الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية الأداء في المؤسسة

إعداد الطالبة:

- درار أمينة

تحت إشراف الأستاذة:

- مقداد نادية

أما م لجنة المناقشة

• أ. بن حليمة خيرة	رئيسا
• أ. مقداد نادية	مشرفا
• أ. قبايلي حاجة	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها

الشكر

الشكر

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

أحمد الله وأشكره بعد أن وفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع فله الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة مقداد نادية على ما أفادت به من نصائح وتوجيهات، وعلى حرصها الدائم على إتمام وإخراج هذا العمل العلمي.

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى جميع أساتذة جامعة عبد الحميد ابن باديس خاصة أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على كل ما قدموه لنا من معارف وإضافات.

وأخيرا أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني سواء من قريب أو من بعيد في إنجاح وتقديم هذا العمل المتواضع.

الإهداء

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى "الوالدين الكريمين" أطال الله في عمرهما ومتعهما بدوام الصحة والعافية وحفظهما وجعلهما من أهل الجنة إن شاء الله.

وإلى كل أفراد العائلة.

وإلى كل الأصدقاء.

إلى أستاذتي المحترمة مقداد نادية.

إلى كل أساتذة جامعة عبد الحميد بن باديس وطلبة قسم العلوم المالية والمحاسبة دفعة 2021/2020

أمينة

الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة	أ
الفصل الأول **الإطار العام للتدقيق الداخلي**	
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي	06
المبحث الثاني: أنواع التدقيق الداخلي ومسؤوليات وصلاحيات المدقق الداخلي	11
الفصل الثاني **فعالية الأداء في المؤسسة**	
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء	20
المبحث الثاني: التدقيق الداخلي وتأثيره على أداء المؤسسة	26
الفصل الثالث **الدراسات السابقة**	
الدراسات السابقة	37
خاتمة عامة	41
قائمة المراجع	43

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقـــم	العنـــــــوان	الصفــحة
01	الفعالية والكفاءة	**20**
02	المقارنة بين الرقابة الداخلية الإدارية والمحاسبية	**30**

قائمة الأشكال

الرقـــم	العنـــــــوان	الصفـحة
01	أهداف التدقيق الداخلي	**08**
02	العوامل المؤثرة في الأداء	**21**
03	منهج إدارة عمل المخاطر	**33**

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في المحيط الاقتصادي للمؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق وظهور مفاهيم جديدة كالعولمة وما شابه بالإضافة الى التقنيات الحديثة في الاتصال والتواصل مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة هذا التطور والتي شهدت بدورها أيضا تطور وتنوع من حيث الشكل والحجم والعمليات التي تمارسها ضمن نشاطها الاستغلالي، ومع اشتداد حدة المنافسة وانفصال ملكية رأس المال عن الإدارة وما تسبب به من تعذر في التحكم الجيد لأصحاب رأس المال في إدارة مؤسساتهم ألحت الضرورة الى تطوير مختلف الأنظمة الرقابية المطبقة داخل المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي.

وعليه شهد التدقيق الداخلي اهتماما متزايدا لدى هيئات ومؤسسات دولية، وقد تمثل هذا الاهتمام في نواحي متعددة في مقدمتها انشاء إدارات مستقلة للتدقيق الداخلي مع العمل على دعمها بكفاءات بشرية من أجل تحقيق الأهداف بفعالية.

يعتبر التدقيق الداخلي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها جملة الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة، من خلال توظيف أشخاص يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرات اللازمة والاستقلالية التامة في طرح آرائهم واعداد التقارير المختلفة وايصال النتائج بشكل مباشر للجهات المعنية بهدف التأكد من مدى دقة وفعالية الأنظمة والإجراءات المطبقة داخل المؤسسة.

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التدقيق الداخلي في ضمان الاستمرار والنمو في المؤسسة وتحسين أدائها بغية الإلمام بهذا الموضوع سأحاول في مذكرتي الإجابة عن الإشكالية التالية:

الإشكالية:

الى أي مدى يمكن للتدقيق الداخلي أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة؟

وللمزيد من التفاصيل اعتمدت التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالتدقيق الداخلي وأهميته؟
2- كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة بين تبني معايير أداء واضحة للتدقيق الداخلي وبين قدرته على فعالية الأداء في المؤسسة.
2- هناك علاقة بين مسؤوليات المدقق الداخلي وبين قياس الكفاءة وتقييم الأداء.

3- تعتمد المؤسسة على التدقيق الداخلي وتحسين أدائها.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار موضوع "مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية الأداء في المؤسسة" للدراسة لعدة أسباب هي:

الأسباب الذاتية:

- يندرج الموضوع ضمن اختصاصي.
- الميول الشخصي نحو مهنة التدقيق وكل ما يرتبط به.

الأسباب الموضوعية:

- حاجة المؤسسات الاقتصادية الى التدقيق الداخلي قصد تحسين فعالية أدائها.
- تواجد المؤسسة في بيئة مليئة بالمخاطر مما أوجب الاهتمام بالمعلومة من حيث دقتها ومصداقيتها وهذا لا يتحقق الا من خلال المدقق الداخلي نظرا لأهميته في اتخاذ القرارات من طرف العديد من الجهات.

أهداف الدراسة:

إن لهذه الدراسة عدة أهداف وهي كما يلي:

- توضيح ماهية التدقيق الداخلي وتصحيح الاعتقاد الذي يعتبر التدقيق ثم فقط لتعقب الأخطاء في الإجراءات المحاسبة أي اهتمامها بالجانب المالي فقط.
- النظر الى المفهوم الواسع للأداء.
- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتباره أداة فعالة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- يمارس التدقيق الداخلي كوظيفة داخل المؤسسة فهو يعمل على تطوير وتعزيز أنظمة الرقابة ومساعدة المؤسسة في تحسين أدائها ورغم ذلك إلا أنه لا يحظى بالاهتمام والعناية الكافية من خلال توفير المعايير والشروط والقواعد التي تحدد هذه الوظيفة الحيوية في المؤسسة.
- وبالتالي يستمد البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على ضرورة العناية بوظيفة التدقيق الداخلي والدور الذي يلعبه في تحسين أداء المؤسسة وحسن سيرها.

صعوبات الدراسة:

عند القيام بإعداد هذا البحث لم تصادفني صعوبات كثيرة.

منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في دراستي على منهج وصفي وهذا ما يشترطه الموضوع لعرض المفاهيم المتعلقة بالتدقيق، وأهدافه، الأداء وتقييم الأداء ... إلخ.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة عن التساؤلات الفرعية ولاختيار الفرضيات فقد قمت بقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول، قمنا بتخصيص فصلين لدراسة الجانب النظري وفصل واحد لدراسة الجانب التطبيقي.

وتسبق هذه الفصول مقدمة عامة وتعقبهم خاتمة عامة.

- قمنا في الفصل الأول بالتطرق الى "الإطار العام للتدقيق الداخلي" حين تعرضنا الى مفهوم التدقيق الداخلي، مهامه وأهدافه وكذا أنواعه بالإضافة الى مسؤوليات وصلاحيات المدقق الداخلي.
- أما الفصل الثاني فيعالج "فعالية الأداء في المؤسسة".

من خلال تناول مفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء في المؤسسة بالإضافة الى التطرق الى التدقيق الداخلي وتأثيره على أداء المؤسسة.

- أما الفصل الثالث خصصناه للدراسة التطبيقية والذي جاء تحت عنوان "الدراسات السابقة"

الفصل الأول

الإطار العام

للتدقيق الداخلي

مقدمة الفصل:

إن التدقيق الداخلي هو أداة من أدوات الإدارة وهو عملية منظمة لتقييم العمليات ولكي تحقق المؤسسة أهدافها أصبح من الضروري وجود رقابة محكمة على نتائج أعمالها وهذا يعني التدقيق المستمر للعمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة للحكم على مدى إتباع السياسات والإجراءات المتفق عليها، حيث لا تتصور وجود مؤسسة متعددة الوحدات والفروع دون خلية التدقيق فيها، والتي تسهر على محاربة الانحراف بشتى أنواعها عبر مختلف وظائف المؤسسة، وضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق كونه يضفي الثقة في المعلومات ويعطي تأكيدا على مدى سير العمليات بشكل مطابق للسياسات والإجراءات المتفق عليها.

وللإلمام أكثر بالموضوع سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي.
- المبحث الثاني: أنواع التدقيق الداخلي ومسؤوليات وصلاحيات المدقق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التدفق الداخلي

ظهرت الحاجة الى التدقيق الداخلي مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية، حيث يعتبر من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها لغرض التحقق من مدى فعالية الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

أصبح التدقيق الداخلي وظيفة لخدمة المؤسسة كلها وليس فقط ادارتها وضع المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين تعريفا للتدقيق الداخلي على أنه: "مراجعة العمليات والقيود التي تتم بشكل مستمر حيث تنفذ من قبل أشخاص يعينون وفق شروط خاصة".[1]

كما عرف التدقيق الداخلي على أنه: وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى توافق النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية".[2]

وقد وضعت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين تعريفا للتدقيق الداخلي أشارت فيه الى أنه: "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على انجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم".[3]

[1] الخطيب خالد راغب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2010، ص129.

[2] المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، مطابع الشمس، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص227.

[3] أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص46.

المطلب الثاني: مهام وأهداف التدقيق الداخلي

أولا: مهام التدقيق الداخلي

- التأكد من مدى ملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل والتحقق من تطبيقها.
- اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة للمحافظة على الممتلكات والموجودات.
- التأكد من صحة البيانات ومدى اعتماد العمليات ودراسة ضبط الفحص عليها من خلال مراجعة وتقييم إدارة المخاطر الداخلي وتدقيق البيانات.
- مراجعة فعالية الأساليب لتقييم تلك المخاطر.
- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
- اعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعه الى أعلى سلطة تنفيذية.
- التأكد من التزام الإدارات من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة.[1]

ثانيا: أهداف التدقيق الداخلي

تسعى وظيفة التدقيق الداخلي الى مساعدة أفراد المؤسسة على ممارسة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم بشكل فعال، فهي تزودهم بالتحليلات، التقييمات، التعليقات، التوصيات ومختلف الآراء والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تم فحصها.

[1] هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية العملية والنظرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص19.

ولكي يمكن تحديد أهم الأهداف المرجوة من التدقيق الداخلي من جهة وأهداف إدارة التدقيق الداخلي من جهة أخرى، فيمكن القول بأنه بالرغم من أن الهدف الرئيسي لإدارة التدقيق الداخلي في أية مؤسسة هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذه المؤسسة، فإن المدققين الداخليين يسعون بصفة أساسية الى تحقيق الأهداف التالية:

- تدقيق وتقييم نظم الرقابة الداخلية.
- تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المؤسسة وإجراءاتها.
- حماية أصول المؤسسة من السرقة والإهمال.
- منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت.
- تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية.[1]

وبصفة عامة يمكن تركيز أهداف التدقيق الداخلي في الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: أهداف التدقيق الداخلي

المصدر: أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص27.

[1] خلف عبد الله الوردان، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIS. مؤسسة الوارق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص32

المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي

قسم التدقيق الداخلي مهم جدا داخل الشركة حيث أنه يعتبر كعنصر أساسي في تطبيق نظام الرقابة الداخلية التي بدورها تساعد في تقييم عمل المؤسسة باعتباره العمود الفقري للتقارير الإدارية والمالية كما أنها الوظيفة التي تبقي كل الأعمال على صلة بأهداف الشركة.

كما تميز التدقيق الداخلي بمميزات زادته أهمية حيث يمكن تقييمها من خلال ثلاثة طرق هي:

1- **البعد الثقافي:** لا يستطيع المدقق الداخلي تقييم نظام الرقابة الداخلية بشكل فعال إلا وتأقلم مع البيئة الثقافية للمؤسسة حيث أنه لا يمكن أن يتم التدقيق الداخلي بصورة مجردة أي لابد أن نأخذ البيئة الثقافية بعين الاعتبار والتكيف معها.
2- **البعد الشامل:** يهتم التدقيق الداخلي بجميع أنشطة المنظمة لأنها بنفس المميزات ويتم تقييمها بنفس الأدوات ونفس الأسلوب في جميع المجالات.
3- **البعد النسبي:** لا يمكن انكار أن الشمولية ترافقها النسبية في التطبيق، الرقابة الداخلية ليست غاية في حد ذاتها تعتبر من أولويات المسيرين الذين يعلمون أن التدقيق الداخلي محدود بالتكلفة والمنفعة أثناء تنفيذه للعمليات المخططة حيث ارتبطت أهمية التدقيق الداخلي بالعناصر الأربعة التالية:

- توفير البيانات الموثوقة التي تستوجب وجود القدرة على حيازة معلومات دقيقة تمكنها من القيام بعملياتها، وتستخدم إدارة التدقيق الداخلي بمجموعة واسعة من المعلومات تمكن من المساهمة في صنع القرار.
- حماية الأصول والسجلات التي قد تتعرض للسرقة أو سوء الاستعمال غير المعتمد إلا إذا كانت محمية بجهاز رقابة مناسب.
- تعزيز فعالية العمليات بهدف التدقيق داخل المؤسسة.
- تشجيع التقيد بالسياسات المرسومة اذ من المفترض أن تضع الإدارة إجراءات وقواعد لتوفير الوسائل اللازمة لبلوغ أهداف الشركة.[1]

وهناك مجموعة من العوامل التي ساعدت على زيادة أهمية التدقيق الداخلي منها:

- زيادة اللامركزية والاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي.
- التطور الذي شهدته وظيفة التدقيق الداخلي واتساع نطاقها ليشمل مراجعة وفحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات التي تساعد في تحقيق أهدافها.
- حاجة الجهات الحكومية الى بيانات دقيقة ودورية لمتابعة نشاط المؤسسة والتزامها بمسؤولياتها.

[1] خلف عبد الله الوردان، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIS. مرجع سبق ذكره، ص38.

- ظهور شركات مساهمة وحاجة الجمعية العمومية على معلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات المالية والقوائم والحسابات الختامية المنشورة.
- الاستقلال التنظيمي للإدارة ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية في المؤسسة مما دفع بالإدارة الى تفويض السلطات والمسؤوليات ومن ثم حاجة الإدارة للتأكد من سلامة استعمال وتحمل المسؤوليات وفقا للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها.[1]

[1] خلف عبد الله الوردان، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIS. مرجع سبق ذكره، ص39.

المبحث الثاني: أنواع التدقيق الداخلي ومسؤوليات وصلاحيات المدقق الداخلي

هناك أنواع متعددة من التدقيق تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها، وحتى يستطيع المدقق الداخلي إدارة عمله بكفاءة وفعالية ينبغي عليه أن يكون على علم بكامل مسؤولياته وصلاحياته.

المطلب الأول: أنواع التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم التدقيق الداخلي الى خمسة أقسام فيما يلي شرح موجز لأنواع التدقيق الداخلي:

1- التدقيق المالي:

يعرف التدقيق المالي بأنه الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى.

وينقسم هذا النوع من التدقيق الداخلي الى قسمين:

أ- **التدقيق المالي قبل الصرف:** وهذا النوع يتطلب مراجعة الأعمال قبل وأثناء تنفيذها عن طريق تكليف موظف معين لتدقيق عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات واكتمال المستندات وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ.

ب- **التدقيق المالي بعد الصرف:** ينفذ وفق خطة مرسومة وفحصها ذلك ليؤكد المراجع الداخلية للإدارة العليا أن العمليات تسير وفق القوانين المقررة وبما يضمن تحقيق الأهداف.[1]

[1] كريمة علي الجوهر، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دون ذكر الطبعة، 2012، ص10.

2- التدقيق التشغيلي (الإداري):

يعرف التدقيق التشغيلي بأنه الفحص والتقويم الشامل لعمليات المنشأة لإعطاء معلومات للإدارة عما إذا كانت العمليات قد نفذت طبعا للسياسات الموضوعة التي تتعلق بأهداف الإدارة.

ويهدف التدقيق التشغيلي الى التحقق من الكفاءة والفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ومساعدة الإدارة على حل المشاكل.

3- **تدقيق نظم المعلومات:** هذا النوع من التدقيق يشمل إذا ما كانت نظم المعلومات توفر القدر الكافي لحماية أصول الشركة والحفاظ على أمن البيانات والنظم والقدرة على ضبطها وتصحيحها في الوقت المناسب.

ويشمل تدقيق نظم المعلومات على:

- فحص النظم القائمة أو الجديدة قبل التنفيذ وبعده وذلك لضمان أمنها.
- فحص نوعية التكنولوجيا لضمان فعالية الرقابة الداخلية التي تم وضعها.

4- تدقيق الالتزام "تدقيق المهام خاصة":

هذا النوع من التدقيق يتعلق بالمهام التي يقوم بها المدقق الداخلي حسب ما يستجد من موضوعات تكلفة الإدارة العليا للقيام بها.

ويترتب على تدقيق الالتزام ما يلي:

- جمع المعلومات عن القوانين والأنظمة.
- فهم حدود التدقيق في الكشف عن الأعمال غير القانونية.
- تقييم المخاطر التي يمكن أن تحدث جراء الأعمال غير القانونية.[1]

[1] كريمة علي الجوهر، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص10.

5- التدقيق البيئي:

ويهدف الى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث البيئي وحمايتها وتقييم المظاهر البيئية التالية:

- الضجيج.
- الحرارة والرطوبة العالية في مناطق الإنتاج.
- هدر الطاقة الكهربائية.
- المخلفات الصلبة.[1]

[1] كريمة علي الجوهر، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص13.

المطلب الثاني: مبادئ التدقيق الداخلي

تتمثل مبادئ التدقيق الداخلي في أربعة مبادئ وهي كالتالي:

1- مبدأ النزاهة:

- يجب على المدققين الداخليين أداء عملهم بأمانة ومسؤولية.
- يجب على المدققين الداخليين أن يحافظوا على القانون.
- يجب على المدققين الداخليين أن لا يشتركوا في أنشطة غير قانونية.

2- مبدأ الموضوعية:

- يجب على المدققين الداخليين الإفصاح عن كل الحقائق المادية التي عرضوها أثناء قيامهم بواجباتهم.
- يجب على المدققين الداخليين ألا يقابلوا أي شيء يضعف حكمهم المهني.

3- مبدأ السرية:

- يجب على المدققين الداخليين أن يكونوا عقلاء بشأن استخدام وحماية المعلومات المكتسبة أثناء القيام بواجباتهم.
- يجب على المدققين الداخليين أن لا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي.

4- مبدأ الكفاءة المهنية:

- على المدققين الداخليين أن يحسنوا باستمرار كفاءتهم وفعالية وجودة خدماتهم.
- على المدققين الداخليين أن يملكوا المهارة والخبرة اللازمة لأداء خدماتهم.[1]

[1] يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000، ص34.

المطلب الثالث: مسؤوليات وصلاحيات المدقق الداخلي

حتى يستطيع المدقق الداخلي لإدارة عمله بكفاءة وفعالية، ينبغي عليه أن يكون على علم بكامل مسؤولياته وصلاحياته وفقا لما تقتضي به قواعد ومبادئ التدقيق الداخلي.

أولا: مسؤوليات المدقق الداخلي

يعتبر المدقق مسؤولا عن تنفيذ مهمات التدقيق الداخلي طبقا لبرنامج التدقيق المعد لهذا الغرض من قبل مشرف التدقيق، وعليه فإن على المدقق أن يقوم بالمسؤوليات الآتية:

- القيام بأعمال المسح الميداني الأول للنشاط الخاضع للتدقيق لفهم وتحديد أسلوب العمل ووضع التوصيات المتعلقة باحتياجات التدقيق.
- وضع خطة العمل شاملة النطاق والأسلوب وبرنامج الوقت اللازم للانتهاء من المهمة.
- مراجعة المستندات والوثائق والسجلات اللازمة للقيام بأعمال التدقيق كما هو مخطط لها.
- التنسيق مع منسق إدارة الجهة الخاضعة للتدقيق بخصوص الحصول على الوثائق اللازمة وتحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهمة.
- توثيق جميع الملاحظات التي تدعم رأيه النهائي حول النشاط الخاضع للتدقيق.
- تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية على النشاط الخاضع للدقيق.
- الاحتفاظ بملف أوراق عمل للمهمة وترتيبه وتوثيقه حسب سياسات الإدارة.
- الحفاظ على العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال مع جميع مفتشي المؤسسة. [1]

[1] يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص40.

ثانيا: صلاحيات المدقق الداخلي

بما أن الغرض الرئيسي للتدقيق يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المؤسسة على تأدية وظائفهم بطريقة فعالة عن طريق إمدادهم بتحاليل موضوعية للسياسات المعروضة عليهم وتقارير دقيقة وصحيحة عن نشاط المؤسسة، وحتى يتمكن التدقيق الداخلي من تحقيق ذلك الغرض بكفاءة وفعالية فإنه لابد أن يكون مدير ومدققي إدارة التدقيق الداخلي متمتعين بمجموعة من الصلاحيات أهمها ما يلي:

- الوصول لجميع أنشطة وسجلات وممتلكات وموظفي المؤسسة.
- تحديد نطاق عمل التدقيق بما فيه اختبار الأنشطة وتطبيق الأساليب والتعليمات المطلوبة لتحقيق أهداف التدقيق.
- الحصول على المساعدة المطلوبة من موظفي المؤسسة مساعدة المدققين الداخليين والتعاون معهم بشكل كامل، وإعطاء الأولوية لإجابة طلباتهم بدون قيود، تخفيضا للفائدة المرجوة من التدقيق الداخلي في المؤسسة.
- الحق في طلب خدمات خاصة من خارج المؤسسة إذ لزم الأمر.
- حق الاطلاع في أي وقت على دفاتر المنشأة وسجلاتها ومستنداتها وكذلك محاضر جلسات مجلس الإدارة.
- حق طلب السياسات التي يرى المدقق ضرورتها للمساعدة على القيام بعمله.
- حق تحديد وقت برد ممتلكات المنشأة والتزاماتها من أجل التأكد من عدالة تصوير البيانات المالية لواقعها.
- حق دعوة الهيئة العامة للانعقاد وذلك في حالات الضرورة القصوى.
- حق الحصول على صورة أو نسخة من البيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين.
- حق حضور اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.[1]

[1] يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص43.

خلاصة الفصل:

لقد عرف التدقيق الداخلي تطورا كبيرا لوصوله لما هو عليه الآن، حيث لم يعد يقتصر على فحص السجلات والدفاتر المحاسبية فقط بل أبعد من ذلك من خلال حماية أصول المؤسسة وتقديم تحليلات واقتراحات وتوصيات حول النجاح الذي تحققه المؤسسة.

وعليه فإن نجاح عملية التدقيق الداخلي لا تتوقف على العمل الذي يتم فحصه فقط بل كذلك على خصائص الأفراد الذين يقومون بهذا العمل والإجراءات والأساليب والخطط التي تنظم هذه الوظيفة والكيفية التي تمارس بها هذه المهنة من خلال الالتزام بالمعايير والمبادئ التي تنظم عملية التدقيق الداخلي بنشاطه التقييمي بهدف مساعدة الإدارة لتنفيذ أنشطتها دون أن تكون له أي سلطة على العاملين بالإدارات والأقسام التي يتولى إدارتها.

الفصل الثاني

فعالية الأداء

في المؤسسة

مقدمة الفصل:

لقد أخذ موضوع الأداء في السنوات الأخيرة حيزا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الأمر الذي جعل المؤسسات تتعرض لضغوطات كبيرة من أجل تحسين مستويات أدائها من خلال الاستعانة بالأنظمة الحديثة لتطوير وتقييم الأداء.

يعتبر الأداء في المؤسسة أمر ضروري لاستمرار أي نشاط حيث أصبح إلزاميا على القائمين على إدارة المؤسسة العمل على تحسين أدائها للحصول على العوائد القصوى وضمان استمرارها ونموها وتطورها من جهة أخرى كما أن النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة تعتبر المرآة التي تعكس مختلف الحوادث التي جرت في هذه الأخيرة وهذا يبرز من خلال الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين أدائها سواء في اكتشاف المخاطر وإدارتها والعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية.

وحتى نتمكن من الإحاطة بآليات تحسين أداء المؤسسة وإبراز دور التدقيق الداخلي في ذلك، تطرقت من خلال هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء.
- المبحث الثاني: التدقيق الداخلي وتأثيره على أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء

يعتبر الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فمن خلاله يتم التوصل الى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: مفهوم الأداء

من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهذا نظرا لاستخدامه على نطاق واسع في ميدان الأعمال.

- عرف الأداء بأنه عبارة عن النتائج المخففة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- كما عرف الأداء في مجال التسيير بأنه تحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة.
- وعرف على أنه عبارة عن محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة خلال زمن محدد.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة. [1]

جدول رقم 01: الفعالية والكفاءة

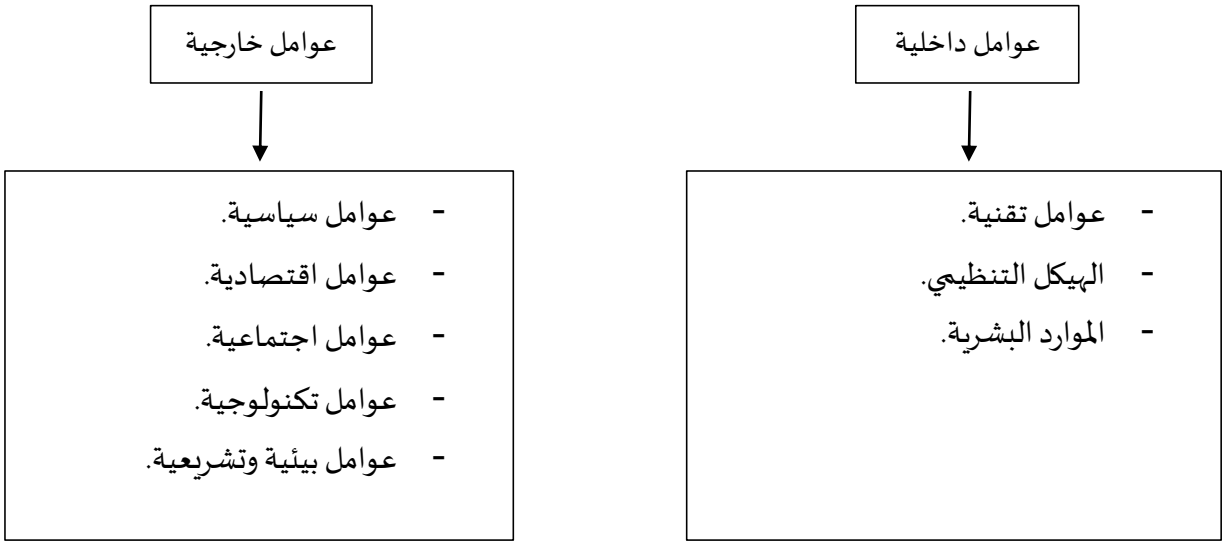
الفعالية	تقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة
الكفاءة	تقاس من خلال العلاقة بين مخرجات المنشأة والموارد المستخدمة

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص318.

[1] إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النقاش للنشر والتوزيع، الأردن، دون ذكر الطبعة، 2008، ص160.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: عبد الماليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص100.

- يوضح الشكل عاملين أساسيين يؤثران على الأداء وهما كالتالي:

1- **العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها.[1]

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة.

ب- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم.

[1] كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص318.

ت- **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظم تقييم الأداء.

2- **العوامل الخارجية:** تتمثل في التغيرات والقيود التي هي على رقابة المؤسسة، والتي تؤثر في أنشطة المؤسسة ومن بين هذه العوامل:

أ- **العوامل السياسية:** تشمل جانب القرارات السياسية كالحروب، الانقلابات.

ب- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة.

ت- **العوامل الاجتماعية:** تشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، مستوى التعليم.

ث- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، الاختراعات الجديدة.

ج- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث.[1]

[1] كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص319.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء ومراحله

أولا: مفهوم تقييم الأداء

عرف تقييم الأداء على أنه نظرة معمقة للنتائج الفعلية بما لها من علاقات مستنتجة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها.

وعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.

وكما عرف على أنه عملية التقدير المنتظمة والمستمرة لإنجاز الفرد لعمله وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.[1]

ثانيا: مراحل تقييم الأداء

يمر تقييم الأداء بأربعة مراحل وهي كالتالي:

1- **تأسيس معايير الإنجاز:** تصميم المعايير الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين.
2- **قياس الإنجاز الفعلي:** وهو عملية تحديد النتائج المحققة في انجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهمات التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية.
3- **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:** الهدف من هذه الخطوة هو الوصف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كان هناك انحراف عن المعايير الموضوعية للإنجاز يتم التوجيه الى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحراف، أما إذا كان هناك توافق مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات.
4- **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:** تتم هذه المرحلة من خلال معرفة أسباب ومكان الخطأ ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي.[2]

[1] إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص165.

[2] مجيد الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، دون ذكر الطبعة، 2010، ص39.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التميز والمحسوبية، وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

1- الروح المعنوية:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

وبناءا على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج دون أن يفضيهم مزيدا من الجهد والتعب.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيرتب عليها إتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه يشعر بمسؤولياته اتجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.[1]

[1] مجيد الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص39.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

5- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الإختبار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، بما يشير اليه مستوى تقييم الأداء، فإذا ذلك تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم الى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.[1]

[1] مجيد الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص44.

المبحث الثاني: التدقيق الداخلي وتأثيره على أداء المؤسسة

إن أي مؤسسة تعمل على تحقيق أهداف وأغراض محددة للقيام بتحقيق هذه الأغراض هناك واجبات ومسؤوليات لكل وظيفة تحدد من خلال الإدارة بطبيعة الحال ظاهرة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، لذلك تطلب الأمر أن تقوم الإدارة بتحليل هذه الظاهرة بهدف التعرف على أسبابها من خلال التدقيق الداخلي لكشف الأخطاء والتلاعب والتأكد من مدى مسايرة العاملين بالمؤسسة للسياسات والخطط والإجراءات.

المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة

كان التدقيق الداخلي يتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية، حيث كان اكتشاف والأخطاء وضبط البيانات يمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المؤسسة، بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي، فهو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة وعن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي اتجاه الأفراد الذي يراجع أعمالهم، فهو ينصح ولا يأمر ويصلح ولا يفضح، بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم، وكذلك توصيل المعلومات الى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها.[1]

لقد كان لوظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات، وارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب بل كنشاط تقييمي للتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تظافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطورها وازدياد أهميتها، ووقائي من خلال تدقيق الأحداث والوقائع الماضية، وإنشائي لتشمل التأكد من كل نشاط من أنشطة المؤسسة وذلك من خلال وضع برامج التدقيق.

إن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، أي أنه يسعى الى تحسين الأداء وذلك في جميع المستويات سواء كانت العليا أو الدنيا، وذلك من خلال التحليلات والتوصيات التي يقدمها لمختلف المسيرين والعاملين في المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد والأسس والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تدقيق وتقويم فعالية وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فعالية وبتكلفة معقولة.
- التأكد من مدى الإلتزام بسياسات المؤسسة وخططها واجراءاتها الموضوعية.

[1] العمران أحمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير للنشر، عمان، بدون ذكر الطبعة، 1990، ص123.

- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
- التأكد من إمكانية الإعتماد أو الوثوق على البيانات الإدارية.
- تحسين نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب.
- تحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وتجنب الأضرار والخسائر اللازمة عنها واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوثها مستقبلا.
- اجراء الإختبارات والدراسات الخاصة بناءا على طلب من الإدارة. [1]

[1] العمران أحمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي، مرجع سبق ذكره، ص125.

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

أولا: مفهوم تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه مجموعات تساهم في التحكم في المؤسسة وعليه لابد من تقييم كل طرق العمل والإجراءات والتعليمات المعمل بها ينبغي التأكيد هنا على ضرورة تقييم هذا النظام وذلك حتى يتسنى للمراقب فحص الحسابات، وتكمن هذه الضرورة في الأسباب التالية:

- ليس من استطاعة المدقق التأكد من أن التسجيلات تعكس كل العمليات بالرغم من مراجعة كل التسجيلات ولا يتأكد من ذلك إلا بعد تقييم مختلف النظم الجزئية ومعرفة أنها خالية من الأخطاء وأن كل تدقيق (داخل أو خارج) لابد أن يسجل.
- لا يمكن للمدقق عمليا تدقيق كل الحسابات واكن جزء منها فقط، وللحكم على أنها صحيحة عليه التأكد من أن كل عملية تفسر وتسجل بنفس الطريقة، أي استمرارية الإجراءات لطرق العمل المتبعة.
- يقوم المدقق بمراجع مستندية أي دراسة المستندات المبررة للعملية وعليه لكي يتم في هذه الأخيرة لأن يعرف كيفية إعدادها وتدقيقها عبر مختلف المصالح التي تمر بها والمحافظة عليها في الأرشيف.[1]

[1] محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر الطبعة، 2003، ص70.

ثانيا: عناصر الرقابة الداخلية

لم تعد الرقابة الداخلية تختص بالنواحي المحاسبية فقط وكنها أصبحت تختص بجميع أوجه النشاط داخل المؤسسة وهذا لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة كل من إدارة المؤسسة ومراقب الحسابات وفيما يلي سيتم عرض عناصر الرقابة الداخلية:

1- الرقابة الداخلية الإدارية:

تتمثل الرقابة الداخلية الإدارية في الخريطة التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي تختص أساسا بالكفاية الإنتاجية والإلتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة، وهذه الإجراءات ترتبط عادة بطريقة غير مباشرة بالنواحي المالية والسجلات المحاسبية.

2- الرقابة الداخلية المحاسبية:

تتمثل الرقابة الداخلية المحاسبية والوجه المحاسبي للرقابة الداخلية وعنصرا رئيسيا من عناصرها في المؤسسة وتهتم بالإجراءات اللازمة لحماية موارد المؤسسة من تصرفات غير مشروعة ولتحقيق دقة البيانات والمعلومات المالية التي يمكن الإعتماد عليها.[1]

[1] محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص90.

الجدول رقم 02: المقارنة بين الرقابة الداخلية الإدارية والمحاسبية.

وجه المقارنة	الرقابة الداخلية الإدارية	الرقابة الداخلية المحاسبية
الهدف من الرقابة	- التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية. - التحقق من الإلتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة المؤسسة.	- حماية الأصول من السرقة، الضياع، الإختلاس وسوء الإستخدام. - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم والتقارير المالية.
طبيعة عملية الرقابة	- تحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.	- التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفق نظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة. - التحقق من أن عمليات المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة عموما.

المصدر: عبد الوهاب نصرو شحاتة، السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص60.

ثالثا: دور التدقيق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية

طالما أن المدقق الداخلي يعمل داخل الوحدة الاقتصادية فهو يسعى لخدمة الإدارة من خلال عملية الرقابة ولذلك يمكن حصر اهتمام المدقق الداخلي بعملية الرقابة في النقاط التالية:

- تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة من الوظائف الفرعية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه وتعتبر وظيفة الرقابة للمدير والذي يشارك بفاعلية في إنجازها المدقق الداخلي ضمانا لأداء الوظائف الفرعية الأخرى.
- استقلالية المدقق الداخلي عن الأنشطة التشغيلية داخل الوحدة المعينة بدعم قدرته على تزويد الإدارة نحو الرقابة، فطالما أن الرقابة تعمل على ضبط مسار الأداء الفعلي في مواجهة الأداء المخطط له فإن ذلك يؤكد على اعتماد الإدارة على المدقق في تحقيق الرقابة.
- طالما أن المدقق الداخلي هو أحد العاملين بالوحدة الاقتصادية، فإن قربه من السجلات المالية يجعله على دراية كاملة نسبيا للمشاكل التي تلاحق الوحدة الاقتصادية الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على الأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات لزيادة المعرفة وإتمام عملية الرقابة.
- يتضح من الأدوار التي يمكن أن يلعبها المدقق الداخلي مع الإدارة أن احتياجات هذه الأخيرة تتطور بصورة سريعة وهذا ما يزيد ويضاعف من اعتمادها على مجهودات التدقيق الداخلي.[1]

[1] The institute of internal auditors, international standards for the professional practice of internal audit standards ,2010,Page 19

المطلب الثالث: تقييم إدارة المخاطرفي المؤسسة.

أولا: مفهوم إدارة المخاطر

عرفت إدارة المخاطر على أنها جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط.

- إدارة المخاطر هي "عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها ومواجهتها والتقليل من خطورتها من خلال نقلها الى جهة أخرى، وتجنبها وتقليل آثارها السلبية، وقبول بعض أو كل تبعاتها، سواء كانت هذه المخاطر ناجمة عن أسباب مادية وقانونية أو مخاطر مالية".

ثانيا: منهج عمل إدارة المخاطر

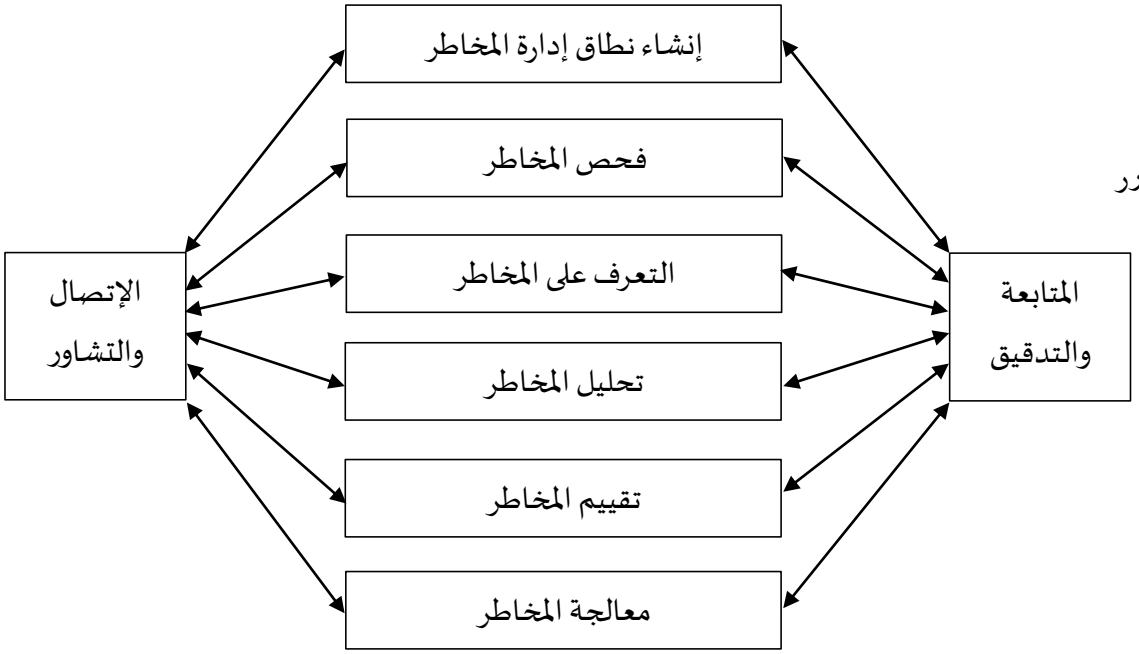
إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تطبق أساليب وإجراءات وهذا فيما يخص:

- إنشاء نطاق إدارة المخاطر.
- تحديد، التعرف، التحليل، التقييم والمعالجة للمخاطر المرتبطة بأي نشاط عملية، وظيفة، مشروع، منهج، خدمة، أصل داخل المؤسسة.[1]

[1] محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص120.

ويمكن توضيح منهج عمل إدارة المخاطر في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: يوضح منهج عمل إدارة المخاطر



رررر

المصدر: عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجيستر في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، غير منشورة، 2008-2009، ص126.

ثالثا: دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر

لا شك أن التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في التعامل مع المخاطر حيث أشار معهد المدققين الداخليين إلى أن تقييم إدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي حيث نص المعيار رقم 2110 إلى: "على المدير التنفيذي لدائرة التدقيق الداخلي القيام بوضع خطط التدقيق تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة التدقيق الداخلي وبالتالي إتساقها مع الأهداف العامة للمؤسسة".

حيث يجب على المدقق الداخلي أن يطور فهمه الخاص بخصوص المخاطر التي قد تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها وأن يقوم بعد ذلك بإعداد خطة تحتوي على كيفية مواجهة وتخفيف آثار هذه المخاطر وتفاديها.

والتعريف الحديث والمفهوم الجديد للتدقيق الداخلي يشير بوضوح إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، وتركز الأدبيات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي على أن إدارة المخاطر تدخل في نطاق التدقيق الداخلي حيث يشارك المدقق الداخلي في هذه العملية، إضافة إلى ذلك وجود عدة معايير مهنية تعبر عن أهمية إنخراط التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر، حيث ينص معيار الأداء 2100: "على أن نشاط التدقيق الداخلي ينبغي أن يساعد المؤسسة على التعرف على المخاطر وتقييم التعرضات الهامة للمخاطرة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والنظم الرقابية".

وأهم المخاطر التي يتولى التدقيق الداخلي تقييمها نجد:

- عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية.
- الفشل في اتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين.
- ضياع الأصول.
- الإستخدام غير الاقتصادي وغير الكفء للموارد.
- الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.[1]

[1] طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحث والتدريبات، جدة، الطبعة الأولى، 2003، ص33.

خلاصة الفصل:

لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذا بعين الإعتبار الموارد اللازمة لذلك.

كما يتم تقييم الأداء من خلال استعمال مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي يتم اختبارها من طرف المدقق والتي يراها مناسبة مع نوع وحجم المؤسسة محل التقييم، وهذا الكشف عن النقائص ومحاولة تحليلها والبحث عن أسبابها حتى يتم تفاديها مستقبلا.

ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن المدقق الداخلي له دور كبير في تقييمه للأداء وتحسين فعاليته، وذلك من خلال قيامه بتدقيق كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى من خلال الخدمات الإدارية التي يقوم بمنحها للعاملين والتي يطلق عليها بالقيمة المضافة للمدقق.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل التحليل لأهم الدراسات المتعلقة بدور التدقيق الداخلي للمؤسسة وذلك للتعرف على ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج من ناحية ولبيان ما يمكن أن تضيفه الدراسة الحالية من ناحية أخرى.

الدراسة الأولى: دراسة أولاد البركة أم كلثوم، بن عيس سمية بعنوان مذكرة "دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة" مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ولاية أدرار.

حيث تدور إشكالية البحث حول: ما هو دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

وتسعى من خلال هذا البحث إلى دراسة كل من:

- دور التدقيق الداخلي وأهميته في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- مسار عمل المدقق الداخلي.
- الخدمات والمهام التي يقوم بها المدقق الداخلي التي تساهم في تحسين الأداء المالي.

حيث اختتمت دراسة الباحثين بمجموعة من النتائج أهمها:

- الأداء المالي وسيلة حتمية لقياس الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية والصناعية.
- لا يمكن للإدارة الرقابية الاستغناء عن مهام المدقق الداخلي، باعتباره نشاط استشاري مستقل وموضوعي، مصمم للكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- توجد علاقة وطيدة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، باعتبار التدقيق الداخلي أداة تستعمل لتقوية وتحسين الطرق والمناهج، التي تدير بها المؤسسة مخاطرها، وأهم المخاطر التي يتولى المدقق تقييمها وإدارتها عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية.

الدراسة الثانية: دراسة حميدات هوارية بعنوان مذكرة "التدقيق الداخلي ودوره في تقييم أداة المؤسسة الاقتصادية" مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ولاية مستغانم.

حيث تدور إشكالية البحث حول: كيف يساهم التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؟

وتسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الاهتمام بالنواحي الوظيفية للتدقيق الداخلي وتبيان الدور الذي يؤديه في مجال تقييم الأداء.
- محاولة معرفة تقييم الأداء داخل النظام والمؤسسة.

حيث اختتمت دراسة الباحثة بمجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة أساسية بهدف حماية ممتلكاتها من السرقة والتلاعبات ومن الأخطاء المحتملة.
- إن التدقيق الداخلي يعتبر العنصر الأساسي في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراقبته وتنفيذ إجراءاتها وكذلك إبراز نقاط القوة والضعف واقتراح الحلول المناسبة لها.
- يجب أن يكون الشخص المكلف بأداء مهمة أو وظيفة التدقيق الداخلي على درجة كبيرة من النزاهة والإلمام بالميدان العملي.
- يعتبر التدقيق الداخلي أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة بحيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية وحتى تحقق هذه الوظيفة لابد من توفر الشروط التي تسمح لها بأداء مهامها بفعالية.
- يساعد التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما يساعد على تقييم الأداء.

الدراسة الثالثة: دراسة نعيمة قلقول بعنوان مذكرة "دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية" مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ولاية أم البواقي.

حيث تدور إشكالية الحث حول: إلى أي مدى يمكن التدقيق الداخلي أن يحسن من نظام الرقابة الداخلية؟

وتسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف أكثر على التدقيق الداخلي، المدقق الداخلي والمعايير التي تحكم مهنة التدقيق.
- إظهار أهمية التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية.
- تحديد الصعوبات التي تواجه المدقق اثناء فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

حيث اختتمت دراسة الباحثة بمجموعة من النتائج أهمها:

- عملية التدقيق الداخلي تعتبر وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة تقوم بنشاط رقابي مستقل.
- يساهم نشاط التدقيق الداخلي في تقويم وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية.
- التدقيق الداخلي أداة من أدوات نظام الرقابة الداخلية حيث يقوم من خلالها بتقييم واختبار مدى تماشي النظام في المؤسسة مع متطلبات الإدارة والعمل على تحسينه.
- لضمان نجاح التدقيق الداخلي وأداة المدقق الداخلي، يجب أن تكون هذه الوظيفة تابعة لأعلى المستويات الإدارية.
- يوفر التدقيق الداخلي المعلومات العليا لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقويم سلامة نظام الرقابة الداخلية.
- تعمل على استغلالية المدقق الداخلي على تحسين نظام الرقابة الداخلية وخاصة إذا كان قسم التدقيق الداخلي تابع مباشرة إلى مجلس الإدارة.

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض والتعقيب على الدراسات السابقة نلاحظ أنه يوجد اختلاف واضح بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولا يمكن القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة إتسمت بخاصية معينة حيث أن كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية أو أكثر من زوايا موضوعنا، كما أنه حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف هذه الدراسة من أجل التوصل إلى وضع إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى معرفة مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية أداء المؤسسة.

ويمكن تلخيص مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة.
- مراجعة عمليات من حيث فعالية وكفاءة لتحسين أداء المؤسسة.
- تقييم وظيفة التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية وهو ما يؤثر إيجابا على الأداء المالي بالمؤسسة.

خاتمة عامة:

حاولنا من خلال معالجة لموضوع الدراسة والمتمثل في "مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية الأداء في المؤسسة"، بمعالجة إشكالية الآتية "إلى أي مدى يمكن التدقيق الداخلي أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة"، من خلال التركيز على دور المدقق الداخلي في إضفاء الثقة والمصداقية على القوائم المالية من جهة، ومن جهة أخرى حاولت إبراز دوره في الجوانب غير المالية للمؤسسة.

ونظرا للأهمية البالغة للتدقيق الداخلي بالنسبة للمؤسسة أخذ هذا الأخير حيزا كبيرا من الاهتمام والتوسع فأصبح له ضوابط تحكمه داخل المؤسسة سواء من خلال تنظيم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة أو الموقع الذي يشغله في الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة.

يعمل التدقيق الداخلي على تحسين أداء المؤسسة من خلال حماية أصول المؤسسة والمحافظة عليها، وضمان دقة البيانات المالية والمحاسبية، والتقليل من التكاليف وزيادة النواتج وإضافة قيمة، يتجسد من خلال دور التدقيق الداخلي في تحسين وتقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتقييمها.

إختبار الفرضيات:

بعد عرض وتحليل مختلف جوانب الموضوع نظريا، توصلت الى النتائج المرتبطة بالفرضيات الموضوعة مسبقا كما يلي:

- إن هناك دورا ملموسا لوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط وتحقيق الأداء في المؤسسة.
- تتبنى وحدة التدقيق الداخلي في المؤسسة معايير للأداء وهذا يؤثر بالإيجاب على ضبط وتحسين الأداء لهذه الوحدات.
- يوافق المسؤولين والعاملين في وحدة التدقيق الداخلي على أن هناك ضرورة لتوسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشمل قياس الكفاءة والفعالية، أن ذلك يؤدي بالضرورة لتحسين فعالية الأداء في المؤسسة.

النتائج:

أظهرت النظرية مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تتوقف درجة مساهمة التدقيق الداخلي في عملية تحسين الأداء في المؤسسة على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الداخلي، كأداة فعالة تتمثل أحد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الوثوق والاعتماد عليها.

- يعتبر التدقيق الداخلي إضافة إلى كونه أحد أهم الأنظمة الرقابية من بين الوسائل الأكثر فعالية المستعملة في التقييم والتوجيه والإرشاد لما يوفره من دعم في كل خطوة من خطواته انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وصولا الى مرحلة المتابعة والتوجيه.
- تتعرض المؤسسة إلى مخاطر مختلفة وغير محتملة، مما أدى الأخذ بعين الاعتبار تفعيل التدقيق الداخلي في اكتشاف وإدارة هذه المخاطر لتحسين الأداء في المؤسسة.
- التدقيق الداخلي يسمح باكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء ويساهم في وضع التقديرات.
- ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بإنشاء قسم التدقيق الداخلي في المؤسسات والاهتمام أكثر بوظيفة التدقيق الداخلي.

الاقتراحات:

- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لأن لها أثر إيجابي في دعم الإدارة والقرارات.
- ضرورة تدعيم علاقة المدقق الداخلي بالوظائف الأخرى كي يعمل على مساعدة الأقسام الأخرى في حل المشاكل، وتقديم النصح والإرشادات.
- توفير إجراءات تساعد المدقق على القيام بمهامه داخل المؤسسة.

آفاق الدراسة:

في الأخير يمكن اعتبار هذا البحث بداية لدراسات وبحوث أخرى سواء في مجال التدقيق الداخلي أو أداء المؤسسة، لذا نقترح المواضيع التالية:

- دور التدقيق الداخلي في الرفع من كفاءة وفعالية وظائف المؤسسات الاقتصادية.
- دور التدقيق الداخلي في منع الفساد المالي في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية

أ- مؤلفات (الكتب):

1- إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النقاش للنشر والتوزيع، الأردن، دون ذكر الطبعة، 2008.

2- أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

3- أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

4- الخطيب خالد راغب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2010.

5- العمران أحمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير للنشر، عمان، بدون ذكر الطبعة، 1990.

6- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، مطابع الشمس، عمان، الطبعة الأولى، 2001.

7- خلف عبد الله الوردان، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIS. مؤسسة الوارق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

8- طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحث والتدريبات، جدة، الطبعة الأولى، 2003.

9- عبد الوهاب نصرو شحاتة، السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

10- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004.

11- كريمة علي الجوهر، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دون ذكر الطبعة، 2012.

12- مجيد الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، دون ذكر الطبعة، 2010.

13- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر الطبعة، 2003.

14- هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية العملية والنظرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

15- يونس جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000.

ب- مذكرات:

1- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجيستر في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، غير منشورة، 2008-2009.

ت- مجلات:

1- عبد الماليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001.

ثانيا: مؤلفات بالغة الأجنبية:

1- The institute of internal auditors، international standards for the professional practice of internal audit standards, 2010، Page 19

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الفهرس	
قائمة الجداول والأشكال	
الفصل الأول **الإطار العام لتدقيق الداخلي**	
مقدمة الفصل	05
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي	06
المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي	06
المطلب الثاني: مهام وأهداف التدقيق الداخلي	07
المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي	09
المبحث الثاني: أنواع التدقيق الداخلي ومسؤوليات وصلاحيات المدقق الداخلي	11
المطلب الأول: أنواع التدقيق الداخلي	11
المطلب الثاني: مبادئ التدقيق الداخلي	14
المطلب الثالث: مسؤوليات وصلاحيات المدقق الداخلي	15
خلاصة الفصل	17
الفصل الثاني **فعالية الأداء في المؤسسة**	
مقدمة الفصل	19
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء	20
المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه	20
المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء ومراحله	23
المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة	24
المبحث الثاني: التدقيق الداخلي وتأثيره على المؤسسة	26
المطلب الأول: تحسين الأداء في المؤسسة	26
المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة	28
المطلب الثالث: تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة	32
خلاصة الفصل	35

الفصل الثالث الدراسات السابقة	
الدراسات السابقة	37
خاتمة عامة	41
قائمة المراجع	43

ملخص:

يعتبر التدقيق الداخلي من بين أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها والتحكم في أدائها، من خلال الدور الرقابي في المؤسسة للوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات والسياسات العامة.

وتهدف الدراسة الى إبراز واقع التدقيق الداخلي ومدى مساهمته في تحسين فعالية أداء المؤسسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن التدقيق الداخلي بالمؤسسة يتميز بالاستقلالية والكفاءة العالية لأداء مهامه والموضوعية التامة وتوصلنا أن التدقيق يساهم في تحسين فعالية الأداء.

الكلمات المفتاحية:

التدقيق الداخلي، تقييم الأداء.

Résumé :

L'audit interne est l'un des mécanismes les plus importants qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs et à contrôler ses performances, à travers le rôle de supervision dans l'organisation pour accéder à des informations et des analyses réalistes sur le flux de travail afin de rationaliser les décisions et politiques publiques.

L'étude vise à mettre en évidence la réalité de l'audit interne et l'ampleur de sa contribution à l'amélioration de l'efficacité de la performance de l'institution.

L'un des résultats les plus importants de l'étude est que l'audit interne de l'institution se caractérise par son indépendance et sa grande efficacité dans l'exécution de ses tâches et en toute objectivité. Nous avons conclu que l'audit contribuait à améliorer l'efficacité des performances.

Mots clés :

L'audit interne, évaluation des performances.