

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

تخصص : التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير  
قسم العلوم المالية و المحاسبة



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

**دور التدقيق الداخلي في رفع اداء المؤسسة**  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA  
وكالة مستغانم

تحت إشراف :  
الاستاذة مقيدش فاطمة الزهراء.

من إعداد الطالبة :  
عمارة شفيقة

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
مستغانم	أستاذة محاضرة (أ)	بن زواين شهرزاد	رئيسا
مستغانم	أستاذة مساعدة (أ)	مقيدش فاطمة الزهراء	مقرا
مستغانم	أستاذة محاضرة (ب)	ثمار خديجة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020 - 2021.

# اهداء

الحمد لله رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووقفنا في هذا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

اما بعد :

أهدي تمرة عملي هذا إلى الشمعة التي انارة دربي و فتحت لب ابواب العلم و المعرفة.

إلى اعز انسان في الوجود " أمي " اطال الله في عمرها.

إلى من سعى جاهدا في رعايتي و تربييتي و تعليمي و توجيهي إلى من كان رمز القوة و النقاء ، إلى

من كان قدوتي في التربية و الأخلاقى إلى " أبي " .

إلى من شاركوني تفاصيل الحياة و أمضيت معهم اسعد الأوقات إلى دفي البيت

و سعادته إلى اخواني الاعزاء .

إلى من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلمي .

عمارة شفيقة

# شكر و تقدير

بعد الحمد و الشكر للمولى عز و جل لتوفيقه لي للإتمام هذا العمل اتقدم بجميل شكري و تقديري  
للأستاذة الفاضلة " السيدة مقيدش فاطمة الزهراء " لتفضيلها بالإشراف على هذه المذكرة التي كانت  
لي نعمة السند و الدعم في انجاز هذا العمل بتوجيهاتها و نصائحها .

و اتقدم بشكر خاص لكل من ساعدني في هذا البحث و نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل من  
قريب او من بعيد

و نسال الله سبحانه و تعالى ان يجعل هذا العمل في ميزان الحسنات و أن ينفع به كل من يلتمس  
دروب العلم و المعرفة

# الفهرس

أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول : أساسيات التدقيق الداخلي
02	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
02	المطلب الأول : نشأة التدقيق الداخلي و مفهومه
05	المطلب الثاني : أهمية التدقيق الداخلي و أنواعه
10	المطلب الثالث : أهداف التدقيق الداخلي
12	المبحث الثاني : معايير التدقيق الداخلي و آليات تطبيقه
12	المطلب الأول : معايير التدقيق الداخلي
15	المطلب الثاني : أدوات التدقيق الداخلي
19	المطلب الثالث : الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي
22	الفصل الثاني : الاداء في المؤسسة و علاقته بالتدقيق الداخلي
23	المبحث الأول : ماهية الاداء
28	المطلب الثاني : مفهوم تقييم الاداء و أنواعه
31	المطلب الثالث : مراحل عملية التقييم الاداء و طرقه المستعملة
37	المبحث الثاني : مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة
37	المطلب الأول : دور المدقق الداخلي في تحقيق معاينة الاداء
38	المطلب الثاني : مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الاداء
40	المطلب الثالث : تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة
45	الفصل الثالث : التدقيق الداخلي في البنك الوطني الجزائري
45	المبحث الأول : تقديم البنك الوطني الجزائري
46	المطلب الأول : نشأة و مراحل تطور البنك الوطني الجزائري
48	المطلب الثاني : مهام و أهداف البنك الوطني الجزائري
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
55	المبحث الثاني : أقسام البنك و التدقيق الداخلي على مستواه
55	المطلب الأول : أقسام البنك الوطني الجزائري
58	المطلب الثاني : التدقيق الداخلي على مستوى البنك
58	المطلب الثالث : المعايير الخاصة بالممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في البنك الوطني الجزائري
62	خاتمة

قائمة الجداول :

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
09 -08	جدول أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي و الخارجي	01
14-13	جدول معايير التدقيق الداخلي الجديد و المعدلة عام 2003	02
34	جدول نموذج قائمة المراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات.	03

قائمة الاشكال :

الصفحة	اسم الاشكال	رقم الاشكال
09	أنواع التدقيق	01
52	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	02

## مقدمة عامة :

مع التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية و ظهور الادارة بمفاهيمها و اساليبها المتطورة ، تتزايد اهمية و دور المدراء في قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق اهدافها المرغوبة بكفاءة و فعالية ، فمن اهم و اعرق التغيرات الحاصلة في الادارة من خلال العقود القليلة الماضية هو التركيز على الاداء في المؤسسات و محاولة ايجاد منهجيات موثوقة لقياسه .

في ظل كل هذه الظروف اصبح تطوير و تحسين و ترشيد الاداء في المؤسسات امر ملحا لإيجاد انظمة رقابية و ادارية قوية و متطورة تمكنها من المحافظة على استقرارها .

في هذا الاطار تبدا الحاجة على مهمة لا غنى عنها في تزويد مختلف الأطراف سواء كانت داخلية او خارجية بمعلومات دقيقة و موثوقة وذات مصداقية ، فالتدقيق أصبح يحظى باهتمام كبير و متزايد لذا كافة الاوساط المالية و الاقتصادية و القانونية ، و تكمن اهمية التدقيق في كونه وسيلة للرقابة و هذا من خلال اكتشافه للأخطاء و تقييمه للأداء و مساهمته في ترقيته و تطويره باستمرار فمهام المدقق حاليا يختلف عما كان عليه في السابق ، حيث نجد أن دوره لا يقتصر في ابداء رأيه حول القوائم المالية التي تم اعدادها من طرف المؤسسة فقط ، بل يتعدى ذلك ترشيد ادارة المؤسسة نحو اتخاذ القرارات المناسبة و الصحيحة و هذا من خلال الخدمات المختلفة و المتنوعة التي يمنحها للمؤسسة التي تدقق حساباتها .

كما يعد نشاط التدقيق الداخلي اهم مكونات التنظيم ، فهو يؤمن حماية الموارد من الهدور و الضياع و سوء الاستعمال ، و يوفر بيانات يمكن الاعتماد عليها ، يعمل من خلال الادارة إلى رفع الكفاءة و الفاعلية الاقتصادية للأداء و يؤكد للإدارة مدى التزام العاملين بالأنظمة و التعليمات و الاجراءات التي وضعتها الادارة العليا ، فهو نشاط يساعد مؤسسة على تحقيق اهدافها .

و تشير الدراسات الميدانية التي اجريت في العديد من دول العالم إلا أن هنالك اتجاه واضح على ضرورة توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي ، وذلك مع تزايد اهمية وارتفاع وضعه التنظيمي في المؤسسة.

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التدقيق الداخلي في ضمان الاستمرار و النمو في المؤسسة و تحسين ادائها بغية الالمام بهذا الموضوع و الغوص فيه بصفة اكثر تفصيلا ستحاول مذكرتنا الاجابة عن الاشكالية التالية :

### كيف يساهم التدقيق الداخلي في رفع أداء المؤسسة ؟

انطلاقا من هذه الاشكالية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالتدقيق الداخلي و ما هي أنواعه و اهدافه و اهميته ؟
2. فيما تتمثل معايير التدقيق الداخلي في المؤسسة ؟
3. ما هي وضعية البنك الوطني الجزائري من خلال اجراء تقييم الاداء على مستوى مصالحه؟

## الفرضيات:

1. التدقيق وظيفته ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية يساعد على تحسين الاداء و ترشيد القرارات .
  2. يتوقف نجاح عمل المدقق الداخلي على مجموعة من المعايير المتعارف عليها دوليا .
  3. تقييم الاداء طريقة تسمح بالتحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
- أهمية الدراسة : تتمثل أهمية موضوع البحث في ابراز دور التدقيق الداخلي في المؤسسة الاعتماد على صحة تقاريره و الاستفادة منه ، و العمل على تقييم مستوى الاداء و تطويره للوصول على الاداء المتميز.

- . ضرورة دراسة معايير التدقيق و تطبيقها على مستوى ادارة المؤسسة.
- . معرفة اساليب و طرق تقييم الاداء من اجل التفوق و التميز.
- . المساعدة في نجاح المؤسسات الاقتصادية و الحفاظ على استمراريتها مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني.

## أهداف الدراسة :

- . محاولة ربط الجوانب النظرية بما هو واقع في المؤسسات الجزائرية.
- . التعريف بالتدقيق الداخلي و تحديد اهدافه و اهميته.
- . معرفة اتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي فيما يخص المعايير الدولية.
- . تقييم الاداء داخل المؤسسة و النظام.
- . مساهمة المدقق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء .

## أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة اسباب لاختيار هذا الموضوع منها :

- . الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص .
- . عدم تطبيق الفعلي للتدقيق الداخلي داخل المؤسسات الاقتصادية .
- . حاجة المؤسسات الجزائرية على التدقيق الداخلي قصد تحسين فعالية ادائه .
- . الميول الشخصي نحو مهنة التدقيق و كل ما يرتبط به.

## هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول حيث الفصل الاول و الثاني متعلق بالجانب النظري للبحث ، و الفصل الثالث متعلق بالجانب التطبيقي.

الفصل الاول بعنوان أساسيات التدقيق الداخلي ، و هذا الفصل بدوره يتقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول ماهية التدقيق الداخلي و المبحث الثاني معايير التدقيق الداخلي و اليات تطبيقه ، أما الفصل

الثاني تطرقنا إلى الاداء في المؤسسة و علاقته بالتدقيق الداخلي ينقسم الى مبحثين ايضا الاول ماهية الاداء و الثاني مكانة المدقق الداخلي في تحقيق معاينة الاداء ، و الفصل التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري بمستغانم تطرقنا في هذا المبحث الاول لبطاقة فنية للبنك الوطني الجزائري و المبحث الثاني أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة و تختم بخاتمة عامة تعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها .

**منهج الدراسة :** من دراسة الموضوع و الاجابة عن الاسئلة المطروحة و اثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و هذا بالنظر لملائمته لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام و موضوع بحثنا بشكل خاص ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري و التحليلي في الجانب التطبيقي ، من خلال دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري.

#### **حدود الدراسة :**

الحدود المكانية: قمنا بدراسة ميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري.

الحدود الزمنية: تمت هذا الدراسة خلال فترة ما بين 2020 و 2021 من السنة الحالية وفترة التربص لمدة 13 يوم من خلال اجراء مقابلة مع مسئول فب المؤسسة (السيد نائب مدير البنك) .

#### **مرجعية الدراسة :**

اعتمدنا على مجموعة من المراجع تتمثل في كتب ، مقالات علمية ، مذكرات الماستر أطروحات إضافة إلى قوانين و مراسيم .... إلخ.

#### **صعوبات الدراسة :**

- صعوبة الحصول على المعلومة المهنة في المؤسسة .
- قلة الكتب المتخصصة في مجال التدقيق الداخلي.

### الفصل الأول : أساسيات التدقيق الداخلي

#### مقدمة الفصل

إن التدقيق الداخلي هو أداة من أدوات الإدارة و هو عملية منظمة لتقييم العمليات ولكي تحقق المؤسسة أهدافها أصبح من الضروري وجود رقابة محكمة على نتائج أعمالها و هذا بعني التدقيق المستمر للعمليات و النشاطات التي تقوم بها المؤسسة للحكم على مدى إتباع السياسات و الإجراءات المتفق عليها، حيث لا تتصور وجود مؤسسة متعددة الوحدات و الفروع دون خلية التدقيق فيها، و التي تسهر على محاربة الانحراف بشى أنواعه عبر مختلف وظائف المؤسسة، و لقد أوصت التقارير الصادرة عن هيئات و مراكز البحث ضرورة وجود هذه الخلية داخل المؤسسة ، و ضرورة اهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق كونه يضيف الثقة في المعلومات و يعطي تأكيد على مدى سير العمليات بشكل مطابق للسياسات و الإجراءات المتفق عليها.

## المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي أحد أهم الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة لما يلعبه من دور في دعم القرارات الإدارية والتخفيف من المسؤولية الملقاة عليها كما يعد التدقيق الداخلي أداة بيد الإدارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة الأمر الذي أدى إلى ظهور هذه الوظيفة نتيجة الحاجة إلى ظهور أنظمة رقابية داخلية و خارجية فعالة تعمل على تدعيم السير الجيد لمختلف أنشطة المؤسسة .

## المطلب الاول : نشأة التدقيق الداخلي و مفهومه

## أولاً : نشأة التدقيق الداخلي و تطوره .

كانت بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الـ 10 من أيار 1941 هذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي حيث منذ إنشائه ساهم في تطور التدقيق الداخلي و اتساع نطاق الانتفاع بخدماته و في عام 1947 تم إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي الصادرة عن المدققين الداخليين ( IIA ) و في عام 1957 تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات التدقيق الداخلي ( IIA ) و في عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنه :  
مراجعة الاعمال و السجلات تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة و يختلف نطاق و أهداف التدقيق الداخلي كثيراً في المنشأة المختلفة الخاصة الكبيرة منها ، و تعتبر أحد الجهود الفعالة لمعهد التدقيق الداخلي على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي قيمه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي حيث تم تشكيل لجان عام 1974 للدراسة 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 و في عام 1978 تم إقرار المعايير من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد التدقيق الداخلي ، بحيث أصدرت الجمعية تعريف بأنه : "وظيفة تقويم مستقلة أنشأت داخل المشروع لغرد خدمته عن طريق فحص و مراجعة أنشطة مختلفة" <sup>1</sup>

و في عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقية مهنة التدقيق الداخلي الصادر عن ( IIA ) و خلال عام 1997 طور مركز البحوث التابع لمعهد المدققين الداخليين إطار الكفاءة للمدققين الداخليين من أجل توفير حظوظ مرشدة للمدقق الداخليين ، فيما يخص معرفتهم و كفاءتهم المطلوبة للبقاء على تواصل مع بيئة العمل المتغيرة

<sup>1</sup> - خلف عبد الله ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان . 2014. ص 25، 30

و في عام 1999 تم صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين عبي أنه نشاط نوعي و استشاري و موضوعي مستقل داخل المنشأة ، و في عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي ، و تم تعريف التدقيق الداخلي على انه نشاط استشاري توكيدي مستقل و موضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها و هو يساعد المنشأة على تحقيق اهدافها بإيجاد منهج منظم و دقيق لتقييم و تحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر ، الرقابة و التوجيه .  
يمكن القول ان التدقيق الداخلي قد أصبح اليوم متمثل في وحدة مستقلة تضم أفراد مهنيين يساعدون الإدارة في إدارة مخاطر الاعمال التجارية و المالية و التشغيلية و العمليات التسويقية و هكذا يتضح مدى التطور الذي حدث في مفهوم التدقيق الداخلي خلال هذه السنوات بحيث أصبح هذا المفهوم يساير التغيرات التي تحدث في المؤسسات .

### ثانيا : مفهوم التدقيق الداخلي:

يمكن تعريف التدقيق الداخلي على انه:

التدقيق الداخلي في اللغة بعني امعان النظر ، ضبط ، فحص ، إفراط في الدقة .

يعرف التدقيق الداخلي على أنه مجموعة من الانظمة و الأوجه نشاط مستقل داخل المؤسسة تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات و القيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية المتخذة لحماية أصول و ممتلكات المؤسسة و في التحقق من إتباع موظفي المؤسسة للسياسات و الخطط في أداء أغراضها و اقتراح التحسينات اللازمة إدخالها عليها و لذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة كفاية الإنتاجية القصوى<sup>1</sup> التدقيق الداخلي هو وظيفة تقوم مستقلة تنشأ داخل المنظمة لفحص و تقييم الأنشطة كخدمة للمنظمة ، بهدف مساعدة أفراد المنظمة على تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية من خلال تزويد الافراد المنظمة بالتحليلات و التقييمات و التوصيات و المنشورات و المعلومات المتخصصة بفحص الأنشطة و تشمل أهداف التدقيق أيضا توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة<sup>1</sup> عرف معهد المدققين الداخليين حسب آخر نشرة على انه "نشاط توكيدي استشاري مستقل و موضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها و هو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منضم و صارم لتقييم و تحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر الرقابة التوجيه (الحكومة) " .

و بناء على هذا التعريف فإن التدقيق الداخلي بهدف إلى مساعدة الإدارة فيما يلي :

#### 1. تقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر .

<sup>1</sup> - خلف عبد الله ، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي ، دار الوراق لنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، عمان 2006 ، ص 36 .

2. تقييم و تحسين فعالية الرقابة.

3. تقييم و تحسين فعالية عمليات التحكم المؤسسي.

و من التعريف أعلاه أصبح التدقيق ذا صيغة :

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 الغدارة بالتحليلات و الدراسات و الاستشارات و الاقتراحات اللازمة لاتخاذ

القرارات.

● مستقل: ارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم<sup>1</sup>.

● موضوعي : بأداء الأعمال الموكلة إليه بنزاهة ، غير خاضع لتأثير الآخرين و جميع هذه الأدوات

تعمل من أجل إضافة قيمة المنشأة من خلال خفض التكاليف و اكتشاف وضع الغش و فحص و تقييم

الرقابة الداخلية و العمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها و مساعدة المنشأة على تحقيق

أهدافها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد حلمي جمعة ، التدقيق الداخلي و الحكومي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الاولى ، 2011 ، ص 46.

<sup>2</sup> - خلف عبد الله الواردات ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مرجع سابق ص 33 ، 34.

## المطلب الثاني : أهمية التدقيق الداخلي و انواعه

### أولا : أهمية التدقيق الداخلي

يلعب التدقيق الداخلي دوراها ما في تلبية حاجات مختلف الأطراف الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة كونه رقابة فعالة تساعد المؤسسة و ملاكها على رفع جودة الاعمال و تقييم الاداء و المحافظة على ممتلكات و اصول المؤسسة و ذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- ضمان حسن سير العمل و التأكد من سلامة الأصول و حفظها من الإهمال و الاختلاس.
- يمكن الملاك و المساهمين من الاطمئنان على سلامة استثماراتهم في المؤسسة.
- يمكن المؤسسة من الاستفادة من البيانات المحاسبية التي تمت مراجعتها الأغراض التخطيط و الرقابة و متابعة أعمال المؤسسة.
- تلبية احتياجات الجهات الحكومة من معلومات متعلقة بالمؤسسة.
- تساعد النقابات و الجمعيات المهنية و العمالية من التحقق من حسن سير أعمال المؤسسة و قدرتها على تحقيق التوظيف و العمالة المستمرة.
- تحسين صورة المؤسسة داخليا و خارجيا من خلال إعطاء درجة عالية من المصادقية بهدف الحصول على قروض من المصارف و مؤسسات الاقراض.
- تخفيف العبء على التدقيق الخارجي.

<sup>1</sup> - يوسف محمود ، مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الاولى مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ض 128.

ثانيا : أنواع التدقيق الداخلي :

يمكن حصر أواع التدقيق في التوبيبات التالي<sup>1</sup> :

1. من حيث نطاق عملية التدقيق :

يقسم التدقيق من حيث نطاق التدقيق إلى ما يلي :

1.1 - **تدقيق كامل** : هو التدقيق الذي لا يضع فيه الإدارة أو الطرف المتعاقد مع التدقيق قيود ،

حول مجال و نطاق عمله ، و هذا لا يعني قيام المدقق بفحص كل العمليات التي تمت خلال الدورة ، و لكن يشترط في تقرير المدقق في نهاية عمله و الذي يتضمن رأيه الغني و المحايد أن يمس كل القوائم المالية دون استثناء ، و تكون للمدقق حرية اختيار المفردات التي يخضعها لاختباراته مع تحمله المسؤولية كاملة حول كل المفردات<sup>2</sup>.

2.1 - **تدقيق الجزئي** : هو التدقيق الذي يقتصر فيه عمل المدقق على بعض العمليات المعنية أي أن

التدقيق يتضمن وضع قيود على النطاق أو المجال ، و يراعي أن الجهة التي تعين المدقق هي تحدد العمليات المطلوب تدقيقها على سبيل الحصر حتى يتمكن المدقق من التقرير عن الخطوات التي أتبعته و النتائج التي توصل إليها كي لا ينسب إليه التقصير في القيام بشيء لم ينص عليه في الاتفاق<sup>3</sup>.

2. من حيث توقيت التدقيق :

ينقسم إلى نوعين :

1.2- **تدقيق النهائي** : هو التدقيق الذي يتم بعد انتهاء السنة المالية و اعداد الحسابات الختامية

و الميزاني<sup>4</sup>.

2.2- **تدقيق المستمر** : هو التدقيق الذي يقوم فيه المدقق بالحسابات بإجراء الفحص و الاختبار

على مدار السنة<sup>5</sup> أي من خلال التردد على المؤسسة عدة مرات خلال السنة المالية.

<sup>1</sup> - أحمد حلمي جمعة ، مدخل إلى التدقيق الحديث ط<sup>2</sup> ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الاردن ، 2005 ، ص 10.

<sup>2</sup> - محمد أمين مازون ، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى إمكانية تطبيقها في جوائز مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 2010-2011.

<sup>3</sup> - أحمد حلمي جمعة ، نفس المرجع ص 11 الاردن 1999.

<sup>4</sup> - حسين القاضي حسين دحدوح ، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الامريكية و الدولية ط<sup>1</sup> ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ص18.

<sup>5</sup> - عسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية ، ط<sup>2</sup> دار المسيرة للنشر و التوزيع.

<sup>6</sup> - أحمد حلمي جمعة ، نفس المرجع ص 12.

و من خلال التدقيق المستمر يقوم المدقق بتحديد برنامج زمني يتم الالتزام به و في النهاية يقوم بإبداء الرأي الفني المحايد في الموعد المحدد بعد أن يقوم بعملية تدقيق نهائية بعد اقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية<sup>1</sup>.

3. من حيث توقيت التدقيق :

ينقسم إلى :

1.3- **التدقيق التفصيلي** : هو التدقيق الذي كان سائد بداية عهد المهنة و فيه يقوم المدقق بفحص جميع القيود و الدفاتر و السجلات و المستندات للتأكد من أن جميع العمليات مقيدة بانتظام و أنها صحيحة ، كما أنها خالية من الأخطاء أو الغش أو التلاعب. و لذلك يناسب هذا التدقيق المنشآت الصغيرة ، و لكن لا يناسب المنشأة الكبيرة لأنها ستؤدي إلى زيادة أعباء التدقيق فضلا عن تعارضه مع عامل الوقت و التكلفة الذي يحرص المدقق على مراعاتها باستمرار.

2.3- **التدقيق الاختياري** : هو التدقيق الذي يعتمد على اقتناع المدقق بصحة و سلامة نظام الرقابة الداخلية ، و يتم هذا التدقيق بإتباع المدقق أحد هذه الاساليب:

– التقرير الشخصي (العينات الكمية).

– علم الاحصاء (العينات الاحصائية)<sup>2</sup>

4. من حيث درجة الالتزام:

هناك نوعين :

1.4- **التدقيق الالزامي** : هو التدقيق الذي يحتم القانون القيام به من حيث نص المشرع من خلال نصوصه على إلزامية تعيين محافظ الحسابات يقوم بالوظائف المنوطة له من خلال القانون المعمول به ، و هذا بغية الوصول إلى الأهداف المتوخاة من خلال التدقيق ، حيث نص المشرع الجزائري في القانون التجاري في المادة 209 على ضرورة تعيين مندوب الحسابات في القانون التأسيس بالنسبة إلى مؤسسات المساهمة.

2.4- **التدقيق الاختياري** : هو التدقيق الذي يتم دون درجة الالتزام و يطلب من أصحاب المؤسسة أو مجلس الإدارة<sup>3</sup>.

5. من حيث القائم بعملية التدقيق:

<sup>1</sup> - عسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية مرجع سبق ذكره ، ص 28.

<sup>2</sup> - أحمد حلمي جمعة ، مدخل إلى التدقيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

<sup>3</sup> - محمد التهامي ، مسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 ص7.

تنقسم عملية التدقيق من حيث القائم بعملية التدقيق أو من حيث الاستقلالية إلى نوعين أساسيين:

1.5- **تدقيق داخلي** : هذا النوع من التدقيق تقوم به مصلحة متواجدة على مستوى المؤسسة ، و تخول للتدقيق الداخلي مهام التقييم و التطابق و التدقيق ، و عمل التدقيق الداخلي هو عمل دائم كونه ينفذ من طرف مصلحة دائمة بالمؤسسة <sup>1</sup>.

2.5- **تدقيق الخارجي** : فحص لانتقادي المحايد لدقتر و سجلا المنشأة و مستنداتها بواسطة شخص خارجي بموجب عقد يتقاضى عنه أتعاب لنوعية الفحص المطلوب منه ، و ذلك بهدف إبداء الرأي الفني المحايد عن صدق و عدالة التقارير المالية للمنشأة خلال فترة معينة <sup>2</sup>.  
كربط بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي يمكن القول أنه بوجود التحقيق الداخلي على مستوى المؤسسة فإن ذلك يعلي نوعا من الثقة للمدقق الخارجي في صحة و مصداقية حساباتها و نتائج لأعمالها ، كما يمكن له أن يعتمد على إجراءات و اعمال التدقيق الداخلي <sup>3</sup>.

جدول (1-3) أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي و الخارجي

التدقيق الخارجي	التدقيق الداخلي	بيان
إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى صدق و عدالة التقارير المالية عن فترة محاسبة معينة و توصيل النتائج إلى الفئات المستفيدة منها	1- تحقيق أعلى كفاية إدارية و إنتاجية من خلال القضاء و الإسراف و اكتشاف الأخطاء و التلاعب في الحسابات. 2- التأكد من صحة المعلومات المقدمة للإدارة للاسترشاد بها في رسم الخطط و اتخاذ القرارات و تنفيذها.	الهدف
شخص طبيعي أو معنوي مهني من خارج المنشأة (المستقبل)	- موظف من داخل المنشأة (تابع)	علاقة القائم بعملية التدقيق بالمنشأة
1- يتم الفحص مرة واحدة (نهائية) أو خلال فترة دورية أو غير دورية طوال السنة المالية (مستمر) 2- قد يكون كامل أو جزئي	1- يتم فحص بصورة مستمرة طوال السنة المالية. 2- اختيارية وفقا لحجم المنشأة.	التوقيت المناسب للأداء
- يحدد نطاق و حدود العمل وفقا للعقد الموقع بين	- تحدد الإدارة نطاق عمل المدقق ، كما أن طبيعة عمل مدقق الداخلي يسمح	نطاق التدقيق و الاختبارات

<sup>1</sup> - محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

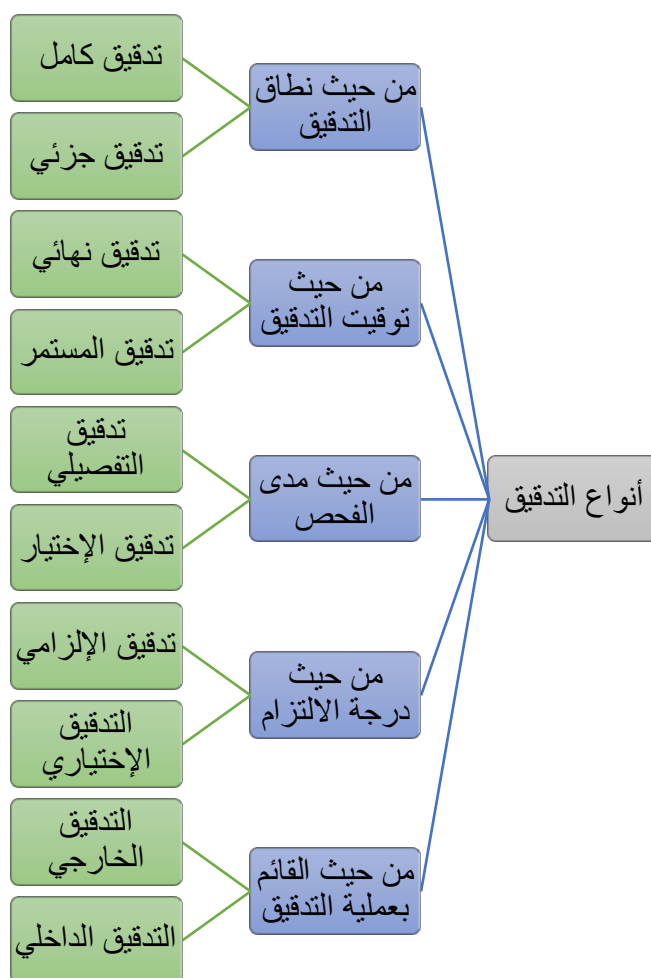
<sup>2</sup> - محمد أمين مازون ، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى إمكانية تطبيقها في جزائر ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

<sup>3</sup> - أحمد حلمي جمعة ، مدخل إلى التدقيق الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

<p>لما لديه من وقت</p>	<p>له بتوسيع عمليات الفحص و امكانية تساعده على تدقيق جميع عمليات المنشأة</p>	<p>المنشأة و المدقق الخارجي، و العرف السائد، و المعايير التدقيق المتعارف عليها ، و ما تنص عليه قوانين المنظمة لمهنة التدقيق و غالبا ما يكون تدقيق خارجي تفصيلي أو إختياري وفقا لطبيعة و حجم منشأة.</p>
<p>المستفيدين</p>	<p>إدارة المنشأة</p>	<p>1 - إلزامية وفقا للقانون السائد 2 - قراء التقارير المالية.</p>

المصدر أحمد حلمي جمعة ، المدخل إلى التدقيق الحديث مرجع سبق ذكره، ص18

### الشكل (3-1) أنواع التدقيق



المصدر إعداد الطالبة بالاعتماد على كتاب أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، مرجع سابق، ص15.

**المطلب الثالث : أهداف التدقيق الداخلي.**

يسعى التدقيق الداخلي لتحقيق جملة من الاهداف و التي تتمثل في<sup>1</sup>:

- فحص و تقييم مدى سلامة و دقة البيانات من خلال مراجعة و تقييم إدارة المخاطر الداخلية و تدقيق البيانات؛
- فحص نطاق الالتزام بالبيانات الموضوعية و الخطط و الاجراءات؛
- تقييم جودة الإدارة في تنفيذ المسؤوليات و المهام المخصصة؛
- إعطاء مقترحات حول التحسينات الممكنة؛
- التأكد من الحماية المادية للأصول؛
- إعداد تقرير يتم من خلاله تزويد الغدارة بنتائج تقويمات المخاطر ، و تقديم تأكيد بخصوص أن أنظمة الرقابة كافية لتقليل المخاطر.<sup>2</sup>

و تجدر الإشارة إلى أن عدم نجاح التدقيق الداخلي في تحقيق واحدة أو أكثر من اهداف التدقيق الداخلي قد يؤدي إلى مخاطر نذكر منها:<sup>3</sup>

- عدم دقة المعلومات المالية و التشغيلية؛
- عدم التقيد و إتباع البيانات و الخطط و الإجراءات الموضوعية و قوانين و التنظيمات المعمول بها؛
- ضياع أو فقدان الاصول؛
- استخدام غير الاقتصادي للموارد؛
- عدم تحقيق الأهداف الموضوعية و المخططة؛
- إمكانية زيادة الخطأ و الغش.

كما يسعى التدقيق الداخلي لمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها من خلال الخدمات التالية<sup>4</sup>:

- أ - **خدمات وقائية** : و تتمثل في الإجراءات التي يضعها المدقق من أجل :
- حماية أصول المؤسسة و ممتلكاتها من السرقة و الاختلاس و مختلف المخاطر المحتملة؛
  - منع الغش و الاختلاس ، حيث تقع مسؤولية اكتشاف ذلك على عاتق الإدارة بينما تقع على عاتق المدقق مسؤولية تقييم كفاية و فعالية الإجراءات المتخذة من قبل الغدارة للحيلولة دون وقوع الغش و الاختلاس.
- ب - **خدمات تقييمية** : تتمثل في الإجراءات التي يتخذها المدقق من أجل :
- تحديد كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، حيث تخضع جميع الأنشطة و العمليات بالمؤسسة للتقييم و المتابعة من طرف المدقق الداخلي؛

<sup>1</sup> - عيد الوهاب هند ، شحاتة السيد شحاتة ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة التكنولوجيا المعلومة و عولمة أسواق المال – بدون طبعة ، الاسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، 2005 ، ص 499.

<sup>2</sup> - كريمة علي الجوهر و آخرون ، التدقيق و الرقابة الداخلية على المؤسسات ، بدون طبعة ، مصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية 2012 ، ص 14.

<sup>3</sup> - خلف عبد الله الواردات ، مرجع سابق .

<sup>4</sup> - عمر شرقي ، التدقيق الداخلي كأحد أهم الاليات في نظم الحكومة و دوره في الرفع من جودة الاداء في المؤسسة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2015/7 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سطيف 1 ، الجزائر.

- التأكد من مدى الالتزام بالسياسات و الإجراءات الموضوعه من قبل الإدارة و من التشريعات و القوانين السارية المفعول التي تخضع لها المؤسسة.
- خدمات إنشائية: تتمثل في المهام التي يقوم بها المدقق الداخلي التي تسعى لتوفير البيانات حول:
  - المعلومات المالية و المعلومات التشغيلية المقدمة للإدارة العليا و التأكد من أنها تتم بمستويات عالية من الصحة و المصداقية ، و أنها دقيقة و كاملة و يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات؛
  - الأهداف و الإجراءات التي وضعتها الإدارة، و التأكد من انها متوافقة مع أهداف المؤسسة.
- خدمات علاجية : و تتمثل في الاجراءات و الاساليب التي يستخدمها المدقق في تصحيح الاخطاء التي يكشفها.

### المبحث الثاني : معايير التدقيق الداخلي و آليات تطبيقه.

تعتبر معايير التدقيق الداخلي ضرورية خاصة للمدققين كونها تضع المبادئ الأساسية التي يجب ان يلتزموا بها عند ممارسة مهنة التدقيق الداخلي و كذلك تطبيق آلياته ، و مهامه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك يكون بالالتزام بهذه المعايير الدولية.

#### المطلب الاول : معايير التدقيق الداخلي :

المعايير كمصطلح يعني درجة الأفضلية أو امتياز المطلوب لغرض معين كقياس أو وزن ، و على الآخرين التماثل معه و مسايرته فهو ما يتم بواسطته الحكم على دقة ادائهم.

يعرف معيار التدقيق على أنه "أداة الحكم على مستوى الكفاءة المهنية و درجة الانساق التي يصل إليها المدققين عند أدائهم لوظائفهم"

أما معايير التدقيق الداخلي فتعرف بأنها " 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 يكون و ذلك وفقا لما تم التوصل إليه و اعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين و هذا يعني أن معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها أساسا لعمل المدققين الداخليين و تحديد مسؤولياتهم الفنية و متابعة أدائهم المهني.

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

أولا : معايير التدقيق الداخلي التي وضعها معهد المدققين الداخليين بأمريكا عام 1978 و التي عدلت 1993 من خمسة معايير عامة ثم تبويبها في مجموعات و تتضمن 25 معيار فرع.

بينما يتمكن الاطار العام للمعايير المهنية الجديدة من مجموعتين<sup>1</sup> :

الاولى : معايير السمات : S : تتمثل في خصائص المنظمات و الافراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي.

الثانية : معايير الأداء : هي التي تتعسف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي و المعايير التي تتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة.

و تنطبق كل من معايير السمات و معايير الأداء على خدمات التدقيق الداخلي بشكل عام ، بينما معايير التنفيذ فتتولى تطبيق معايير السمات و معايير الأداء على أنواع محددة من الأنشطة مثل تدقيق الإذعان و فحص الغش و التدليس و الرقابة الذاتية على المنظمة.

<sup>1</sup> - أحمد حلمي جمعة ، التدقيق الداخلي و الحكومي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة الأولى ، 2011 ، ص 48.

جدول معايير التدقيق الداخلي الجديد و المعدلة عام 2003: <sup>1</sup>

المجموعة الاولى	معايير السمات	
1000	الغرض و السلطة و المسؤولية	
1100	الاستقلال و الموضوعية	
	1110	الاستقلال التنظيمي
	1120	الموضوعية الفردية
	1130	تهديد الاستقلالية و الموضوعية
1200	الكفاءة و العناية المهنية اللازمة	
	1210	الكفاءة المهنية
	1220	العناية المهنية اللازمة
	1230	التطوير المهني المستمر
1300	تأكيد الجودة و برامج التحسين	
	1310	تقييم برامج الجودة
	1311	التقييم الداخلي
	1312	التقييم الخارجي
	1320	التقرير عن برامج الجودة
	1330	استخدام "لقد دققنا وفقا للمعايير".
	1340	الإفصاح عن عدم الإداغان
المجموعة الثانية	معايير الأداء	
2000	إدارة أنشطة التدقيق الداخلي	
	2010	التخطيط
	2020	الاتصال و الموافقة
	2030	إدارة الموارد
	2040	السياسات و الإجراءات
	2050	التنسيق
	2060	التقرير إلى المجلس و

<sup>1</sup> - أحمد حلمي جمعة ، المرجع السابق ص 50.

	الإدارة العليا		
2100	طبيعة العمل		
	إدارة المخاطر	2110	
	الرقابة	2120	
	التحكم	2130	
2200	تخطيط المهمة		
	اعتبارات التخطيط	2201	
	أهداف المهمة	2210	
	نطاق المهمة	2220	
	تخصيص موارد المهمة	2230	
	برنامج عمل المهمة	2240	
2300	أداء المهمة		
	تحديد المعلومات	2310	
	التحليل و التقييم	2320	
	تسجيل المعلومات	2330	
	الإشراف على المهمة	2340	
2400	توصيل النتائج		
	معايير التوصيل	2410	
	جودة الاتصال	2420	
	2421		الهو و الخطأ
	الافصاح عن عدم الإذعان للمعايير	2430	
	نشر النتائج	2440	
2500	برامج المراقبة		
2600	قبول الإدارة للمخاطر		

المصدر : أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الاولى، 2011، ص84 ص85.

الهدف من معايير التدقيق الداخلي :

قد حدد معهد المدققين الداخليين أهداف معايير التدقيق الداخلي بأنها :

- 1- تحديد مبادئ الاساسية التي تعتبر عن الصور التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي.
- 2- وضع إطار لأداء تعزيز أنشطة التدقيق الداخلي.
- 3- وضع اسس لقياس التدقيق الداخلي.
- 4- تعزيز و تحسين العمليات التنظيمية بالمنظمة.
- 5- تعميق حالة الفهم لدى جميع المستويات الادارية في المنشآت الأعمال لدقيقة الدور و المسؤوليات للتدقيق الداخلي، تعزيز إدراكها.

### المطلب الثاني : أدوات التدقيق الداخلي :

يستخدم المدقق الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات لتحقيق الأهداف التي يريد التوصل إليها ، و تتصف هذه الأدوات بثلاثة خصائص أساسية <sup>1</sup> :

- تستخدم هذه الأدوات بشكل منهجي و إنما يختار المدقق الاداة المناسبة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.
- لا يقتصر استخدام هذه الادوات على التدقيق الداخلي بل يمتد استخدامه الى اطراف عديدة كالمدققين الخارجيين و المستشارين ...إلخ.
- يمكن أن يستخدم المدقق اداتين مختلفتين في إطار عملية التدقيق واحدة تخص نفس العنصر بحيث تستخدم أداة الثانية لتحقيق من النتائج ثم التوصل إليها باستخدام الاداة الاولى.
- و يمكن تصنيف هذه الادوات على نوعين اساسيين : الوصفية و الادوات الاستفهامية.

#### أولا - الادوات الوصفية :

و فيما يلي ستعرضها بالتفصيل :

أ - السير الإحصائي : هو اداة تسمح من انطلاق عينة محددة ، يتم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع محل الدراسة على تعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع و يتبع المدقق الداخلي عند استخدام هذه الطريقة ثلاثة خطوات أساسية :

1. تصور السر : يقوم المدقق الداخلي بتحقيق الهدف او الاهداف المراد تحقيقها و هو ما

يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تجديد نوع الخطأ او الاخطاء التي

يريد المدقق أن يتحقق منها ، و يقوم بـ :

- تحديد المجتمع أي كل المعلومات التي نرغب في تكوين رأي حولها و ذلك حسب أهداف المدقق المراد.

- تحديد درجة الثقة المرغوب فيها و التي تتماشى مع الموضوع المراد دراسته.

- تحديد معدل الخطأ المقبول أي الحد الأعلى كنسبة مئوية للخطأ المقبول.

لمجتمع ما و معدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه و الذي ينبغي أن يكون أصغر من معدل الخطأ المقبول.

و يقوم المدقق بتقسيم المجتمع إلى طبقات إذا كانت عملية السير تخص القيم و تحديد المفردات المهمة مما سيؤدي إلى انخفاض حجم العينة

2. اختيار العينة : نميز بين نوعين من العينات :

1-2. العينة الاحصائية : و نستخدم في هذه الحالة :

<sup>1</sup> - محمد لمين عيادي ، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008/2007 ، ص 119 - 122.

- العينات العشوائية :حيث تعطي ارقام لسلسلة من المفردات و تختار مفردات العينة باستخدام جدول العينات العشوائية و هي توفر احتمالا متساويا لجميع وحدات المجتمع امكانية انتمائها الى العينة.
- طريقة السبر الرتبي : انطلاقا من نقطة معينة يتم اختيار المفردات بشكل مرتب مثلا : 25 ، 35 ، 45 ، 55 ،.... إلخ.

2-2. العينات غير الاحصائية : و يتم اختيار العينات باستخدام :

الطريقة الموجهة الشخصية : يعتمد المدقق في اختيار العينة حدسه الشخصي و اعتمادا على مؤهلاته و خبرته.<sup>1</sup>

2-3. استغلال نتائج التدقيق : يتم استغلال نتائج التدقيق بقيام بنوعين من التحليل :

- تحليل نوعي لأخطاء و الانحرافات : و التأكيد فيما اذا كانت تكرارية أم لا أو معتمدة أولا و في النهاية يتخذ المدقق قبول المجتمع او عدم قبوله.
- ب - المقابلة : يهدف المدقق من خلالها إلى الحصول على مجموعة من المعلومات و يخضع الاستجواب إلى مجموعة من الشروط :
- يجب احترام خط السلطة و عدم القيام بأي استجواب دون علم المسئول الاول عن القسم.
- التذكير بمهمة التدقيق و اهدافها و اعلام الطرق المستجوب بسبب و كيفية الاستجواب.
- يجب ان يصادق الطرف المستجوب عن نتائج الاستجواب الملخصة قبل تقديمها على المسؤولين .
- يقوم المدقق بعرض الصعوبات ، المشاكل ، و نقاط الضعف التي تم اكتشافها قبل بداية الاستجواب.
- يتفادى المدقق ان يستمع اكثر مما يتكلم و يقوم توجيه الاستجواب في اطار موضوع المهمة لتحقيق الهدف المسطر و يجب اعتبار الطرف الاخر في مرتبة مساوية من حيث ادارة الاستجواب.

<sup>1</sup> - محمد لمين عيادي ، مرجع سابق ، ص 122 - 125.

ثانيا - الادوات الاستفهامية :

و نميز الملاحظة المادية ، السرد ، المخطط الوظيفي ، جدول تحليل الاعمال ، مخطط المدقق ، فيما يلي بين طرف لها بالتفاصيل<sup>1</sup> :

أ - ملاحظات المادية : من الممكن أن يعتمد المدقق في عملية التدقيق على الملاحظات المادية المباشرة لتحقيق من تطابق ما هو مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلا في الواقع ، و يتعلق الامر بـ :

الملاحظة المادية الاجراءات : تهدف ملاحظة الاجراءات إلى تحديد المراحل التي تمر بها عملية أو نشاط ما للتحقق من تطابقه مع ما هو مدون في دليل الاجراءات و احترام الافراد لها، الملاحظة المادية للوثائق : تهدف الى التحقق من الوثائق المحاسبية و المستندات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة من حيث تصميمها كيفية استخدامها ، و انتقالها.

الملاحظة المادية لأصول : تهدف للتحقق من وجود الأصول و تطبق أساسا على المخزون ، التثبيتات ، السندات ، و النقدية.

الملاحظة التصرفات : و يتعلق الأمر بالتدقيق الاجتماعي أي ملاحظة مدى احترام الافراد للتعليمات و تصرفهم داخل اماكن العمل.

ب - السرد : تتميز بعض مراحل التدقيق بصعوبة و منحها و يلجأ المدقق الى سرد لوصف النظام ، و تميز بين نوعين :

- السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق : يكون بداية مهمة التدقيق و يقوم المدقق بالاستماع على السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الاطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق ، و تطرح هذه الطريقة لعض النقائص المتعلقة بتحديد أهم المعلومات التي يحتاجها المدقق على جانب مدى صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.

- سرد يقوم به المدقق : يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية و نتائج الاختبارات التي توصل إليها في حلة الصعوبة وصفها عن طريق مخططات تدقق المعلومات و على المدقق أن يشتغل ما قدمه جميع الأطراف.

ج -مخطط الوظيفي : يقوم المدقق الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي إنطلاقا من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب و الملاحظة و السرد التي قام بها في بداية المهمة ، و يعرض هذا المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة إلى جانب الاشخاص المسؤولين عن القيام بها ، و يسمح هذا المخطط بإنشاء المعارف المكتسبة و الخاصة

<sup>1</sup> - - محمد لمين عيادي ، مرجع سابق ، ص 122 - 125.

- بوظائف المؤسسة و بتحليل مراكز العمل بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء تقسيم العمل في المؤسسة.
- ح - جدول تحليل الأعمال : يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الاجراءات محل الدراسة الى اعمال اولية بهدف تحديد نقائص ، الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة و معالجتها ،ويقسم الجدول إلى:
- العمود الاول يتم تحديد الاعمال الاولية المتعلقة بالوظيفة او الاجراء بشكل مفصل و متسلسل.
  - العمود الثاني يتم تحديد طبيعة الاعمال الاولية و يتعلق الامر بأربعة انواع رئيسية و هي : الاعمال التنفيذية ، الترخيص ، التسجيل المحاسبي ، و المراقبة.
  - الاعمدة الموالية تحدد الاشخاص المسؤولين عن القيام بأعمال الاولية.
  - العمود الاخير مخصص لتحديد الاعمال غير المنفذة.
- خ -خرائط التدقيق : تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ، و مراكز المسؤولية ، و يتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة و القنوات التي تمر بها حتى تعمل إلى المستخدم النهائي ، و هي تقدم نظرة اجراءات انتقالها و تهدف هذه الخرائط إلى اختيار دقة تطبيق الاجراءات انتقالها و تهدف هذه الخرائط إلى اختيار دقة تطبيق الاجراءات كاملة عن تسلسل المعلومات و فعاليتها ، و تستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.
- د - قوائم الاستقصاء : و تسمى كذلك قوائم الاستبيان و هي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الاسئلة و التي تتناول جميع نواحي النشاط داخل مؤسسة ، و خاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية ، عمليات الشراء و البيع ، أرصدة الدائنين و البنوك .... إلخ. حيث يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الاسئلة على الموظفين لتلقي الاجابات عليها و من تم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة و من الأفضل أن تقسم قائمة الاسئلة عدة اجزاء يخصص كل جزء منها مجموعة من الاسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط و في معظم الحالات تسمى بهذه الاسئلة للحصول على اجابات بـ : نعم أو لا تعنى احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية و هذا الاسلوب يركز على الاعمال التي يتم تنفيذها اكثر من التركيز على الأفراد او المجموعات التي تؤدي هذه الاعمال الاجابات عن الاسئلة يمكن لها ان تكون روتينية دون الإشارة الى ما يتم فعلا ، مع وجود خطر احتمال ان تنتقل اجابات السنة الماضية على قائمة الاسئلة السنة الحالية خاصة اذ لم يطرأ عليها أي تعديل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - Lionnel G Gérard. V, Audit et control interne. aspect financiers opération et stratégique , Dalloze paris , 1992, P21

### المطلب الثالث : الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي :

يتعين على المدقق الداخلي عند قيام بعملية التدقيق الداخلي في المؤسسة ان يلتزم بفروض و قواعد يستند عليها و تقدم هذه الفروض خدمات ، سيتم التعرف على هذه الفروض التي يستند عليها المدقق و خدمات التدقيق الداخلية .

### الفرع الأول : فروض التدقيق الداخلي :

يمكن ان تعرف الفروض بأنها معتقدات تستند عليها المقترحات و القواعد و الافكار و يمكن تلخيص اهم الفروض التي تستند عليها عملية التدقيق فيما يأتي :

#### أولاً : فرض استقلال المدقق :

قيام المدقق بعملية التدقيق بحيادية و استقلالية و ابداء رأي دون التحيز و يعني ذلك عدم وجود تعارض بين عمل المدقق و القائمين بتجهيز المعلومات

#### ثانياً : فروض امكانية فحص المعلومات المالية و القوائم :

حتى يتمكن المدقق من فحص القوائم المالية فانه يجب ان يتوفر في هذه القوائم مجموعة من المعايير مثل :

- الملائمة : يجب أن تكون المعلومات المحاسبية المعدة و المقدمة للمدقق ملائمة لمستخدميها تنفي احتياجاتهم المرتبطة بالفترة المالية الخاصة بها.
- البعد عن التحيز : أن يتم اعداد المعلومات و البيانات المالية دون تحيز لأي طرف بمعنى ان نعكس الحقائق الموجودة .
- القياس الكمي : ان تكون المعلومة المالية قابلة للقياس الكمي و التعبير عنها رقميا حتى تكون مفيدة للأطراف دو علاقة.

#### ثالثاً : فرض وجود نظام رقابي داخلي سليم :

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الاسس و المفاهيم و الذي يؤدي إلى الابتعاد عن احتمال حدوث خطأ ، مما يجعل مدقق الحسابات يقوم بعمله استنادا على وجود نظام رقابة سليم .

#### رابعاً : فرض ثبات حقائق الماضي في المستقبل ما لم يظهر تغيير في الظروف :

أي ثبات الإدارة في مبادئها و انها رشيدة في تصرفاتها ، اما إذا اتضح للمدقق ان الإدارة تميل الى التلاعبات او اضعاف نظام الرقابة من المفترض ان يكون حريص في الفترات المستقبلية .

#### خامساً : فرض الصدق في محتويات التقرير : حيث يتطلب من المدقق ان يتحقق من :

- تطبيق المؤسسة محل التدقيق للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً و ثباتاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Lionel G Gérard. V, Audit et control interne. meme reference, P23

- ان المعلومة موجودة في التقارير المالية هي معلومات ملائمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : خدمات التدقيق الداخلي :

يقوم التدقيق الداخلي بحكم كونه وظيفة داخلية من الوظائف الرئيسية و التابع للإدارة العليا فيها لتقديم العديد من الخدمات داخل المؤسسة من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً :** الخدمات الوقائية : و هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي يضعها التدقيق الداخلي في المؤسسة للتدقيق الحماية الكاملة للأصول و الممتلكات من السرقة او الاختلاس او الاسراف ، و حماية السياسات المختلفة في الشركة الإدارية ، الانتاجية و المالية و غيرها من تحريفها او تغييرها دون مبرر.

**ثانياً :** الخدمات التقييمية : تتمثل في الاساليب و الاجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال قياس و تقييم مدى فاعلية نظم و اجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة ، و قد يستخدم المدقق الداخلي نفس الادوات التي يستخدمها المدقق الخارجي للتعاون معاً في ذلك من تسيير لمهمة كل منهما

**ثالثاً :** الخدمات الانشائية : و هي تتمثل في مساعدة المدقق الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير بيانات الملائمة في مجال تحسين الانظمة الموضوعة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الانظمة ادارية او مالية او فنية .

**رابعاً :** الخدمات العلاجية : تتمثل في الاجراءات و الاساليب التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال تصحيح أي اخطاء قد اكتشفها او توصيات التي تضمنها تقرير مراجعته و الخاصة بإصلاح أي اخطاء او علاج اوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة.

و مما لا شك فيه ان مختلف هذه الخدمات التي يقدمها المدقق الداخلي او يساهم فيها تتم بسبب<sup>3</sup> :

- وجود المدقق الداخلي كل الوقت في المؤسسة و معاشته و معاصرة يستطيع ان يتعرف على كل نواحي نشاطاته و اجراءاته و مشاكله المترتبة على ممارسة هذا النشاط .
- ان التدقيق الداخلي يتم بصورة منتظمة على مدار العام بحيث يقوم المدقق بمراجعة شاملة لكثافة عمليات المؤسسة بصورة مستقلة و منظمة مما يحقق الرقابة في خدمة الادارة و ان تعمل على قياس و تقييم فاعلية الرقابة الداخلية .

<sup>1</sup> - عبد الفتاح الصحن ، محمد سرايا ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ص 186.

<sup>2</sup> - محمد سرايا ، المراجعة و التدقيق دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ص 143 - 144.

<sup>3</sup> - عبد الفتاح الصحن ، محمد سرايا ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، نفس المرجع السابق ص 187.

## خاتمة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل يمكننا ان نستخلص مكانة التدقيق الداخلي في المؤسسة مهما كان نوعها او كبر حجمها لذلك التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لتحقيق اهداف المؤسسة بحيث يقوم على اساس التقييم كفاءة اداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية المختلفة من ادارات و اقسام ، بساعد كذلك على جميع اعضاء الادارة على تأدية مسؤولياتهم بأسلوب فعال و منظم وفق اجراءات و سياسات المتفق عليها بمعايير دولية للإضافة قيمة للمؤسسة ، لدى يمكننا القول بأن التدقيق الداخلي هو الوسيلة الفعالة لتقييم اداء مختلف أنشطة المؤسسة ، و ضمان السير الجيد لسياسات منها و زيادة فعاليتها للوصول الى الاهداف المرغوب فيها .

الفصل الثاني : الاداء في المؤسسة و علاقته بالتدقيق الداخلي

مقدمة الفصل الثاني :

يعتبر الاداء المحور الرئيسي لتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تتوقف كفاءة اداء أي مؤسسة على كافة التنظيم الرقابية ، و لضمان ذلك عليها الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي فهي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من التعرف على اداء عاملها بتحديد نقاط القوة و الضعف فيه ، و اتخاذ الاجراءات اللازمة من اجل تصحيحه و تطويره من أجل الوصول الى النتائج المرغوب فيها .

**المبحث الاول : ماهية الاداء**

الاداء مفهوم واسع تتعدد استخداماته كونه اداة لقياس و تقييم أنشطة المؤسسة الاقتصادية و تحقيق لها ارباح من اجل ضمان بقائها و استمرارها و حتى تتمكن من تحقيق اداء جيدة عليها توفير ادارة التدقيق تتميز بكفاءة و الفعالية لتسيير مواردها و تحقيق اهدافها المسطرة .

**المطلب الاول : تعريف الاداء و اهميته :**

يختلف تعريف الاداء باختلاف اراء الممارسين و الباحثين حوله ، يمكن تعريفه كما يلي :

**الفرع الاول : تعريف الاداء :**

ان أصل مصطلح الاداء لاتيني ، فاللغة الانجليزية هي التي اعطت له معنى واضح و محدد بمعنى تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة او بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة . و يعرفه توفيق محمد المحسن : " يقصد بالأداء المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها"<sup>1</sup> . الاداء هو " تحقيق الاهداف بكل كفاءة و فعالية و اقتصادية " الاداء هو " عبارة عن قدرة المؤسسة على تجسيد اهدافها المسطرة في نتائج فعلية و التي تحققها من خلال الاستغلال الامثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية<sup>2</sup> و بالتالي من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج : من مكونات الاداء :

الكفاءة : " التي تعني الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمؤسسة " يمكن تعريفها على انها " القدرة على الحصول على اكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة "

الكفاءة = النواتج (كمية او قيمة ) / مدخلات (كمية او قيمة)

الفعالية : " تعني قدرة المؤسسة على انجاز الاهداف " ، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح الافراد و العلاقات بالمؤسسة من اجل تحقيق اهدافها التشغيلية .

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص يشتمل عليها بمفهوم الاداء و هي<sup>3</sup> :

- الاداء مفهوم واسع : يختلف مفهوم الاداء باختلاف الجهة التي تستخدمه ، حيث يمكن ان يشتمل الربح ادا تعلق الامر بالكي المؤسسة ، او يعني المردودية و القدرة على المنافسة عند مسيري المؤسسة ، اما بالنسبة للعامل فقد يعني الاجر الجيد و المنح .

<sup>1</sup> - محمد المحسن ، التقييم و التميز في الاداء ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2006 ، ص 3.

<sup>2</sup> - كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 5 ، 2013 ، ص 149.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي ، دار الصفاء ، عمان ، 2011 ، ص 64.

- الاداء مفهوم متطور : إن تطوير المعايير التي يتحدد الاداء على اساسها يجعل من الاداء مفهوم متطور باعتبار العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الاولى لدخول السوق ، يمكن ان غير الملائمة للحكم على اداء المؤسسة التي تمر بمرحلة النمو او النضج.
- الاداء مفهوم شامل : يستخدم المسيرين في المؤسسة مجموعة واسعة من المؤشرات لقياس اداء المؤسسة فمنها من هو مالي ، اقتصادي .....الخ.

### الفرع الثاني : أنواع الاداء .

تتمثل في :

1. حسب مصدر الاداء : تتكون المؤسسة من عدة مكونات بشرية ، مالية ، و تنظيمية و هي كلها تساهم في الاداء بدرجات متفاوتة دون ان تنسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على اداء المؤسسة ففي ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى :

- الاداء الظاهري : يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة و التي من خلال ادراكها واستغلالها تحقق المؤسسة اداء و من بين هذه الفرص نذكر : انفتاح أسواق جديدة ، اسعار تنازل مغرية لمؤسسات اخرى ، براءات اختراع يتم استثمارها ، ازمانات التي تعاني منها المؤسسات المنافسة ، ظهور قوانين حكومية مغرية .... إلخ ؛ هذه الفرص مع انه لا يمكن اسنادها اساسا للأداء الظاهري او غير حقيقي و رغم ذلك فان الصادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص و اكتشافها يدل على اداء داخلي (ذاتي) أما مقدرة المؤسسة على تجنب تهديدات التي تظهر البيئة في الخارجية فيدل على اداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها .
  - الاداء التموييني : يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء النقل ، و التخزين لتزويد المؤسسة بمواد اولية ومعدات و تجهيزات الانتاجية بالتنوع و الكمية المناسبة في الوقت المناسب و يعتبر معدل تلف المخزون و زمن وصول الطلبية من ابرز المؤشرات الاداء التموييني .
2. حسب الشمولية في هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى !
- أداء الكلي : و هو تجسيد بالانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر و الوظائف و الانظمة الفرعية للمؤسسة و لا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي

<sup>1</sup> - قديد فوزية ، الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة ، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 ص 12.

العناصر و في اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاتمرارية ، الشمولية ، الارباح ، و النمو ..... إلخ.

- الاداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى وظيفة التمويل ، وظيفة التسويق .

3. أما حسب معيار الطبيعة : فانه يمكن تقسيم الاداء الاقتصادي ، اجتماعي ، سياسي ، و تقني ..... إلخ. و في اشارة الى هذا التنسيق لا يمكن لمؤسسة ان تحسن صورتها بالاعتماد على الاداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل الاداء الاجتماعي لو وزنه ثقيل على صورة مؤسسة في الخارج فالأداء الاقتصادي للمؤسسة يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيمهم لنواتجها و تدنيه مستويات استخدام مواردها و نجد ان الاداء الاقتصادي يتلازم مع الاداء الاجتماعي فالمؤسسة الناجحة التي تعرف كيف يمكنها تحقيق اكبر مستوى من النوعين معا.

إلى جانب الاداء الاقتصادي و الاداء الاجتماعي نجد الاداء التقني أو الاداء الثقافي او السياسي للمؤسسة كمثل على هذه الاداءات رغبة المؤسسة في السيطرة على مجال تكنولوجي معين او سعيها الى تكوين ثقافة خاصة بها او تأثيرها على السلوك الثقافي لمحيطها يخلق انماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لإصدار امتيازات لصالحها.

### الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء

يوجد العديد من العوامل نذكر منها ما يلي :

العوامل الداخلية : و هي تمثل مجموعة من العوامل التي تخضع للإدارة و السيطرة المؤسسة و هي متعددة و متنوعة اهمها :

- المورد البشري : و هو يشكل اهم موارد المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الانتاج و المتحكم في مختلف العوامل الاخرى فعملية اتخاذ القرار و النشاطات التي يؤديها الانسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة و كمية الانتاج فالإنسان هو الذي يرسم الاهداف و هو الذي يحققها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - قديد فوزية ، الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة ، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 ص 12.

انطلاقاً من هنا فان مدى نمو المؤسسة و درجة تنافسها مرهون بمدى قدرتها على ترغيب و استقطاب الموارد البشرية مميزة في معارفها و اتجاهاتها و مدى العناية و الاهتمام التي توليه الادارة لتنمية وتطوير المهارات الافراد و تنمية دوافعهم وولائهم للعمل و توحيد مساعيهم.

● الادارة : فالادارة مسئولية كبيرة في استخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة حيث تأثر على جميع الانشطة الخاصة بالتخطيط ، التنسيق ، الرقابة ، و القيادة لذلك فإن الضعف او التقصير لأي علامة ادارية يكون سبب في عجز و تفويض كفاءة و فعالية الادارة ككل<sup>1</sup>.

● التنظيم : يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات من تقسم العمل وفق التخصصات و التنسيق اذ أن درجة الموازنة في التنظيم و احداث التغييرات اللازمة وفق لمستجدات الجديدة في النظم ز اساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدبير من شأنه أن يؤثر كثيراً على الاداء و تحقيق الاهداف بمستويات عالية من الكفاءة .

● بيئة العمل : توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد اثناء تأديته لوظيفته و هو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية ، نظام الحوافز ، الاتصال ..... إلخ ، كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على سلوك الادائي للمورد البشري و منه على اداء المؤسسة ككل.

● طبيعة العمل : تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد مقدار العمل ، فرص النمو و الترقية المتاحة لشغلها مستويات الاشباع المترتبة على الوظيفة حيث كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد و العمل الذي يؤديه ازدادت دافعيته و تبعيته للمؤسسة و بالتالي لإنتاجية و الاداء .

● العوامل الفنية : للآلات و المعدات دور هام في التأثير على الاداء كذلك مجالات الصيانة و طرق تشغيل الآلات و مدى توافر قطع الغيار و المعرفة الادائية للأفراد كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الانتاجية المستخدمة و من تم مستويات الاداء

● العوامل الخارجية : و هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة و على الادارة الواعية أن تتنبه لها حولها من تغيرات اجابية كانت او سلبية و تتنبأ و تعمل على مواجهتها و التكيف معها و تتضمن هذه العوامل :

– البيئة السياسية : و التي تعكس في طبيعة النظام السياسي و السياسة الخارجية و مدى استقرار السياسي .

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 142.

- البيئة القانونية : و هي تتمثل أساسا في مدى مرونة الانظمة و التشريعات السائدة في المجتمع و تأثر في درجة كبيرة على عمل الادارة و الاوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين و قيود على عمل و أداء المؤسسة .
- البيئة الاقتصادية : و هي تتمثل اساسا في :
- طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة .
- الاستقرار الاقتصادي الذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على تجاوب مع التغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الاسعار و التضخم.
- النظام البنكي و السياسات المالية و هيكل الاسواق .
- ندرة الموارد الاولية او قلتها و توظيفها الطبيعي و حالات المنافسة السائدة<sup>1</sup>.
- البيئة الاجتماعية و الثقافية : و تتمثل في العادات و التقاليد الموروثة النزاعات الفردية في المجتمع مستوى التعليم و درجة الامية ، ان ولع برامج التعليم الفني و المهني المعمول بها توجه خلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية ، التدريب المهني و مدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات و المهارات المطلوبة .
- البيئة التكنولوجية : و هي تعني مجموعة متغيرات التي يستعملها الافراد للسيطرة على المتغيرات البيئة المحيطة و تتجسد في الاختراعات و التجديدات في السلع و الخدمات و الوسائل و العمليات و درجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة .

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الواردات ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

**المطلب الثاني : مفهوم تقييم الاداء و أنواعه.**

إن تقييم الاداء تعد عملية ضرورية ، و هي مرحلة لاحقة لاتخاذ القرار و خاصة لتحقيق اهداف المؤسسة

**الفرع الاول : تعريف تقييم الاداء و اهميته**

1. تعريف تقييم الاداء :

ينظر الباحثين الى عملية تقييم الاداء على انها : "عملية لاحقة لاتخاذ القرار و الغرض منها هو فحص

المركز المالي و الاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين كما في استخدام اسلوب التحليل المالي و

المراجعة الداخلية"<sup>1</sup>

" هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و اهداف و طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية

بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد ، و استخدامها افضل استخدام و اعلى كفاءة بحيث يؤدي

ذلك الى تحقيق الاهداف و الخطط المرسومة بها"

تقييم الاداء هو "عملية قياس انجازات المؤسسة بمؤشرات تعبر عن نتائج الاداء الفعلي و مقارنتها

بالنتائج المقدرة مما يسمح للمؤسسة بإتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات"<sup>2</sup>

تبلور عملية تقييم الاداء في منظمات الاعمال لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و اصول ، تستعمل

بمقاييس رسمية توضع على اساس علمي موضوعي ، تقييم اعمالهم من هاتين الزاويتين :

أ - مدى ادائهم للوظائف المستندى اليهم و مدى تحقيقهم لمستويات المطلوبة في انتاجيتها.

ب - مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الاجور.

لذلك فإن تقييم الاداء هو قياس الاداء الوظيفي لفرد ما ، و حكم على قدرتهم و استعدادهم للتقدم<sup>3</sup>

2. اهمية و اهداف تقييم الاداء في المؤسسة :

أ - أهمية تقييم الاداء :<sup>4</sup>

أ. تساعد على توجيه الادارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون اكثر حاجة إلى الاشراف؛

ب. يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل حيث يتم ابراز العناصر الناجحة

و تتميتها ، و كذلك ابراز العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر اعادة تدريبها من جديد ؛

ج. مساعدة المسؤولين على اتخاذ قرارات التي تحقق الاهداف من خلال توجيه نشاطات

تخضع لقيام الحكم .

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد الحسن ، تقييم الاداء مدخل جديد لعام جديد دار الفكر العربي ، مصر ، 2003-2004 ص 4

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر ، ط<sup>1</sup> 2012-2013 ص22.

<sup>3</sup> - رواية حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، مصر ، 2011 ص 237.

<sup>4</sup> - توفيق محمد عبد الحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

ب أهداف تقييم الاداء :

- تحسين الاداء و الكفاءة الانتاجية ؛
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق اهداف المنشأة ؛
- تشخيص المشاكل و حلها و معرفة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة؛
- تنمية المنافسة بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
- زيادة القيمة المضافة و الكفاءة و الفعالية التنظيمية ؛
- تقييم الاداء على مستوى المنظمة يكون من طرف الادارة العليا ؛
- التقييم الذاتي للمنظمات ؛
- يهدف نظام تقييم الاداء تقريبا النتائج من توقعات و التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها؛
- نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة مع جميع اقسام المؤسسة لتحليل نتائجها.

الفرع الثاني : أنواع تقييم الاداء و خصائص التقييم الجيد .

أ - أنواع تقييم الاداء :

1. تقييم الاداء المخطط : و يتمثل هذا النوع في التحقق من مدى الوصول لأهداف المسطرة وذلك من خلال مقارنة المؤشرات الواردة في المخطط و السياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية و هذا وفق فترات زمنية دورية ، فيمكن أن تكون شهرية ، فصلية ، سنوية ، و ربما تكون لفترات زمنية متوسطة المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات ، بهدف اظهار الانحرافات و الاخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ و هذا التفسير المبيّنات و المعالجات اللازمة لها .
2. تقييم الاداء الفعلي : يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية ، و هذا بمقارنة الارقام الفعلية لبعضها البعض لأجل التعرف على الاختلالات التي تحدث و قياس درجة و مستوى الاداء في توظيف هذه الموارد في العملية الانتاجية ، بحيث يتطلب التحليل المؤشرات الفعلية و النسب المالية المعتمدة في المؤسسة إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته من نتائج السنوات السابقة ايضا .
3. تقييم الاداء العام (الشامل) : حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كافة الجوانب في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة و الفعلية في عملية القياس و التقييم<sup>1</sup> ، و التميز بين أهمية

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

النشاط و اخذو هذا بإعطاء اوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الارحجة التي تراه الادارة العليا من أجل الوصول على درجة تقييم عام للمؤسسة.

ب خصائص التقييم الجيد للأداء: إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1. الصدق او السلامة : تتمثل السلامة في انهاء اداة قياس تمكن من اعطاء الحقيقة و المؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية ، هذه الاخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الامر بقياس الاداء الموارد البشرية لأن اداة التقييم هي الافراد مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية .
2. الثبات أو الوفاء : إن الوفاء وسيلة لقياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء. هذه الخاصة دائمة محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشر النوعي في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي ، أما من أنواع الوفاء فهي عديدة ، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل المسؤولون نفس الاستمارة لقياس اداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد و يخلصان على نفس النتائج ، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة من اسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.
3. الحساسية ، القدرة على تمييز عدة درجات من الاداء ، هذا يعنى ان وجد اختلاف بين اداتين فان المؤشر يستطيع تدارك ذلك.
4. الكفاية : تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الاداء مثل : الاداء المالي ، الاداء التجاري ، الاداء الاجتماعي ، الاداء الانتاجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

**المطلب الثالث : مراحل عملية التقييم الاداء و طرقه المستعملة :**

من الضروري عند تقييم الاداء للمؤسسة اتباع مراحل و خطوات مع احترام مختلف الاسس المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

**الفرع الاول : مراحل عملية تقييم الاداء .**

تمر عملية تقييم الاداء بعدة مراحل اهمها :

1. جمع المعلومات الضرورية : تعد المعلومات موردا من الموارد الاساسية في عملة التسيير بمختلف

مستوياته ، فلا يمكن ان يوجد تخطيط دون معلومات ، و لا يمكن اتخاذ القرارات دون توفر

المعلومات و لا يمكن ان تكون رقابة دون معلومات ، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير ،

و لكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية

، و في الاوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن اهميتها في تقييم الاداء ، فهي تعد بمختلف انواعها

من الوسائل التي تلجئ اليها المؤسسة لتحسين ادائها الاقتصادي و الحصول على مزايا تنافسية .

ان عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن ارجاعها الى ثلاث مصادر هي :

الملاحظة الشخصية ، التقرير او البيان الشفوي ، التقارير الكتابية.

2. قياس الاداء الفعلي : من خلال هذه المرحلة تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها و فعاليتها ، و العقبة

التي يمكن أن تواجهها في هذه المرحلة هي :

– ما هي المعايير و المؤشرات التي يتم اللجوء اليها ؟

فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعيار الموافقة لطبيعة اداء المراد قياسه .

و يتمثل قياس الاداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بالقيم الرقمية فيما يخص اداءها بناء

على معايير الفعالية و الكفاءة ، مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن ان تتم إلا بتوفر مجموعة

من المعايير التي هي تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات ، هنا تشير إلى وجود فرق بين المعيار

ة المؤشر فالأول يعنى الاساس أو الركيزة التي تستند اليها عملية تقييم الاداء اما المؤشر فهو اداة

للقياس ، أي ان المعيار يتم قياسه و تفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات ، فقياس الاداء و تقييمه

مرهون باختيار المعايير و المؤشرات التي تعكس فعلا الاداء المراد تقييمه.

3. مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المرغوب : تقوم بمقارنة أداءها المحقق بالأداء المرغوب ، فالعقبة التي

تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة و بصفة عامة تحدد

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

المؤسسة العناصر التالية كمرجع لمقارنة الاداء ، الزمن ، اداء الوحدات الاخرى ، الاهداف ، المعايير .

4. دراسة الانحراف و اصدار الحكم : إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاثة نقاط هي :

انحراف موجب ، انحراف سلبي ، انحراف معدوم ، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الارباح ، ارتفاع حصة السوق ، انخفاض التكاليف ..... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الاولية بكميات كبيرة ، انخفاض التكاليف ..... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة و الحكم على الاداء من خلال الانحراف الكلي و تحليله سواء كان ايجابيا او سلبيا او معدوما ، ان امكن الى غاية الوقوف على اسباب الفعلية للانحراف لتشجيع ما هو ايجابي و معالجة ما هو سلبي .

#### الفرع الثاني : طرق تقييم الاداء .

هناك اكثر من طريقة و اداة لتقييم اداء العاملين ، حيث كل الطرق و اجراءات التقييم الاداء لها مزاياها و عيوبها و بعض المنظمات تستخدم اكثر من طريقة لتحسين نظم الاداء بها .

و طرق التقييم يمكن تقسيمها الى طرق تقليدية و اخرى حديثة حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية و استخدامها كمعيار و مؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي ، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية و تركز على الاداء الجماعي.

أولا : الطرق التقليدية : <sup>1</sup> تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من اهمها <sup>2</sup>:

1. طريقة الترتيب البسيط :

تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الافراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الاحسن الى الاسوء و غالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة اداء الشخص بالآخرين على ان لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة ، بل يجب أن يشمل الاداء الكلي للشخص .

2. طريقة المقارنة بين العاملين :

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على اساسه الرتبة التي يمثلها بين الافراد محل التقييم.

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الافراد} [\text{عدد الافراد} - 1] \times 2$$

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الافراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، ط<sup>1</sup> ، 2012 ص 40-41.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي ، نفس المرجع السابق ص 44.

3. طريقة التوزيع الاجباري :

وفقا لهذه الطريقة يقبل من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة من الموظفين (المرؤوسين) لمطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث الدرجة و مستوى التقييم ، و عاد ما يتم تقييم الافراد و وضعهم في فئات تقييم تحمل اوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام ، حيث يتراوح فئات التقييم بين الضعيف و أقل من المتوسط و متوسط و أعلى من المتوسط و جيد .

و تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الافراد على فئات التقييم المحددة بنسبة مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي :

. 10% من الموظفين في الفئة الاولى (ضعيف).

. 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

. 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

. 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

. 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

4. طريقة التدرج :

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الافراد العاملين اد يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي : المرضي ، أداء غير مرضي ، أداء متميز .

توضع هذه التصنيفات من قبل الادارة أو المقيم و من تم مقارنة أداء الافراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضح كل فرد وفقا لدرجة ادائه كذلك كل فرد من العاملين اما ان يمثلهم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

5. طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الاداء و من تم يتم تقييم اداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات حيث أن المقيم يشير الى مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا و الذي يحتوي على صفات او خصائص و يشير على ما يعتقد ان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة .

6. طريقة قوائم المراجعة :

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل ادارة الافراد او الاقسام ،<sup>1</sup> و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف اداء الافراد العاملين و يكون تأثير المقيم الذي

<sup>1</sup> - مهدي حسين زويلف و أحمد قطامين ، الرقابة الإدارية (مدخل كمي) دار حنين ، عمان الأردن ، 1995 ، ص 74.

هو في الغالب المشرف المباشر اما بنعم او لا و عند اتمام قائمة المراجعة تذهب إلى ادارة الافراد لتحليلها و تحديد الدرجات و الاوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ، تم يعود التقييم النهائي من ادارة الافراد الى المشرف المباشر لمناقشة مع الافراد العاملين .

شكل رقم 1 : نموذج قائمة المراجعة لتقييم اداء كاتب المبيعات.

لا	نعم	الفقرات
		1. هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف
		2. هل يوجه الزبائن للأفضل من النصائح
		3. هل يقترح منتجات جديدة للزبائن
		4. هل يكون مشغول حتى و ان لم يكن لديه زبائن
		5. هل يفقد توازنه و هدوئه اما الزبائن
		6. هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل
		7. هل يشكو و يندمر من كثرة العمل
		8. هل يرتكب اخطاء في عمله

المصدر : عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الافراد ص50

7. طريقة اختار الاخباري :

الاخباري حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون اكثر وصفا للعامل و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد اما بالإيجاب او بالسلب.

و كمثال على ذلك نورد الجمل الاربعة التالية لتوضيح ما سبق<sup>2</sup>:

أ. يقابل الموظف توقعات الادارة في اوقات رخصة العمل.

ب. ينجز الاعمال المطلوبة منه و الاعمال الاضافية ايضا

ج. لا يستطيع ان يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها

د. لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات

و تمثل العبارات أ - ب الصفات المرغوبة في اداء الموظف ، بينما تصف العبارتان ج ، د الصفات غير

المرغوبة و يختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة المراد قياسها و هو في ذلك يختار العبارة

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، نفس المرجع السابق ص 145.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي ، نفس المرجع السابق ص 51.

التي تعبر عن الاداء الحقيقي للموظف و ليس على اساس ، او واحدة من العبارتين تعتبر احسن من الاخري لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما و بذلك ينعدم أو يقل تدخل الشخص أو انحيازه في التقييم .

8. طريقة الوقائع الحرجة :

الاساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تنتسب في نجاح أو فشل العمل و التي تؤثر في اداء الفرد ، سواء من حيث نجاحه أو اخفاقه ، و تحدد قيمة لكل حادثة حسب اهميتها للعمل ، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم و يطلب منه أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أعلى من هذه الوقائع تحدث من خلال اداء الفرد لعمله ، و بعد انتهاء من هذا التقييم تقوم الادارة بتحديد كفاءة الفرد و ذلك على اساس عدد الحوادث التي حدثت في اداءه و احتساب قيمتها في القائمة السرية و ذلك نستخرج المعدل الاخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد .

و تحتاج هذه الطريقة الى مقدرة كفاءة العالية من قبل الرؤساء المباشرين اد يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء المرؤوسين و ذلك للوقوف على الاعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو اخفاقهم و تحديد الاسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة .

ثانيا : الطريقة الحديثة :

1. مقياس التدرج على اساس السلوكي : يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة و يتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم اعمدة لكل سلوك مستق من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك او الصفة ، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و مدى فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل ا نداء عملية التقييم<sup>1</sup>.

2. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية : تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة

تعتمد تقييم الاداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالاهداف المسطرة و

ترتكز هذه الطريقة على الادارة بالاهداف و هو سلوك حيث في الادارة و تقييم الاداء .

و يحدد هذا المقياس الابعاد السلوكية المتوقعة الاداء الفعال و التي امثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الافراد موضوع التقييم و ترتيبهم حسب خمسة اوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ، و من تم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، نفس المرجع السابق ص 148.

3. طريقة مراكز التقييم : تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات و صفات معينة مثل : التخطيط ، التنظيم ، و العلاقات الانسانية ..... إلخ بالتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الادارية و بصورة خاصة الافراد المرشحين للإدارة العليا.
4. طريقة الادارة بالأهداف : تعتبر من احدث الطرق و تعتمد على العبرة بالنتائج على أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه و لا صفاتهم ، بل سيهتم فقط بما استطاعوا ان يحققه من نتائج و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات ، و هي كالاتي :
- يتم تحديد الاهداف او النتائج المطلوب تحقيقها التي يتم تقييم العامل على اساسها.
  - تحديد المدة المتفق عليها ايضا .
  - اثناء التنفيذ على الرئيس ان يساعد مرؤوسيه على تحقيق الاهداف و ان يتابع تحقيق النتائج.
  - عند نهاية المدة المتفق عليها ، او عند وقت تقييم الاداء يتم مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة و تحديد الانحراف و التنفيذ ايجابا و سلبا.
5. طريقة 360 ° درجة :
- يتم في هذه الطريقة تقييم الاداء بواسطة كل المهتمين به ، بعدة طرق و عدة ازمنا في أن واحد إلا انه يتم بواسطة الرئيس و الزملاء استخدام عدة طرق مثل الادارة بالأهداف ، بالإضافة الى انه تستخدم في نهاية السنة .
- تمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة و كاملة من عدة جهات و طوال الوقت يجعل الاستفادة منها كبيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 424.

**المبحث الثاني : مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة :**

ان أي مؤسسة مهما كان نوعها و حجمها تسعى دائما الى تحقيق اهدافها و لتحقيق ذلك يجب معرفة مجموعة من الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة تحدد من خلال ادرة المؤسسة .

و طبيعة الحال تواجه الادارة ظاهرة اختلاف بين الاداء الفعلي و الاداء المرغوب فيه ، لذلك عليها أن تقوم بتحليل هذه الظاهرة و معرفة اسبابها من خلال التدقيق الداخلي الذي يعتبر كدافع فعال تستخدمه المؤسسة لكشف الاخطاء و التلاعب و التأكد من مدى تطبيق العاملين الاجراءات و الخطط الموضوعة .

**المطلب الاول : دور المدقق الداخلي في تحقيق معاينة الاداء**

إن المدقق يقوم بعمل له طبيعة خاصة تجمع بين النواحي الادارية و المالية و الاقتصادية ، فان تأهيله يتطلب ان يكون ذو طبيعة تتلاءم مع المدقق الاداري بحيث يجب عليه القدرة على فهم الاحداث و المتغيرات المؤثرة في أنشطة المؤسسة فلا بد ان يدرس مشاكل الاعمال و اتخاذ القرارات و التخطيط الاداري و النظم المحاسبية و الرقابية و اساليب الاتصال... الخ.

كان التدقيق الداخلي يتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية و التحقيق من سلامة البيانات السجلات يمثل العمل الاساسي للتدقيق الداخلي ، بعدما حدث تطور منطقي لهذا النشاط فأصبح التقييم يساعد الاداري في حكمها على اداء في المؤسسة و عن كيفية التنفيذ الانشطة المختلفة ، ذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي و استغلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي في تدقيق الاعمال الافراد في انه ينسخ و لا يؤمر و يصلح و لا يفضح و مساعدتهم في تطوير اداء عملهم بكل دقة و فعالية و توصيل المعلومات الى الادارات العليا مع النصح و الارشاد لمختلف القرارات بوسائل و الادوات المتعارف عليها و ذلك من خلال وضع برامج التدقيق ، ان التدقيق الداخلي في جوهره يهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية و كفاءة أي انه يسعى الى تحسين الاداء و تقييمه في جميع المستويات الادارية و التشغيلية و ذلك من خلال التحليلات و التوصيات التي يقدمها مختلف المسيرين في المؤسسة فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد و الاسس التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تدقيق و تقويم فعالية و كفاية تطبيق الرقابة المالية على العمليات الاخرى و العمل على جعلها اكثر فعالية و بتكلفة معقولة .
- التدقيق من مدى التزام سياسات المؤسسة وخططها و اجراءاتها الموضوعية.
- التدقيق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع انواع الخسائر.
- التحقيق من امكانية الاعتداء أو الوثوق بالبيانات الادارية!

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الواردات ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

- تحسين نوعية الاداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها و تقديم النوعيات المناسبة لتطوير عمليات المؤسسة .
- رفع الكفاءة الانتاجية عن طريق التدريب اللازم منها.
- تحديد اسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة و اقتراح ما يمكن معالجته و منع حدوث مثل ذلك مستقبلا .
- اجراء الدراسات و الاختبارات الخاصة ببناء على طلب من الادارة
- يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الادارة في تحمل مسؤوليتها بتقديم الخدمات التالية :
- . تحدي و كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ، قابلية المعلومات للاعتماد عليها ، حماية اصول المؤسسة ، الالتزام بالسياسات و الاجراءات الموضوعية و كذلك الوصول الى الاهداف و الغايات و منع اكتشاف الغش و الاحتيال.

#### المطلب الثاني : مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الاداء :

يساهم المدقق الداخلي في تحسين الاداء الاداري و ذلك من خلال معرفة اهمية التدقيق الاداري وطبيعته .

#### اولا : طبيعة التدقيق الاداري :

في العادة تتمثل خطة التدقيق الداخلي مراقبة التنظيم الاداري في المراكز و الفروع و نشاط العاملين في انتاجيتهم و متابعة تنفيذ القرارات الادارية الصادرة عن المدير العام و توصيات اللجان المختصة و دراسة التنظيم الداخلي و اقتراح أي تعديل او تحسين يكون مفيدا او ضروري لتنظيم العمل فيه و تطوير و زيادة فعالية و كفاءته في سبيل ذلك تقوم دائرة التدقيق الداخلي بمايلي :

- 1 - مراقبة و تدقيق حسن تطبيق نظام الموظفين و التعليمات المتعلقة بذلك و لا سيما من حيث الاجازات المرضية نفقات المعالجة الطبيعية التي تتحملها المؤسسة و غيرها من الامور الادارية شؤون العاملين في المؤسسة .
- 2 - مدى انتظام العمل في الاقسام و فيما اذا كان موزع بالتكافؤ بين الموظفين و هل هناك تأخير في انجاز العمليات و هل يعود الى التقصير او الاهمال او النقص في الاجهزة .
- 3 - مدى تقييد بالتعليمات النافذة و تأديتهم لواجباتهم على اكمل وجه و كذلك دراسة نشاط العاملين و انتاجيتهم و خيرتهم و تصرفاتهم .
- 4 - مدى انضباط الموظفين و تقيدهم بالتسلسل الوظيفي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - زياتي جميلة ، فعالية التدقيق البنكي في البنوك التجارية ، دراسة حالة بنك التنمية المحلية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر جامعة مستغانم 2018-2019

5 - مراقبة سلامة تنفيذ قرارات مجلس الادارة و اللجان المختصة و التأكد من ان هذه القرارات نفذت في الوقت المناسب .

التدقيق الاداري هو اداة تختبر و تفحص بصورة بناء على هيكل التنظيم لمؤسسة أو احد اقسامها او الادارات داخل الهيكل التنظيمي و يشمل الفحص و اختيار الخطط الموضوعة مما تحققه من اهداف و طرق و اساليب تنفيذ العمليات ، و استخدام الموارد البشرية و المادية و ذلك بقصد ترشيد قرارات الادارة عن طريق كشف نواحي الضعف و ما يترتب عليها من اخطاء محل الفحص ، ثم اقتراح الاجراءات التصحيحية المناسبة<sup>1</sup>.

و من التعريف الشامل يتضح ان طبيعة التدقيق الاداري تتمثل في ناحيتين :

- 1 - عملية فحص و تحليل و تقييم بنسب على الادارة و ليس على الدفاتر و السجلات القوائم المالية .
- 2 - تهدف عملية الفحص و التحليل الى ترشيد قرارات الادارة عن طريق بيان نقاط قوة و اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها بكيفية التي تتناسب مع امكانية الادارة و في الوقت المناسب كما انها تسعى الى ابداء الرأي الفني في مدى كفاءة الادارة في اداء وظائفها .

**ثانيا : اهداف التدقيق الاداري .**

هناك العديد من الاهداف يسعى التدقيق الاداري الى تحقيقها تتمثل فيما يلي :

- 1 - ابداء الرأي فيما كانت الادارة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية و المادية)
- 2 - مساعدة الادارة في ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف مواطن الاخطاء و المشاكل و اقتراح وسائل التصحيح الملائمة ، ثم امداد الادارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة انجازها في المستقبل .
- 3 - تقييم اداء الافراد داخل الاقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة .
- 4 - العمل على انجاز وظيفة الرقابة من خلال اختيار و تقييم انظمة الرقابة المستخدمة .

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الواردات ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

ثالثا : نطاق التدقيق الاداري و اهميته.

- 1 - إظهار نطاق الضعف و عدم الكفاءة في كفاية أنشطة و عمليات المؤسسة و ذلك لتصحيحها و القضاء عليها بغرض ترشيد الموارد الاقتصادية .
- 2 - تدقيق اهداف المؤسسة و كيفية تنفيذها و السياسات الموضوعية بغرض اقتراح احداث و انطب النظم و اجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الاهداف .
- 3 - مساعدة الادارة في انجاز وظائفها الرقابية من خلال فحص و اختبار نظم الرقابة المستخدمة ، و ترجع اهمية الاعتماد على جهاز التدقيق الاداري الداخلي إلى :
  - أ - إن التدقيق الاداري يهدف إلى تحسين الكفاءة و زيادة فعالية العمل الاداري مما يجعل دوره الرئيسي هو خدمة الادارة .
  - ب - حاجة الادارة إلى جهود التدقيق الداخلي في تدقيق الأنشطة العديدة في ظل كبر حجم المؤسسة و تعدد فرعاها .
  - ت - إن التدقيق الداخلي كجهاز داخلي يساهم في تحقيق الرقابة الذاتية عن طريق الفحص و التقييم المستمر و مناقشة المشاكل و اسبابها مع المسؤولين عنها ، مع محاولة ايجاد الحلول و لكن بالتحقيق اهداف التدقيق الخارجي بصورة فعالة يتطلب قيام تعاون بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي و يستند هذا الرأي الى ان المدقق الخارجي يتمتع باستغلال كامل عن الادارة و يمكنه ابداء الرأي الفني المحايد على مدى كفاءة الادارة في استغلال الموارد المتاحة<sup>1</sup> .

المطلب الثالث : تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة .

إن النتائج النهائية عند انتهاء عملية التدقيق تعتمد على النشاط الفعلي و الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ، فالتدقيق الداخلي اداة من ادوات الرقابة و هو المسؤول عن متابعة كافة العمليات و مراقبة أنشطة المؤسسة و اقسامها ، و من اهم مخرجاتها . تقارير تقدم إلى مجلس الادارة او لجان التدقيق . يهدف التدقيق الداخلي الى مساعدة الافراد على اداء مسؤوليتهم بكل دقة و كفاءة ذلك من خلال توفير لهم جو مناسب و تقديم لهم مختلف التحاليل و التوصيات التي تتعلق بالأنشطة التي سيتم تدقيقها . يقوم قسم التدقيق الداخلي بفحص و تقييم فعالية الاداء و ذلك بمقارنة الاداء الفعلي بالخطط و المعايير و الاهداف و السياسات الموضوعية داخل المؤسسة ، و يعتبر هذا النوع من تدقيق الاداء هو تدقيق

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الواردات ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

الاجراءات الرقابية حيث تعتبر كل من السياسات و الخطط اجزاء من نظام الرقابة الداخلية و من ناحية اخرى تستخدم مراجعة الاداء كجزء من عملية تقييم الاداء الكلي الذي تقوم به الادارة وحتى يتمكن عنه ان يتسم بالموضوعية و الاستقلالية في جميع مراحل عمليات التدقيق و تمتد قائمة مسؤوليات التدقيق الداخلي لتقييم الادارة دائما نظرا لان الادارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد.

ترتكز مراجعة الاداء على الكفاءة و الفعالية و يتطلب القيام بها وضع اهداف مقبولة تقارب بها نتائج الاداء الفعلي فالتدقيق الداخلي يعتمد على جزء كبير من المقاييس الموضوعية لتنفيذ مراجعة الاداء .

اولا : الخدمات الاستشارية :

تساهم مهنة التدقيق الداخلي مساهمة كبيرة في هذه الخدمات الاستشارية التي تضمن لها القدرة على العمل في عدد من الانشطة المتعلقة بها و تتمثل فيما يلي :

1. **تطوير المؤسسة ووضع سياستها** : فنظر خبرة المدقق يستطيع ان يحدد نواحي الضعف و القوة و تقديم النصح بشأن تكوين و تنظيم أي وظيفة في المؤسسة.
2. **ادارة الانتاج** : و هنا يستطيع المدقق تحديد الاثار المالية للعمليات القائمة ، و تخطيط النتائج و سياسات المخزون و الرقابة عليها .
3. **نظم المعلومات الادارية و معالجة البيانات** : فنظرا الى برنامج التدقيق يتطلب القدرة على اختيار الجوانب التنظيمية في نظم المعلومات الخاصة بمعالجة البيانات و الالمام الكبير بالعمليات المحاسبية لان للمدقق القدرة و المعرفة في هذا المجال.
4. **ادرة الموظفين و التعيينات** : يستطيع المدقق أن يساهم بفعالية وكفاءة في اختيار العاملين في الحسابات كما انه يستطيع الاسهام في تطوير السياسة العامة و الخاصة بالموارد البشرية ونظام دفع الاجور و الرواتب<sup>1</sup>.

ثانيا : مراحل الخدمات الاستشارية الادارية .

1. **تحديد المشكلة** : و تعتبر الخطوة الاولى التي يقوم بها المدقق الداخلي عند تقديم الخدمات الاستشارية للإدارة و هي تحديد المشكلة و الهدف منها تقديم النتائج المتوقعة و العمل الذي ينبغي انجازه .
2. **انجاز مهمة الخدمات الاستشارية** : و الواقع يحتم اتباع المراحل التالية :

- أ. **تقصي الحقائق** .
- ب. **تحليل الحقائق**.
- ت. **صياغة الحلول و الاقتراحات** .
- ث. **التنفيذ**

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ، 2008 ص 80.

- أ. تقصي الحقائق : ان هذه الخطوة تحوز على جانب كبير من الاهمية و الخطورة و ذلك بأن المدقق يتأكد من خلالها من صحة أو خطأ البيانات الاولية ، و ادخال التعديلات اللازمة.
- ب. تحليل الحقائق: و تحتوى على تطبيق الحقائق و تحليل الاساليب و العلاقات و اجراء المقارنة و ذلك بجمع بين العناصر .
- ج. صياغة الحلول و الاقتراحات : تتمثل في صياغة الحلول و طرحها على الجهة المسؤولة بأسلوب منطقي و يتطلب ايجاد الحلول البديلة و اختيار الحل المناسب ، لذلك يجب ان يتمتع المدقق بالخبرة و الابداع و القدرة على قياس البدائل المناسبة و تقديم النصح و الارشاد كذلك .
- د. التنفيذ : هذه الخطوة تتمثل في تنفيذ العمل و توزيع المسؤوليات و تحديد الزمن و التكلفة لكل عميل و ابداء النصح و التوجيهات الى موظفي المؤسسة و توفير المساعدة اللازمة نظرا لخبرة المدقق الداخلي نتيجة تدقيقه لعدة عمليات مختلفة و فضلا عن خبرته في تفسير و تحليل البيانات المالية فأننا نجد الطلب على خدمات التحليل النظم و تحسين و تطوير النظم الموجودة ، تتعلق هذه الخدمات بالمجالات التالية :

1. نصح الادارة و تقديم المساعدة لها بخصوص تخطيط و تحليل و تنظيم و رقابة الوظائف المختلفة .
2. القيام بدراسات الخاصة مثل : الجوانب المحاسبية و الادارية و اعداد التوصيات و اقتراح الخطط و البرامج و تقديم المساعدة لتنفيذها .
3. العمل على تقييم و تطوير السياسات و الاجراءات و العلاقات التنظيمية .
4. تقديم الافكار و المفاهيم الحديثة للإدارة ، و ابتكار كل ما هو موجود في ادرة المؤسسة .
5. تقديم خدمات التدقيق الداخلي لتلبية احتياجات المؤسسة .
6. تشجيع الالتزام و المعايير و الاجراءات المهنية ، المعايير الاخلاقية لمهنة و العمل على تطبيقها في المؤسسة<sup>1</sup>.

ان الخدمات الاستشارية تسمح لإدارة التدقيق الداخلي بالتركيز الوصول الى الاداء المتميز و الفعال للخدمات المهنية أي ان الخدمات تخلق منافع جوهرية لأقسام التدقيق الداخلي و المدققين الداخليين و ذلك بغرض التحسين المستمر لخدماته.

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الواردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق مرجع سابق ، ص 35.

هناك علاقة وثيقة بين ادارة التدقيق الداخلي و الخدمات الاستشارية الادارية و قد ادى اختلاف دور المستويات التدقيق الداخلي الى ابتعاده عن وظيفة التدقيق المالي و مراجعة مدى التزام بالنظم الرقابية الداخلية أي الخدمات الاستشارية .

### خاتمة الفصل الثاني :

نستنتج أن عملية التقييم الاداء تلعب دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل و العيوب و نقاط الضعف الادارية و التنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات بين المستويات الادارية امام اهداف المؤسسة ، فقد تعود اسباب انخفاض كفاءة و فعالية اداء الافراد الى نقص في اسلوب ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة او اهمال ادارة التدقيق الداخلي ، لذلك على المدقق الداخلي القيام بعملية تقييم ادائه او لاثم اداء المؤسسة ككل .

بغية تحقيق اهدافها و الحفاظ على استمراريتها ، باستغلال الامثل لإمكانياتها المادية و البشرية والعمل على تحسين و تقييم الاداء ككل ، استعمال مختلف معايير التقييم و طرقه المختلفة بصفة محددة اداء كفى و فعال

## مقدمة الفصل :

إن علاقة البنك الوطني الجزائري بباقي البنوك التجارية الأخرى تكمن في تحسين العلاقات مع الزبائن الذين تأثروا بالتقلبات الاقتصادية وكذلك التقلبات الناتجة من تغير هيكل التنظيم البنكي كما تمكن من تحسين مردودية البنك وذلك عن طريق الحصول على موارد جديدة لاستعمالها كالقروض واقتراح خدمات مباشرة أو غير مباشرة لتساعد على الرفع من أداء البنك .

**المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.**

**المطلب الأول : نشأة و مراحل تطور بنك الوطني الجزائري.**

**أولا : مراحل تطور البنك الوطني الجزائري :**

هناك عدة تعاريف للبنك الوطني الجزائري , لكن بصفة عامة نقول إن البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال, كما يدل اسمه على انه بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج. المطلب الأول مراحل تطور النظام البنكي بالجزائر.

**المرحلة الاستعمارية :**

كانت الجزائر خلال الاستعمار الفرنسي قد عرفت نظاما بنكيا تابعا للنظام المالي والنقدي الفرنسي أي انه يخدم المصلحة الفرنسية وكان الأمر ينطبق على الخزينة العامة التي كانت تجمع الموارد الجبائية من الشعب الجزائري وإعادة توزيعها على المعمرين الأجانب .ظهرت في الجزائر منذ 1830م شبكة من البنوك عددها اكبر من ذلك الذي نجده في المستعمرات الفرنسية الأخرى كبنوك خاصة وأخرى تابعة للقطاع العام بالإضافة لفروع البنوك الفرنسية لكن تابعة لفرنسا وفي سنة 1851م تأسس بنك الجزائر برأس مال قدره ثلاثة ملايين 3.000.000 فرنك فرنسي. لكن في 1900م اتخذت السلطات الفرنسية إجراءات جذرية بشأنه وذلك بتغيير اسمه الذي أصبح بنك الجزائر وتونس والأمر الذي لم يبقى هكذا .فبعد استقلال تونس في 1956م عاد اسمه كما كان في السابق وغداة استقلال الجزائر و أصبح يعرف بالبنك المركزي الجزائري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وثائق من البنك.

**مرحلة الاقتصاد المخطط :**

تميز باسترجاع الدولة لسيادتها واستقلالها الاقتصادي والنقدي. لكن وجدت الجزائر نفسها مباشرة بعد الاستقلال في أزمة مالية خانقة متمثلة في تهريب رؤوس الأموال إلى الخارج مما أدى بالسلطات الجزائرية إلى إنشاء بنك مركزي وإصدار عملة وطنية .

كان يعمل الجهاز المصرفي في هذه المرحلة بالية النظام المخطط والتي تقتضي أن تكون جميع البنوك المملوكة للدولة إلى جانب أن آليات تسيير البنوك يغلب عليها الطابع الإداري. ذلك إن العلاقة بين البنك المركزي والخزينة العامة كانت علاقة تبعية إذ نجد أن البنك المركزي كان مجبرا في غالب الأحيان على تمويل عجز الميزانية مما حول البنك المركزي إلى مجرد أداة إصدار النقود وكذلك علاقة البنوك بالمؤسسات العمومية هي علاقة تبعية إذ نجد أن هذه البنوك كانت مجبرة على.

تمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية دون إن يكون لها الحق في رفض هـ ذا التمويل مما أدى بالبنك إلى عدم القدرة على استرجاع قروضها لان المؤسسات العمومية كانت في الغالب تعاني من العجز هـذا الواقع جعل الجهاز المصرفي الجزائري يتميز بالجمود و التأخر في العمليات إلى جانب البيروقراطية في تنفيذ المعاملات

**3- مرحلة الإصلاحات النقدية**

تأتي هذه الإصلاحات بعد التعارض القائم بين اعتبارات تمويل التنمية و أولويتها وذلك وفقا لآليات وشروط تتحرر بآليات و أهداف التنمية ذاتها، وقد دفع هذا الأمر بالسلطات العمومية إلى التفكير في إدخال إصلاحات عميقة على النظام البنكي بمعزل عن إصلاح الاقتصادي ككل لا جدوى من ورائه باعتبارهما يعتمدان على فلسفة واحدة، ولهذا كان التدرج في إصلاح النظام البنكي يتصل إلى صورته الراهنة تكيفا مع الإصلاحات الشاملة للاقتصاد الوطني<sup>1</sup>.

**ثانيا : نشأة البنك الوطني الجزائري**

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966م على شكل شركة وطنية تسيير القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها .

على رغم من أنها أسست على شكل شركة وطنية برأس مال عشرون مليون 20.000.000 دينار جزائري، إلا أن الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك ومن خلال المادة السابعة سمح

<sup>1</sup> - وثائق من البنك.

للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5% ويمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في ماله والدي اشرنا إليه أعلاه.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس المال البنك بحلول عام 1970م أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة حسب القانون الأساسي فان البنك يسير من قبل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمار لجميع أعوان الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة التجارة الزراعة... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل كما انه من ممكن أن تقوم بـ:

- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية
- تمويل التجارة الخارجية.
- قبول الودائع بكل أشكالها.

#### دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

- إعطاء قروض و تسبيقات بدون أو بضمانات .
- التدخل في الصرف الآني أو الأجل.
- العمل كمراسل للبنوك الخارجية.

الإمضاء، خصم و شراء أو الأخذ في محفظة كل الأوراق التجارية وكل السندات كسندات الخزينة العمومية... الخ

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني بكل الوظائف كأبي بنك تجاري إلا انه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال. في 16 فبراير 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم تسيير وفقا لقوانين 01\_88 و 03\_88 و 04\_88 ل 12 جانفي 1988 وقانون 119\_88 ل 21 جوان 1988 وقانون 177\_88 ل 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري.

وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار ب و ج وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر العاصمة ب" 08 شارع شيعيفارة " وحددت مدته ب99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري .

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

وينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري والذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دينار جزائري مقسم إلى ألف سهم قيمة كل سهم مليون دينار جزائري ومقسمة بين: حصة من 1 إلى 350 مكتب فيها من صندوق المساهمة "وسائل الإنتاج" من 350 إلى 700 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "المناجم، المحروقات" من 701 إلى حصة 900 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات الغذائية" من 901 إلى 1000 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات المختلفة".

### ثالثا : تعريف البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة الأسهم تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري وبالضبط في 13-06-1966 حيث انه في عهد الاستعمار كانت في الجزائر بنوك أجنبية التي كانت تمارس نشاطها وهي :

- القرض الصناعي والتجاري<sup>1</sup>
- بنك باريس والدول الهولندية
- البنك الوطني من اجل الصناعة والتجارة في الجزائر
- القرض الجزائري التونسي .

### المطلب الثاني : مهام و أهداف البنك الوطني الجزائري.

و قد توسع البنك كثيرا و اتسعت فروعه حيث تم تأسيس البنك الوطني الجزائري بالمدينة وفقا لقانون 01-88 بتاريخ 12/01/1988 و تم إدراج ذلك في القانون التجاري الجزائري وفقا لقواعد خاصة مطبقة على البنوك و القروض و تم تعديل هذا القانون و كان آخر تعديل في 12/04/1993 رقم 93-08 و تم إبراز القوانين في نصوص و مقررات خاصة بالبنوك Les statues et les textes subséquent كما إن البنك BNA

يقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للوديعة ( banque de dépôt ) و أيضا يقوم بعملية التبادل و القروض في إطار تشريعات و أنظمة منصوص عليها كذلك يقوم باستقبال ودائع و رؤوس أموال من طرف الأفراد.

و للبنك تسمية خاصة و هي البنك الوطني الجزائري و الذي تم كتابته في شكل مبسط (ب-و-ج BNA) حيث إن هذه التسمية تتواجد في جميع الوثائق المتعلقة بالبنك كالوسائل والفواتير و الإعلانات كما أن هذه

<sup>1</sup> - وثائق من البنك.

التسمية تتبعها شركة أسهم sociétés par actions و حددت مدة حياة هذه المؤسسة ب 99 سنة و هي ثابتة و لبدا الحساب بداية من اليوم الذي تم الحصول فيه على رقم خاص بالسجل التجاري و يقدر رأس مال البنك حاليا ب 14 مليار و 600 مليون دينار جزائري و هو ناتج عن قرار المجلس الوطني للتخطيط ( conseil national de planification )

أولا : مهام البنك الوطني الجزائري.

البنك الوطني الجزائري يقوم بنشاطات متعددة أهمها<sup>1</sup>:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص كما إن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل إي عند حلول آجال استحقاق و كذلك يصدر وصولات استحقاق وسندات ( و تتم عمليات الاقتراض من اجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين).
- استقبال عمليات الدفع التي تتم نقدا أو عن طريق الشيك و المتعلقة بعمليات التوطيد domiciliation و التحصيل le virement و الرسالة القرض و جميع عمليات البنك .
- يمنح القروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات و ذلك من اجل تحقيق نشاطات معينة .
- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض و ذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
- توزيع رؤوس الأموال لأفراد و مراقبة استعمالها .
- اكتساب جزئي أو كلي ساء بضمان ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون و التي يتم دفعها مباشرة من طرف المدين
- يقوم بجمع العمليات المتعلقة بالاكتتاب الخصم / شراء أوراق تجارية / وصولات (BON) الدفعات المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين les collectivités publiques الالتزام عند حلول موعد الالتحاق و الذي يتحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية و التجارية و الزراعية أو المالية و كذلك العمليات التي تتم عن طريق هيئات و إدارات عامة تتفاوض في بعض الأبعاد و إعادة خصم القيم.
- يقوم بدون البنك المراسل مع البنوك الأخرى
- التمويل بشتى طرق عمليات التجارة الخارجية
- استقبال في شكت وديعة مبال السندات
- استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفحة .

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

- سند الأمر .فواتير. أو وثائق أخرى تجارية و مالية
- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع و كذلك الأوراق العامة كالأسهم السندات وخصومات القيم المنقولة.
- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل كذلك عمليات تعاقد من اجل الإقراض و الاقتراض
- قبول جميع العمليات المتعلقة بتطهير العمليات المستندة.
- ضمان تنفيذ جيد للعقد.
- نهاية جيدة لعملية التسديد.مراقبة جميع العمليات من البداية .يؤمن خدمات المؤسسات الأخرى و المتعلقة بالإقراض.
- اكتساب الأموال من عمليات التالفة البيع الإيجار و جميع العمليات المنقولة و غير المنقولة و غير المنقولة التي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه .
- البنك الوطني الجزائري يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد متعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية كانت أو أجنبية وتسعى إلى تحقيق أهدافه و تطور الأعمال الخاصة به يعمل على تسير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب BNA-البنك الوطني إطاره لوحدة أو مع شركائه في جميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بانجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي بالإضافة العدة خدمات أخرى متعددة الأنواع
- كفتح الحسابات ومنح الشيكات.
- خدمة التعهدات أو الاتفاقيات.
- تأجير الخزائن الحديدية<sup>1</sup>
- طلب معلومات اقتصادية من البنوك.

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

ثانيا : أهداف البنك الوطني الجزائري .

للبنك الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها مايلي.

- محاولة التوسيع بفتح المزيد من الوكالات في كل ولايات الوطن .
- إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة كمنح القروض وجذب الودائع.....الخ
- احتل المكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرف
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادي<sup>1</sup>.

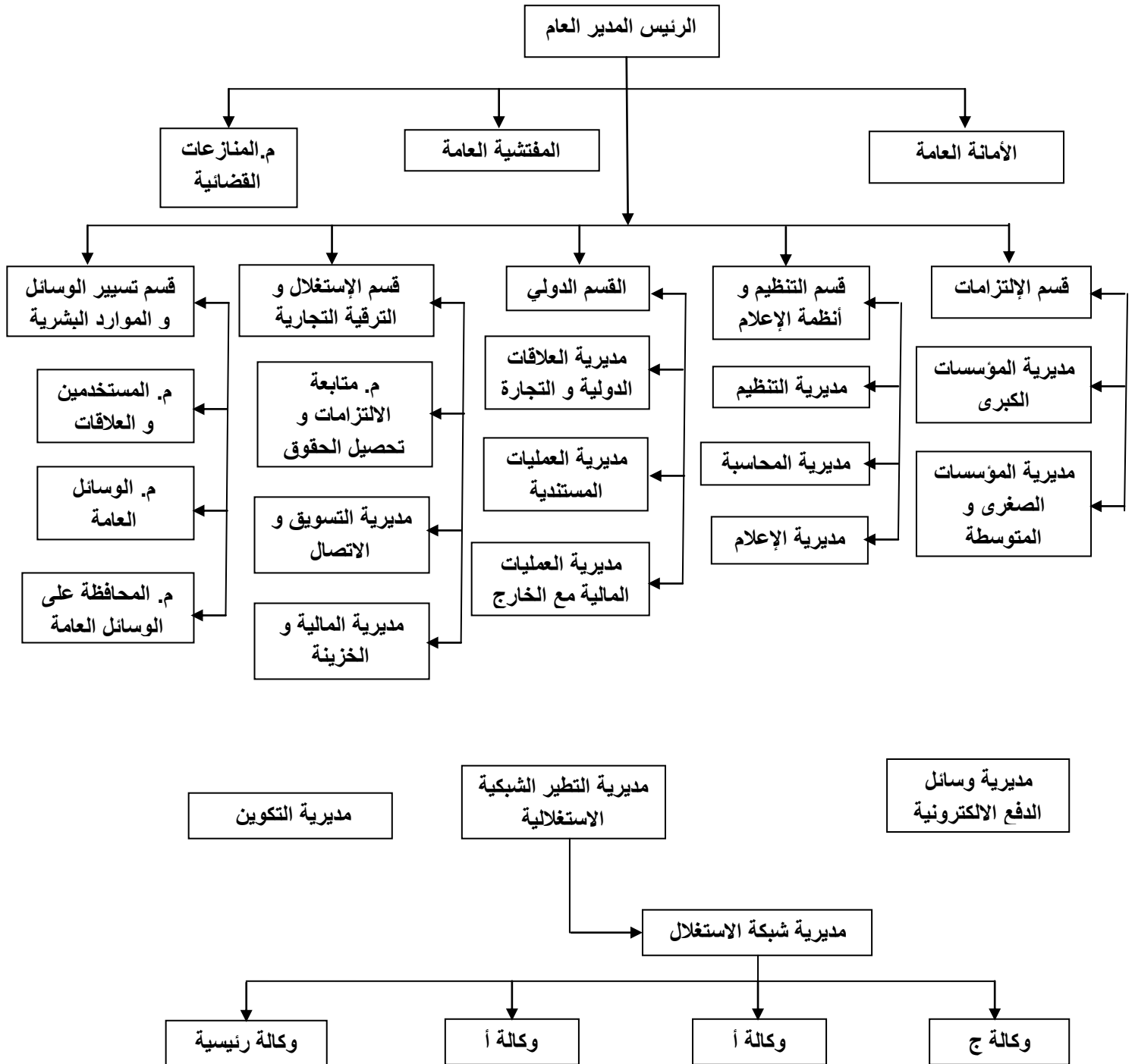
---

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.

تتمثل هذه الهيئات العليا و العملية طبقا للتنظيم الداخلي للبنك و تتمثل بالشكل التالي:

الشكل رقم 01-03 : يمثل الهيئات العليا و العملية في البنك مأخوذة من الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.



- الخلية الإدارية: وهي الخلية المسيرة للوكالة بحيث تضم المدير نائب المدير الأمانة العامة
  - المدير: وهو أعلى جهاز في الوكالة حيث يشرف على جميع المصالح الموجودة في الشكل التنظيمي. ومن أهم مهامه
  - السير على تطبيق القوانين وممارسة الرقابة على الموظفين.
  - يقوم بوضع السياسات الخاصة بالعمل داخل الوكالة وإعداد الميزانية السنوية.
  - كما يقوم بالمهام اليومية المتداولة كالإمضاء على الوثائق المهمة استقبال شكاوي الزبائن.. الخ.
  - نائب المدير: وهو الذي يخلف المدير في حالة الغياب أو في حالة مهام خارج البنك، ويقوم ب:
  - تسيير المستخدمين وتوفير الوسائل العامة من مطبوعات الوثائق.
  - يقوم بجميع الأعمال الإدارية بالموازاة مع المدير كما يمثل كعضو استشاري في فحص القروض المقدمة.
  - الأمانة العامة: تتكفل هذه المصلحة بالاتصال داخل وخارج الوكالة كما تعمل على:
  - إيصال المعلومات من المدير إلى المصالح.
  - استقبال الزبائن القادمين للاستعلام.
- مصلحة الصندوق:** تعمل هذه المصلحة على الصندوق والتحويلات:
- الصندوق: وهو بدوره ينقسم إلى قسمين: صندوق رئيسي، وآخر ثانوي، بحيث أن الرئيسي يستقبل الودائع وعمليات السحب والدفع بالعملة الوطنية وبمبالغ كبيرة. وهذا ما يجري العكس في الصندوق الثانوي و من خلال هذا نستخلص أن الصندوق له عملتين أساسيتين يقوم من أجلها وهي:
  - الإيداع: وهو إضافة مبلغ معين سواء كان على حساب خاص أو للغير!
  - السحب: يتم بطلب من الزبون وذلك باقتطاع مبلغ معين من حسابه بتقديمه أما بدفتر الشيكات أو شيك الشباك أو دفتر الادخار.
  - التحويلات: تتمثل هذه العملية في اقتطاع مبلغ معين من حساب الزبون (الأمر) وإيداعه في حساب لشخص آخر (المستفيد). وتسير هذه العملية بناء على طلب الزبون فقط.
- مصلحة القروض والالتزامات:** تعمل هذه الخلية من خلال 5 مصالح في المجال القروض وهي مصلحة الدراسات، مصلحة القروض المصغرة، مصلحة قروض قرص المؤسسات الصغيرة، قروض القطاع العام

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

- والخاص، مصلحة العقاري + أسرتك أما مصلحة الالتزامات تهتم بثلاثة مصالح " المتابعة الإدارية، مصلحة الشؤون القانونية والنزاعات، قسم النشاط التجاري ".
- مصلحة القروض : وهي بدورها تضم المصالح التالية:
  - مصلحة الدراسات : مهمتها تتمثل في دراسة ملفات القروض وهذا من خلال:
  - استقبال طلبات القروض والسهر على مراقبة الوثائق المكونة للملف.
  - اقتراح ووضع القروض مع تحديد المدّة مبالغ التسديد، مناقشة الضمانات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

المبحث الثاني : أقسام البنك و التدقيق الداخلي على مستواه

المطلب الأول : أقسام البنك الوطني الجزائري

1. مديرية مجمع الاستغلال ( DGE ) : و هي عبارة عن تركيبة هرم مركزي و هذا على مستوى

جهوي ، و بهذا الشكل تعتبر ممثلة المديرية العامة للبنك في كل الولايات التي يقوم البنك بالاستغلال فيها و تفرد مسؤوليتها التسلسلية على مجموع الفروع التابعة لها ، و التابعة ايضا للخزينة العامة لها في حدودها الجغرافية كما ان هذه المديرية موضوعة تحت المسؤولية التراتبية لمديرية شبكة الاستغلال (DRE).

و مديرية مجمع الاستغلال مقسمة إلى قسمين :

(A) صنف DGE

(B) صنف DGE

و لتكتمل مهامها هيئة بثلاثة أقسام :

- قسم القرض و النشاط التجاري .
- قسم التسيير الاداري و الميزانية و الاعمال القانونية.
- قسم المراقبة من الدرجة الاولى.

1.1 - قسم القرض و النشاط التجاري :

و هو قسم يقوم بما يلي :

- . متابعة ملفات الزبائن .
- . اعداد البرنامج السنوي لأشغال الفروع و المجمع ثم تنفيذه.
- . ضمان كيفية استعمال القرض من طرف الفرع.
- . ضمان مراقبة الالتزام بتطبيق قواعد الحذر من طرف البنوك.

2.1 - قسم التسيير الاداري و الميزانية و الاعمال القانونية :

هذا القسم يقوم بالأعمال التالية :

- . تسيير الموارد المادية لمديرية مجمع الاستغلال<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

- . ادارة الموارد البشرية لمديرية مجمع الاستغلال في اطار الميزانية و ذلك حسب الهيكل التنظيمي و القواعد التنظيمية .
- . يتحمل مسؤولية الارشيف الاداري و المحاسبي لمديرية مجمع الاستغلال.
- . يضمن الوصيفة القانونية لمديرية مجمع الاستغلال.
- . يتحمل مسؤولية وضيفة الامن .
- . يتحمل مسؤولية تصحيح و تسيير عقود الضمانات .
- . تمثيل مديرية مجمع الاستغلال امام العدالة في حالة حدوث نزاعات.

### 3.1 - قسم المراقبة من الدرجة الأولى :

هذا القسم مكلف بما يلي :

- . ضمان المراقبة المحاسبية لمديرية مجمع الاستغلال .
- . مراقبة دورية لوكالات التابعة لها و بمطابقتها بمخطط زيارات المراقبة المعد سنويا في اطار برنامج نشاط مديرية مجمع الاستغلال المطابق للقواعد المحددة للمراقبة من الدرجة الاولى.
- . مراقبة دورية لكل التزامات مهما كانت طبيعتها.
- . ضمان احترام تطبيق الاجراءات و القواعد الداخلية و الخارجية لنشاطات البنك.

### 2. الوكالة :

الفرع عبارة عن هيئة قاعدية للاستغلال ، تهدف إلى معالجة و متابعة مختلف العمليات البنكية خاصة الودائع و القروض .

و تتكون الوكالة من ستة (06) مصالح مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

- . مصلحة الصندوق.
- . مصلحة المراقبة.
- . المصلحة الادارية.
- . المصلحة التجارية و الخارجية.
- . مصلحة الاستغلال و العقود.
- . مصلحة المحفظة.
- . مصلحة الاستغلال و العقود<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

## 1.2 - مصلحة الصندوق :

و تتمثل وظيفتها في استقبال الودائع و تنفيذ التحويلات لحساب الزبون

## 2.2 - مصلحة المراقبة :

وظيفة المراقبة تهدف إلى مراقبة نشاطات البنك و تحسين سير المعلومات على مستوى البنك بصفة عامة و الوكالة بصفة خاصة.

## 3.2 - المصلحة الإدارية :

وظيفة هذه المصلحة هي جمع كل المهام المرتبطة بالدعم المنطقي للوكالة و تقوم هذه المصلحة بما يلي :

- . إعداد ميزانية الوكالة.
- . تسيير الملفات الفردية لمخطط تسيير الأفراد.
- . دفع الضرائب و الرسوم إلى الادارة الجبائية مثل TVA.
- . متابعة صيانة المحلات .
- . تسيير وثائق الوكالة.
- . تسيير تمويل الوكالة.

## 4.2 - مصلحة التجارة الخارجية :

و تشمل جميع العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية و من بينها :

- . توطين عمليات الاستيراد و التصدير.
- . تسيير و متابعة حسب العملة الصعبة و التبادل النقدي.
- . قبض السجلات القانونية.

## 5.2 - مصلحة المحفظة :

مصلحة المحفظة مكلفة بمعالجة السندات و الشيكات بين وقت تسليمها للبنك من طرف الزبون من اجل خصمها او تحصيلها.

## 6.2 - مصلحة الاستغلال و العقود :

هذه المصلحة تقوم بجمع بين البحث و المسعى التجاري و الاستشارة القانونية و تقييم خطر الزبائن و كذلك الشروط المفرودة عند منح القرض مع مراعاة كيفية استعماله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- وثائق من البنك.

### المطلب الثاني : التدقيق الداخلي على مستوى البنك :

أولاً : تعريف التدقيق الداخلي و اهدافه على مستوى البنك الوطني الجزائري

يعرف التدقيق الداخلي على مستوى بنك الوطني الجزائري بأنه :

- وظيفة تقييم و استشارة مستقلة و موضوعية موجهة لتحقيق قيمة و تحسين سير البنك.
- يتمثل دور و اهداف التدقيق الداخلي في :
- . التدقيق الداخلي يتجسد في الديناميكية التي تسبق التغيرات في بيئتها و التأقلم مع التعديلات في الهياكل المسارات و التكنولوجيا.
- . يساهم التدقيق الداخلي في تحقيق اهداف البنك من خلال تقديم مراقبة و لحقه منهجية لتقييم و تحسين فعالية المسارات و تكنولوجيا و كذلك احترافية و البحث عن الافضل.

### ثانياً : اطار التدقيق الداخلي

إن اطار التدقيق الداخلي يضمن بشكل عام فحص التقييم الطبيعية الملائمة لفعالية الرقابة الداخلية و بالإضافة الى طريقة القيام بالمسؤوليات المحددة .

- . احترام السياسات .
- . التحكم في المخاطر
- . مصداقية ، فعالية ، شفافية و الطبيعة الدائمة للمعلومة المالية و التسيير .
- . يمكن للبنك أن يتوفر احتماليا على مستوى الجهوي على هياكل التدقيق الداخلي .

### المطلب الثالث : المعايير الخاصة بالممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في البنك الوطني الجزائري:

1 - استقلالية التدقيق الداخلي عن نشاطات موضوع التدقيق :

لضمان هذه الاستقلالية يجب السماح لوظيفة التدقيق بممارسة مهنته في مختلف مصالح وظائف البنك و الحصول على امكانية توضيح بحرية ملاحظاتها ، تقييمها و توصياتها بحرية فإن مدير دائرة التدقيق الداخلي مرتبط مباشرة بالرئيس المدير العام.

في اطار حماية المراجعين ضد التعسف فإنه قد اتخذ كمبدأ أن الرئيس المدير العام هو الوحيد الذي له سلطة تقرير بدأ أو توقيف مهمة التدقيق ، و هذا باقتراح مدير دائرة التدقيق الداخلي .

إن مديرية دائرة التدقيق الداخلي له سلطة مقابلة كل متعاونين لفحص كل الانشطة و هيئات البنك و معرفة كل الوثائق و الملفات و المعلومات الخاصة بالبنك بما فيها المعلومة الخاصة بتسيير و مخاطر و هذا في إطار المقاييس المرتبطة بممارسة المهمة.

<sup>1</sup> - وثائق من البنك.

يضمن مدير دائرة التدقيق الداخلي الطبيعة السرية لكل معلومة تحصل عليها و هي مجبرة بالالتزام الصارم بالقوانين التي تنظم المهنة.

## 2 - الحيادية في بنك الوطني الجزائري :

يمارس مدير دائرة التدقيق الداخلي مهمته بكل موضوعية ، كما يجب ان يتجنب نزاعات المصالح و الاحكام المسبقة ، و يجب عليه أن لا يتورط في التنظيم العملي للبنك ، في اعداد وضع تطبيقات المقاييس الخاصة بتنظيم الرقابة الداخلية التي هي من صميم مهام المديرية العامة . مع ذلك فإن موضوعية المدقق الداخلي تكون غير مفهومة إذا أوصت بوضع اجراءات او نظام رقابة داخلية او التصرف كمستشار لمختلف المقاييس المستخدمة .

هذه الوظيفة الاستشارية لا يمكن لها في كل الاحول ان تأثر على المهمة الاساسية ، مسؤولية واستقلالية حكم المدقق الداخلي.

## 3 - الكفاءة في بنك الوطني الجزائري :

إن كفاءة كل مدقق داخلي و تكوينه المستمر هما شرطان اساسيان لفعالية مدير دائرة التدقيق الداخلي .

لفحص كل الميادين الخاصة بالبنك فان مدير دائرة التدقيق الداخلي مطالب بالمحافظة على خبرته و هذا لضمان تكوين مستمر و منظم لكل مدقق داخلي.

إن كفاءة معارف و خبرة المدققين الداخليين تعطى لها أهمية استثنائية من طرف مدير دائرة التدقيق الداخلي يمكن و بصفة استثنائية استدعاء خبير خارجي للاضطلاع ببعض الاعمال.

إذا كان المدقق الداخلي لا يتمتع بشكل كافي على الكفاءة المطلوبة .

## 4 - تخطيط و سير المهمات في بنك الوطني الجزائري :

### 1.4 - التخطيط (خطة التدقيق) :

في اطار التعبئة للوسائل البشرية و المادية المتاحة ، فإن مدير التدقيق الداخلي يقوم بإعداد خطة التدقيق طبقا للخطوات التالية :

- تحديد مجالات المخاطر المتجانسة .
- تسلسل مجالات المخاطر تبعا لما يلي :
- . مستوى الرقابة الداخلية للنشاط .
- . تعقد النشاطات .
- . ادراك عمليات في النشاط .
- . قيمة موارد النشاط .
- . أهمية التغيرات في النشاط .

. قيمة موارد النشاط.

. أهمية التغيرات في النشاط.

تخضع خطة التدقيق إلى المصادقة من طرف رئيس المدير العام .

2.4 - برنامج التدقيق :

في كل سنة يخضع مدير دائرة التدقيق الداخلي بإعداد او تحديث برنامج التدقيق ، حيث يتضمن هذا الاخير ما يلي :

قائمة مهمات التدقيق التي سوف تتخذ كل سنة.

. أهدافه.

. الوقت اللازم بالقيام به.

3.4 - سير مهمة التدقيق في بنك الوطني الجزائري :

إن منهجية و قيادة مهمة التدقيق تكون من ثمانية (08) مراحل:

. تحضير المهمة.

. تشخيص نقاط القوة و الضعف.

. تحديد الاسباب.

. تقييم النتائج.

. تحديد التوصيات.

. تحرير تقرير المهمة.

. متابعة وضع التوصيات.

. اعداد حصيلة المهمة.

4.4 - جودة عمل التدقيق الداخلي في بنك الوطني الجزائري :

إن جودة عمل التدقيق الداخلي على مستوى البنك تتوقف على مدى تطبيق المعلومات المفروضة في كل مهمة و التي تتخلص في :

. دراسات مسبقة : و هنا يتعلق الامر بالتعرف على مجموع العناصر التي تمهل المهنة و تزيد من فعاليتها.

. برنامج العمل : حيث يعد من طرف مدير دائرة التدقيق الداخلي للضمان أن مجموع العمليات تخضع لهذه العملية بالإضافة إلى تقديم اطار عمل المدققين ، و لكن بدون أن يشكل تهديدا لمبادراتهم .

- . الملفات الموثقة : كل مهمة يجب أن تكون مدعومة بملف دائري و ملف عمل ، يتضمن الملف الدائم المعلومات الدائمة حول النشاطات أو الهيئة موضوع التدقيق.
- . جودة التقارير : يسمح تقرير التدقيق و الذي هو خلاصة كل مهمة للمديرية العامة بإصدار التوجيهات الضرورية لمسئولي البنك من أجل القيام بمختلف الاجراءات التصحيحية اللازمة.
- . يوجه تقرير التدقيق الداخلي إلى السيد الرئيس المدير العام موقعا لبيان شامل يتضمن النقاط التي يراها المدقق ذات أهمية و التي تتطرق لها مختلف أجزاء التقرير بالتفصيل.
- . المصادقة على الاشغال : يتم دائما بالدرجة الاولى بين المدقق الداخلي و الشخص أو المسؤول عن مصلحة موضوع التدقيق.
- . متابعة التوصيات : من اجل ضمان المتابعة الفعالة لتوصيات التدقيق الداخلي ، فإن مدير دائرة التدقيق الداخلي يخضع إلى اجراء من شأنه أن يسمح بإبداء الرأي و المتابعة السليمة لهذه التوصيات.

## خلاصة :

لم تعد النشاطات البنكية امر محصورا في نطاق يتكون من مجموعة من المتعاملين و لكنها اصبحت عملية يومية تهم قطاعا واسعا من الافراد و المؤسسات و تتزايد فعاليتها يوما بعد يوم بسبب ما يشهده العالم من تحولات عميقة في ظل هذه التعاملات يلعب التدقيق البنكي دورا اساسيا لما يقوم به في سبيل تورا الظروف الملائمة التي تسمح لهذا الاقتصاد الازدهار أي أن البنك يبقى المصدر الوحيد للمؤسسة لكي تستطيع تغطية احتياجاتها و لهذا يعتبر التدقيق الداخلي أهم عامل لاستمرارية المشاريع و يخضع هذا التدقيق لجملة من الشروط باستعمال اساليب عالمية .

يقوم هذا البنك بهذا التدقيق التقييم من أجل البيانات و المعلومات التي يقدمها الموظفين لقياس القدرة على تسديد القرض و المردودية المالية و الاقتصادية للمشروع .

من خلال هذه النتائج يمكننا أن نتقدم ببعض الاقتراحات التي تساعدنا على تحسين الجانب التدقيقي للمؤسسة قد أظهرت بوضوح أن البنك الوطني الجزائري يعاني من عدة مشاكل رقابية تتمثل في :

- صعوبة تقييم المخاطر التي تتعرض لها لاسيما اخطار التشغيل نتيجة لنقص الكفاءة و المهارة للإطارات المصرفية.
- انعدام وجود مصالح التدقيق الداخلي على مستوى أغلب الفروع الجهوية.
- عدم وجود أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر.

## خاتمة عامة:

مما سبق لنا ذكره نستنتج ان التدقيق الداخلي وظيفة تنشأ داخل المؤسسة لحماية اصول المؤسسة .  
كما للتدقيق الداخلي دور فعال في تنمية و تطوير نظام الرقابة الداخلية و تحسين نشاط البنوك و تحقيق اهدافه و مبادئه ، وكذلك يقلل من مخاطر الناجمة عن الانحرافات و الصعوبات التي تحصل داخل البنك .  
حيث انه في ظل تزايد اهمية العمل البنكي تزايدت معه اهمية التدقيق الداخلي .  
وذلك من اجل التسيير الامثل للمخاطر و المحافظة على حقوق المساهمين و اصحاب المصالح . كما تحولت النظرة لمهنة التدقيق الداخلي من تدقيق ادوات الرقابة الى تقييم المخاطر . وقد اثر ذلك في مجال عملها فأصبح يشمل البنك ككل بدلا من التركيز على العمليات المالية و المحاسبية كما اصبح المدقق الداخلي مطالب بتحديد عوامل الخطر على مستوى البنك .

فقد اظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- اهمية التدقيق الداخلي داخل البنوك وما تحققة من اهداف كحماية اصول المؤسسة و زيادة الموثوقية بالقوائم المالية .
- مراجعة مدى التزام البنك بالسياسات و الاجراءات و القوانين داخل البنك .
- مساهمة المدقق الداخلي في تفعيل ادارة المخاطر ، و ذلك من خلال تفعيل نظام التدقيق الداخلي الذي يساهم في تقليص و تحديد المخاطر البنكية ودرجة خطورتها .

## النتائج :

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة داخل المؤسسة :

- يهدف إلى حماية ممتلكات المؤسسة من السرقة و التلاعبات و من الاخطاء المحتملة على المستوى الداخلي و بالتالي إظهار المشاكل السلبية للمؤسسة .
- و كذلك التدقيق الداخلي يعتبر وظيفة تابعة للمديرية العامة من أجل تحسين الدورية الادارية و تصحيح الاخطاء و الرفع من الاداء.
- تعتبر وظيفة التدقيق من الوظائف المهمة في البنوك لما لها من أثر في تصميم و تطوير نظام الرقابة الداخلية و قياس تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة لذلك لها دور فعال في المساهمة في وضع الانظمة الداخلية التالية و مراجعتها دوريا للتحقق من فعاليتها و ذلك عن طريق أنظمة لمراقبة العمليات و الاجراءات الداخلية وكذلك معالجة التطبيقات المعلوماتية و ضمان الامن. أما من ناحية الجوانب التي يمكن مراعاتها في وضع أنظمة الرقابة الداخلية يكون عن طريق ادارة البنك في مجال الضبط الداخلي و اسس تحديد المخاطر و تقييمها.

## اختبار صحة الفرضيات :

- تم إثبات صحة الفرضية الاولى و هي التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية يساعد على تحسين الاداء و ترشيد القرارات مع النتيجة الثانية.
- تم إثبات صحة الفرضية الثانية و هي يتوقف نجاح عمل المدقق الداخلي على مجموعة من المعايير المتعارف عليها دوليا مع النتيجة الاولى.
- تم إثبات صحة الفرضية الثالثة و هي قيم الاداء طريقة تسمح بالتحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة مع النتيجة الثالثة.

## التوصيات :

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ، فان الباحثة تقدم التوصيات التالية التي من شأنها أن تساعد البنوك التجارية الجزائرية لتطوير التدقيق الداخلي لديها و زيادة فعاليتها في ادارة البنوك.
1. ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي و تفعيل دورها لعلها من أثر ايجابي في دعم ادارة البنوك.

2. استمرارية العمل نحو تقرير المهارة و المعرفة لدى المدققين الداخليين و تمكينهم من اداء مهامهم بصورة فعالة في البنوك التجارية .
3. استمرارية في تنمية قدرة المدققين الداخليين من خلال تكثيف و تنويع الدورات و النشرات المتعلقة بإدارة البنوك .
4. متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الدولية و مدى ملائمتها لعمل المدقق الداخلي بالبنك.
5. ضرورة توفير موارد مالية و البشرية الكافية لوظيفة التدقيق الداخلي في البنوك.

المراجع

## قائمة المراجع :

### المراجع باللغة العربية :

#### الكتب :

- أحمد حلمي جمعة ، التدقيق الداخلي و الحكومي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان ، ط<sup>1</sup>، 2011.
- أحمد حلمي جمعة ، مدخل إلى التدقيق الحديث ط<sup>2</sup> ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الاردن ، 2005.
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2007 .
- توفيق محمد عبد الحسن ، تقييم الاداء مدخل جديد لعام جديد دار الفكر العربي، مصر 2003-2004
- حسين القاضي حسين دحدوح ، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الامريكية و الدولية ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
- خلف عبد الله الواردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي ، دار الوراق لنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، عمان 2006.
- خلف عبد الله ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان 2014 .
- رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، 2008 .
- رواية حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، مصر 2011 .
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط<sup>2</sup>، 2006.
- عبد الفتاح الصحن ، محمد سرايا ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .
- عبد الوهاب هند ، شحاتة السيد شحاتة ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة التكنولوجيا المعلومة و عولمة أسواق المال – بدون طبعة ، الاسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، 2005 .
- عسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية ، ط<sup>2</sup> دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي ، دار الصفاء ، عمان 2011.
- عمار بن عيشي ، إتجاهات التدريب و تقييم أداء الافراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، ط<sup>1</sup>، 2012 .
- كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط<sup>5</sup> ، 2013.
- كريمة علي الجوهر و آخرون ، التدقيق و الرقابة الداخلية على المؤسسات ، بدون طبعة ، مصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية 2012 .
- محمد التهامي ، مسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات ديوان المطبوعات الجامعية 2005 .
- محمد المحسن ، التقييم و التميز في الاداء ، دار الفكر العربي ، مصر 2006 .
- محمد سرايا ، المراجعة و التدقيق دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2002.
- محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر ، ط<sup>1</sup> 2012-2013 .
- مهدي حسين زويلف و أحمد قطامين ، الرقابة الإدارية (مدخل كمي) دار حنين ، عمان الأردن ، 1995 .
- يوسف محمود ، مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الاولى مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 .

## مذكرات :

- زياتي جميلة ، فعالية التدقيق البنكي في البنوك التجارية ، دراسة حالة بنك التنمية المحلية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر جامعة مستغانم 2018-2019.
- قديد فوزية ، الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة ، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 .
- محمد لمين عيادي ، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2007/2008 .
- محمد أمين مازون ، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى إمكانية تطبيقها في جزائر مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 2010-2011.
- قديد فوزية ، الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة ، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 .

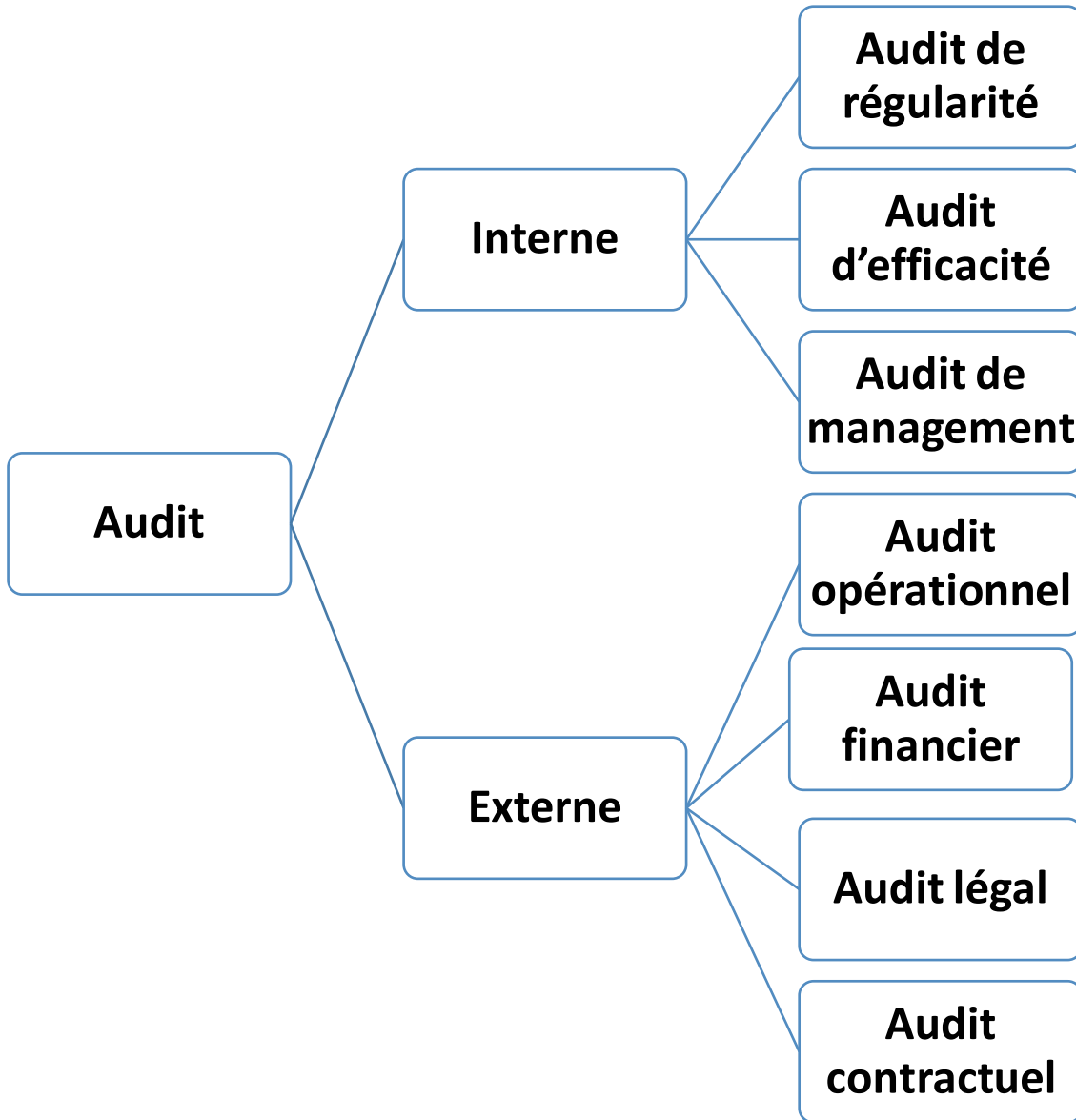
## المجلات :

- عمر شرقي ، التدقيق الداخلي كأحد أهم الاليات في نظم الحكومة و دوره في الرفع من جودة الاداء في المؤسسة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2015/7 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سطيف 1 ، الجزائر.
- وثائق من بنك الوطني الجزائري -مستغانم.

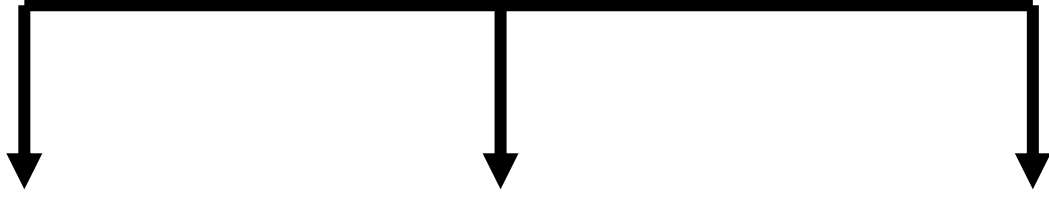
## المراجع باللغة الاجنبية :

- Lionnel G gérard. V, Audit et control interne. aspect financiers opération et stratégique , Dalloze paris , 1992.

الملاحق



الملحق 01: مخطط التدقيق



### معايير إعداد التقرير

مدى تطابق القوائم المالية  
مع مبادئ المحاسبة  
المتعارف عليها مدى  
إثبات مبادئ المحاسبة

### معايير العمل الميداني

تخطيط عملية التحقيق  
تقييم نظام الرقابة  
الداخلية و الحصول  
على أدلة الإثبات  
الملائمة

### المعايير العامة

التدريب الفني الملائم  
الاستقلال بذل العناية  
المهنية الواجبة

الملحق 02: مخطط معايير التدقيق

## الملخص :

من خلال الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا انه يقتضي على بنك الوطني الجزائري ضرورة فتح قسم للتدقيق الداخلي مستقل لكل فروع عبر الوطن ، حيث من خلاله يمكن ان يقوم بدوره الفعال الذي يتمثل في فحص و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ، و تسيير مختلف أنشطة المؤسسة عن طريق تجديد نقاط القوة و الضعف من اجل اتخاذ القرارات المناسبة ، التي تتيح للمؤسسات الجزائرية تقييم ادائها و تطويره وصولا الى الاداء المتميز.

و الهدف من هذا البحث ، هو معرفة دور التدقيق الداخلي و مدى مساهمته في تحقيق اداء المؤسسة ، مساهمة المدقق الداخلي في رفع الاداء و مدى استغلاله للموارد المتاحة بطريقة امثل ، بصفة مستمرة و دورية ذلك من اجل ضمان السير الجيد للمؤسسة و تحقيقها لاداء افضل.

الكلمات المفتاحية : التدقيق ، التدقيق الداخلي ، رفع الاداء ، البنوك التجارية.

## **Summary :**

Through our study , it became clear to us that the National Bank of Algeria must open an independent internal audit department for all its branches across the country . through which it can play its effective role , Which is to examine and evaluate the effectiveness of the internal control system , and the conduct of the various activities of the institution , by identifying strengths and weaknesses , in order to take appropriate decisions . which allow Algerian institutions to evaluate and develop their performance in order to achieve outstanding performance .

The aim of this research is to know the role of internal audit and extent of its contribution to achieving the performance of the institution the contribution of the internal auditor to raising performance . and the extent to which it exploits the available resources in an optimal way . on an ongoing and periodic basis in order to ensure the good running of the institution and achieve better performance.