشاط من أنشطة المنشأة و ذلك من خلال وضع برامج التدقيق .

فترة التدقيق الداخلي ما بعد 2000 .

لقد تطور هذا المفهوم للتدقيق الداخلي بعد عام 2000 و ظهر المفهوم الجديد على أنه نشاط تأكيدي و استشاري مستقل و موضوعي لإضافة قيمة المنشأة .

*تأكيدي : لتطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومة و يتم التعامل معها بشكل مناسب .

*استشاري : لتزويد الإدارة بالتحليلات و الدراسات و الاستشارات و الاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات

*مستقل : ارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم .

*موضوعي : بأداء الأعمال الموكلة إليه جميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة المنشأة من خلال

خفض التكاليف و اكتشاف وضع الغش و فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية و العمل على الاقتراح ما من شأنه تحسين العمل .

ثالثا: أهداف التدقيق الداخلي .

تطورت أهداف التدقيق الداخلي مع تطور الزمن و اختلف مفهومه بحيث تمكنا من التمييز بين الأهداف التقليدية و الأهداف الحديثة .

أ - أهداف كلاسيكية :

- التأكد من صحة البيانات المحاسبية و مدى الاعتماد عليها .

(1)- حسين القاضي ، مرجع سابق ، ص 16 .

- إبداء رأي في استنادا إلى أدلة و براهين من عدالة القوائم المالية .
- اكتشاف ما قد يوجد بالتفاتر و السجلات المحاسبية من الأخطاء و الغش .
- التقليل من فرص ارتكاب الأخطاء من خلال التأكد من وجود رقابة داخلية جيدة .
- مساعدة الإدارة على وضع السياسات و اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة .
- مساعدة الدوائر المالية في تحديد الوعاء الضريبي .
- مساعدة الجهات الحكومية الأخرى في تخطيط الاقتصاد الوطني .

ب-أهداف حديثة : و يندرج تحتها ما يلي :

- فحص و مراقبة الخطط و متابعة تنفيذها و تحديد انحرافاتهما و أسبابها .
- تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية .
- تحقيق أقصى كفاية اقتصادية .
- تحقيق أقصى رفاهية لجميع أفراد المجتمع . 1

المبحث الثاني : معايير و هيكله التدقيق الداخلي .

إن نجاح التدقيق الداخلي أو فشله في تحقيق أهدافه يتوقف على مقدار الدعم الذي يتلقاه من الإدارة العليا ، معايير التدقيق الداخلي هي مستويات الأداء المهني وضعت من قبل الجهات المنظمة للمهمة و التي تهدف إلى توفير مستوى معقول من ضوابط عملية التدقيق الداخلي .

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي .

يمثل التدقيق الداخلي جزءاً متمماً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تقوم بأداء وظيفتها طبقاً للسياسات الموضوعية من قبل الإدارة العليا حيث أن أهداف قسم التدقيق الداخلي و صلاحيته و مسؤولياته يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا¹، و هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد موقع قسم التدقيق الداخلي .

الفرع الأول : موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

إن قسم التدقيق الداخلي مستقل عن الإدارات التشغيلية و يتبع لأعلى سلطة الهرم الإداري أي الإدارة العليا إذ يستمد قوته و سلطته منها و يُمكنُ موقعه من النظر إلى المؤسسة بعمق و شمولية أكبر و يحقق له استقلالية أكبر نتيجة ابتعاده عن الإدارات التنفيذية أو التشغيلية و يحقق تبعية للإدارة العليا ، الهدف من وجوده ألا و هو مساعدة الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المؤسسة² .

(1)- سعداني إبراهيم أحمد ، دور الحكومة الشركة و المراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني ، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب جدة 2008 ص 4 .

(2)- الفرحات أحمد خليل ، تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان الأردنية ، عمان 2003 ص 43 .

و يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الموقع التنظيمي المناسب لقسم التدقيق الداخلي ما يلي 1:

- أن يحدد موقعه عند مستوى الذي يؤكد دعم الإدارة العليا له .
- أن لا يقوم المدققين الداخليين بتأدية أي أعمال أو أنشطة تنفيذية و ذلك لتجنب تعارض المصالح .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي الداخلي لقسم التدقيق الداخلي .

يعتمد التنظيم الداخلي لقسم التدقيق الداخلي على عدة عوامل من بينها حجم المؤسسة و نوعها و طبيعة نشاطها و أهداف التدقيق الداخلي و إضافة إلى عدة العاملين في قسم التدقيق الداخلي و مؤهلاتهم كما يجب أن يكون قسم التدقيق الداخلي منظم تحت إدارة شخص واحد على عالية من التأهيل الفني و المهني و من المستحسن تقسيم قسم التدقيق الداخلي إلى وحدات تدقيق المالي و تدقيق الإداري حيث تكون الحاجة إلى التخصص في بعض الأحيان أمراً ضرورياً .

المراكز الوظيفية في إدارة التدقيق الداخلي :

مدير التدقيق الداخلي : يخول مدير التدقيق الداخلي بإدارة شاملة واسعة النطاق للتدقيق الداخلي و يقوم مدير التدقيق بتحديد الأهداف السنوية لقسم التدقيق الداخلي و التي تبنى على أساس أهداف و غايات عملية التدقيق بناءً على خطط و سياسات المؤسسة و تحديد الجهات التي توزع لها التقارير كما تكون لديه حرية الإطلاع الكاملة على جميع العمليات داخل المؤسسة و سجلاتها و ممتلكاتها و تقديم تقارير مباشرة إلى الإدارة العليا .

رئيس التدقيق الداخلي : يعتبر رئيس التدقيق مسؤولاً عن تنسيق خطط التدقيق و الموافقة على أوراق العمل النهائية و يقوم برفع تقاريره مباشرة إلى مدير التدقيق .

(1) - الصبيان سمير و آخرون ، الرقابة و المراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية

المدقق الرئيسي : يعتبر مسؤولاً عن عمليات التدقيق الجارية (التدقيق المالي ، و تدقيق العمليات) تحت إشراف رئيس التدقيق .

المدقق المساعد : بكلف المدقق المساعد بأداء الأعمال و مهام التدقيق التفصيلية تحت إشراف المدقق الرئيسي و توجيهاته .

المطلب الثاني : مفهوم معايير التدقيق الداخلي

المعيار كمصطلح يعني درجة الأفضلية أو امتياز المطلوب لغرض معين كمقياس أو وزن ، و على الآخرون التماثل معه و مسابته فهو ما يتم بواسطته الحكم على دقة أدائهم¹ .

و يعرف معيار التدقيق على أنه « أداة الحكم على مستوى الكفاءة المهنية و درجة الانسياق التي يصل إليها المدققين عند أدائهم لوظائفهم » .

أما معايير التدقيق الداخلي تحديداً فتعرف على أنها « المقاييس و القواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم و قياس عمليات قسم التدقيق الداخلي حيث تمثل المعايير نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون و ذلك وفقاً لما تم التوصل إليه و اعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين و هذا يعني أن معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها تمثل أساساً لعمل المدققين الداخليين و تحديد مسؤولياتهم الفنية و متابعة أدائهم المهني² .

لقد أخذ معهد المدققين الداخليين على عاتقه مهمة تطوير معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها و متابعة تطورها و تحديثها وفقاً لمتطلبات ما يستجد من أحداث و تطورات مع مرور الزمن .

1 - عبد الغني فضل علي ، (مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك) ، مذكرة ماجستير ، جامعة اليرموك ، عمان 2003 ، ص51 .

2 - خشارمة ، صهيب حسين ، (العوامل المؤثرة في تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها حالة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية) ، مذكرة ماجستير جامعة اليرموك ، الأردن 2005 ص165 .

المطلب الثالث : أهمية و أهداف المعايير في ممارسة التدقيق الداخلي .

أولا : أهمية معايير التدقيق الداخلي .

تكمن أهمية معايير التدقيق الداخلي فيما يلي :

- تعتبر ضرورة للمدققين الداخليين كونها تضع المبادئ الأساسية التي يُنتظر منهم أن يلتزموا بها عند ممارستهم لمهامهم بحيث يحققون الهدف من وجودهم .
- يتم الاسترشاد بالمعايير عند إعداد المواد التدريبية للمهنيين الجدد .

ثانيا : أهداف معايير التدقيق الداخلي :

- قد حدد معهد المدققين الداخليين أهداف معايير التدقيق الداخلي بأنها :
- بيان المبادئ الأساسية التي تحدد الكيفية التي يجب أن تكون عليها التدقيق الداخلي .
- وضع إطار عام لأداء التدقيق الداخلي و تعزيز القيمة المضافة التي تحققها أنشطة التدقيق الداخلي إلى أوسع مدى ممكن
- وضع أسس لقياس أداء المدققين الداخليين .
- التأسيس لعمليات تنظيمية متطورة و تشجع إدخال تحسينات عليها .
- تعميق حالة الفهم لدى جميع المستويات الإدارية في منشآت الأعمال لحقيقة الدور و المسؤوليات المرتبطة بالتدقيق ، و تعزيز إدراكها لأهمية المساهمة في تحسين أداء التدقيق الداخلي .

ثالثا : معايير التدقيق الداخلي .

إن تأدية التدقيق الداخلي لوظائفه الحديثة المتمثلة في خدمة التأكيد الموضوعي حول إدارة المخاطر و الرقابة و

عمليات التحكم و الخدمات الإستشارية الموجهة لخدمة الزبون تتطلب مجموعتين من المعايير هما :

1-معايير السمات : المتمثلة في سمات أو خصائص الجهات التي تؤدي أنشطة التدقيق الداخلي .

2 -معايير الأداء : التي تصف أنشطة التدقيق الداخلي و تضع المقاييس التي يتم من خلالها تقييم الأداء تلك

الأنشطة .

جدول رقم : (1) : معايير التدقيق الداخلي الحديثة .

معايير السمات	المجموعة الأولى
الهدف و السلطة و المسؤولية	1000
الاستقلالية و الموضوعية	1100
الاستقلال التنظيمي	1110
الموضوعية الفردية	1120
العوامل التي تمدد الاستقلالية و الموضوعية	1130
الكفاءة و العناية المهنية اللازمة	1200
الكفاءة المهنية	1210
العناية المهنية اللازمة	1220
التطوير المهني المستمر	1230
تأكد الجودة و برنامج التحسين	1300

تقويم برامج الجودة (داخلي و خارجي)	1310
التقرير عن برامج الجودة	1320
استخدام عبارة (لقد دققنا وفقا للمعايير)	1330
لإفصاح عن عدم الإدمان	1340
إدارة أنشطة التدقيق الداخلي	2000
التخطيط	2010
الاتصال و الموافقة	2020
إدارة الموارد	2030

معايير الأداء	المجموعة الثانية
السياسات و الإجراءات	2040
التنسيق	2050
رفع التقرير إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا	2060
طبيعة العمل	2100
المخاطر	2110
الرقابة	2120
التحكم المؤسسي	2130
تخطيط العمل	2200

اعتبارات التخطيط	2201
أهداف العمل	2210
نطاق العمل	2220
تخصيص مصادر العمل	2230
برنامج العمل	2240
أداء العمل	2300
تحديد المعلومات	2310
التحليل و التقويم	2320
تسجيل المعلومات	2330
الإشراف على العمل	2340
توصيل النتائج	2400
معايير توصيل نتائج العمل	2410
جودة الاتصال	2420
الإفصاح عن عدم الإذعان للمعايير	2430
نشر النتائج	2440
برنامج الرقابة	2500
رضا الإدارة عن مستوى الخاطر	2600

المصدر : صالح العقدة و آخرون ، التدقيق و الرقابة الداخلية على المؤسسات ، بحوث محكمة منتقاة ، مصر الجديدة القاهرة ،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، 2012 ، ص 11 – 12 .

خلاصة الفصل :

التدقيق الداخلي يكتسي دوراً أساسياً في الحياة الاقتصادية و أهمية خاصة مكنتها من بلوغ موضع القيادة في بعض الدول و وصول رايها إلى أعلى جهة في المنظمة من خلال الخدمات التي يقدمها و هي خدمات التأكيد ، الموضوعي ، الاستشارية حيث أن معايير التدقيق الداخلي هي عبارة عن مجموعة من القواعد و المبادئ التي يجب على المدقق الداخلي مراعاتها عند القيام بالعمل المرتبط به و ذلك من أجل ضمان السير الحسن و الجيد للمؤسسة و زيادة فعاليتها للوصول بها إلى درجة التحكم الرشيد و ترقيتها لمكانة أفضل.

مقدمة عامة .

الجانب النظري.

الفصل الأول : الإطار العام للتدقيق الداخلي وتطوره.

المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي وهيكلته.

الفصل الثاني: التدقيق الداخلي كأداة لتحليل وتحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

المبحث الثاني: مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة.

جانب التطبيقي: RAM SUCRE دراسة حالة مؤسسة السكر.

أولاً: تقديم مؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE مستغانم .

ثانياً: دور التدقيق الداخلي في مؤسسة تكرير السكر

ثالثاً: إمكانيات وقائمة استقصاء و تحديات المؤسسة .

الخاتمة العامة.

قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	أرقام
	جدول معايير التدقيق الداخلي	01
	جدول منحة المردودية-القيم والتنقيط-	02
	جدول رقم الأعمال	03
	جدول قائمة استقصاء حول المشتريات والمبيعات	04

قائمة المراجع:

-الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد حلمي، المعايير الأمريكية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ، مجلة المدقق جمعيتي عمان 2005، ص 08 .
- 2- الصبيان سمير و آخرون ، الرقابة و المراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية 1996 ص 119 .
- 3-الصلح جليح أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 2005-2006 ، ص 128-129 .
- 4- العمران أحمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي، دار البشير، عمان 1990 ص 123
- 5- حسين القاضي ، حسين دحدوح أساسيات التدقيق في ضل المعايير الأمريكية و الدولية ، مؤسسة الوراق الأردن الطبعة الأولى 1999 ص 15.
- 6- خشارمة ، صهيب حسين ،(العوامل المؤثرة في تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها حالة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية) ، مذكرة ماجستير جامعة اليرموك ، الأردن 2005 ص 165 .
- 7- خلق عبد الله الواردات،التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق ، دار الوراق الأردن ، الطبعة الأولى 2006 ص 29 .

8- خلق عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولي ، دار وراق للنشر و توزيع الطبعة الأولى 2006 ص 36 .

9- رعد عبد الله الطائي و عيسى قدادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع 2008 ص 80

10- سعداني إبراهيم أحمد ، دور الحكومة الشركة و المراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني ، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب جدة 2008 ص 4 .

11- عبد الباري إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر 2003 ص 01

12- عبد الغني فضل علي ، (مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك) ، مذكرة ماجستير ، جامعة اليرموك ، عمان 2003 ، ص 51

13- عبد الفتاح الصحن آخرون ، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2001 ص 154.

14- عبد الفتاح الصحن ، رزق سوا فيري ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، الدار الجامعية الإسكندرية ص 217.

15- عبد الوهاب نصر علي وشحاتة ، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005-2006 ص 528.

16- محمد سمير الصبان ، نظرية المراجعة و آليات التطبيق ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ،

مصر 2001 ص 411.

17- محمد سمير الصبان عبد الوهاب نصر علي ، المراجعة الخارجية ، الدار الجامعية تانيس ، بدون طبعة،

2002 ص 426 .

18- شيكاوي سهام « الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و)

علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات جامعة أحمد بوفرة بومرداس 2006_2007 ص 56-57

19- أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف ،

الإسكندرية ، 2004 ص 165 - 166.

20 - الفرحات أحمد خليل ، تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية ،

رسالة ماجستير، جامعة عمان الأردنية ، عمان 2003 ص 43 .

21- قديد فوزية (المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة) ، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر

2005 - 2006 ص 12 .

22- نادر شعبان السواح المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني الدار الجامعية ، الإسكندرية سنة

2006 ، ص 24 .

شهد العالم تحولات جذرية في مطلع القرن التاسع عشر خاصة في المجالي الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات مما أدى إلى ظهور تدقيق داخلي الذي يعد رقابة فعالة على أنشطة المؤسسة، بحيث تمثل مهنة التدقيق الداخلي إحدى القضايا الهامة التي تشغل الفكر المحاسبي في الآونة الأخيرة على الصعيدين المحلي والدولي استنادا إلى أن معلومات التقارير المالية قد فقدت فعاليتها وأصبح لها انعكاساتها السلبية الخطيرة على عملية اتخاذ القرارات في المنظمة .

في هذا الإطار لاحظ اهتماما متزايدا من قبل المؤسسات في الدول المتقدمة بالتدقيق الداخلي، وقد تمثل هذا الاهتمام في نواح متعددة يأتي في مقدمتها تزايد اهتمام المؤسسات بإنشاء إدارات مستقلة للتدقيق الداخلي مع العمل على دعمها بالكفاءة البشرية التي تمكنها من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوب.

حيث تهدف معايير التدقيق بشكل عام إلى تحديد الطريقة التي يتم بها ممارسة وظيفة التدقيق، وبشكل خاص ركزت معايير التدقيق الداخلي على ضرورة استقلال المدقق الداخلي وهذا من أجل الحفاظ على موضوعيته في إصدار قرارات، كما ركزت هذه المعايير على نطاق وأداء عمل المدقق الداخلي.

كما تستطيع وظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتعزيز سيطرة الإدارة على المؤسسة والمساعدة في تحقيق أقصى الأداء.

المدقق الداخلي هو موظف لمساعدة الآخرين عن طريق متابعة ومراجعة الأعمال للوصول إلى الحد الأعلى من الأداء الذي يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم، حيث يمكن على أساسه تحسين أداء كل المؤسسات وقياس مدى فعالية بكل حرية واستقلالية إذ يعمل التدقيق الداخلي على تحديد كل من نقاط القوة والضعف في

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية التدقيق من خلال اعتباره الركيزة والأداة الأساسية في التحقق من صحة البيانات والمعلومات في المؤسسات، ويوجد نوعين من التدقيق الداخلي والخارجي، حيث تخصصت في هذا البحث إلى التدقيق الداخلي الذي أصبح له دور مهم في تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسات، كما يساعد على نجاح واستمرارية مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني.

أسباب اختيار الموضوع :

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منه ما هو ذاتي وآخر موضوعي نلجئه فيما يلي:
- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير.
- عدم تطبيق الفعلي للتدقيق الداخلي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ميول الشخصي نحو مهنة التدقيق وكل ما يرتبط به .
- المؤسسة الاقتصادية اليوم بحاجة ماسة لتحسين أدائها من أجل الاستمرارية.

أهداف الدراسة :

- تعريف التدقيق الداخلي وتحديد أهدافه وأهميته.
- تبين الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي فيما يتعلق بمعايير الدولية.
- توضيح التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء المؤسسة.
- مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء.

الإشكالية:

في هذه الصياغة ولمعالجة هذا الموضوع نضع الإشكالية:

كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يساهم كأداة لتحليل وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

ما المقصود بالتدقيق الداخلي وما هي أهدافه في المؤسسات الاقتصادية؟

ما هي معايير التدقيق الداخلي في المؤسسة؟

ما هو الدور الذي يمكن أن يؤديه المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري؟

فرضيات الدراسة:

- التدقيق الداخلي يسمح بالتأكد من صحة البيانات والاعتماد عليها.

- تتمثل معايير التدقيق الداخلي في معايير الأداء ومعايير السمات.

- يوجد علاقة ما بين قرارات الإدارة في المؤسسة وبين المدقق الداخلي.

مناهج الدراسة :

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

الكلمات المفتاحية:

التدقيق الداخلي، أداء، تحليل، تحسين، المؤسسة الاقتصادية.

تقديم الخطة:

لقد تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول كما يلي:

سوف نتعرض في الفصل الأول لمفهوم التدقيق الداخلي ومختلف الأنواع والأهداف والمعايير، أما في الفصل الثاني

مقدمة عامة

نتطرق إلى مفهوم الأداء ومكانة المدقق الداخلي في المؤسسة. بينما الجانب التطبيقي خصصناه للتطلع على مفهوم التدقيق في الجانب العملي على مستوى مؤسسة تكرير السكر

ملخص:

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوظائف بالمؤسسة لدوره الفعال في فحص وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والتي يقدم بشأنها اقتراحات بالإضافة إلى تقييم الأداء من خلال التأكد من تطبيق تعليمات الإدارة على تادية مهامهم بطريقة فعالة وأهداف التي يسعى من ورائها هذا البحث توضيح التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء المؤسسة، مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء وذلك من أجل ضمان السير الجيد للمؤسسة وزيادة فعاليتها وترقيتها لمكانة أفضل.