

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
الشعبة: مالية ومحاسبة التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان :

دور التدقيق المحاسبي في تقييم أداء المؤسسة

إشراف الأستاذ:

د. قوديح جمال

من إعداد :

• مغيث فتح الله

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من جامعة
رئيسا	دحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	قوديح جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	تيفالي يونس	أستاذة محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017 - 2018

شكر وتقدير

يسرنا بعد كل هذا الجهد والعمل المتواصل أن نقدم تشكراتنا السامية والجليلة
إلى جميع الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس
في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وأشكرهم على كل

ماقدموه لي من تصويبات وتوجيهات،

فلا أملك له جزاء بل أحر الشكر والثناء.

كما اشكر كل الاصدقاء وجميع الطلبة

وأشكر كل من قدم لي النصيحة وأعانني ولو بكلمة من قريب أو من بعيد

فالشكر الجزيل لكم جميعا

الفصل الاول: الاطار النظري للتدقيق الداخلي

09.....	تمهيد.....
10.....	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي
10.....	المطلب الاول :تعريف التدقيق الداخلي.....
11.....	المطلب الثاني :أهمية وأهداف التدقيق الداخلي.....
13.....	المطلب الثالث :أنواع التدقيق الداخلي
14.....	المبحث الثاني :الضوابط الاساسية للتدقيق الداخلي و أهم معاييرہ.....
14.....	المطلب الأول :مراحل عملية التدقيق الداخلي.....
19.....	المطلب الثاني :أدوات التدقيق الداخلي.....
23.....	المطلب الثالث: معايير التدقيق الداخلي.....
27.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني : مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين اداء المؤسسة
29.....	تمهيد.....
30.....	المبحث الأول: مفاهيم الأداء بالمؤسسة.....
30.....	المطلب الأول :تعريف الاداء بالمؤسسة.....
31.....	المطلب الثاني : انواع الاداء حسب المعيار
34.....	المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء.....
36.....	المبحث الثاني :التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر.....
36.....	المطلب الاول :مفهوم ادارة المخاطر.....
37.....	المطلب الثاني :انواع المخاطر وخطوات عملية ادارتها.....
39.....	المطلب الثالث :دور التدقيق الداخلي في تقييم وإدارة المخاطر.....
42.....	خلاصة الفصل:.....

الفصل الثالث: دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

- 45.....تمهيد:
- 46.....المبحث الاول: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء.....
- 46.....المطلب الاول: مراحل و متطلبات نجاح تقييم الأداء.....
- 48.....المطلب الثاني : دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء.....
- 49.....المبحث الثاني : التدقيق الداخلي وعلاقته بتقييم أداء المؤسسة.....
- 49.....المطلب الاول : مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء.....
- 50.....المطلب الثاني : رأي المدقق الداخلي حول نتائج المؤسسة و تقييم أدائها.....
- 53.....خلاصة الفصل:
- 54.....خاتمة عامة
- 58.....قائمة المصادر و المراجع.....
- 61.....ملخص.....

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

تعد المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين الموارد البشرية والطبيعية والعناصر المالية والفنية تحت مجموعة من الظروف، وهذا لتحقيق أهداف تضمن بقاءها واستمرارها في وسط يمتاز بالمرونة والتغيرات اليومية، واستمرارها لا يعني أبدا فكرة البقاء فقط بل البقاء مع الزيادة والتطور وذلك عن طريق انتهاز تقنيات وأساليب تسيير فعالة ترفع من مستوى أدائها وتؤهلها للمنافسة الداخلية والخارجية. كما أن اهتمام إدارة المؤسسة بضرورة التعرف على مدى كفاءة النظام المعمول به ومدى تنفيذ الخطط والسياسات المنتهجة أدى إلى ضرورة تواجد خلية داخلية تقوم بالتدقيق، والذي أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره وظيفة إدارية يتم الاعتماد عليها في القيام بعملية الرقابة في المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن والمحافظة على الموارد المتاحة.

ظهر التدقيق الداخلي نتيجة الحاجة إلى حماية الممتلكات وضمان صحة البيانات الموجودة والعمل على اكتشاف الأخطاء خاصة بعد الانهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم، والتي هزت المؤسسات الاقتصادية، هذا ما أدى إلى البحث عن سبل ووسائل لتحقيق رقابة فعالة على أعمال تلك المؤسسات، وبالتالي زيادة اللجوء والاهتمام أكثر بعملية التدقيق الداخلي، حيث كان يتسم بنطاق ضيق يقتصر على تدقيق القيود المحاسبية والسجلات المالية، واكتشاف الأخطاء والغش والعمل على الحد من حدوثها، ولكن مع تطور إمكانيات المدققين وإسهامهم في تقديم خدمات إدارية إلى جانب خدماتهم المالية، أصبح التدقيق الداخلي يقوم على فحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة. وتشير الدراسات الميدانية التي أجريت في العديد من دول العالم إلى أن هنالك اتجاه واضح على ضرورة توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي، وذلك مع تزايد أهميته وارتفاع وضعه التنظيمي في المؤسسة، حيث اتجهت بعض من هذه الدول نحو إلزام المؤسسات بضرورة وجود نشاط للتدقيق الداخلي، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية أول من اتبع هذا الاتجاه.

حيث يعتبر التدقيق الداخلي أساس تطور ونجاح المؤسسة في مختلف مجالاتها ولاسيما المالية منها، من خلال مساهمته في تحقيق أحسن أداء مالي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وهذا من خلال توضيح المدقق الداخلي نقاط قوة وضعف المؤسسة، وبالتالي تفهم نقاط القوة حتى يتمكن استخدامها لأقصى درجة ومعرفة نقاط الضعف حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية من شأنها وتقديم توصيات ومتابعة ذلك. حيث يحتل تقييم وتحسين الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية المؤسسات، وركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسات قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها والمتنافس عليها، ومن هنا نجد ضرورة الحصول وتحقيق العوائد القصوى وديمومة واستمرار المؤسسة وتطورها، وذلك بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد بكفاءة وفعالية كبيرة والحرص على

مقدمة عامة :

ذلك وهذا لا يتم إلا بوجود وظيفة تدقيق داخلية فعالة في المؤسسة تقوم بالسهر على ذلك وتقوم بتقديم التوصيات اللازمة عند الضرورة.

الإشكالية:

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التدقيق الداخلي في ضمان الاستمرار و النمو في المؤسسة وتحسين ادائها المالي باعتباره أحد وظائف القيادة لما يقدمه من خدمات للإدارة العليا عن طريق تقييمه الدائم والموضوعي والمحايد لمختلف الأنشطة، وبغية الامام بهذا الموضوع والخوض فيه بصفة أكثر تفصيلا سنحاول من خلال مذكرتنا الاجابة عن الاشكالية التالية :

كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة عن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية

- ما المقصود بالتدقيق الداخلي؟

- فيما تتمثل معايير التدقيق الداخلي في المؤسسة؟

- ماذا نعني بتقييم أداء المؤسسة وما هي أهميته؟

الفرضيات:

1- التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية يساعد على تحسين الاداء وترشيد

القرارات.

2- يتوقف نجاح عمل المدقق الداخلي على مجموعة من المعايير المتعارف عليها دوليا.

3- تقييم الأداء طريقة تسمح بالتحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية موضوع البحث في ابراز دورا لتدقيق الداخلي في المؤسسة الاعتماد على صحة تقاريره والاستفادة

منها، والعمل على تقييم مستوى الاداء وتطويره للوصول الى الاداء المتميز.

- ضرورة دواسة معايير التدقيق وتطبيقها على مستوى ادارة المؤسسة.

- معرفة أساليب وطرق تقييم الأداء من أجل التفوق والتميز.

- المساعدة في نجاح المؤسسات الاقتصادية والحفاظ على استمراريتهما مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة:

- محاولة ربط الجوانب النظرية بما هو واقع في المؤسسات الجزائرية.
- التعريف بالتدقيق الداخلي وتحديد أهدافه وأهميته.
- تقييم الاداء داخل المؤسسة والنظام.
- مساهمة التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي، من أجل جمع وتحليل المعطيات والبيانات ومختلف المعلومات يعرض استنباط المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري والتطبيقي لموضوع البحث.

هيكل الدراسة:-

تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول نظرية حيث تطرقنا في الفصل الاول الى الاطار النظري للتدقيق الداخلي وقسمناه الى مبحثين. المبحث الاول مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي و المبحث الثاني الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي و أهم معاييره.

وفي الفصل الثاني تطرقنا مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين اداء المؤسسة من خلال ابراز في المبحث الأول مفاهيم الأداء بالمؤسسة و في المبحث الثاني التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر. وفي الفصل الثالث حاولنا الربط بين الفصلين الاول و الثاني و ابراز دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق الداخلي

تمهيد

إن التدقيق الداخلي هو عملية منظمة ومنهجية لتقييم العمليات بشكل موضوعي وبصفة مستمرة داخل المؤسسة، ولكي تحقق هته الأخيرة 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 وان ضرورة وجود هذه المصلحة في المؤسسة وتابعة لأكبر سلطة فيها أصبحت أمرا حتميا في عالم اليوم، حيث لا تتصور وجود مؤسسة متعددة الوحدات والفروع مما يفرض عليها اللامركزية في التسيير واتخاذ القرارات غيا ب خلية التدقيق فيها والتي تسهر على محاربة الانحراف بشتى أنواعها عبر مختلف وظائف المؤسسة، ولقد أوصت التقارير الصادرة عن هيئات مراكز البحث ضرورة وجود خلية تدقيق داخل المؤسسة، وضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه، كونه يضفي الثقة في المعلومات المتدفقة ويعطي تأكيدا على مدى سير العمليات بشكل مطابق للسياسات والإجراءات المتفق عليها.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لما ذكرنا سابقا سنحاول في هذا الفصل إبراز ما تطرقنا إليه بعرض الجوانب العامة التي تخص عملية التدقيق الداخلي، وذلك بتقسيمه إلى مباحثين رئيسيين هما :

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي .

المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي و أهم معاييرها.

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي

المطلب الاول: تعريف التدقيق الداخلي.

أصبح التدقيق الداخلي وظيفة لخدمة المؤسسة كلها وليس فقط إدارتها حيث يعرف وفق المعايير الخاصة بالتدقيق الداخلي الحديث على IIA المهنية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين أنها: "نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل منظمة الأعمال لم ارجعة العمليات كخدمة للإدارة، وهي وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى¹

تعريفا جديدا في 1999 على ان التدقيق الداخلي هو: "نشاط مستقل استشاري IIA وأصدرت موضوعي ومطمئن يهدف إلى زيادة عائد عمليات المؤسسات وتحسينها ويساعد التدقيق الداخلي المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة وتحسين فعاليتها"² كما عرف التدقيق الداخلي على أنه "مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل تنشأه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية للتأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المشروع والتحقق من إتباع موظفي المشروع للسياسات وجميع وسائل الرقابة في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها ليصل المشروع للكفاية الإنتاجية القصوى".

التدقيق الداخلي يختلف عن الرقابة الداخلية دوره ليس السهر بشكل دائم للحفاظ على التوازن العام حيث ينص التعريف التالي على أن "التدقيق الداخلي هو عملية تتدخل بصفة مباشرة في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى تنظيم هذه الأخيرة عن طريق توفر مؤشرات جيدة حيث يعتبر إلى حد ما رقابة الرقابة "

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التدقيق الداخلي هو نشاط استشاري وارشادي تكميلي يتميز بالاستقلالية والموضوعية ويقوم به شخص أو أشخاص مؤهلين تابعين للمؤسسة تستخدم بغرض التحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية والتحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية وفقا للمعايير المطلوبة وهو بالتالي

¹ غسان فلاح المطارنة تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2006، ص 14

² محمد فلاق التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 2006 المؤتمر الدولي الثاني لمهنة التدقيق في الجزائر، جامعة سكيكدة، 2010، ص 5

رقابة الرقابة وهو يعمل لصالح المؤسسة وفي خدمة الإدارة ومساعدة أعضائها أثناء القيام بوظائفهم وهذا بتزويدهم بالتحليل والآراء والتفاسير الملائمة والمتعلقة بالعمليات والنشاطات والوظائف المدققة واقتراح توصيات والتحسينات اللازم إدخالها لتصل مشاريع المؤسسة إلى الكفاية الإنتاجية القصوى وبالتالي زيادة عائد عمليات المؤسسة، ويساعد التدقيق الداخلي المؤسسة في تحقيق أهدافها لتقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

ويعمل التدقيق الداخلي على مساعدة المؤسسة للوصول إلى أهدافها وهذا بالتقييم وبطريقة منظمة وممنهجة لسيرورة إدارة المخاطر والحوكمة ومن تم وضع اقتراحات لتقوية فعاليتها. وعليه تظهر أعمال المدقق الداخلي فيما يلي:

-تقييم الممارسات؛

-توضيح النقاط الإيجابية والسلبية للمؤسسة

-رصد المخاطر للمكافحة والإبلاغ عنها لإدارة الشركة؛

-تقديم اقتراحات وتوصيات للتحسين؛

-إعداد التقارير الرسمية الممنهجة والتي تشمل جميع الجوانب السابقة؛

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

يحتل التدقيق الداخلي أهمية بالغة في مختلف المؤسسات، لما له من أهداف تصب في صالح المؤسسة وفي خدمة الإدارة.

أولا: أهمية التدقيق الداخلي

تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في ثلاثة نواحي رئيسية وهي كما يلي¹:

1-المسؤولية اتجاه إدارة المؤسسة: حيث تتمثل أهميته في مساعدة مديري المؤسسة في القيام بوظائفهم

اليومية في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة عن طريق توفير الضمان بأن آلية الرقابة التي يعتمدون عليها سليمة وتعمل على ما هو مرغوب في تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ يوسف محمود، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008 ص128

2- مجال الفحص: تكمن أهميته في التحقق من سلامة نظام مسك الدفاتر ومن أنه سيستمر في توفير معلومات دقيقة وبصفة دائمة وكذلك التأكد من أن طرق تجميع المعلومات في التقارير المختلفة توفر للإدارة بيانات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

3- مجال الرقابة الداخلية: فهو يهتم بكل من الجانب المالي، والجانب الإداري والاقتصادي لنظام الرقابة طالما أن مسؤولياته لا تقتصر على الإدارة والمالية والمحاسبة بل تتعدى ذلك ليشمل كل الأجزاء الأخرى بالمؤسسة، ومن جهة أخرى تكمن أهميته في ضمانه لسلامة النظام الكلي للرقابة الداخلية من الناحيتين المالية والإدارية ومدى عمله بما هو مخطط له.

ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي هو تقييم منظم وهادف من قبل المدققين الداخليين لمختلف أنشطة الرقابة في المؤسسة بهدف¹:

- تحديد مدى موثوقية ودقة المعلومات المالية وبيانات التشغيل؛
 - تحديد مخاطر الاستغلال للمؤسسة ومدى التعرف عليها والحد منها
 - التحقق من أن التنظيمات الخارجية والبيانات والإجراءات الداخلية محترمة ومعمول بها؛
 - التحقق من مدى التقيد بمعايير الاستغلال
 - العقلانية والرشاد في الاستعمال الأمثل للموارد بطريقة فعالة وبأقل تكلفة؛
 - الوصول إلى أهداف المؤسسة المرجوة .
- في قائمة المسؤوليات IIA كما وضع معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من الأهداف التي على المراجع الداخلي أن يأخذها في الحسبان وحددها فيما يلي :
- فحص وتقييم مدى سلامة ودقة وتطبيق الرقابة التشغيلية والتأكد من الحماية المادية للأصول ؛
 - فحص نطاق الالتزام بالسياسات الموضوعية والخطط والإجراءات ؛
 - فحص إمكانية الاعتماد على بيانات الإدارة الموجودة داخل التنظيم؛

¹ داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية للنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2007 ص42

-تقييم جودة الإدارة في تنفيذ المسؤوليات والمهام المخصصة:

-إعطاء مقترحات حول التحسينات الممكنة.

كما يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم مسار الحوكمة وتقديم التوصيات المناسبة لتحسينه وهذا حسب ما ذكر في المعيار 2110 من معايير الأداء، حيث يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة مجلس الإدارة على القيام بمهمة الحوكمة المسؤولة عنها أساسا، لهذا يبذل مجمع المدققين الداخليين الأمريكي جهدا كبيرا في توجيه أعضائه ليكونوا متخصصين في أصول حوكمة الشركة، وتحسين وتقوية أخلاقيات العمل وسلامة المنظمة، ودوام المناقشة والتعليق والتدريب على الجوانب المختلفة للحوكمة عموما والتدقيق خصوصا.

ويهدف التدقيق الداخلي أيضا إلى تقييم فعالية والمساهمة في تحسين مسار إدارة المخاطر حسب المعيار 2010. من معايير الأداء حيث يعمل التدقيق الداخلي على تحديد المخاطر تحديدا صحيحا وبالتالي قياسه من أجل قيام الإدارة بتطبيق التوصيات وذلك بتطبيق اجراءات للحد منه وبالتالي مراقبته بشكل صحيح.

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

تعددت تقسيمات التدقيق الداخلي كل حسب وجهة نظره، فنجد من قسمه إلى قسمين: تدقيق مالي و تدقيق تشغيلي (إداري) كما يلي¹ :

أولا: التدقيق المالي

وهو يعني تدقيق العمليات والوثائق المالية والمحاسبية و الإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب بالاعتماد على التقنيات التالية:

1-تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة؛

2-اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازن التدقيق؛

3-التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام، الجرد الفعلي للأصول والمخزون مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر.

¹ خالد رغب الخطيب، التامين من الناحية المحاسبية و التدقيقية دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2009 ، ص 163

ثانيا: التدقيق التشغيلي (الإداري)

وهو التدقيق الذي يمثل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة، ومن المهام التي يتوجب القيام بها ما يلي:¹

1-دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الجودة؛

2-التأكد من سير برنامج التدريب للموظفين والعاملين بالشركة وتحديد مدى كفاءة هذا البرنامج واقتراح سبل تطويرها وتحسينها لغرض رفع مستوى الأداء في العمل.

ويستوجب الإشارة إلى أن المدقق الداخلي لا يتدخل في مهام مراقب التسيير الذي يقوم بوضع طرق التنبؤ وضمان سلامة السياسات العامة للمؤسسة، وإنما يتأكد فقط من أن هذه الطرق مطبقة جيدا وتستجيب للأهداف المرسومة.

المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي و أهم معاييرها.

سنعرض في هذا المبحث أهم المراحل والأدوات التدقيق الداخلي وأهم معاييرها وذلك عبر المطالب التالية

المطلب الأول: مراحل عملية التدقيق الداخلي:

تتميز مهمة التدقيق الداخلي بكونها تتبع نفس المنهجية مهما كان الهدف المسطر و يستخدم في ذلك تقنيات معترف بها تخضع لقواعد محددة يستوجب احترامها لتحقيق عمل ، كامل، فعال، و تتكون مهمة التدقيق الداخلي من ثلاث مراحل أساسية و هي : مرحلة التحضير للمهمة، العمل الميداني للمهمة (مرحلة تنفيذ المهمة)، مرحلة عرض النتائج (إنهاء المهمة).

أولا: مرحلة التحضير للمهمة:

إن مهمة التدقيق الداخلي تستوجب تحضيرا جيدا حتى يتمكن لها من تحقيق أهدافها المسطرة و التي تعتبر بمثابة الإطار الذي يحدد مجال تدخلها، فمهمة التدقيق الداخلي تبدأ غالبا بعد إرسال الإدارة العامة للمؤسسة

¹ خالد رغب الخطيب، مرجع سبق ذكره ص165

للأمر بالمهمة إلى قسم التدقيق الداخلي، وفيما يلي سنستعرض مراحل الفرعية لهذه المرحلة¹.

أ. الأمر بالمهمة : **L'ordre de mission** يتمثل الأمر بالمهمة في الوثيقة المسلمة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة إلى قسم التدقيق الداخلي من أجل إعلام المسؤولين بالانطلاق في عملية التدقيق، فالأمر بالمهمة يحدد الأهداف المراد تحقيقها من طرف التدقيق الداخلي لصالح الإدارة العليا، كما يمكن لهذا الأمر يحدد العلاقة بين القائمين بعملية التدقيق والأشخاص أو قسم أو حتى الهيكل محل التدقيق لتفادي أي غموض.

ب. خطة التقرب : **Plan d'approche** بعد حصول إدارة التدقيق الداخلي على الأمر بالمهمة، تنطلق في جمع معلومات أولية حوا المحيط الاقتصادي الجبائي، معلومات حول السوق، هيكل القسم، تنظيمها و النتائج المسجلة من طرفها. فهذه العملية التي تعتبر كمرحلة ثانية عند تحضير مهمة التدقيق، كما تقود كذلك للاستماع إلى الموظفين القدامى بالمؤسسة. كما خطة التقرب لا تقتصر فقط في الحصول على معلومات أولية حول القسم محل التدقيق، بل تصل إلى تكوين نظرة أولية حول كيفية تنفيذ المهمة أي مرحلة الدراسة التي سبق تنفيذها، و من ثم تنظيمها بطريقة يمكن تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، كما أن خطة التقرب تحتوي على مرحلة أين يقوم المدقق الداخلي بتحليل المخاطر قبل القيام بمهمته، كما يمكن لخطة التقرب أن تأخذ شكل جدول يقسم النشاط محل التدقيق إلى الأعمال الأساسية و التي يجب القيام بها.

ج. جدول القوى و الضعف : **Tableau des forces et faiblesses apparentes** هذا الجدول يعتبر كخاتمة لمرحلة تحليل المخاطر المعدة على أساس الأهداف المعرفة في خطة التقرب فهو يعرض بطريقة موجزة و مبررة لملاحظات أو رأي المدقق حول كل ما قام بدراسته فهو يشكل نقاط القوة و الضعف الحقيقية أو النسبية، فهذا الجدول يسمح بترتيب المخاطر بهدف تحضير التقرير التوجيهي.

فنقاط القوة و الضعف تعرض على شكل نوعي أو حتى على شكل قيمة عددية أو كمية، ذلك حسب القواعد، و الإجراءات، و النظم الموجودة، فرأي المدقق يجب أن يكون أساس حول أهداف الرقابة الداخلية غير المحترمة أمن ، صحة المعلومات و حماية أصول المؤسسة، و كذلك حسب النتائج المنتظرة. فمرحلة التي يقوم بها المدقق الداخلي يجب أن تكون في معظمها عبارة عن تحليلا للمخاطر و التي يتم عرضها في جدول القوى و الضعف.

¹ أحمد حلي، المعايير الأمريكية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، مجلة المدقق جمعوية عمان، 2005، ص 08

د. التقرير التوجيهي : **Le rapport d'orientation** يعرف التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة التدقيق الداخلي و حدوده، و يعرض الأهداف التي يجب الوصول إليها من طرف التدقيق و المعنيين به، فاختيار اتجاه مهمة التدقيق يكون انطلاقا من جدول القوى و الضعف الذي يولد في النهاية التقرير التوجيهي و الذي يكون ممض ي من طرف مسؤول أو مشرف التدقيق.

و. برنامج التحقق : **Programme de vérification**¹ يستعمل هذا البرنامج لتحقيق الأهداف المسطرة في التقرير التوجيهي، فهو بمثابة وثيقة داخلية بقسم التدقيق، موجه للتعريف بالمهمة، توزيع الفريق، التخطيط و متابعة أعمال المدققين، فهو يعرف أعمال المدققين و ذلك لتحقيق منها، و من حقيقة نقاط القوة و الضعف، فمن خلاله نتأكد من وجود نقاط القوة، و مدى تأثير نقاط الضعف.

ثانيا: العمل الميداني للمهمة (مرحلة تنفيذ المهمة)

تعتبر هذه المرحلة كانطلاقة الرسمية لعملية التدقيق و التي تهدف إلى وصول لنتائج وأجوبة

لتساؤلات مسيري المؤسسة الطالبين لخدماتها، فهذه المرحلة تحتوي أيضا على مراحل فرعية و هي:

أ. **تخطيط عمل التدقيق : La planification de travail** يعمل تخطيط عمل التدقيق على تنظيم مهمة

التدقيق زمانا و مكانا، من نهاية مرحلة الدراسة إلى توزيع التقرير، فهو يعتبر كوسيلة لمراقبة مدى التقدم في عمل المدققين الداخليين المنفذين للمهمة، فيمكن اعتبار هذا التخطيط لعمل التدقيق بمثابة برنامج لها.

ب. ورقة التغطية : **La feuille de couverture**¹ و هي وثيقة تعطي في نفس الوقت، وصف لطريقة تنفيذ

العمل المعرف في برنامج التحقق، و برز النتائج المستخلصة في هذا الأخير، كما تعتبر وثيقة التغطية وسيلة للربط بين برامج التحقق و العمل الميداني لقسم أو جزء منه بنتائجه.

ج. ورقة إبراز و تحليل المشاكل: **La feuille de révélation et d'analyse de problème**

ترتبط هذه الورقة بالمشاكل الميدانية التي يلتقي بها المدقق الداخلي عند قيامه بمهمته، و نعني بهذه المشاكل عدم إمكانية تطبيق إجراء معين أو غيابه كلية، فكل ورقة يقابلها مشكل في إجراء معين، و عنده جمع و ترتيب مجمل

¹ أحمد حلبي نفس المرجع سبق ص 10

¹ خلق عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، دار الوراق للنشر وتوزيع، ط 1 ، 2010 ، ص 30

هذه الأوراق يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه المهمة كما يمكن أن تحتوي هذه الورقة على المشكل المتلقي به و كذلك الحلول المقترحة له، أما في حالة عدم وجود مشكل، يمكن الاستغناء عن استعمال هذه الورقة.

ثالثا : مرحلة عرض النتائج (إنهاء المهمة):

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة التدقيق الداخلي و التي تنتهي بإعطاء تقرير نهائي يسلم إلى إدارة العليا أو لطالب خدماتها وبدورها أيضا تتضمن مراحل فرعية و هي:

أ . هيكل التقرير : *L'ossature de rapport* يتكون هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز و تحليل المشاكل من جهة و النتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الايجابية من جهة أخرى ، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي للمهمة.

ب . الاجتماع النهائي أو الإقفال : يجتمع المشتركين في الاجتماع الافتتاحي لمهمة التدقيق، للاستماع إلى نتائج التي تم التواصل إليها، و يجب أن يتبع هذا الاجتماع بخمسة مبادئ أساسية:

- **الكتب المفتوح**: لن يتضمن التقرير النهائي إلا ما قدم تم عرضه و التعليق عليه من قبل المدققين، و منه يجب عرض الوثائق و عناصر الإثبات التي أدت تلك الملاحظات، طرح الشكوك و التأكيدات، المناقشة، ملاحظة التناقضات بهدف المصادقة الكاملة على أعمال التدقيق.
- **خط الانتظار**: يجب أن تعرض نتائج التدقيق بداية على الطرف الذي خضع للتدقيق و بالضبط المسؤول المباشر و الذي سيتم معه المصادقة على النتائج، و لا يتم نشر التقرير إلا بعد الاجتماع النهائي و بعد المصادقة عليه.
- **الترتيب**: يتضمن هذا المبدأ على عدم تقديم الأهمية لما لا يستحقها و عليه يتم عرض توصيات المدققين حسب أهميتها انطلاقا من الملاحظات التي تم عرضها على أوراق إبراز و تحليل المشاكل و العواقب.
- **مبدأ التدخل الفوري**: أي لمجرد تبليغ المدقق عن المشاكل يتم تشجيعه للقيام الفوري بالأعمال التححيحية إذا توفرت له الوسائل اللازمة، و يتم الإشارة إلى ذلك في تقرير التدقيق.

• مبدأ المعرفة المشتركة: يجب التأكد من أن كل الأطراف المشاركة على علم بالمشاكل الملاحظة و ألا يتم طرح مشاكل لم يتم التطرق إليها من قبل، و تقوم الأطراف المشاركة في الاجتماع النهائي بالمصادقة على التقرير الذي يوزع على المشاركين مسبقا، و يتم عرض الملاحظات التي تم تحريرها على أوراق إبراز وتحليل المشاكل مدعمة بأمثلة واقعية و مرفقة بأوراق العمل وأدلة الإثبات، يقدم المدققين التوصيات المناسبة لتححيح هذه المشاكل.

ج تقرير التدقيق الداخلي : **Le rapport d'audit interne**¹ يعد تقرير المدقق الداخلي الخطوة الأخيرة و الهامة في إبلاغ الإدارة عن نتائج تدقيق العمليات و أنشطة المختلفة، و أوجه الخلل و القصور في نظام الرقابة الداخلية و نواحي عدم الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات و تنبيه الإدارة على مخاطر هذا الخلل و القصور، حيث يتضمن التقرير برنامج الأعمال الحجيحة بحيث يحدد المدقق مقبل كل التوصيات، من يقوم بماذا و متى، كما يحتوي التقرير على الملاحق لتفادي إثقال النص كالجدول، النص وص الرسمية، القواعد و الإجراءات مع وضع فهرس يسمح بترتيبها.

الداخلي من تحقيق ذلك الغرض بكفاءة و فاعلية فانه لابد أن يكون مدير و مدقيقي قسم التدقيق الداخلي متمتعين بمجموعة من الصلاحيات أهمها ما يلي:

1. الوصول غير المشروط أو المقيد لجميع أنشطة و سجلات و ممتلكات و موظفي المؤسسة.
2. تحديد نطاق عمل التدقيق، بما فيها اختيار الأنشطة و تطبيق الأساليب و التعليمات المطلوبة لتحقيق أهداف التدقيق، حيث يجب أن يكون نطاق أعمال التدقيق الداخلي غير مقيدة.
- بمعنى أن إدارة التدقيق الداخلي تكون لديها السلطة التي تحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل إدارة المؤسسة.
3. الحصول على المساعدة المطلوبة من موظفي المؤسسة في كافة قطاعاتها، أي أن على جميع موظفي المؤسسة مساعدة المدققين الداخليين و التعاون معهم بشكل كامل، و إعطاء الأولوية لإجابة طلباتهم بدون قيود، تحقيقا لفائدة المرجوة من التدقيق الداخلي في المؤسسة.

¹ خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ص 32

4. الحق في طلب خدمات خاصة من خارج المؤسسة إذا لزم الأمر.

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات لتحقيق الأهداف التي يريد التوصل إليها، و تتصف هذه الأدوات بثلاث خصائص أساسية:

- لا تستخدم هذه الأدوات بشكل منهجي و إنما يختار المدقق الأداة المناسبة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.
- لا يقتصر استخدام هذه الأدوات على التدقيق الداخلي بل يمتد استخدامه إلى أطراف عديدة كالمدققين الخارجيين و المستشارين..... الخ.
- يمكن أن يستخدم المدقق أدواتين مختلفتين في إطار عملية التدقيق واحدة تخص نفس العنصر بحيث تستخدم أداة الثانية لتحقيق النتائج تم التوصل إليها باستخدام الأداة الأولى. و يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى نوعين أساسيين: الأدوات الوصفية و الأدوات الاستفهامية.

أولاً: الأدوات الوصفية

و فيما يلي سنعرضها بالتفصيل:

- أ . السبر الإحصائي: هو أداة تسمح انطلاقاً من عينه محددة، يتم اختيارها بطريقة عشوائية، من المجتمع محلل الدراسة إلى تعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع.
- و يتبع المدقق الداخلي عند استخدام هذه الطريقة ثلاث خطوات أساسية:¹
- تصور السبر: يقوم المدقق الداخلي بتحقيق الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها و هو ما يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الخطأ أو الأخطاء التي يريد المدقق أن يتحقق منها، و يقوم ب:

¹ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008 - ، ص08

1) تحديد المجتمع أي كل المعلومات التي نرغب في تكوين رأي حولها وذلك حسب أهداف المدقق المراعاة تحقيقها.

2) تحديد درجة الثقة المرغوب فيها والتي تتماشى مع الموضوع المراد دراسته.

3) 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 السبر تخص القيم و تحديد المفردات المهمة مما سيؤدي إلى انخفاض حجم العينة.

-اختيار العينة: نميز بين نوعين من العينات:

1) العينات الإحصائية: و نستخدم في هذه الحالة:

العينات العشوائية: حيث تعطي أرقام لسلسلة من المفردات و تختار مفردات العينة باستخدام جدول العينات العشوائية و هي توفر احتمالا متساويا لجميع وحدات المجتمع لإمكانية انتمائها إلى العينة.

• طريقة السبر الترتيبي: انطلاقا من نقطة معينة يتم اختبار المفردات بشكل مرتب مثلا 25، : 35، 54، 55،...، 65 الخ .

2) العينات غير الإحصائية: و يتم اختيار العينة باستخدام¹:

• الطريقة الموجهة الشخصية: يعتمد المدقق في اختيار العينة حسب حدسه الشخصي و اعتمادا على مؤهلاته و خبرته.

3) استغلال نتائج التدقيق: يتم استغلال نتائج التدقيق بالقيام بنوعين من التحليل:

• تحليل كمي للنتائج: بحيث يتأكد من أن الأخطاء و الانحرافات التي الوقوف عليها لا تتعارض مع الأهداف المسطرة.

¹ خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA . مرجع سابق، ص 511:

- تحليل نوعي للأخطاء و الانحرافات و التأكد فيما إذا كانت تكرارية أم لا أو معتمدة أولا و في النهاية يتخذ المدقق قبول المجتمع أو عدم قبوله.

ب) المقابلة: يهدف المدقق من خلالها إلى الحصول على مجموعة من المعلومات و يخضع الاستجواب إلى مجموعة من الشروط:

- يجب احترام خطة السلطة و عدم القيام بأي استجواب دون علم المسئول الأول عن القسم.
- التذكير بمهمة التدقيق و أهدافها و إعلام الطرف المستوجب بسبب و كيفية الاستجواب.
- يقوم المدقق بعرض الصعوبات، المشاكل، و نقاط الضعف التي تم اكتشافها قبل بداية الاستجواب.
- يجب أن يصادق الطرف المستجوب عن نتائج الاستجواب الملخصة قبل تقديمها إلى المسؤولين.
- يتفادى المدقق أن يستمع أكثر مما يتكلم و يقوم توجيه الاستجواب في إطار موضوع المهمة لتحقيق الهدف المسطر و يجب اعتبار الطرف الآخر في مرتبة متساوية من حيث إدارة الاستجواب.

ثانيا: الأدوات الاستفهامية

و نميز الملاحظة المادية، السرد، المخطط الوظيفي، جدول تحليل الأعمال، مخطط التدفق، فيما يلي سنتطرق لها بالتفصيل¹:

أ. ملاحظة المادية: من الممكن أن يعتمد المدقق في عملية التدقيق على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ما هو دون مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلا في الواقع، و يتعلق الأمر ب:

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

¹ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص12

- الملاحظة المادية للأصول :تهدف للتحقق من وجو الأصول و تطبيق أساسا على المحزون، التثبيتات، السندات، و النقدية.
- ملاحظة التصرفات :و يتعلق الأمر بالتدقيق الاجتماعي أي ملاحظة مدى احترام الأفراد للتعليمات و تصرفهم داخل أماكن العمل.
- ب . السرد :تتميز بعض مراحل التدقيق بصعوبة وصفها و يلجأ المدقق إلى السرد لوصف النظام، و تميز بين نوعين:
 - السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق¹: يكون في بداية مهمة التدقيق و يقوم المدقق بالاستمتاع إلى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق، و تطرح هذه الطريقة بعض 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 صعوبة وصفها عن طريق مخططات تدفق المعلومات و على المدقق أن يستغل ما قدمه جميع الأطراف.
 - ج .مخطط الوظيفي :يقوم المدقق الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقا 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 الأشخاص المسؤولين عن القيام بها، و يسمح هذا المخطط بإثراء المعارف المكتسبة و الخاصة بالوظائف المؤسسة و بتحليل مراكز العمل بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء تقسيم العمل في المؤسسة.
 - د .جدول تحليل الأعمال :يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص، الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة و معالجتها، و يقسم الجدول إلى:
 - العمود الأول :يتم تحديد الأعمال الأولية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء بشكل مفصل و متسلسل.

¹ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات النظرية ! . . ص14

- العمود الثاني: يتم تحديد طبيعة الأعمال الأولية و يتعلق الأمر بأربعة أنواع رئيسية و هي: الأعمال التنفيذية، الترخيص، التسجيل، التسجيل المحاسبي، و المراقبة.
- الأعمدة الموالية تحدد الأشخاص المسؤولين عن القيام بالأعمال الأولية.
- العمود الأخير مخصص لتحديد الأعمال غير المنفذة.

هـ. خرائط التدفق: 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 تصل إلى المستخدم النهائي، و هي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات و إجراءات انتقالها. و تهدف هذه الخرائط إلى اختيار دقة تطبيق الإجراءات و فعاليتها، و تستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.

و. قوائم الاستقصاء: و تسمى كذلك قوائم الاستبيان و هي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة و التي تتناول جميع نواحي النشاط داخل مؤسسة، و خاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، عمليات

الشرء و البيع، أرصدة الدائنين و البنوك..... الخ. حيث يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على

الموظفين لتلقي الإجابات عليها و من ثم تحليلها للوقوف على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق

بالمؤسسة و من الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة عدة أجزاء يخصص كل جزء منها مجموعة من الأسئلة تتعلق

بإحدى مجالات النشاط و في معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات ب: "نعم" أو "لا" تعني

احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية، و هذا الأسلوب يركز على الأعمال التي يتم تنفيذها أكثر من التركيز على

الأفراد أو المجموعات التي تؤدي هذه الأعمال، الإجابة عن الأسئلة يمكن لها أن تكون روتينية دون الإشارة إلى ما

يتم فعلا، مع وجود خطر احتمال أن تنقل إجابات السنة الماضية على قائمة أسئلة السنة الحالية خاصة إذا لم

يقرأ عليها أي تعديل.

المطلب الثالث: معايير التدقيق

أصدر معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، والتي

قسمت إلى ثلاثة أقسام أساسية تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية في أي تنظيم.

1 . معايير الصفات

وهي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات الواجب توافرها في كل من إدارة أو قسم التدقيق الداخلي في المنشأة، والقائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي وتتضمن معايير الصفات، وهي تتضمن كلا من المعايير التالية:¹

1000-الأهداف، الصلاحية و المسؤولية:يتطلب تحديد أهداف، صلاحيات، ومسؤوليات نشاط-

التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية تنسجم مع مفهوم التدقيق الداخلي وأخلاقيات المهنة والمعايير، وعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مراجعة وثيقة التدقيق دوريا وأخذ مواقف أعلى سلطة 1 .

1100-الاستقلالية والموضوعية:يتمتع المدققين الداخليين بالاستقلالية في أداء واجباته، وله صلاحية- بدء أية إجراءات وإنجاز أية أعمال والتبليغ عن أي عمل، كلما رأى ذلك ضروريا لممارسة اختصاصه، وعلى المدققين الداخليين أن يكونوا موضوعيين في قيامهم بعملهم، وأن لا يتأثروا بالبيئة التي يعملون بها، وأن يكون العمل بفعالية ومهنية وبدون تحيز، كما عليهم أن يتقيدوا بالمعايير الدولية للتدقيق وبالسلوك المهني والقوانين والتنظيمات وأنظمة وإجراءات المنشأة.

1200-البراعة وبذل العناية المهنية:يتعلق هذا المعيار بما يتوجب على المدققين الداخليين، امتلاك المعرفة، والمهارات، والكفاءة المطلوبة للاضطلاع بمسؤولياتهم الفردية، وعلى نشاط التدقيق الداخلي كمجموعة امتلاك أو الحصول على المعرفة، والمهارات والكفاءات الأخرى المطلوبة للاضطلاع بمسؤولياتهم وبذل العناية المهنية والمهارة المتوقعة من شخص عادي عاقل، ومدقق داخلي كفؤ لا يتضمن بذل العناية المهنية العصمة من الخطأ.

1300-الرقابة النوعية وبرامج التحسين:يتطلب من الرئيس التنفيذي الداخلي أن يضع برنامجا للرقابة النوعية، وبرنامج التحسين، والذي يغطي جميع أعمال التدقيق الداخلي.

2معايير الأداء-¹:

¹أمين اليد حلبي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص18
¹أحمد حلبي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء الأردن، 2005، ص 07

فهي تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس أداء التدقيق الداخلي بواسطتها، إذ تصف طبيعة خدمات التدقيق الداخلي، وكذلك تعطي معياراً للجودة النوعية يمكن من قياس أداء تلك الخدمات من خلاله وبصورة عامة، كما تعطي وصفاً لتطبيق معايير في أنواع معينة من مهام التدقيق الداخلي عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم بها المدققين الداخليين وهي تتضمن كلا من المعايير التالية:

2000-إدارة نشاط التدقيق الداخلي: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطط مبنية على أساس المخاطرة لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، منسجمة مع أنظمة المنشأة، وإن يعرض خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد المطلوبة، متضمنة التغيرات المرحلية الهامة، على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للاطلاع والمصادقة، كما أنه عليه الإفصاح عن أثر أية قيود على الموارد والتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة، كافية، ومستغلة بفعالية لإنجاز الخطة الموافق عليها .

2100- طبيعة العمل: أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة الحكومة بواسطة تقييم وتحسين هذه العملية من خلال:

1- وضع القيم والهداف والإعلان عنها- .

2- التأكد من فعالية الأداء ومسائلة الإدارة- .

3 -إيصال ملاحظات التدقيق- .

ومساعدة المنشأة بتعريف وتقييم مواقع الخطر الهامة، والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة الخطر

والرقابة، وإيجاد رقابة فعالة بواسطة تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر.

2200- التخطيط للمهمة: يحدد هذا المعيار المبادئ الأساسية لتخطيط عملية التدقيق الداخلي ويجب وضع وتدوين خطة (برنامج تدقيق) لكل مهمة متضمنة الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع المصادر، وإن يتضمن نطاق المهمة اعتبارات الأنظمة، القيود، والأصول الملموسة.

2300- تنفيذ المهمة¹: يجب على المدققين الداخليين تعريف، تحليل، تقييم وتدوين معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة.

2400- إيصال النتائج: يجب على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهمة مباشرة، وإن يتضمن إيصال النتائج أهداف المهمة والنطاق بالإضافة إلى النتائج الملائمة، التوصيات وخطط انجاز التوصيات.

2500-رصد مراحل الإنجاز: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع والمحافظة على نظام لمراقبة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة.

A1.2500 يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع أسلوب متابعة للمراقبة والتأكد من أن توجيهات الإدارة قد تم تطبيقها بفعالية وأن الإدارة التنفيذية قررت عدم تحمل مسؤولية عدم اتخاذ القرار.

C1.2500 على نشاط التدقيق الداخلي مراقبة استبعاد نتائج المهمات الاستشارية إلى المدى المتفق عليه مع الجهة المستفيدة.

2600-قبول الإدارة للمخاطر: عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق إن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطرة غير مقبول للمنشأة، عليه مناقشة الأمر مع الإدارة التنفيذية إذا لم يتم حل هذه المسائل المتعلقة بالمخاطرة، فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق والإدارة التنفيذية التقرير عن ذلك لمجلس الإدارة لإيجاد الحل.

¹ خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، دار الوراق للنشر وتوزيع، ط 1 ، 2006 ، ص36.

خلاصة الفصل:

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

وعليه فان نجاح عملية التدقيق الداخلي لا تتوقف على العمل الذي يتم فحصه فقط بل كذلك على خصائص الافراد الذين يقومون بهذا العمل والإجراءات والأساليب والخطط التي تنمي هذه الوظيفة والكيفية التي تمارس بها هذه المهنة من خلال الالتزام بالمعايير والمبادئ التي تنمي عملية التدقيق الداخلي، وإضافة الى كونه وظيفة استشارية يقوم المدقق الداخلي بنشاطه التقييبي بهدف مساعدة الادارة لتنفيذ انشطتها دون ان تكون له أي سلطة على العاملين بالإدارات والأقسام التي يتولى ادارتها.

الفصل الثاني

مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين اداء المؤسسة

تمهيد:

يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ، مما أدى بالإهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين والممارسين في مجال الإجازة والمراقبة و التسيير ، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه ، فالأداء المالي يمثل سما من سمات الإقتصاد الحالي.

ولقد لجأت المؤسسة الإقتصادية إلى استخدام الأداء المالي لكونه عملية من عمليات المراقبة والتدقيق لسياسة المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها في ظل الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة و ترشيدها في إعداد خطط مستقبلية واتخاذ قرارات ملائمة لوضعها الإقتصادي ودراسة مركزها المالي ، ولقد أصبح الأداء المالي عنصر فعال لنمو المؤسسة وتطورها ، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء المالي صار ضرورة ملحة في عالم السوق اليوم ، والذي يتميز بمواجهات وتحديات كبيرة.

وللوقوف على أهمية ومكانة الأداء نتطرق إليه في النقاط الموالية بشيء من التفصيل على شكل مباحثين :

المبحث الأول: مفاهيم الأداء بالمؤسسة.

المبحث الثاني : دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي.

المبحث الاول: مفاهيم حول الاداء

يحظى اداء المؤسسة باهتمام متزايد من قبل الاداريين والمستثمرين لان الأداء الامثل هو السبيل الاحسن للحفاظ على البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: تعريف الاداء بالمؤسسة

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات المتناولة للأداء الى انه لم يتم التوصل الى اجماع او اتفاق محدد حول الاداء.

-لغويا مصطلح الاداء مستمد من اللغة الانجليزية (to perform) والذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل كما ورد في قاموس (oxford)

فالأداء يعبر عن امكانية المنظمة تحقيق ما تصبو اليه من اهداف بعيدة الامد فحسب.

-يعرف الاداء على انه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كل من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها اي انه يربط بين اوجه النشاط والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها¹.

-ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الاهداف المحددة مسبقا.

ويعرف على انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة للأهداف بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثاني: انواع الاداء حسب المعيار

اولا: انواع الاداء

بعد ما تم التعرض الى مفهوم الأداء، ننتقل الى عرض انواع الاداء في المؤسسة، وتحديد انواع الاداء يفرض اختيار

معايير التقسيم، هذه الاخيرة يمكن تحديدها في اربعة اشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار

الوظيفي، معيار الطبيعة.

1- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء عمان، 2011، ص65

1-حسب معيار المصدر:

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى نوعين:الأداء الذاتي او الداخلي والأداء الخارجي.

أ-الأداء الداخلي:كذلك يطلق عليه اسم اداء الوحدة ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا من التوليفة التالية:

-الأداء البشري: هو أداء افراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهامهم.

-الأداء التقني:ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

-الأداء المالي:ويكمن في فعالية وتعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو اداء متأتي من الموارد الضرورية ليس النشاطي.

ب -الأداء الخارجي:هو" الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة " فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم

الأعمال القيمة المضافة.....وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2-حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار ينقسم الاداء داخل المنظمة الى اداء كلي وأداء جزئي.¹

أ-الاداء الكلي:يتمثل الاداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة التحتية في تكوينها دون إنفراد فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف أمممكنة مثل الربحية التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح او الوظائف.

1-عبد الملك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الاول 2001 ص80

ب- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق اهدافه بأدنى التكاليف الممكنة فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق اهدافه الخاصة به، لا اهداف الانظمة الاخرى وبتحقيق مجموع أداءات الانظمة التحتية يتحقق الاداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الاشارة اليه، فان اهداف المنظمة يجب ان تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبك.

3- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا بشدة التنظيم لان هذا الاخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ينقسم الاداء حسب الوظائف المسندة في المؤسسة في الوظائف الخمسة التالية: المالية، الانتاج، الافراد، التسويق، والتموين.

أ- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.¹

ب- اداء وظيفة الافراد: تكمن اهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الاخرى وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وتحقيق فعالية الم وارد البشرية لا تتحقق إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لانجاز عمله.

ت- الاداء الانتاجي: يتحقق الاداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها او بالنسبة للقطاع الذي تنتمي اليه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين.

ج- اداء وظيفة التموين: يتمثل اداءها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الاجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على اجال التسديد الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخازين.

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الشارقة الامارة العربية المتحدة، 2009 ص116

د- اداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ الاهداف بأقل تكاليف ممكنة، هذا الاداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، ارضاء العملاء، السمعة... الخ.

4 حسب معيار الطبيعة:

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات اداء مختلفة، تقسم المؤسسة اهدافها الى اهداف اقتصادية، اجتماعية وإدارية¹.

أ- الاداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الرئيسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة.

ب- الاداء الاجتماعي: يعد الاساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة اجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

ب- الاداء الاداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الاداء في منظمات الاعمال في الاداء الاداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار افضل البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة.

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الشارقة الامارة العربية المتحدة، 2009 ص 117

المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء.

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس وهي كالتالي :

أ- تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة و تحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تتخذ أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات و الأقسام التابعة لها، وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من مجالات و أوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن

تحدد الأهداف بالنسبة لها و تشمل ما يلي:¹

- المجال التسويقي.
- القيمة المضافة.
- مجال التجديد و الابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- الموارد المالية و المادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين و تطويرهم.
- المس و أولية اتجاه المجتمع.
- الموازنة بين الأهداف قصيرة و متوسطة وبعيدة المدى.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف.

¹ خالد عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق الاردن، الطبعة الأولى، 2006 ص 29

ب- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس

هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم

تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى.

وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم من أهمها:

- ضرورة تغطية الأهداف لجميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة.
- ضرورة التنسيق بين أهداف الأقسام و الفروع..
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.
- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف مع تغيير الظروف التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

ج- تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية وحدة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض

السلطات وتحديد المسؤوليات.¹

وتعرف المسؤولية بأنها الالتزام الذي يلتزم به المرؤوس اتجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب أما مركز

المسؤولية في اتخاذ القرار فهو (الجهة الخاضعة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل

الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها)، ولما كانت عملية تقييم الأداء

لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق الوحدة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات و تحليلها وتشخيص

أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم الوحدة الإنتاجية إلى مراكز

المسؤولية و تحديدها بوضوح .

د- تحديد معايير الأداء:

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم ولكن بتعدد هذه المعايير أصبح يمثل

مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء

¹ خالد عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق الاردن، الطبعة الاولى 2006 ص 30

التجارية أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بنظر الاعتماد عند اختيار المعايير مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء .

هـ- وجود جهاز مناسب للقيم بتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه، ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ. ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات و المعلومات المسجلة، فان تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض و بالدقة اللازمة .

المبحث الثاني: التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر

ظهرت الحاجة الى تقييم وإدارة المخاطر نظرا لزيادة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة نتيجة التطور الكبير الذي شهدته هذه الاخيرة، حيث اصبح لزاما على هذه المؤسسات ان تضع اجراءات وسياسات لتحديد المخاطر وتقييمها، ومحاولة التقليل من اثارها وذلك من خلال الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر.

المطلب الاول: مفهوم ادارة المخاطر

قبل التطرق الى مفهوم ادارة المخاطر لابد أولا من معرفة المخاطر:

المخاطر"هي احتمالية تعرض الشركة الى خسائر مستقبلية غير متوقعة وغير مخطط لها، مما قد يؤثر على تحقيق اهداف الشركة، وقد تؤدي الى حالة عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى اثارها الى افلاس الشركة والقضاء عليها¹ ."

هناك عدة تعاريف لإدارة المخاطر، متعددة ومتنوعة نذكر منها:

تعريف معهد المدققين الداخليين الامريكي لإدارة المخاطر كما يلي:

¹ -محمد سهيل ألدروبي ادارة المخاطر في المصارف الإسلامية محاضرات حول ادارة المخاطر في المصارف الإسلامية فيلادلفيا 2007 ص 01 للمزيد من الاطلاع انظر:

www.philadelphia.edu/coures/banking/files/banks/210133.doc date

"هي عملية تحديد، تقييم، ادارة، ومراقبة الاحداث او الظروف وذلك بهدف تزويد الادارة بتأكيد معقول فيما يتعلق بانجاز وتحقيق اهداف المؤسسة المخطط لها .

-وعرفت ادارة المخاطر على انها:

"مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع المخاطر المحتملة، وتنفيذ الاجراءات التي من شأنها ان تقلل من امكانية حدوث الخسائر او الاثر المالي للخسائر التي تقع الى الحد الأدنى¹."

-وعرفت ادارة المخاطر من خلال معيار ادارة المخاطر:

"انها جزء اساسي في الادارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الاجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ."

ادارة المخاطر هي " عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها ومواجهتها والتقليل من خطورتها من خلال نقلها الى جهة اخرى، وتجنبها وتقليل اثارها السلبية، وقبول بعض او كل تبعاتها، سواء كانت هذه المخاطر ناجمة عن اسباب مادية وقانونية او مخاطر مالية.²

المطلب الثاني:انواع المخاطر وخطوات عملية ادارتها

أولاً:انواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة :

يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الى مخاطر نظامية(مخاطر السوق)ومخاطر غير نظامية كما يلي:³

أ) المخاطر النظامية:

وهي المخاطر التي تسري على الاستثمار في السوق وتنشأ عن البيئة وتتعلق بالنشاط الاقتصادي ومنها:

1- مخاطر التضخم والكساد:تؤدي هذه المخاطر الى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية نتيجة انخفاض قوتها الشرائية.

¹ -طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر (افراد - ادارات - شركات - بنوك)جامعة عين الشمس، الاسكندرية، 2003 ص51

² فرحات غول، بومدين يوسف، الاخطار ونماذج ادارتها في المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجيات ادارة المخاطر في المؤسسات الافاق والتحديات، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف 26نوفمبر 2008 ، ص- 08

³ عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، غير منشورة 2008 ص 95

2-مخاطر تغير اسعار الفائدة :وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا وبالتالي فان اختيار الادوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.

3-مخاطر اسعار الصرف :وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات او التغيرات العكسية المحتملة في اسعار صرف العملات او في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.

4-المخاطر السياسية :وهي المخاطر التي يمكن ان تمس المؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعاكس مع بعض اهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي او الدولي.

5-المخاطر المالية :تمثل المخاطر المالية ابرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، وجل الاخطار التي تنبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة، حيث تشكل تهديدا مستمرا للاستمرارية المؤسسة وتطورها.

6-المخاطر الاقتصادية :وتتمثل في جميع المخاطر الناتجة عن التغيرات الاقتصادية.

ب) المخاطر غير النظامية:¹

وهي المخاطر التي تنشأ عن نوع وطبيعة الاستثمار فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية وقد تؤثر على مستثمر دون غيره ومن ابرزها:

1-مخاطر التمويل :ترتبط بنوعية التمويل، وعموما ان زيادة نسبة الام وال المقترضة الى الاموال المستثمرة يعني ان المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الاخرى.

2-مخاطر الائتمان :هي المخاطر الناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري ويزداد بزيادة الذمم الممنوحة للعملاء.

3-مخاطر السيولة :وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة الى سيولة لتسديد الالتزامات المترتبة عليها.

4-مخاطر التشغيل :هي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع تكاليف التشغيل عن معدلات متوقعة، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل.

¹ - طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر (افراد - ادارات - شركات - بنوك) جامعة عين الشمس، الاسكندرية، 2003 ص66

5 مخاطر رأس المال او سداد الالتزامات :وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة الى مستوى اقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات، ترتبط بهذه المخاطر جودة الاصول، مخاطر التشغيل والسيولة، ومقدار الأرباح الموزعة والمحتجزة والمخاطر الخارجية.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تقييم وإدارة المخاطر

لا شك ان التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في التعامل مع المخاطر حيث اشار معهد المدققين الداخليين IAA الى ان تقييم وإدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي حيث نص المعيار رقم 2110 الى: على المدير التنفيذي لدائرة التدقيق الداخلي القيام بوضع خطط للتدقيق تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد اولويات أنشطة التدقيق الداخلي وبالتالي اتساقها مع الاهداف العامة للمؤسسة " حيث يجب على المدقق الداخلي ان يطور فهمه الخاص بخصوص المخاطر التي قد تمنع المؤسسة من تحقيق اهدافها وان يقوم بعد ذلك بإعداد خطة تحتوي على كيفية مواجهة وتخفيف اثار هذه المخاطر وتفاديها.

والتعريف الحديث والمفهوم الجديد للتدقيق الداخلي يشير بوضوح الى دور المدقق الداخلي في ادارة المخاطر، وتركز الادبيات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي على ان ادارة المخاطر تدخل في نطاق التدقيق الداخلي حيث يشارك المدقق الداخلي في هذه العملية، اضافة الى ذلك وجود عدة معايير مهنية تعبر عن اهمية انخراط التدقيق الداخلي في نظام ادارة المخاطر، حيث ينص معيار الاداء " :2100 على ان نشاط التدقيق الداخلي ينبغي ان يساعد المؤسسة على التعرف على المخاطر وتقييم التعرضات الهامة للمخاطرة والمساهمة في تحسين ادارة المخاطر والنظم الرقابية.¹"

¹ يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الاداء المالي والاداري رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، دفعة 2007 ص 121 بتصرف

- ويتمثل دور التدقيق الداخلي حسب المذكرة المهنية الثالثة عشر الصادرة عن IAA سنة 1998 فيما يلي:
- ان المدقق الداخلي بحاجة الى اضافة قيمة للمؤسسة عن طريق ايجاد حالة من الربط والتوثيق بينهما وبين الاهتمامات الرئيسية للإدارة العليا، والتركيز على القضايا ذات الاهمية الحاكمة بالنسبة للنجاح، ويشمل انخراط المدقق الداخلي في تقدير المخاطر او التعرف على الضوابط التالية:
- قيام المسهلين بتمكين او ارشاد المديرين والعاملين طوال العملية.
 - اعضاء الفرق يشكلون جزءا من مجموعات اعراض.
 - محلل المخاطر والرقابة يزود المدير بالنصح المتخصص.
 - توفير الادوات والتقنيات اللازمة بواسطة التدقيق الداخلي لتحليل المخاطر والضوابط.
 - ان يصبح مركز خبرات لإدارة المخاطر.
- ويواجه المدقق الداخلي تحديا كبيرا في ادارة المخاطر مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بدوره المستقل وينبغي ان يقدر المدقق الداخلي كفاءة عملية ادارة المخاطر بحيث تتضمن:
- التعرف على المخاطر الناشئة من استراتيجيات وأنشطة الاعمال وترتيب اولوياتها.
 - قيام الادارة ومجلس الادارة بتقدير مستوى المخاطر المقبول لدى المؤسسة.
 - تصميم وتنفيذ أنشطة تخفف المخاطرة من اجل تقليل وإدارة المخاطر عند المستويات المقرر انها مقبولة عند الادارة ومجلس الادارة.
 - انشطة المراقبة المستمرة والمتواصلة تؤدي بصورة دورية من اجل اعادة تقدير المخاطر وفعالية ضوابط ادارة المخاطر.
 - تلقي مجلس الادارة والإدارة تقارير دورية عن نتائج عملية ادارة المخاطر.
- وينبغي ان يقرر التدقيق فعالية عملية التقييم الذاتي التي تؤديها الادارة من خلال الملاحظة والاختبارات المباشرة لإجراءات الرقابة واختبار كفاية المعلومات المستخدمة في أنشطة المراقبة وغير ذلك من الاساليب المناسبة¹

¹ طارق حماد عبد العال، ادارة المخاطر (افراد - ادارات - شركات - بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص 47

واهم المخاطر التي يتولى التدقيق الداخلي تقييمها والمشاركة في تحليلها وإدارتها نجد:

-عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية.

-الفشل في اتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين.

-ضياع الاصول.

-الاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفاء للموارد.

-الفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية.

ولاشك ان دور التدقيق الداخلي في مواجهة الاخطار السابقة يعتبر صمام الامان امام تلاقي حالات الفشل المالي

وخصوصا اذا كانت هذه المخاطر نشأت بشكل متعمد.¹

ومن خلال ما سبق نستخلص ان التدقيق الداخلي يحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر فيتم العمل بعد ذلك

على محورين اساسيين:

الأول هو :دعم الادارة مباشرة عبر تقارير اولية للجهات ذات العلاقة.

والثاني :اخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق وتركيز وتكثيف الاجراءات في المناطق التي تتميز

بارتفاع المخاطر حولها.

¹ طارق حماد عبد العال، ادارة المخاطر (افراد - ادارات - شركات - بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص48

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تحسين الاداء في المؤسسة من بين ابرز التحديات المتزايدة التي تواجه المسؤولين في المؤسسة. ويعتبر الاداء الفعال هو وصول المؤسسة الى ما تصبو اليه من خلال تحقيق الاهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفعالية ولتحقيق هذه الميزة يتطلب ذلك جهاز رقابي فعال يعمل على توفير المعلومات والبيانات والمتمثل في التدقيق الداخلي. يعمل التدقيق الداخلي على تحسين اداء المؤسسة من خلال فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية واكتشاف وإدارة المخاطر، حيث يقوم المدقق الداخلي بتقييم وفحص نظام الرقابة الداخلية من خلال تزويد الادارة بالمعلومات التي تخص الرقابة للقيام بالمتابعة والتقييم من طرف الادارة، كذلك يقوم المدقق الداخلي بدراسة وتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، لأخذ بعين الاعتبار عوامل الخطر عند وضع خطة التدقيق وكذلك تزويد ودعم الادارة مباشرة بتقارير اولية عن حقيقة المخاطر، وتظهر اهمية التدقيق في المؤسسة لما لها من تأثير على السير الحسن لكل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

الفصل الثالث

دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة، و عليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة إبتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج و لكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معهما بشكل نظامي و دقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل و أساليب أداءه، و التغيير في الخصائص المعرفية و المهارات للعاملين. ولإعطاء صورة واضحة عن تقييم أداء في المؤسسة الاقتصادية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء

المبحث الثاني: التدقيق الداخلي وعلاقته بتقييم أداء المؤسسة

المبحث الأول: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء

المطلب الأول: مراحل و متطلبات نجاح تقييم الأداء.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم مراحل تقييم الأداء و متطلبات نجاحه.

أولاً : مراحل تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق العام حول مراحلها نظراً لاختلاف مستويات الأداء، غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل ما يلي¹:

1- جمع المعلومات و البيانات الضرورية:

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة دون معلومات، حيث يجب على المؤسسة أن تتحصل على المعلومات بالجودة العالية و في الأوقات المناسبة، لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات و التقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي:

- الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة و ملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم المعلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

- التقارير الشفوية: تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و رؤوسيه، حيث يتم مناقشة الخطط و الانجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل و الانحراف و الخروج بمقترحات وحلول.

- التقارير الكتابية: تعد مصدر أساس ي لجمع المعلومات في اغلب المؤسسات، تقدم هذه التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات مفصلة كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس و المقارنة و إجراء مختلف الدراسات.

¹ رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، ص: 32

2- قياس الأداء الفعلي:

وهي مرحلة ثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من اجل هذا الهدف.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى درجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة و المجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس الرجعي لإجراء عملية التقييم.¹

3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية و المتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة.

4- تحديد الانحرافات و إجراء العمليات التصحيحية:

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد و تفسير أسباب التباين و الاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي و المتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل إذا كانت داخلية أو خارجية . و تشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج و الأهداف قد حدث بسبب احد المقررات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة و التي لا يمكن لها أن تتحكم فيها، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن المسطرة ما يلي :

*- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.

*- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.

¹ عادل عشي، الأداء المائي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، مذكرة ماجستير تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002 ص 29

*-عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

وفي الأخير بعد تحديد ومعرفة أسباب ومكان الخلل ، تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل و الأخطاء مرة أخرى.

ثانيا : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء.

إن نجاح عمليات تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات و الشروط الجوهرية و التي بدونها لا يصبح للتقييم معنى.

المطلب الثاني : دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء

كان التدقيق الداخلي يتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية، حيث كان اكتشاف الغش و الأخطاء وضبط البيانات يمثل العمل الاساسي للتدقيق الداخلي، اي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على اصول¹ المؤسسة، بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي، فهو نشاط التقييم لمساعدة الادارة في حكمها عن الاداء في المؤسسة وعن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي تجاه الافراد اللذي يراجع اعمالهم ، فهو ينصح ولا يأمر، ويصحح ولا يفضح، بل يساعدهم في تطوير وتحسين اعمالهم، وكذلك توصيل المعلومات الى الادارة العليا والتوجيه و الارشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها.

لقد تبوأ وظيفته التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات، وارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب بل كنشاط تقييبي لتدقيق وفحص كافة الانشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق اقصى كفاية انتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطورها وازدياد اهميتها، ووقائي من خلال تدقيق الاحداث والوقائع الماضية ، وإنشائي لتشمل التأكد من كل نشاط من أنشطة المؤسسة وذلك من خلال وضع برامج التدقيق.

ان التدقيق الداخلي في جوهره يهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، اي انه يسعى الى تحسين الاداء وذلك في جميع المستويات سواء كانت العليا او الدنيا، وذلك من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة.

¹ عادل عثي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، مرجع سبق ذكره، ص:30

المبحث الثاني : التدقيق الداخلي وعلاقته بتقييم أداء المؤسسة

إن نجاح مهمة تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة و ملائمة المؤشرات و المعايير و على مدى قابليتها عن القياس حتى يتسنى للمدقق الداخلي بتقييم أداء هذه المؤسسة و إبداء رأيه حول نتائجها.

المطلب الاول : مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء.

يعتبر الهدف الرئيس ي لنشاط التدقيق هو قياس و تقييم و تقديم التقارير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية كعملية مساهمة في الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة .فتطبيق نظام التدقيق الداخلي لمدخل لتقييم الأداء¹ الكلي للمؤسسة يحقق مزايا هامة للإدارة منها :

*- إن التقييم يشمل أوجه النشاط المختلفة بالمنشأة ولا يغفل شيئا منها.

*- إن التقييم يتم على أساس الدراسة الفعلية و البيانات الميدانية ومن ثم فهو يعكس حقيقة ما يجري في المنشأة.

*- إن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه بواسطة مديري الإدارات أو الأقسام كل في المجال الذي يخصه.

*- إن التقييم و إن كان يعطي تقديرا عاما لأداء المؤسسة إلا انه يوضح أيضا نقاط الضعف و التمييز فيما و من ثم يساعد على تحديد أولويات الإصلاح و العلاج.²

*- إن نظام التقييم المقترح يتلقى العيوب التي تنشأ من استخدام أساليب جزئية مثل تقييم أداء الأفراد أو تحليل النسب المالية التي تركز على جوانب المشروع الأخرى.

ولتحقيق تلك الفوائد يحتاج التدقيق الداخلي لمجموعة من المتطلبات الأساسية و التي نجملها فيما يلي:
ضرورة الاعتراف و قبول الإدارة العليا لفاعلية و أهمية التدقيق الداخلي.

● مناقشة الأفراد المعنيين في نتائج التدقيق الداخلي بغرض تحسين الأداء و إعادة توجيه الموارد و تصحيح المسارات المطبقة.

● ضمان التنسيق بين أدوات التدقيق الداخلي و أهمية كل أداة من خلال مشاركة مسؤولين عن

¹ مدحت قريشي، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الصناعية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل 2009 م ص 221
² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، بدون طبعة، مصر، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية 2004/2003 ص

الإدارات المختلفة في المشروع أو المنظمة.

- إيجاد النتائج النهائية للتدقيق الداخلي في شكل كشف تفصيلي وجميع الأوزان.
- مقارنة قيمة التدقيق الداخلي للمؤسسة هذا العام مع نتائج الأعوام السابقة.

ويعتبر التدقيق الداخلي أيضا أداة من أدوات الرقابة السلوكية أي الرقابة من خلال الأفراد ويكون تأثير التدقيق الداخلي في المؤسسة من خلال العمل على تحفيز الأفراد في المؤسسة على تحقيق الأهداف المرغوبة وتقليديا يهتم المدققين الداخليين بالنواحي المالية والمحاسبية ثم امتد نطاق التدقيق الداخلي ليشمل النواحي التشغيلية بشكل مباشر أو غير مباشر فإن السجلات المحاسبية تعكس الأنشطة التشغيلية. ويجب أن يتعامل المدقق الداخلي بشكل متوازن ومستقل مع كلا من النواحي المالية والتشغيلية يجب أن يحقق المدقق الداخلي منافع ومزايا من وراء الربط و إيجاد علاقات بين كلا من النواحي التشغيلية والمالية .

المطلب الثاني : رأي المدقق الداخلي حول نتائج المؤسسة و تقييم أداؤها.

إن نتائج النهائية عند انتهاء عملية التدقيق تعتمد على النشاط الفعلي و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالتدقيق الداخلي هو أداة من أدوات الرقابة فهو يساعد الإدارة على متابعة و مراقبة كافة العمليات و أنشطة المؤسسة و مخرجاتها من خلال تقارير تقدم إلى مجلس الإدارة أو لجان التدقيق، فهدف المدقق الداخلي مساعدة الأفراد على أداء مسؤولياتهم بكفاءة، لتحقيق هذه الغاية يوفر لهم التحليل و التقييم و التوصيات التي تتعلق بالأنشطة التي تم تدقيقها¹.

وعليه يتضمن نطاق التدقيق فحص و تقييم كفاية و فاعلية الأداء يقوم قسم التدقيق الداخلي بفحص و تقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالخطط و بالمعايير و الأهداف و السياسات الموضوعية و يعتبر هذا النوع من التدقيق الأداء " هو تدقيق الإجراءات الرقابية حيث تعتبر من السياسات و الخطط أجزاء من نظام الرقابة الداخلية، ومن ناحية أخرى تستخدم مراجعة الأداء كجزء من عملية تقييم الأداء الكلي الذي تقوم به الإدارة، وحتى يتمكن التدقيق الداخلي من هدفه في مجال تقييم الأداء فإنه بتعيين على المسؤولين عنه أن يتسم بالموضوعية و الاستقلالية في جميع مراحل عملية التدقيق، وتمتد قائمة للمسؤوليات التدقيق الداخلي

¹ عبد الفتاح الصحن، رزق السوافري، الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية، بدون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2007م ص 217

لتقييم الإدارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد .

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

1. خدمات المدقق الداخلي للاستشارات الإدارية:

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

تتعلق هذه الخدمات بالمجالات التالية :

*- نصح الإدارة و تقديم المشورة لها بخصوص تحليل و تخطيط و تنظيم و رقابة الوظائف المختلفة بالتنظيم.
*- القيام ببعض الدراسات الخاصة مثل الجوانب المحاسبية و الإدارية و إعداد التوصيات و اقتراح خطط البرنامج و تقديم المساعدة لتنفيذها.¹

*- تقييم أو بالأحرى إعادة النظر في التطوير المقترح للسياسات و الإجراءات و العلاقات التنظيمية.

*- تفهم احتياجات المؤسسة و تقديم خدمات التدقيق الداخلي لتلبية الاحتياجات.

*- تشجيع الالتزام بالمعايير و الإجراءات المهنية و المعايير الأخلاقية للمهنة، يجب أن تساهم مهنة التدقيق

الداخلي مساهمة كبيرة في هذه الخدمات الاستشارية التي تضمن لها القدرة على العمل في عدد من الأنشطة المتعلقة بالاستشارات الإدارية وهي:

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

ثار المالية للعمليات القائمة و تخطيط الإنتاج و سياسات الإنتاج ب - إدارة الإنتاج : وهنا يستطيع المدقق تحديد المخزون و الرقابة عليه.

ج - نظم المعلومات الإدارية و معالجة البيانات: فنظرا لأن برنامج التدقيق يتطلب القدرة على اختيار

¹ عبد الفتاح الصحن، رزق السوافري، الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية، ص 218

الجوانب التنظيمية في النظم و المعدات الخاصة لمعالجة البيانات و كذلك الإلمام الكبير بالعمليات المحاسبية لأن المدقق تتوفر فيه القدرة و المعرفة في هذا المجال.

د- إدارة الموظفين و التعيينات: يستطيع المدقق أن يساهم بفعالية و كفاءة في اختيار العاملين في الحسابات كما انه يستطيع الإسهام في تطوير السياسات العامة و الخاصة بالقوى البشرية ونظام دفع الأجور و الرواتب. مراحل خطوات الاستشارة الإدارية: تتمثل فيما يلي:¹

أ- تحديد المشكلة: وتعتبر الخطوة الأولى التي يقوم بها المدقق الداخلي عند تقديم الخدمات الاستشارية للإدارة و هي تحديد المشكلة و الهدف من تقديم الخدمة و النتائج المتوقعة و العمل الذي ينبغي إنجازه.

ب- إنجاز المهمة أو الخدمة الاستشارية: و الواقع يحتم إتباع المراحل الفرعية التالية:

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

*- تحليل الحقائق: وحتوي على تطبيق الحقائق وتحليل العلاقات و الأسباب و إجراء المقارنة ويعني أن يتسم أسلوب المدقق بالجمع بين العناصر.

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

*- مرحلة التنفيذ: وتعد الخطوة الأخيرة وتمثل توزيع العمل و تحديد الزمن و التكلفة لكل عميل و إبداء النصح و التوجيهات إلى موظفي المؤسسة وتوفير المساعدة اللازمة.

إن الخدمات الاستشارية تسمح لإدارة التدقيق الداخلي بالتركيز على الهدف العام لتقييم الأداء و تحسينه، كما تساعد الإدارة التدقيق الداخلي الوصول إلى أداء كفاء وفعال للخدمات المهنية .

¹ مدحت قريشي، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الصناعية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل 2009 م ص222

خلاصة:

يحتل التدقيق الداخلي مكانة هامة في المؤسسة، فهو وظيفة ضرورية لتحقيق أهدافها لأنه يتناول الفحص و التقييم المنتظم، فيقوم بتقييم كفاءة أداء العمليات و الإشراف على الرقابة الإدارية و تقييم الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية من أجل مساعدة جميع أعضاء الإدارة على تأدية مهامهم بطريقة فعالة و ذلك من اجل السير الجيد للمؤسسة وزيادة فعاليتها وللوصول إلى درجة التحكم وترقيتها لمكانة أفضل

خاتمة عامة

الخاتمة:

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها وتشعبها، وذلك حفاظا على بقائها و استمرارها، وهذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع مدققين داخليين وذلك لحماية حقوق هذه المؤسسات وموجوداتها من شتى أعمال التلاعب و الإهمال و يضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية و الوثائق المالية من حالات الأخطاء و الغش و التزوير و من خلال هذا البحث حاولنا التعرف إلى مختلف المفاهيم و أساسيات التدقيق الداخلي وكذا المراحل التي يمر بها من خلل اكتساب المعرفة حول المؤسسة موضوع الدراسة، بحيث كانت أهداف التدقيق في البداية محدودة باكتشاف الأخطاء و الغش و العمل على الحد من حدوثها حيث استخدمت كوسيلة لإجراء تدقيق كامل ومستمر للعمليات الحسابية، ولكن مع تطور إمكانيات المدققين و إسهامهم في تقديم خدمات إدارية غلى جانب خدماتهم المالية تطور مفهوم التدقيق واتسع نطاقه لدرجة أصبح معناه في الوقت الحاضر يشتمل على تدقيق وفحص وتقييم كافة الأنشطة و العمليات كخدمة لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

وسنحاول فيما يلي أن نقدم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراسة تطبيقية مع الرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها أثناء اختبارنا لهذا الموضوع وذلك بهدف تأكيدها أو نفيها مع إعطاء بعض الاقتراحات.

فيما يخص الفرضيات فقد أدت معالجة البحث إلى النتائج التالية:

فيما يخص الفرضية الأولى: و المتمثلة في أن تقييم أداء يقوم على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة صحيحة فقد توصلنا إلى أن تقييم الأداء يقوم على قياس النتائج المتوصل إليها وفقا للمعايير المحددة مسبقا للتحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة ويساعد تقرير المقدم من الطرف المدقق الداخلي الذي يقدم معلومات متعلقة بالأداء في المؤسسة وكذا معلومات تخص الأداء المستقبلي للمؤسسة وكل هذا يساهم اتخاذ مختلف القرارات من طرف المدير.

الفرضية الثانية: يعتبر التدقيق الداخلي القلب النابض للمؤسسة من خلال السيرورة الحسية للنشاطات وهي تستعمل كأداة في العملية التسييرية لتجاوز الصعوبات وبلوغ الأهداف بفاعلية وكفاءة و الاعتماد على

التدقيق الداخلي بجميع مقوماته من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في المؤسسة يؤهلهم بأن يكونوا ملمين بجميع ما في المؤسسة فتصبح لديهم هيبة بين الموظفين ويكون هناك الحرص على تنفيذ الخطط وهذا خشية أي تأخر أو غش أو أخطاء ومنه بلوغ الأهداف المسطرة و الموجزة.

أما نتائج الدراسة:

-يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة أساسية يهدف حماية ممتلكاتها من السرقة و التلاعبات ومن الأخطاء المحتملة ، وكذا تحفيز العمال على الأداء الجيد على المستوى الداخلي وبالتالي إظهار الثغرات السلبية في المؤسسة.

-إن التدقيق الداخلي يعتبر العنصر الأساس ي في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراقبته تنفيذ إجراءاتها وكذلك إبراز نقاط القوة و الضعف و اقتراح الحلول و التحسينات المناسبة لها.

-يجب على أي مؤسسة تعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي ان تراعي مجموعة من الشروط الموضوعية من أجل الوصول إلى فعالية كبيرة لهذه الوظيفة، تتمثل هذه الشروط في المعايير التي من الواجب توفرها من استقلالية إلى التأهيل العلمي و العمل ونطاق العمل وأدوات تنفيذ عمل التدقيق، إلى التنظيم الواجب الذي يحكم إدارة التدقيق الداخلي، حيث نوع التدقيق (مركزية، مختلطة، لامركزية)، عدد القائمين على وظيفة التدقيق الداخلي، وهذا حسب وطبيعة نشاط المؤسسة وتوزعها الجغرافي.

-يجب أن يكون الشخص المكلف بأداء مهمة أو وظيفة التدقيق الداخلي على درجة كبيرة من النزاهة و الإلمام 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 لأبد من توفر الشروط التي تسمح لها بأداء مهامها بفعالية.

-مفهوم تقييم الأداء يختلف باختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة قياسية فهناك عدة معايير (مؤسسات يتم من خلالها متابعة أداء المؤسسات الاقتصادية).

-إن التطورات الحاصلة في المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة أوجب عليها تقييم أداء من أجل تصحيح

الانحرافات وإبداء الرأي وتدارك الخطأ وهذا تقييم مختلف ينقسم إلى ثلاث مستويات داخل المؤسسة فهناك تقييم على المستوى الكلي ، وتقييم أداء الأنشطة الرئيسية وتقييم أداء العاملين.

-يساعد التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات و اقتراح الحلول الممكنة، كما تساعد على تقييم أداء بما يضمن فعالية وكفاءة هذا تقييم، هذا الأمر الذي يجعل من المراجعة الداخلية أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم وتقييم الأداء إذا توفرت المعلومات الأساسية للمراجعة الداخلية (التدقيق الداخلية).
-تتم ممارسة المراجعة الداخلية طبقاً للمعايير المتعارف عليها في التدقيق للوصول إلى معلومات مرتبطة بتقييم الأداء للمؤسسة وكذا معلومات مرابطة بتقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى إمكانية استمرار المؤسسة في نشاطها الحالي عن طريق النصح المقدم في تقرير المدقق الداخلي.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة الذكر يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد تدقيق داخلي فعال ، وهذا لما يتجنبه من فوائد من جراء اعتماد هذه الوظيفة.
- توفير الموارد المادية و الأدوات المختلفة التي تساعد المدققين و تقلل من جهودهم وتزيد من تركيزهم وفعاليتهم عند القيام بمهامهم..
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات و الاقتراحات التي تندرج ضمن التقرير النهائي للمدققين الداخليين مع إعطاء الشهادات.
- إن توفير الجو الرقابي الفعال غير معرقل لنشاط يساعد على بلوغ الأهداف بدرجات عالية من فعاليته و الكفاءة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- غسان فلاح أظارة تديق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2006
- محمد فلاق التديق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 2006 المؤتمر الدولي الثاني لمهنة التديق في الجزائر، جامعة سكيكدة، 2010
- يوسف محمود، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008
- داود يوسف صبح، دليل التديق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية للنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الاولى 2007
- خالد رغب الخطيب، التامين من الناحية المحاسبية و التديقية دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2009
- أحمد حلبي، المعايير الأمريكية للممارسة المهنية للتديق الداخلي، مجلة المدقق جمعوية عمان، 2005
- خلق عبد الله الواردات، التديق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التديق الداخلي الدولي، دار الوراق للنشر وتوزيع، ط 1، 2010
- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008 -
- أمين اليد حلبي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2004
- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء عمان، 2011
- عبد الملك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الاول 2001
- المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الشارقة الامارة العربية المتحدة، 2009
- محمد سهيل ألدروبي ادارة المخاطر في المصارف الإسلامية محاضرات حول ادارة المخاطر في المصارف الإسلامية فيلادلفيا 2007 ص 01 للمزيد من الاطلاع انظر:
www.philadelphia.cdu./coures/banking/files/banks/210133.doc.date
- طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر (افراد - ادارات - شركات - بنوك) جامعة عين الشمس، الاسكندرية، 2003

- فرحات غول، بومدين يوسف، الاخطار ونماذج ادارتها في المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجيات ادارة المخاطر في المؤسسات الافاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 26 نوفمبر 2008
- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، غير منشورة 2009/2008
- طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر (افراد - ادارات - شركات - بنوك) جامعة عين الشمس، الاسكندرية، 2003
- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الاداء المالي والاداري رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، دفعة 2007
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، مذكرة ماجستير تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001
- مدحت قريشي، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الصناعية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل 2009
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، بدون طبعة، مصر، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية 2004/2003
- عبد الفتاح الصحن، رزق السوافري، الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية، بدون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2007م

الملخص:

يعد التدقيق الداخلي من الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعد مصدرا للمعلومات و البيانات ذات الجودة و المصداقية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبين دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قصد تجنب الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الايجابية مستقبلا، وهذا من شأنه إضفاء التسيير العقلاني على مستوى كل مصالحها. الكلمات المفتاحية: التدقيق، التدقيق الداخلي، تقييم الأداء، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé :

L'audit interne est considéré parmi les activités nécessaires dans l'entreprise financière, puisqu'il est considéré comme la source des informations et la qualité et la crédibilité des données et pour cela était cette étude pour montrer le rôle de l'audit interne à évaluer le travail de l'entreprise financière Algérienne afin d'éviter les dérivations négatifs et la consolidation des dérivations positifs dans le future et ceci la gestion rationnelle impartie au niveau de tout ces intérêts.

Les mots clés :

L'audit, l'audit interne, l'évolution de la performance, l'entreprise économique.