



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة
تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الموضوع :

دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

* بن زيدان الحاج

من إعداد الطالبة:

• بن سالم حفيظة

لجنة المناقشة

مأطرا

د. بن زيدان الحاج

السنة الجامعية: 2015 – 2016

الإهداء

إلى ملاكي في الحياة.....إلى معنى الحنان والتفاني.....إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى وأرقى إنسانة في الدنيا **أمي الحبيبة** أ طال الله في عمرها

إلى نور عيني وأملي الذي ينير لي دربيإلى من علمني التفاني في العمل وعلمني الصبر وحب العمل.....إلى **أبي العزيز** حفظه الله تعالى وأطال في عمره.

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق.

ويساندونني ويتنازلون عن حقوقهم.

لإرضائي والعيش في سعادة وهناء.

إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل صديقاتي وأصدقائي.

إلى كل من يتصفح مذكرتي الى كل من أحبهم في الله.

والى كل الطلبة المقبلين على النجاح

الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر

الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا
ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين فالحمد لله حتى ترضى والحمد لله
إذا رضيت والحمد لك بعد الرضا وأسألك ان تجعل عملي هذا صالحا لوجهك
الكريم وأن تنفعني وتنفع من يقرأه ولو بالدعاء لنا.

أول ما أبدأ به الحمد والشكر لله عز وجل الذي أنار دربنا ويسر لنا السبيل
لإنجاز هذا العمل المتواضع وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان للذي لم يبخل علينا
بنصائحه ومعلوماته، الأستاذ والدكتور "بن زيدان الحاج" وإلى كل الأساتذة
الكرام، وإلى كل عمال وحدة المياه بمستغانم، خاصة زحاف لخضر وإلى كل
عمال مكتبة العلوم التجارية، وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب وبعيد

شكرا جزىلا

الفهرس

مقدمة الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار العام للتدقيق الداخلي و تطوره

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي

المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي وتطوره

المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي و أهدافه

المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي و آليات تطبيقه

المطلب الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي

المطلب الثاني: مراحل تطبيق التدقيق الداخلي وهيكلته

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي و أهميته

المطلب الرابع: مواصفات المدقق الداخلي وإجراءات إختياره

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة و علاقته بالتدقيق الداخلي

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء .

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء و انواعه

المطلب الثالث : مراحل تقييم الأداء وطرقه المستعملة

المبحث الثاني: مكانة المدقق الداخلي في تحقيق معاينة الأداء

المطلب الاول : دور المدقق الداخلي في تحقيق معاينة الاداء

المطلب الثاني : مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الاداء

المطلب الثالث : تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة وادائها

خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث:دراسة ميدانية الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

مقدمة الفصل الثالث:

المبحث الأول:بطاقة فنية لوحدة المياه

المطلب الأول:تعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لوحدة المياه

المطلب الثالث:مهام مصالح المؤسسة

المبحث الثاني:أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول : سير عملية التدقيق الداخلي

المطلب الثاني:منهجية الدراسة الميدانية وعرض أسئلة وأجوبة المقابلة

المطلب الثالث:ايجابيات وسلبيات المؤسسة

خاتمة الفصل الثالث

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص

من خلال الدراسة التي قمنا بها ، اتضح لنا أنه يقتضي على المؤسسات الجزائرية ضرورة فتح قسم للتدقيق الداخلي مستقبل، حيث من خلاله يمكن أن يقوم بدوره الفعال الذي يتمثل في فحص وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ،وتسيير مختلف أنشطة المؤسسة ،عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف ،من أجل اتخاذ القرارات المناسبة ،التي تتيح للمؤسسة الجزائرية تقييم أدائها وتطويره وصولا إلى الأداء المتميز .

والهدف من هذا البحث هو معرفة واقع التدقيق الداخلي ومدى مساهمته في تحقيق فعالية أداء المؤسسة ،مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء ،ومدى استغلاله للموارد المتاحة بطريقة أمثل ،بصفة مستمرة ودورية،ذلك من أجل ضمان السير الجيد للمؤسسة وتحقيقها لأداء أفضل .

1- قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	معايير التدقيق الداخلي	01
51	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	02

2- قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
67	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه وحدة مستغانم	01

مقدمة عامة

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي العديد من التغيرات العالمية السريعة والعميقة في آثارها وموجهاتها المستقبلية، وقد كانت المؤسسة الاقتصادية مستهدفة من كل التغيرات، حيث أخذت على عاتقها الكفاءة والفعالية، مما أدى الظهور التدقيق الداخلي الذي رقابة فعالة على أنشطة المؤسسة بحيث أصبحت تمثل مهنة التدقيق الداخلي إحدى القضايا الهامة التي تشغل الفكر المحاسبي في الآونة الأخيرة على الصعيدين المحلي والدولي وهذا الأخير يمكن تحقيقه نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار لارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحفيزها على القيام بالنشاط الموكل إليها لتحقيق الأهداف المسطرة لها.

في هذا الإطار لوحظ اهتمام متزايد من قبل المؤسسات خاصة في الدول المتقدمة بالتدقيق الداخلي حتى أنه تم إنشاء إدارات مستقلة خاصة به مع العمل على دعمها بمختلف الكفاءات البشرية من أجل تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية.

. تتمثل معايير التدقيق الداخلي في تحديد الطريقة التي يتم بها ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي وبشكل خاص ركزت هذه المعايير على ضرورة استقلالية المدقق الداخلي وبذله العناية المهنية الكافية، وعليه التمسك بمبادئ وأخلاقيات المهنة، هذا من أجل أن يتولى مهامه بكل مسؤولية ونزاهة والحفاظ على موضوعية في إصدار القرارات وتنفيذها على أكمل وجه، وكذلك ركزت هذه المعايير على نطاق وكيفية أداء عمل المدقق الداخلي.

. كما يستطيع المدقق الداخلي أن يساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، وكذا مدى التزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعية والعملية والتشغيلية للأنشطة وجميع الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها التأكد من صحة المعلومات واكتمالها ودرجة الامان المصاحبة لها ومدى تحقيق أقصى أداء بأقل تكلفة لذلك فوجود إدارة مستقلة للتدقيق أمر حتمي لجميع.

. المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها ولكسب الميزة التنافسية، تولى أهمية كبيرة لتطوير أنظمتها بغية تحقيق الأهداف الموجودة ومن ثم الرفع من مستوى الأداء وتحسينه عن طريق تقييم الاداء داخل المؤسسة وتقديم النصح والإرشاد للإدارة العليا وحماية حقوق هذه المؤسسات ومجوداتها من شتى أعمال التلاعب والغش والأخطاء والتزوير.

المدقق الداخلي هو شخص مهني مستقل ومسؤول عن عمليات وأنشطة المؤسسة وكذلك مساعدة الآخرين في توجيههم للقيام بالعمل المطلوب للوصول الى مستوى جيد من الاداء والذي يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم، ومنه يتم تقييم الأداء في كل المؤسسات من أجل معرفة نقاط القوة والضعف وقياس درجة المخاطر بكل حرية واستقلالية، ولتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على إيجاد نظام تدقيق داخلي فعال لتقييم الإجراءات المعمول بها الأداء في المؤسسة.

لدراسة موضوع البحث ومعالجته، يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة ؟

انطلاقاً من هذه الاشكالية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

1/ ما المقصود بالتدقيق الداخلي وما هي أنواعه وأهدافه؟

2/ فيما تتمثل معايير التدقيق الداخلي في المؤسسة؟

3/ 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 دولياً.

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 استمراريته مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة:

. محاولة ربط الجوانب النظرية بما هو واقع في المؤسسات الجزائرية.

. التعريف بالتدقيق الداخلي وتحديد أهدافه وأهميته.

. معرفة الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي فيما يخص المعايير الدولية.

. تقييم الاداء داخل المؤسسة والنظام.

. مساهمة المدقق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء.

أسباب اختيار الموضوع:

. هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها:

. الاهتمام الشخصي بالموضوع نظراً لارتباطه بمجال التخصص.

. عدم التطبيق الفعلي للتدقيق الداخلي داخل المؤسسات الاقتصادية.

. الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع من أجل تحقيق أهدافه.

. المؤسسة الجزائرية بحاجة ماسة الى تقييم أدائها وتطوير.

- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول حيث الفصل الاول والثاني متعلق بالجانب النظري للبحث، والفصل

الثالث متعلق بالجانب التطبيقي.

. الفصل الاول بعنوان الاطار العام للتدقيق الداخلي وتطوره، وهذا الفصل بدوره يتقسم الى مبحثين، المبحث الأول عموميات حول التدقيق الداخلي، والمبحث الثاني معايير التدقيق الداخلي وآليات تطبيقه، أما الفصل الثاني تطرقنا الى تقييم الأداء في المؤسسة وعلاقته بالتدقيق الداخلي، ينقسم إلى مبحثين أيضا الأول ماهية تقييم الأداء والثاني:مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة ،والفصل التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية الى وحدة الجزائرية كالمياه بمستغانم تطرقنا في المبحث الأول :بطاقة فيه عن الوحدة والمبحث الثاني:أهمية التدقق الداخلي في المؤسسة،ونختم بخاتمة عامة،تعرض فيها أهم النتائج أهم النتائج المتواصل إليها.

- 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.

- حدود الدراسة:

الحدود المكانية،قمنا بدراسة ميدانية على مستوى وحدة الجزائرية للمياه بمستغانم.
الحدود الزمانية:تمت هذه الدراسة خلال الفترة مابين 2015 و 2016 من السنة الحالية،وفترة التبرص لمدة 30 يوما،من خلا إجراء مقابلة مع مسؤول في المؤسسة (مدير العام)

- مرجعية الدراسة:

اعتمدنا على مجموعة من المراجع تتمثل في الكتب،مقالات علمية،مذكرات ماستر أطروحات،إضافة إلى القوانين والمراسيم،ملتقيات،.....الخ.

- صعوبات الدراسة:

ترتكز الصعوبة أساسا في نقص المراجع خاصة بالتدقق الداخلي،وواجهنا صعوبة في إجراء التبرص للفترة المطلوبة،وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات المهنة في المؤسسة.

مقدمة الفصل :

فرض التدقيق الداخلي نفسه بجدية كحاجة ملحة و أساسية للأعمال وفي مختلف الأنشطة إلا أن انتشار هذا المفهوم والاعتراف به كمهنة بدا منذ أن أصبح للمدققين الداخليين هيئة مهنية دولية عام 1941، ويعتبر التدقيق الداخلي من أهم مكونات التنظيم فهو يوفر بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها ، ويعمل على حماية الموارد من الضياع سوء الاستعمال، وكذلك يعمل من خلال إدارة إلى رفع الكفاءة و الفعالية الأداء، ويؤكد للإدارة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات والإجراءات المرسومة لهم وذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية و الحفاظ على مستوى نجاحها في المستقبل .

بحيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

➤ المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي

➤ المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي و آليات تطبيقه.

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي هو أداة رقابة فعالة على أنشطة المؤسسة بحيث يقوم باكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وتطور تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، هذا بسبب توسع المؤسسة وكبر حجمها وزيادة وظائفها، مما جعله ضرورة حتمية في مختلف المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي وتطوره

كانت بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الوم ا عام 1941 هذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي حيث منذ إنشائه ساهم في تطوير التدقيق الداخلي واتساع نطاق الانتفاع بخدماته وفي عام 1947 تم إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) وفي عام 1957 م تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات التدقيق الداخلي عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على انه: مراجعة الأعمال والسجلات تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة ويختلف نطاق وأهداف التدقيق الداخلي كثيرا في المنشآت المختلفة الخاصة الكبيرة منها، وتعتبر احد الجهود الفعالة لمعهد التدقيق الداخلي على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي، و في عام 1977 انتهت اللجان من أعماله و قدمت تقريرا بنتائج دراستها و تم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع و الثلاثين في سان فرانسيسكو.

وفي عام 1978 تم إقرار المعايير من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد التدقيق الداخلي، بحيث أصدرت الجمعية تعريف بأنه: "وظيفة تقويم مستقلة أنشئت داخل المشروع لغرض خدمته عن طريق فحص ومراجعة أنشطته المختلفة".

وفي عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي الصادر عن (IIA) وخلال عام 1997 طور مركز البحوث التابع لمعهد المدققين الداخليين إطار الكفاءة للمدققين الداخليين من اجل توفير حظوظ مرشدة للمدققين الداخليين، فما يخص معرفتهم وكفاءتهم المطلوبة للبقاء على تواصل مع بيئة العمل المتغيرة.¹

¹ خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 25، 30

و في عام 1999 تم صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين على انه نشاط نوعي و استشاري و موضوعي مستقل داخل المنشأة، و في عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي و تم تعريف التدقيق الداخلي على انه نشاط استشاري توكيدي مستقل و موضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها. و هو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم و دقيق لتقييم و تحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر، الرقابة و التوجيه.

يمكن القول أن التدقيق الداخلي قد أصبح اليوم متمثل في وحدة مستقلة تضم أفراد مهنيين يساعدون الإدارة في إدارة مخاطر الأعمال التجارية و المالية و التشغيلية و العمليات التسويقية، و هكذا يتضح مدى التطور الذي حدث في مفهوم التدقيق الداخلي خلال هذه السنوات بحيث أصبح هذا المفهوم يساير التغيرات التي تحدث في المؤسسات.

المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي

يمكن تعريف التدقيق الداخلي على انه:

التدقيق الداخلي في اللغة يعني امعن النظر، ضبط، فحص، إفراط في الدقة

يعرف التدقيق الداخلي على انه مجموعة من الأنظمة و الأوجه نشاط مستقل داخل المؤسسة تنشئه الإدارة للقيام بخدماها في تحقيق العمليات و القيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية في التأكد من الاحتياطات المتخذة لحماية أصول و ممتلكات المؤسسة و في التحقق من إتباع موظفي المؤسسة للسياسات و الخطط في أداء أغراضها و اقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها و لذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.¹

التدقيق الداخلي هو وظيفة تقوم مستقلة تنشأ داخل المنظمة لفحص و تقييم الأنشطة كخدمة للمنظمة، بهدف مساعدة أفراد المنظمة على تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية من خلال تزويد الأفراد بالمنظمة بالتحليلات و التقييمات

¹ خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار الوراق لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 36

و التوصيات و المشورة و المعلومات المتخصصة بفحص الأنشطة و تشمل أهداف التدقيق أيضا توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة.¹

عرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي حسب آخر نشرة على انه " نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها و هو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم و صارم لتقييم و تحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، التوجيه (الحكومة)".

و بناء على هذا التعريف فان التدقيق الداخلي يهدف إلى مساعدة الإدارة فيما يلي:

1. تقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر،
2. تقييم و تحسين فعالية الرقابة ،
3. تقييم و تحسين فعالية عمليات التحكم المؤسسي.

و من التعريف أعلاه أصبح التدقيق الداخلي ذا صيغة :

على انه نشاط توكيدي و استشاري مستقل و موضوعي لإضافة قيمة المنشأة.

- **تأكيدي**: لتطمئن الإدارة بان المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومة و يتم التعامل معها بشكل مناسب.
- **استشاري**: لتزويد الإدارة بالتحليلات و الدراسات و الاستشارات و الاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- **مستقل**: ارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم.
- **موضوعي**: بأداء الأعمال الموكلة إليه بنزاهة، غير خاضع لتأثير الآخرين و جميع هذه الأدوات تعمل من اجل إضافة قيمة المنشأة من خلال خفض التكاليف واكتشاف وضع الغش و فحص و تقييم الرقابة الداخلية و العمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها و مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها.²

¹ احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2011، ص:46

² خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سابق، ص:33، 34

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي و أهدافه

أولاً: أنواع التدقيق الداخلي

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

1-تدقيق الإلتزام: هو عملية التحقق و التأكد من التزام الإدارات بالقوانين و الأنظمة و التعليمات في أدائها لعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة و فعالية و الوقوف على نواحي القصور و الخطأ. و من ثم العمل على علاجها و عدم تكرارها، و تقع على عائق إدارة التدقيق الداخلي عبء التأكد من تطبيق القوانين و اللوائح و التعليمات التي تصدرها المنشأة.

2- التدقيق التشغيلي : هو مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالأداء الإداري و عملية التخطيط و أنظمة الرقابة على الجودة، بحيث يهدف إلى التحقق من الكفاءة و الفعالية و الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها و مساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من اجل سلوك نهج عمل واقعية وهو عبارة عن فحص و تقييم لجميع عمليات المنشأة المختلفة بهدف التأكد من أن مختلف المستويات الإدارية تنجز وظائفها و عملياتها بكفاءة و فعالية و اقتصادية .

3- التدقيق المالي: هو مجموعة من المبادئ و السياسات و المعايير العلمية، و المشتقة من المفاهيم و الفروض المنسقة، مع طبيعة العمليات اللازمة للقيام بعملية المراجعة و التي تحكم مدى دقة و فعالية التدقيق في إطار الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع. و يهدف إلى التحقق من الدقة البيانات و مدى الاعتماد على المعلومات المالية و كذلك المحافظة على الأصول.

4-تدقيق نظم المعلومات: يقصد بالتدقيق الالكتروني "عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط و الرقابة و توثيق أعمال التدقيق" و الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من امن و سلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية و التشغيلية في الوقت المناسب

و صحيحة و كاملة و مفيدة.¹

5- تدقيق الأداء: تتعدد التسميات الخاصة بالتدقيق الإداري، و لعل أبرزها و أكثرها انتشارا تدقيق الأداء تتم عمليات تدقيق الإدارة و نظم إدارتها، و ذلك لتقييم مدى فعاليتها في استخدام مواردها. و يعرف تدقيق الأداء على انه " تحسين الاقتصادية و الكفاءة و الفعالية التي تؤدي بها الأنشطة و الوظائف التنظيمية".

و الهدف منه هو التأكد من الفعالية و الاقتصادية لأداء الموظفين و مدى الالتزام بالأنظمة و القوانين.

6- التدقيق البيئي: عرفت الوكالة حماية البيئة الأمريكية التدقيق البيئي على " أنها عبارة عن فحص موضوعي منظم، دوري و موثق للممارسات البيئية للمنشأة للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التي تفوضها القوانين المنظمة للبيئة و سياسات المنشأة".

و يهدف إلى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة و التلوث، و ما يمكن أن يواجه المنشأة و الحفاظ على الأنظمة البيئية و حمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية و مواردها و حماية البيئة من الاستنزاف و الانقراض.

ثانيا: أهداف التدقيق الداخلي:²

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

أ-الأهداف التقليدية:

- ✓ التأكد من صحة البيانات المحاسبية و مدى الاعتماد عليها.
- ✓ إبداء رأي في استنادا إلى أدلة و براهين من عدالة القوائم المالية.
- ✓ اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر و السجلات المحاسبية من الأخطاء و الغش.
- ✓ التقليل من فرص ارتكاب الأخطاء من خلال التأكد من وجود رقابة داخلية جيدة.
- ✓ مساعدة الإدارة على وضع السياسات و اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

¹ احمد حلمي جمعة، مدخل الى التدقيق و التاكد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق، دار صفاء، عمان، الطبعة الثانية، 2015، من ص 46- 49.

² بلنوار خيرة، التدقيق الداخلي كأداة لتحليل و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2014، 2015، ص ص: 16، 17.

- ✓ مساعدة الدوائر المالية في تحديد الوعاء الضريبي.
- ✓ مساعدة الجهات الحكومية الأخرى في التخطيط للاقتصاد الوطني.

ب-الأهداف الحديثة: تتمثل في مايلي:

- ✓ فحص و مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها وتحديد أسبابها وانحرافاتهما.
- ✓ تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التأكيد من الالتزام بالأنظمة وقوانين المعمول بها.
- ✓ إعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعها إلى أعلى سلطة تنفيذية.
- ✓ العمل على تحقيق أقصى كفاية اقتصادية.
- ✓ السهر على توفير أقصى رفاهية لجميع أفراد المجتمع.

المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي و آليات تطبيقه

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

المطلب الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي

المعيار كمصطلح يعني درجة الأفضلية أو امتياز المطلوب لغرض معين كقياس أو وزن. و على الآخرون التماثل معه و مسابرة فهو ما يتم بواسطته الحكم على دقة أدائهم.

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

أما معايير التدقيق الداخلي فتعرف بأنها " المقاييس و القواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم و قياس عمليات قسم التدقيق الداخلي حيث تمثل المعايير نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون و ذلك وفقا لما تم التوصل إليه و اعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين و هذا يعني أن معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها أساسا لعمل المدققين الداخليين و تحديد مسؤولياتهم الفنية و متابعة أدائهم المهني.

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

أولا : معايير التدقيق الداخلي

يتكون الإطار العام لمعايير التدقيق الداخلي التي وضعها معهد المدققين الداخليين بأمريكا عام 1978 و التي عدلت 1993 من خمسة معايير عامة تم تبويبها في مجموعات و تتضمن 25 معيار فرع.

بينما يتكون الإطار العام للمعايير المهنية الجديدة من مجموعتين:¹

¹ - أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 48.

الأولى: معايير السمات S: تتمثل في خصائص المنظمات و الأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي.¹

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

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

معايير التدقيق الداخلي الجديدة و المعدلة عام 2003:

المجموعة الأولى	معايير السمات	
1000	الغرض و السلطة و المسؤولية	
1100	الاستقلال و الموضوعية	
	1110	الاستقلال التنظيمي
	1120	الموضوعية الفردية
	1130	تهديد الاستقلالية و الموضوعية
1200	الكفاءة و العناية المهنية اللازمة	
	1210	الكفاءة المهنية
	1220	العناية المهنية اللازمة
	1230	التطوير المهني المستمر
1300	تأكيد الجودة و برامج التحسين	
	1310	تقييم برامج الجودة
	1311	التقييم الداخلي
	1312	التقييم الخارجي
	1320	التقرير عن برامج الجودة

¹ احمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص: 50

	استخدام "لقد دققنا وفقا للمعايير"	1330	
	الإفصاح عن عدم الإذعان	1340	
		معايير الأداء	المجموعة الثانية
		إدارة أنشطة التدقيق الداخلي	2000
	التخطيط	2010	
	الاتصال و الموافقة	2020	
	إدارة الموارد	2030	
	السياسات و الإجراءات	2040	
	التنسيق	2050	
	التقرير إلى المجلس و الإدارة العليا	2060	
		طبيعة العمل	2100
	إدارة المخاطر	2110	
	الرقابة	2120	
	التحكم	2130	
		تخطيط المهمة	2200
	اعتبارات التخطيط	2201	
	أهداف المهمة	2210	
	نطاق المهمة	2220	
	تخصيص موارد المهمة	2230	
	برنامج عمل المهمة	2240	
		أداء المهمة	2300
	تحديد المعلومات	2310	

	التحليل و التقييم	2320	
	تسجيل المعلومات	2330	
	الإشراف على المهمة	2340	
		توصيل النتائج	2400
	معايير التوصيل	2410	
	جودة الاتصال	2420	
السهو و الخطأ	2421		
	الإفصاح عن عدم الإذعان للمعايير	2430	
	نشر النتائج	2440	
		برامج المراقبة	2500
		قبول الإدارة للمخاطر	2600

المصدر : احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 84، 85.

الهدف من معايير التدقيق الداخلي:

قد حدد معهد المدققين الداخليين أهداف معايير التدقيق الداخلي بأنها:

1. تحديد مبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي.
2. وضع إطار لأداء تعزيز أنشطة التدقيق الداخلي.
3. وضع أساس لقياس التدقيق الداخلي.
4. تعزيز وتحسين العمليات التنظيمية بالمنظمة.
5. تعميق حالة الفهم لدى جميع المستويات الإدارية في المنشآت الأعمال لحقيقة الدور و المسؤوليات للتدقيق الداخلي، تعزيز إدراكها لأهمية المساهمة في تحسين أداء التدقيق الداخلي.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق التدقيق الداخلي

لتنفيذ أعمال التدقيق لابد من تتبع المراحل التي تمثل أنشطة التدقيق الداخلي بحيث يحتاج المدقق الداخلي في مزاوله هذه الأنشطة الآن يفحص و يراجع ما يراه ضروريا من مستندات و سجلات و تقارير إلى جانب قيامه

الفرع الأول: مراحل تطبيق التدقيق الداخلي:

و يكون ذلك من خلال تتبع المراحل التالية:

المرحلة الأولى: التخطيط.

المرحلة الثانية: العمل الميداني.

المرحلة الثالثة: إيصال النتائج.

المرحلة الرابعة: المتابعة.

1. المرحلة الأولى: التخطيط

يستند التخطيط في التدقيق على تغطية جميع أنشطة المؤسسة على الأقل مرة في السنة وفق ما ورد في نص البند 2000 من معايير الأداء (على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطط مبنية على أساس المخاطرة لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، منسجمة مع أنظمة المنشأة، و أن توضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على أساس تقييم المخاطر. على الأقل مرة سنويا، و يجب الأخذ بالاعتبار توجهات الإدارة العليا و مجلس الإدارة.

لقد حددت نشرة المعايير المتعلقة بالممارسة العملية للتدقيق الداخلي، مسؤولية المدقق الداخلي في تحديد نطاق العمل و بيان مجال العمل و الأهداف التي يجب أن يحققها التدقيق و المجال الرئيسي الذي يجب مراجعته

و تقييمه.

إن الهدف الأساسي للتدقيق الداخلي هو لمساعدة جميع أعضاء المنشأة على تأدية عملهم بفاعلية، و يتم ذلك من خلال قيام التدقيق الداخلي بتزويدهم بالتحليلات و التوصيات و المعلومات التي تم الأنشطة التي تتم مراجعتها.

و تتم عملية التخطيط طبقاً للخطوات التالية و التي تتمثل في التحضير لمهمة التدقيق و تحديد أهداف التدقيق و تحديد نطاق العمل الذي يشمل نظام الرقابة الداخلية و تقييم مستوى الأداء¹، كذلك اختيار الجهة الخاضعة للتدقيق و اختبار فريق التدقيق .

- بعدها يأتي المسح الأولي الذي يهدف إلى الحصول على فهم عام للعمليات و المخاطرة و أنظمة الرقابة الداخلية المرتبطة بالنشاط، و يشمل المسح الأولي في إجراء المقابلات و القيام بالاتصالات تمهيدية مع الجهة الخاضعة للتدقيق من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ثم تحضير برنامج التدقيق الداخلي، بحيث نصت معايير التدقيق الداخلي بأنه يجب على المدققين الداخليين وضع و تدوين خطة لكل مهمة متضمنة الأهداف

و النطاق و الوقت و توزيع المصادر، و الهدف من وضع برنامج التدقيق هو توثيق المعلومات خلال مهمة. و يتم وضعه قبل البدء بالعمل الميداني، على أن يتم تعديله أينما كان مناسباً أثناء تأدية المهمة و يحتوي على نتائج التخطيط للمهمة.

و تقع مسؤولية إعداد برنامج التدقيق الداخلي على رئيس الفريق بمساعدة باقي أعضائه و في النهاية يصادق عليه مدير التدقيق.

-تقييم نظام الرقابة الداخلية: تحتاج المؤسسات إلى نظام رقابة فعال و قوي كي تقوم بتحقيق أهدافها بنجاح لذلك على المدقق الداخلي دائماً التنبه بان الرقابة تكون كافية و مفيدة فقط إذا صممت لتحقيق هدف معين،

و الهدف من الرقابة الداخلية هو الحصول على توكيد معقول بان أهداف الإدارة سوف يتم تحقيقها حيث نص معيار الأداء على نشاط التدقيق الداخلي تقييم كفاءة و فعالية الرقابة شاملة و أنظمة التوجيه، العمليات و المعلومات، يجب أن يتضمن ذلك على صحة المعلومات و قابليتها لاعتماد عليها، الالتزام بالسياسات

و الخطط، الإجراءات و القوانين، حماية الأصول، استغلال موارد المنشأة بكفاءة و اقتصادية.¹

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

2. المرحلة الثانية: العمل الميداني (المعاينة)

● العينة في أدلة التدقيق:

يتم الحصول على أدلة من مزيج مناسب من اختيارات الضبط و الإجراءات الجوهرية الهامة فان نوع الاختبار مهم في فهم تطبيق إجراءات التدقيق عند جمع أدلة التدقيق لاختيارات التالية:

- يتم استخدام العينة في التدقيق الاختبارات الضوابط و الإجراءات الجوهرية.
- كذلك لاختبار الأرصدة و التي تتضمن إجراءات تحليلية و اختبارات تفصيلية لمعاملات و أرصدة تتضمن الاختبارات إجراءات للحصول على دليل، و تعتمد على الأساليب التالية أهمها: الملاحظة، التفتيش، الثبت، المقارنة، التحليل، الاحتساب، الاستفسار.
- تتم إجراءات الفحص التفصيلي للحصول على دليل موضوعي يؤيد صحة القيم المسجلة بالدفاتر و اكتشاف مخاطر العمل و مخاطر الرقابة، و فحص عينات للعمليات المسجلة، و بذلك فان هذه الإجراءات تمثل شكلا من أشكال التبرير استنتاجي و الذي على ضوءه يتم استنتاج معقولة النتائج الإجمالية. من دليل و ثقة في التفاصيل التي يتم فحصها.

● أوراق العمل:

تشكل أوراق عمل التدقيق الإثبات الداعم لأراء و الاستنتاجات و توصيات التدقيق، و تأكيد على أن الإجراءات التي تم التخطيط لها قد نفذت، و وفرت الدعم اللازم.

يجب أن يقوم المدقق الداخلي بإعداد أوراق العمل التي تستعمل كإثبات للتدقيق كالصور و الخرائط البيانية و الجداول، و البيانات الوصفية، و جداول تسلسل الخطوات، و الملفات الالكترونية، أو شرائط أو أقراص كمبيوتر،... الخ، بحيث الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي يحدد الوسيلة المستخدمة في توثيق و تخزين أوراق العمل.

¹ مرجع سابق، ص 534

ملفات أوراق العمل :

هناك مجموعتان من ملفات أوراق العمل، ملفات السنة الحالية و هي ملفات أعمال التدقيق الجارية، و الملفات المستمرة تسمى الملفات الدائمة، و يخصص لكل عملية تدقيق ملف الأعمال الجارية و الملف الدائم¹.

• الملف الدائم

يشمل الملف الدائم على البيانات الخاصة بالنشاط و المذكرات المستمرة الأثر يطلق عليه "الملف الدائم" لما يتضمنه من بيانات سوف يستمر طوال السنين دون تقييد، ما لم يطرأ عليه التغيرات، بحيث يحتوي على:

- وصف النشاط.
- الهيكل التنظيمي بما فيه عدد الموظفين العاملين أسماء كبار الموظفين و نماذج التوقيع.
- برامج التدقيق.
- طلبات اعتماد المهمات.
- خطط التدقيق.
- الاتفاقيات المهمة و العقود و القرارات و القوانين و الأحكام ذات العلاقة بالنشاط.
- النماذج المستخدمة لدى النشاط.
- ملخص تقارير التدقيق الداخلي و أهم التوصيات الرئيسية.
- ملخص لأعمال التدقيق القادمة.

• الملف الجاري:

يجب أن يكون هناك ملف مفتوح لأوراق عمل كل عملية تدقيق يمثل هذا سجلا مفصلا بأعمال التدقيق و الاختبارات التي أجريت أثناء التدقيق.

و يعد هذا الملف لحفظ المستندات و المذكرات و البيانات المتعلقة بالتدقيق لكل مهمة و مرة واحدة.

و يفيد الملف الجاري الأساس الذي يعتمد عليه المدقق الداخلي في إعداد التقارير النهائية كما انه يمثل قرائن أدلة الإثبات التي تستند إليها عند الإفصاح عن الرأي و عدالة التقارير و البيانات.

¹ احمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق و التأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق، دار صفاء، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص: 290

• ملف المراسلات:

يحتوي ملف المراسلات على جميع أنواع المراسلات من والى دائرة التدقيق الداخلية منها و الخارجية.¹

هذه الملفات الثلاث هي الملفات الأساسية للتدقيق الداخلي، قد يكون له ملفات أخرى قد تكون لدى مسؤول أو الرئيس التنفيذي للتدقيق.

المرحلة الثالثة: النتائج و التوصيات

بعد إتمام تقييم نظام الرقابة الداخلية و إجراء الاختبارات الجوهرية لهذا النظام و من ثم إعادة تضمينها إلى استنتاجات في ورقة خاصة في ملف العمل يتم إدراج هذه التوصيات في التقرير الذي سيتم إعداده عن نتائج التدقيق و يجب على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهمة مباشرة.

تتم كتابة تقارير التدقيق الداخلي على ثلاثة مراحل:

1. مرحلة التخطيط و هي التخطيط لعدد التقارير التي سيتم إصدارها المرحلية منها و النهائية.
2. خلال عملية التدقيق و ذلك عندما تتم كتابة الملاحظات و التوصيات أولاً بأول.
3. جمع الأجزاء المختلفة عن التقرير، و التي قد تمت كتابتها من قبل عدد كبير من الأشخاص في وثيقة واحدة موحدة و مرتبة، و يتوجب على المدققين كتابة مسودات أولية عن التقرير خلال أعمال التدقيق قبل كتابة التقرير بشكله النهائي.

يمكن كتابة نطاق التدقيق و مختلف الملاحظات التي يتم اكتشافها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فوري.

يجب أن يحرر المدقق مهمة مسودة تقرير التدقيق و أن يقوم مدير التدقيق بمراجعتها و توزيعها. على مدير إدارة النشاط الخاضع للتدقيق قبل اجتماع المراجعة لكي يتمكنوا من اقتناع بالتقرير، يسلم مدير التدقيق التقرير النهائي إلى المدير العام للدراسة و التوجيه، و يتم عرضه بعد ذلك على لجنة التدقيق في اجتماعاتها للاطلاع على سير أعمال المنشأة و مدى الالتزام من خلال مدير التدقيق.

النتائج: يجب أن تحتوي على الملاحظات، النتائج و التوصيات، و كذلك خطة عمل لتطبيق تلك التوصيات.

¹ احمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 291، 292

التوصيات: هي عبارة عن رأي المدقق عن مدى تقييمه لتأثير الملاحظات و التوصيات على النشاطات المختلفة، و يتم ترتيبهما بمدى تأثيرهما على سير أعمال المنشأة.

المرحلة الرابعة: المتابعة

كما هو مطلوب من قبل معهد المدققين الداخليين في المعايير و للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (معيار الأداء 2500) " ينبغي وضع آلية للمتابعة لضمان تنفيذ الأعمال فعالا أو أن الإدارة العليا قد قبلت المخاطر عدم اتخاذ إجراءات على ملاحظات التدقيق الداخلي المتعلقة".

يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع نظام متابعة ما يتخذ حول النتائج إلى تم إبلاغها إلى الإدارة.

● **المتابعة:** تعرف بأنها عملية يقوم بها المدققون الداخليون من خلال تحديد مدى كفاية و فاعلية و حسن توقيت الإجراءات التي تتخذها الإدارة بشأن الملاحظات و التوصيات التي يتم تبليغها إياها.

تتضمن عملية المتابعة أيضا من تحديد ما إذا كانت الإدارة العليا أو مجلس الإدارة قد تحملا مخاطر عدم اتخاذ إجراءات التصحيحية حول الملاحظات التي تم تبليغها.

● خطوات المتابعة:

الأولى: تقوم الإدارة العليا بالاستفسار من الجهة الخاضعة للتدقيق لاتخاذ قرار فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه التوصيات و متى سيتم تطبيقها و كيف.

الثانية: تقوم الجهة الخاضعة للتدقيق بالمباشرة في تنفيذ التوصيات.

الثالثة: يقوم التدقيق الداخلي بعد منح الجهة الخاضعة للتدقيق مهلة كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بمتابعة اتخاذ هذه الإجراءات أو التأكد من أن الإدارة تتحمل مسؤولية عدم اتخاذ مثل هذه الإجراءات.

فانه يتم متابعة الإجراءات العمل بالتوصيات و تصحيح الوضع خلال مدة أقصاها سنة أشهر من تاريخ إصدار النسخة النهائية من التقرير، و عند الانتهاء من إنجاز جميع التوصيات يتم كتابة تقرير عن ذلك و يرفع لجميع الجهات إلى استلمت نسخة من التقرير.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي

يمثل التدقيق الداخلي جزءا ممثلا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يقوم بأداء وظيفته طبقا لإجراءات

و القوانين الموضوعية من طرف الإدارة العليا و هي بدورها تقوم بتحديد أهداف قسم التدقيق الداخلي

و مسؤولياته الممكن الاعتماد عليها.

يكون موقع قسم التدقيق الداخلي مستقل عن الإدارات التشغيلية من اجل تنفيذ مختلف أعماله باستقلالية أكبر

و شمولية أكثر، كذلك مساعدة الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المؤسسة و توجيه بعض الإدارات الأخرى.

يجب أن يحدد موقعه عند مستوى الذي يؤكد دعم الإدارة العليا له، كذلك أن لا يقوم المدققين الداخليين بتأدية

أي أنشطة تنفيذية من اجل تجنب تعارض المصالح.

المراكز الوظيفية في الإدارة التدقيق الداخلي:

يعتمد التنظيم الداخلي لقسم التدقيق الداخلي على عدة عوامل من بينها حجم المؤسسة و نوعها و طبيعة

نشاطها، إضافة إلى عدد العاملين في قسم التدقيق الداخلي و مؤهلاتهم العلمية و العملية، كما يجب أن يكون

قسم التدقيق الداخلي منظم تحت إدارة شخص واحد. من الأفضل تقسيم قسم التدقيق الداخلي إلى وحدات

متخصصة لأنه أمر ضروري جدا و الاستفادة منه في الوقت المناسب.

✓ **مدير التدقيق الداخلي:** يقوم بإدارة شاملة واسعة النطاق بغية تحديد الأهداف السنوية لقسم التدقيق

الداخلي و التي تبنى على أساس خطط و سياسات المؤسسة، كذلك حرية الاطلاع على جميع العمليات

و السجلات و ممتلكات المؤسسة مع تقديم تقارير مباشرة إلى الإدارة العليا.

✓ **رئيس التدقيق الداخلي:** يعتبر مسؤول عن تنسيق خطط التدقيق و الموافقة على أوراق العمل النهائية

و يقوم برفع تقاريره مباشرة إلى مدير التدقيق.¹

¹ شرقي أحلام حسنية، دور التدقيق الداخلي في تحسين المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2014/2015، ص: 20

✓ **المدقق الرئيسي:** يعتبر مسؤولاً عن عمليات التدقيق الجارية (التدقيق المالي و تدقيق العمليات). تحت إشراف رئيس التدقيق، كما يكون مشرفاً على المدققين المساعدين أثناء عملية التدقيق، التأكد من إتباع خطوات برامج التدقيق المعتمدة و إجراء بعض التعديلات على إجراء التدقيق عند الحاجة.

✓ **المدقق المساعد:** يكلف بأداء الأعمال و مهام التدقيق التفصيلية تحت إشراف المدقق الرئيسي و توجيهاته. يتعين على إدارة المؤسسة أن تجري التدريب اللازم للمدققين المساعدين خلال الستة أشهر الأولى من تعيينهم كونهم مبتدئين و بحاجة إلى كسب الخبرة و مجال التدقيق الداخلي.¹

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي و أهميته

الفرع الأول: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي

تتمثل في مايلي:²

1. **تحديد كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة:** تقوم الإدارة بالتخطيط و التنظيم و الإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بان الأهداف و الغايات سوف تتم تحقيقها لذلك فان جميع أنظمة و عمليات و أنشطة المنشأة خاضعة لتقييم التدقيق الداخلي.
2. **قابلية المعلومات لاعتماد عليها:** يجب أن تكون المعلومات المالية و التشغيلية المقدمة لإدارة دقيقة و كاملة و مفيدة. و أن تكون قدمت في الوقت المناسب، حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.
3. **حماية الأصول:** يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة و الحريق، و التصرفات غير القانونية في ممتلكات المنشأة، لذلك فان الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول و حمايتها من المخاطر المحتملة و ذلك من خلال التأمين عليها قيد هذه المخاطر.
4. **الالتزام بالسياسات و الإجراءات الموضوعية:** يتحقق التدقيق الداخلي من أن موظفي المنشأة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات و الخطط و الإجراءات و التعليمات، و في حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد أسباب ذلك و تحديد التكلفة الناتجة و المخاطر عن عدم الالتزام و ماهي الطريقة التي تحقق التزام العاملين بالإجراءات و السياسات المحددة.

¹ شرقي أحلام حسنية، مرجع سبق ذكره، ص: 21

² أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق و التأكيد وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق، مرجع سابق، ص: 33

5. الوصول إلى الأهداف و الغايات: يتم وضع الأهداف و الغايات و إجراءات الرقابة من قبل الإدارة و يقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف و غايات المنشأة، و تقع مسؤولية وضع الأهداف المنشأة على عائق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، و على المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها.
6. تحديد مواطن الخطر: على المدقق الداخلي تحديد المناطق و الأنشطة إلى تتضمن مخاطرة عالية، و إعلام الإدارة عنها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للتدقيق و يتم تحديد أماكن الخطر من خبرة المدقق السابقة في المنشأة، أو من معلومات مأخوذة من مصادر أخرى، أو من مشاكل موجودة في شركات ذات نشاط مشابه للمنشأة الخاضعة للتدقيق أو من خبرة المدقق و معرفته العامة.
7. منع و اكتشاف الغش و الاحتيال: تقع مسؤولية منع و الغش و الاحتيال على إدارة المنشأة و على المدقق الداخلي فحص و تقييم كفاية و فعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة دون وقوع الغش، و ليس من مسؤولية المدقق الداخلي اكتشاف الغش و لكن عليه أن يكون لديه معرفة كافية بطرق و احتمالات الغش ليكون قادرا على تحديد أماكن حدوث الغش و الاحتيال و قدرته على بالتحقيق في ذلك أو المشاركة مع جهات أخرى.
8. الشك المهني: يجب على المدقق الداخلي أن يخطط و ينفذ أعمال التدقيق باعتبار الشك المهني إذ لا يجب على المدقق افتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للتدقيق، كما ليس له افتراض الأمانة المطلقة، و بدلا من ذلك على المدقق تقييم قرائن التدقيق بموضوعية، و عليه الاهتمام بالظروف و الأحوال التي إن وجدت فلا بأس عليه اخذ الحيطة و الحذر في تطبيق إجراءات التدقيق.¹

الفرع الثاني: أهمية التدقيق الداخلي

اكتسبت مهنة التدقيق الداخلي أهمية كبيرة حيث أصبح لها دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية من خلال ما أثبتته من ضبط للانحرافات و الأخطاء عن الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها.

و من العوامل التي أدت إلى الاهتمام أكثر بالتدقيق الداخلي هي كالأتي:

¹ احمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص:34

- ✓ تطور حجم المؤسسات و انتشارها على نطاق واسع، مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا و كافة العاملين.¹
- ✓ ظهور شركات المساهمة و حاجتها للمعلومات من اجل سلامة استثمارها و صحة و عدالة الإفصاح عن البيانات و القوائم المالية المنشورة.
- ✓ الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي، تعدد كذلك المستويات الإدارية في المؤسسة، مما دفع بالإدارة إلى تفويض السلطة و ذلك لحاجة الإدارة للتأكد من سلامة استعمال و تحمل المسؤوليات وفقا للإجراءات و القوانين المعمول بها.
- ✓ حاجة المجتمع إلى البيانات و المعلومات المثبتة في التقارير لأجل التأكد من سلامة نظام التدقيق.²

¹ عثمان عبد اللطيف، دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة و الأداء داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2014/2015، ص: 08

² عثمان عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص: 8

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكننا أن نستخلص مكانة التدقيق الداخلي في المؤسسة مهما كان نوعها أو كبر حجمها، لذلك التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يقوم على أساس تقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية المختلفة من إدارات و أقسام، يساعد كذلك على جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بأسلوب فعال و منظم وفق إجراءات و سياسات المتفق عليها بمعايير دولية لإضافة قيمة للمؤسسة، لذا يمكننا القول بان التدقيق الداخلي هو الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف أنشطة المؤسسة، و ضمان السير الجيد لسياسات منها و زيادة فعاليتها للوصول إلى الأهداف المرغوب فيها.

المطلب الرابع: مواصفات المدقق الداخلي وإجراءات اختياره وتقييمه.

إن فعالية وظيفة التدقيق لداخلي تتوقف على توفر فئة من المدققين فيهم صفات مكتسبة سواء أثناء دراستهم أو أثناء ممارستهم لواجبهم المهني.

الفرع الأول: ومن هذه الصفات ما يلي:¹

1- الوعي الإداري: يعني أن ينتظر المدقق الداخلي إلى الأمور داخل المنشأة من منظور إداري بحيث يربط بين العلاقات المتداخلة البشرية كانت أم مادية، ويوازن بين المهارات الوظيفية والإدارية، ويحلل الوضع الداخلي للمنشأة في ظل البنية الاقتصادية الخارجية.

2- الدافع الشخصي: يعبر الدافع الشخصي لدى المدقق الداخلي عن تطلعاته ورغباته في تحسين نوعية عمليات التدقيق التي يقوم بها، وهذا الدافع الذي يجعل المدقق تواقا إلى القيام بأعمال إدارية عالية مستوى، وتقديم خدمات رقابية أكثر فعالية فضلا على أنه يدفعه إلى محاولة تنفيذ واجباته الرسمية بطريقة مقبولة.

3- الحكم: بعد النظر بخطط المدقق للعمليات التي سينفذها قبل ابتدائه بها وأثناء مباشرته لعملية التدقيق يجب أن يكون مرنا بحيث يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على البرامج التي خططها مسبقا في ضوء المستجدات من الظروف، وعندما يختم عملياته لا يتوانى عن الاعتراف بالمشكلات التي واجهها ويعكف على دراسة أسبابها لكي يستفيد من دروسها مستقبلا.

4- القدرة الاتصالية: تتطلب وظيفة التدقيق الداخلي قدرة عالية على الاتصال تساعد المدققين على تبادل المعلومات والحقائق حول العمليات بينهم وبين الأشخاص الخاضعين للتدقيق من جهة وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى وهذه القدرة يمكن للمدققين تلميحها بالخبرة لذلك فهي تختلف من مدقق إلى آخر ولكن المدقق الداخلي الناجح هو الذي يحرص على تحسين قدرته الاتصالية سواء كانت شفوية أم كتابية، حيث تمكنه هذه المهارة من تحقيق أهداف التدقيق بصورة واضحة وفعالة.

5- المثابرة: يحتاج تنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي جهودا فكرية وجسدية كبيرة وعلى مدير التدقيق الداخلي أن يحاول باستمرار تدريب المدققين على الصبر والمثابرة ويعلمهم كيف يؤدون الأعمال الصعبة دون ملل أو ضجر.

6- الإبتكارية: يفترض بالمدققين الداخليين أن يكونوا محبين للإبداع والابتكار ودائمي البحث عن الطرق والأساليب المحسنة لإنجاز الأعمال التي يؤديها وكذلك الأعمال التي يؤديها بقية العاملين في المنشأة.

7- اللياقة: تنطوي صفة اللياقة على الطريقة الإيجابية التي تتعامل بها المدققون مع الأشخاص الخاضعين للتدقيق وكذلك القدرة على إبداء الملاحظات وأحيانا انتقادات البناء دون استثارة غضب الشخص المتقدم.

8- قوة الشخصية: يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بقوة الشخصية، بحيث لا يسمع لأي شخص أن يؤثر بشكل غير عادل على نتائج التدقيق وأن يكون صاحب رأي وقدرته على الدفاع عن رأيه.

¹ - أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص: 55.

9-الأمانة والموضوعية: يجب أن يكون المدقق الداخلي مستقيماً وأميناً ومخلصاً في عمله وعليه أن يتوخى العدالة وأن يكون متحيزاً، وأن يكون ذو استقامة حقيقية، وغير مرتبط بأية مصلحة تنال من أمانته أو تجرده مهما كان أثر تلك المصلحة.

10-السرية في العمل: يجب على المدقق أن يحترم سرية المعلومات التي يحصل عليها أثناء عمله وأن لا يستخدم هذه المعلومات لغايات شخصية أو بطريقة تؤدي إلى إيذاء مصلحة المنشأة.

الفرع الثاني: إجراءات اختيار وتقييم المدققين الداخليين.

(أ) - إجراءات إختيار المدققين الداخليين:¹

- يتم اختيار المدققين الداخليين من عدة مصادر مثل: الجامعات والكليات حيث يجب أن يكون المدقق حاصل على شهادات جامعية أو مهنية مثل CA.... وغيرها.
- وقد يكون اختيار المدققين من داخل الشركة أو من خارجها.
- يتم اجراء مقابلات مع طالبي الوظيفة إلى فترة تجريبية تدريبية قد تكون ثلاثة إلى ستة أشهر أو ما يقارب ذلك.
- يجب حسم قبول أو عدم قبول طالب الوظيفة خلال أو في نهاية الفترة التجريبية.

(ب) كيفية تقييم المدققين الداخليين:

من الأهمية وجود سياسة واضحة لتقييم موظفي التدقيق الداخلي حيث يجب أن يراعي التقييم العناصر الآتية:

- 1-تحديد معايير وطرق التقييم.
- 2-أن يتم التقييم دورياً مرة في السنة على الأقل وقد يكون بعد إنهاء كل مهمة التدقيق.
- 3-تحديد عناصر الأداء بوضوح.
- 4-الأخذ بعين الاعتبار العناصر الشخصية.
- 5-توضيح فوائد وإيجابيات البرنامج مثلاً:
- يكشف نقاط الضعف ويعمل على معرفة بأنفسهم وبإمكانياتهم.
- التحفيز واكتشاف الإمكانيات والطاقات لدى المدققين.
- وضوح الرؤية المستقبلية للمدقق وإمكانه على ضوء ذلك التقدم والرقي.

تقييم الأمور العملية:

- 1) الأهداف التي تم تحديدها ومدى كونها واقعية بالنسبة للإنجاز.
- 2) الالتزام بدليل التدقيق الداخلي.
- 3) عدد التوصيات التي تم تقديمها وتمت متابعتها.

1- احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، مرجع سابق، ص:50.

4) القدرة على إنجاز الأعمال ضمن أوقات الموازنات التقديرية.

تقييم الموظف (المدقق الداخلي) لنفسه:

إن عملية تقييم أداء المدقق عملية ذات اتجاهين: يعني تقييم الموظف المعني بواسطة المسؤول عن التقييم وبمبحث أدائه معه بمبحثا عاملا وصريحا.

وللمساعدة في تنفيذ العملية وإنجازها تحتوي نماذج التقييم قسما خاصا لتقييم الموظف لنفسه الهدف هو توفير الفرصة لكل موظف لتقييم نفسه بنفسه على أساس توفير المعلومات بصورة واقعية لكي يتمكن المسؤول عن التقييم من مقارنة رأيه بالرأي الشخصي يساعد على تحديد المناطق التي تثير الخلافات في الرأي¹.

¹ - احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، مرجع سابق، ص:52.

مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي لتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة على كافة التنظيم الرقابية، ولضمان ذلك عليها الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي فهي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها بتحديد نقاط القوة والضعف فيه، واتخاذ الإجراءات اللازمة من اجل تصحيحه وتطويره من اجل الوصول إلى النتائج المرغوبة فيها.

فستتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.
- المبحث الثاني: مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

الأداء مفهوم واسع تتعدد استخداماته كونه أداة لقياس وتقييم أنشطة المؤسسة الاقتصادية و تحقيق لها أرباح من اجل ضمان بقائها واستمرارها وحتى تتمكن من تحقيق أداء جيدة عليها توفير إدارة التدقيق تتميز بالكفاءة والفعالية لتسيير مواردها وتحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

يختلف تعريف الأداء باختلاف آراء الممارسين والباحثين حوله، يمكن تعريفه كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الأداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني، فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح و محدد بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل، يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

و يعرفه توفيق محمد المحسن: " يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".¹

الأداء هو " تحقيق الأهداف بكل كفاءة و فعالية و اقتصادية".

الأداء هو " عبارة عن قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية و التي تحققها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية".²

و بالتالي من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج:

من مكونات الأداء:

الكفاءة: "التي تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة"، يمكن تعريفها على أنها " القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة"

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النواتج (كمية أو قيمة)}}{\text{مدخلات (كمية أو قيمة)}}$$

الفعالية: "تعني قدرة المؤسسة على انجاز الأهداف"، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأفراد و العلاقة بالمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها التشغيلية.

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص يشتمل عليها بمفهوم الأداء و هي:³

-**الأداء مفهوم واسع:** يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجهة التي تستخدمه، حيث يمكن أن يشتمل الإرباح إذا تعلق الأمر بمالكي المؤسسة، أو يعني المردودية و القدرة على المنافسة عند مسيري المؤسسة، أما بالنسبة للعامل فقد يعني الأجر الجيد و المنح.

¹توفيق محمد المحسن، التقييم و التميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 03

²حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2013، ص:149

³علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011' ص 64

-الأداء مفهوم متطور: إن تطور المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها يجعل من الأداء مفهوم متطور باعتبار العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة التي تمر بمرحلة النمو أو النضج.

-الأداء مفهوم شامل: يستخدم المسيرين في المؤسسة مجموعة واسعة من المؤثرات لقياس أداء المؤسسة فمنها ما هو مالي، اقتصادي، ... الخ

الفرع الأول: أنواع الأداء

تتمثل في:

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

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

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

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

✓ **الأداء الكلي:** و هو يتجسد بالانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح و النمو... الخ

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

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

3- أما حسب معيار طبيعة: فانه يمكن تقسيم الأداء الاقتصادي، اجتماعي، سياسي، و تقني... الخ. و في إشارة إلى هذا التصنيف لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي لو وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج فالأداء الاقتصادي للمؤسسة يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيمهم نواتجها و تدنية مستويات استخدام مواردها و نجد أن الأداء الاقتصادي يتلازم مع الأداء الاجتماعي فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف يمكنها تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

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

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يوجد العديد من العوامل نذكر منها ما يلي:

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

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

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

✓ **الإدارة:** فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط، التنسيق، الرقابة و القيادة لذلك فان ضعف أو تقصير لأي علامة إدارية يكون سبباً في عجز و تفويض كفاءة و فعالية الإدارة ككل¹.

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

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

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

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

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

العوامل الخارجية: وهي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة و على الإدارة الواعية أن تتنبه لها حولها من التغييرات ايجابية كانت أو سلبية و تتنبأ و تعمل على مواجهتها و التكيف معها و تتضمن هذه العوامل:

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

✓ **البيئة القانونية:**

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

✓ **البيئة الاقتصادية:** و هي تتمثل أساسا في:

- طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة
- الاستقرار الاقتصادي و الذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع التغييرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار و التضخم.

- النظام البنكي و السياسات المالية و هيكل الأسواق.

- ندرة المواد الأولية أو قلتها و توظيفها الطبيعي و حالات المنافسة السائدة.

✓ **البيئة الاجتماعية و الثقافية:**

¹ خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص: 27

و تتمثل في العادات و التقاليد الموروثة النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم و درجة الأمية، إن ولع برامج التعليم الفني و المهني المعمول بها توجه و خلفية المتحقيين بالمعاهد الفنية التدريب المهني و مدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات و المهارات المطلوبة.

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

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء و أنواعه

إن تقييم الأداء تعد عملية ضرورية، و هي مرحلة لاحقة لاتخاذ القرار و خاصة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته

1-تعريف تقييم الأداء:

ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها: " عملية لاحقة لاتخاذ القرار و الغرض منها هو فحص المركز المالي و الاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الداخلية"¹ "هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد، و استخدامها أفضل استخدام، و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسومة بها".

تقييم الأداء هو "عملية قياس إنجازات المؤسسة بمؤشرات تعبر عن نتائج الأداء الفعلي و مقارنتها بالنتائج المقدرة، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات"² تتبلور عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول، تستعمل بمقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، تقييم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

أ. مدى أدائهم للوظائف المستندة إليهم، و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم؛

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

لذلك فان تقييم الأداء هو قياس الأداء الوظيفي لفرد ما، و حكم على قدرتهم و استعدادده للتقدم.³

2-أهمية و أهداف تقييم الأداء في المؤسسة:

أ- أهمية تقييم الأداء:⁴

¹توفيق محمد عبد الحسن، تقييم الأداء مدخل جديد...لعام جديد^د دار الفكر العربي، مصر، 2004، 2003، ص: 4

²محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، الطبعة الأولى،

2013-2012، ص 22

³راويه حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي^د مصر، 2011، ص 237

⁴توفيق محمد عبد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- ✓ تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛
- ✓ يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة و تنميتها، و كذلك إبراز العناصر غير منتجة التي يتطلب الأمر إعادة تدريبها من جديد؛
- ✓ مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطات تخضع للقياس و الحكم.

ب- أهداف تقييم الأداء:¹

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

الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء و خصائص التقييم الجيد

أ-أنواع تقييم الأداء:

1-تقييم الأداء المخطط: و يتمثل هذا النوع في التحقق من مدى الوصول لأهداف المسطرة، و ذلك من خلال مقارنة المؤشرات الواردة في المخطط و السياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية و هذا وفق فترات زمنية دورية، فيمكن أن تكون شهرية، فصلية، سنوية، و ربما تكون لفترات زمنية متوسطة المدى من ثلاث إلى خمس سنوات، بهدف إظهار الانحرافات و الأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ، و هذا تفسير المبيانات و المعالجات اللازمة لها.

2-تقييم الأداء الفعلي: يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية، و هذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الاختلافات التي تحدث و قياس درجة و مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، بحيث يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية و النسب المالية المعتمدة في المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها ما حققته من نتائج السنوات السابقة أيضا.

3-تقييم الأداء العام (الشامل): حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كافة الجوانب في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة و الفعلية في عملية القياس و التقييم، و للتمييز بين أهمية نشاط و آخر و هذا بإعطاء

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحة الذي تراه الإدارة العليا من اجل الوصول إلى درجة تقييم عام للمؤسسة.

ب- خصائص التقييم الجيد للأداء:

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

1-الصدق أو السلامة: تتمثل السلامة في إنها أداة قياس تمكن من إعطاء الحقيقة، و المؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس الأداء الموارد البشرية لان أداة التقييم هي الأفراد' مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يرتكز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

2-الثبات أو الوفاء: إن الوفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشر النوعي في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما من أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل المسؤولون نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد و يخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بان تكون مجموعة من أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

3-الحساسية، القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين ادائين فان المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

4-الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء مثل: الأداء المالي' الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء و طرقه المستعملة

من الضروري عند تقييم الأداء للمؤسسة إتباع مراحل و خطوات مع احترام مختلف الأسس المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أهمها:

1-جمع المعلومات الضرورية: تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، و لا يمكن اتخاذ القرار دون توفر معلومات، و لا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، و لكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، و في الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، و الحصول على مزايا تنافسية.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر:

هي : الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

2- قياس الأداء الفعلي: من خلال هذه المرحلة تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها و فعاليتها، و العقبة التي يمكن أن تواجهها في هذه المرحلة هي:- ما هي المعايير و المؤشرات التي يتم اللجوء إليها؟، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

و يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية و الكفاءة، مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، هنا نشير إلى وجود فرق بين المعيار و المؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس، أي أن المعيار يتم قياسه و تفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات، فقياس الأداء و تقييمه مرهون باختيار المعايير و المؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب: تقوم بمقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب، فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة، و بصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء، الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

4- دراسة الانحراف و إصدار الحكم: إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، انخفاض التكاليف،... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات كبيرة، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، و الحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي و تحليله سواء كان ايجابيا أو سلبيا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو ايجابي و معالجة ما هو سلبي.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين، حيث كل طرق و إجراءات تقييم الأداء لها مزاياها و عيوبها، و بعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

و طرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية و استخدامها كمعايير و مؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية، و تركز على الأداء الجماعي.

اولا: الطرق التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:¹

1-طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ و غالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

2-طريقة المقارنة بين العاملين:

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

و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:²

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

3-طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطبل من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) لمطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، و عادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف و أقل من المتوسط، و متوسط و أعلى من المتوسط، و جيد.

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

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).
- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من متوسط).
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).
- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).
- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

4- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالأتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

¹ عمار بن عيبي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص، ص 40، 41

² مهدي حسن زويلف و احمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995، ص 74

توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من العاملين إما أن يمثلهم درجة متميزة او مرضي، أو غير مرضي.

5-طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، و من ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، حيث أن المقيم يشير إلى مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا و الذي يحتوي على صفات أو خصائص، و يشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.

6-طريقة قوائم المراجعة:

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا و عند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، تم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشة مع الأفراد العاملين.

شكل رقم 1: نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1-هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف		
2-هل يوجه الزبائن للأفضل من النصائح		
3-هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
4-هل يكون مشغولا حتى و إن لم يكن لديه زبائن		
5-هل يفقد توازنه و هدوئه أمام الزبائن		
6-هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
7-هل يشكو و يتذمر من كثر العمل		
8- هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، ص 50

7-طريقة الاختيار الإخباري:

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.¹

¹ أحمد اوي وسيلة، مرجع سابق، ص 131

و كمثل على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق:¹

- أ. يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات رخصة العمل.
- ب. ينجز الأعمال المطلوبة منه، و الأعمال الإضافية أيضا.
- ت. لا يستطيع أن يجدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.
- ث. لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

و تمثل العبارات أ-ب الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان ت- ث الصفات غير المرغوبة و يختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل المراد قياسها، و هو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف و ليس على أساس أو واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما و بذلك يعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم.

8-طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و التي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، و تحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم و يطلب منه أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أعلى من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، و بعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، و ذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه و احتساب قيمتها في القائمة السرية و بذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

و تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء المرؤوسين و ذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم و تحليل الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

ثانيا: الطرق الحديثة

1-مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، و يتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و مدى فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.²

¹عمار بن عيبي، نفس المرجح، ص 51

²حمداوي وسيلة، مرجع سابق الذكر، ص 132

2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة. تعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، و تركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف و هو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم الأداء. و يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة الأداء الفعال و التي امثل موافق جوهرية لسلوكيات العمل و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم و ترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة). و من ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

3- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، و العلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.¹

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر من أحدث الطرق و تعتمد على العبرة بالنتائج على أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه و لا صفتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات، هي كالآتي:
- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها التي يتم تقييم العامل على أساسها.
- تحديد المدة المتفق عليها أيضا.
- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه على تحقيق الأهداف و أن يتابع تحقيق النتائج.
- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة و تحديد الانحراف و التنفيذ إيجابا و سلبا.

5- طريقة 360 درجة:

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، بعدة طرق و عدة أزمنة في أن واحد، إلى انه يتم بواسطة الرئيس و الزملاء، استخدام عدة طرق مثل الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى انه تستخدم في نهاية السنة. تمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة و كاملة من عدة جهات و طوال الوقت يجعل الاستفادة منها كبيرة.² عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسهم، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

¹ نفس المرجع، ص 133

² احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 424

المبحث الثاني: مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة

إن أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها ولتحقيق ذلك يجب معرفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة تحدد من خلال إدارة المؤسسة .

وطبيعة الحال تواجه الإدارة ظاهرة اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، لذلك عليها أن تقوم بتحليل هذه الظاهرة ومعرفة أسبابها من خلال التدقيق الداخلي الذي يعتبر كدافع فعال تستخدمه المؤسسة لكشف الأخطاء والتلاعب والتأكد من مدى تطبيق العاملين لإجراءات والخطط الموضوعة.

المطلب الأول: دور المدقق الداخلي في تحقيق معايينة الأداء

إن المدقق يقوم بعمل له طبيعة خاصة تجمع بين نواحي الإدارية و المالية والاقتصادية. فان تأهيله يتطلب أن يكون ذو طبيعة تتلاءم مع المدقق الإداري بحيث يجب عليه القدرة على فهم الأحداث والمتغيرات المؤثرة في أنشطة المؤسسة فلا بد أن يدرس مشاكل الأعمال واتخاذ القرارات و التخطيط الإداري و النظم المحاسبية و الرقابية وأساليب الاتصال.....الخ.

كان التدقيق الداخلي يتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية و التحقيق من سلامة البيانات والسجلات يمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي، بعدما حدث تطور منطقي لهذا النشاط فأصبح التقييم يساعد الإداري في حكمها على الأداء في المؤسسة وعن كيفية التنفيذ الأنشطة المختلفة، ذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي واستغلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي في تدقيق أعمال الأفراد في انه ينصح ولا يأمر ويصلح ولا يفرض ومساعدتهم في تطوير أداء عملهم بكل دقة وفعالية و توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا مع النصح والإرشاد لمختلف القرارات و بوسائل و الأدوات المتعارف عليها وذلك من خلال وضع برامج التدقيق¹ إن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى التحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة أي انه يسعى إلى تحسين الأداء و تقييمه في جميع مستويات الإدارية و التشغيلية وذلك من خلال التحليلات والتوصيات التي يقدمها لمختلف المسيرين في المؤسسة فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد والأسس ولتي يمكن تخليصها فيما يلي:

-تدقيق وتقوم فعالية و كفاية وتطبيق الرقابة المالية على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فعالية و بتكلفة معقول.

-التدقيق من مدى الالتزام سياسات المؤسسة وخططها و إجراءاتها الموضوعية .

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

-التحقيق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية.

¹ خلف عبد الله الواردات، مرجع سابق، ص 29

- تحسين نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها وتقديم النوعيات المناسبة لتطوير عمليات المؤسسة .
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب اللازم منها .
- تحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة واقتراح ما يمكن معالجته و منع حدوث مثل ذلك مستقبلا.
- إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة بناء على طلب من الإدارة.
- يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية :
- تحدي وكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، قابلية المعلومات لاعتماد عليها، حماية أصول المؤسسة، الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية و كذلك الوصول إلى الأهداف و الغايات و منع واكتشاف الغش و الاحتيال .

المطلب الثاني : مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء

يساهم المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري وذلك من خلال معرفة أهمية التدقيق الإداري وطبيعته.

أولاً: طبيعة التدقيق الإداري

في العادة تتمثل خطة التدقيق الداخلي مراقبة التنظيم الإداري في المراكز والفروع ونشاط العاملين في إنتاجيتهم ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عن المدير العام وتوصيات اللجان المختصة ودراسة التنظيم الداخلي واقتراح أي تعديل أو تحسين يكون مفيداً أو ضروري لتنظيم العمل فيه وتطوير وزيادة فعالية وكفاءته في سبيل ذلك تقوم دائرة التدقيق بما يلي :

- 1-مراقبة وتدقيق حسن تطبيق نظام الموظفين والتعليمات المتعلقة بذلك و لاسيما من حيث الإجازات المرضية نفقات المعالجة الطبيعية التي تتحملها المؤسسة وغيرها من الأمور الإدارية شؤون العاملين في المؤسسة .
- 2-مدى انتظام العمل في الأقسام وفيما إذا كان موزع بالتكافؤ بين الموظفين وهل هناك تأخير في إنجاز العمليات وهل يعود إلى التقصير أو الإهمال، أو النقص في الأجهزة.
- 3-مدى تقييد التعليمات النافذة وتأديتهم لواجباتهم على أكمل وجه وكذلك دراسة نشاط العاملين و إنتاجيتهم وخبرتهم وتصرفاتهم .
- 4-مدى انضباط الموظفين وتقيدهم بالتسلسل الوظيفي.
- 5-مراقبة سلامة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة و اللجان المختصة والتأكد من أن هذه القرارات نفذت في الوقت المناسب.

التدقيق الإداري هو أداة تختبر وتفحص بصورة بناء على هيكل التنظيمي للمؤسسة أو احد أقسامها أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي ويشمل الفحص واختيار الخطط الموضوعية مما تحققه من أهداف و طرق و أساليب تنفيذ العمليات، واستخدام الموارد البشرية والمادية وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي الضعف و ما يترتب عليها من أخطاء محل الفحص، تم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة.

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

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

ثانيا: أهداف التدقيق الإداري

هناك العديد من الأهداف يسعى التدقيق الإداري إلى تحقيقها تتمثل في ما يلي:

- 1- إبداء الرأي فيما كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية و المادية)
- 2- مساعدة الإدارة في ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف مواطن الأخطاء و المشاكل و اقتراح وسائل التصحيح الملائمة، ثم إمداد الإدارة لهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة إنجازها في المستقبل.
- 3- تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة.
- 4- العمل على إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار و تقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.

ثالثا: نطاق التدقيق الإداري و أهميته:

- 1- إظهار نقاط الضعف و عدم الكفاءة في كفاية أنشطة و عمليات المؤسسة و ذلك لتصحيحها و القضاء عليها بغرض ترشيد الموارد الاقتصادية.
 - 2- تدقيق أهداف المؤسسة و كيفية تنفيذها و السياسات الموضوعة بغرض اقتراح احدث و انسب النظم و الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف.
 - 3- مساعدة الإدارة في إنجاز وظائفها الرقابية من خلال فحص و اختبار نظم الرقابة المستخدمة.
- و ترجع أهمية الاعتماد على جهاز التدقيق الإداري الداخلي إلى:

- 1- إن التدقيق الإداري يهدف إلى تحسين الكفاءة و زيادة فعالية العمل الإداري مما يجعل دوره الرئيسي هو خدمة الإدارة.
- 2- حاجة الإدارة إلى جهود التدقيق الداخلي في تدقيق الأنشطة العديدة في ظل كبر حجم المؤسسة و تعدد فروعها.
- 3- إن التدقيق الداخلي كجهاز داخلي يساهم في تحقيق الرقابة الذاتية عن طريق الفحص و التقييم المستمر و مناقشة المشاكل و أسبابها مع المسؤولين عنها، مع محاولة إيجاد الحلول و لكن لتحقيق أهداف التدقيق الإداري بصورة فعالة يتطلب قيام تعاون بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي و يستند هذا الرأي إلى أن المدقق الخارجي يتمتع باستغلال كامل عن الإدارة و يمكنه إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة.

المطلب الثالث: تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة

إن النتائج النهائية عند انتهاء عملية التدقيق تعتمد على نشاط الفعلي و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالتدقيق الداخلي أداة من أدوات الرقابة فهو المسؤول عن متابعة كافة العمليات و مراقبة أنشطة المؤسسة و أقسامها، و من أهم مخرجاتها تقارير تقدم إلى مجلس الإدارة أو لجان التدقيق.

يهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الأفراد على أداء مسؤولياتهم بكل دقة و كفاءة ذلك من خلال توفير لهم جو مناسب و تقديم لهم مختلف التحليل و التوصيات التي تتعلق بأنشطة التي سيتم تدقيقها.

يقوم قسم التدقيق الداخلي بفحص و تقييم فعالية الأداء و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالخطط و المعايير و الأهداف و السياسات الموضوعة داخل المؤسسة. و يعتبر هذا النوع من تدقيق الأداء هو تدقيق الإجراءات الرقابية حيث تعتبر كل من السياسات و الخطط أجزاء من نظام الرقابة الداخلية، و من ناحية أخرى تستخدم مراجعة الأداء كجزء من عملية تقييم الأداء الكلي الذي تقوم به الإدارة و حتى يتمكن عنه أن يتسموا بالموضوعية و الاستقلالية في جميع مراحل عملية التدقيق الداخلي و تمتد قائمة مسؤوليات التدقيق الداخلي لتقييم الإدارة دائما نظرا لان الإدارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد.

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

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

1- تطوير المؤسسة و وضع سياساتها: فنظرا لخبرة المدقق يستطيع أن يجدد نواحي الضعف و القوة و تقديم النصح بشأن تكوين و تنظيم أي وظيفة في المؤسسة.

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

3- نظم المعلومات الإدارية و معالجة البيانات: فنظرا إلى برنامج التدقيق يتطلب القدرة على اختيار الجوانب التنظيمية في النظم المعلومات الخاصة لمعالجة البيانات و الإمام الكبير بالعمليات المحاسبية لان للمدقق القدرة و المعرفة في هذا المجال.

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

¹ رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، 2008، ص 80

ثانيا: مراحل خطوات الخدمات الاستشارية الإدارية

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

2-انجاز مهمة الخدمة الاستشارية: و الواقع يحتم إتباع المراحل التالية:

أ. تقصي الحقائق.

ب. تحليل الحقائق.

ت. صياغة الحلول و الاقتراحات.

ث. التنفيذ.

أ-تقصي الحقائق: إن هذه الخطوة تحوز على جانب كبير من الأهمية و الخطورة و ذلك بأن المدقق يتأكد من خلالها من صحة أو خطأ البيانات الأولية ، و إدخال التعديلات اللازمة.

ب-تحليل الحقائق: و تحتوي على تطبيق الحقائق و تحليل الأساليب و العلاقات و إجراء المقارنة و ذلك بالجمع بين العناصر.¹

ت- صياغة الحلول و الاقتراحات: تتمثل في صياغة الحلول و طرحها على الجهة المسؤولة بأسلوب منطقي و يتطلب إيجاد الحلول البديلة و اختيار الحل المناسب، لذلك يجب أن يتمتع المدقق بالخبرة و الإبداع و القدرة على قياس البدائل المناسبة و تقديم النصح و الإرشاد كذلك.

ث-التنفيذ: هذه الخطوة تتمثل في تنفيذ العمل و توزيع المسؤوليات و تحديد الزمن و التكلفة لكل عميل و إبداء النصح و التوجيهات إلى موظفي المؤسسة و توفير المساعدة اللازمة.

نظرا لخبرة المدقق الداخلي نتيجة تدقيقه لعدة عمليات مختلفة و فضلا عن خبرته في تفسير و تحليل البيانات المالية فإننا نجد الطلب على خدمات تحليل النظم و تحسين و تطوير النظم الموجودة.

تتعلق هذه الخدمات بالمجالات التالية:

1-نصح الإدارة و تقديم المساعدة لها بخصوص تخطيط و تحليل و تنظيم و رقابة الوظائف المختلفة.

2-القيام بالدراسات الخاصة مثل: الجوانب المحاسبية و الإدارية و إعداد التوصيات و اقتراح الخطط و البرامج و تقديم المساعدة لتنفيذها.

3- العمل على تقييم و تطوير للسياسات و الإجراءات و العلاقات التنظيمية.

4-تقديم الأفكار و المفاهيم الحديثة للإدارة و ابتكار كل ما هو موجود في إدارة المؤسسة.

5-تقديم خدمات التدقيق الداخلي لتلبية احتياجات المؤسسة.

6-تشجيع الالتزام بالمعايير و الإجراءات المهنية، و المعايير الأخلاقية للمهنة و العمل على تطبيقها في المؤسسة.¹

¹ خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص 35

إن الخدمات الاستشارية تسمح لإدارة التدقيق الداخلي بالتركيز الوصول إلى الأداء متميز و فعال للخدمات المهنية أي أن الخدمات تخلق منافع جوهرية لأقسام التدقيق الداخلي و المدققين الداخليين و ذلك بغرض التحسين المستمر لخدماتهم.

هناك علاقة وثيقة بين إدارة التدقيق الداخلي و الخدمات الاستشارية الإدارية و قد أدى اختلاف دور مستويات التدقيق الداخلي إلى ابتعاده عن وظيفة التدقيق المالي و مراجعة مدى الالتزام بالنظم الرقابية الداخلية أي الخدمات الاستشارية.

¹ خلف عبد الله الواردات، نفس المرجع السابق، ص 37

خاتمة الفصل الثاني:

نستنتج أن عملية تقييم الأداء تلعب دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل و العيوب و نقاط الضعف الإدارية و التنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات بين المستويات الإدارية أمام أهداف المؤسسة، فقد تعود أسباب انخفاض كفاءة و فعالية أداء الأفراد إلى نقص في أسلوب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أو إهمال إدارة التدقيق الداخلي، لذلك على المدقق الداخلي القيام بعملية تقييم أدائه أولا ثم أداء المؤسسة ككل، بغية تحقيق أهدافها و الحفاظ على إستمراريتها، باستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية و البشرية و العمل على تحسين و تقييم الاداء ككل، استعمال مختلف معايير التقييم و طرقه المختلفة بصفة محددة، لتحقيق أداء كفاء و فعال.

مقدمة

في اطار التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية وتزايد التغيرات الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، وفي ظل كل هذه التغيرات أصبح تقييم وتطوير وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا وضروريا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على وجودها، لذلك تحت الدولة على التركيز والقيام بالتدقيق الداخلي في جميع المؤسسات، من أجل تدعيم نشاط المؤسسة وتحسين أدائها وتقييمه، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم، للوقوف على سير عملية التدقيق المساهمة في تقييم أدائها من خلال اهتمامها الكلي للمؤسسة و العمل على تطوير مستقبلا، وإبناؤه مختلف المشاريع الكبرى.

ويمكن أن نقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن وحدة الجزائر للمياه بمستغانم.

المبحث الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة.

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة العمومية وحدة مستغانم .

المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة و أهدافها.

الفرع الأول :التعريف بالمؤسسة .

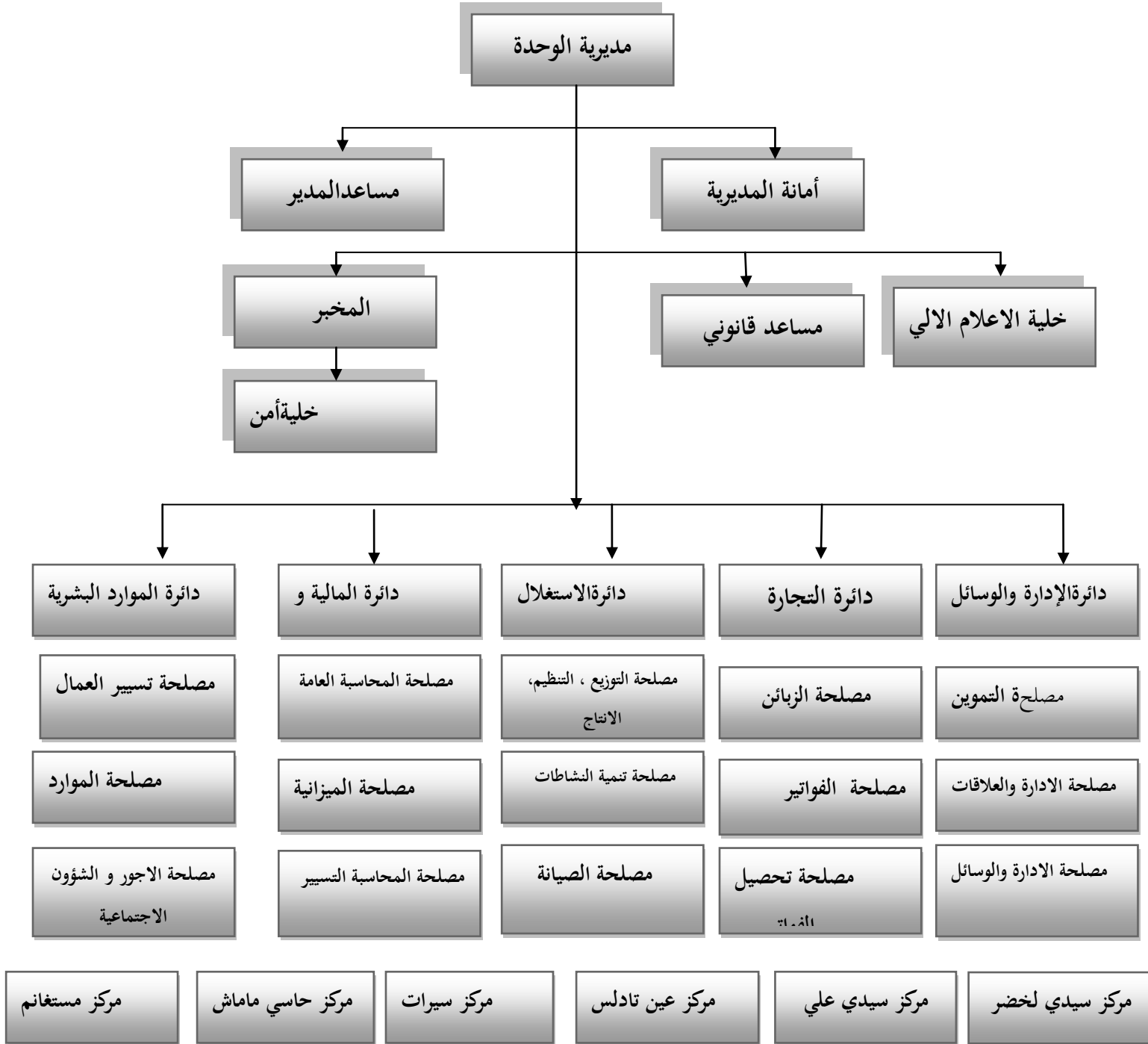
الجزائرية للمياه هي : مؤسسة ذات طابع عمومي ، صناعي و تجاري، انشأت بمرسوم تنفيذي رقم 101/01 بتاريخ 21 أبريل 2001 ، مهامها الرئيسية تتمثل في التسيير المنظور للخدمة العمومية في مجال الانتاج ، التسيير و التوزيع للمياه،و كذلك تحصيل فواتير استهلاك المياه الصالحة للشرب و تلك المستعملة للصناعة و التصنيع من قبل المشتركين (مواطنين ، مؤسسات) .

المقر الاجتماعي للمديرية العامة كائن بالمنطقة الصناعية لوادي السمار الجزائر العاصمة ، أما وحدة مستغانم كائنة بمخزن المياه بسيدي بن حوى ص/ب 528 _ مستغانم _

الفرع الثاني :أهداف المؤسسة .

- ضمان الخدمة العمومية و تطويرها .
- توصيل الماء في أحسن الظروف .
- توفير قدر ممكن من المياه الصالحة للشرب .
- تقوم بتنظيم التوزيع و التأطير المركز و تجديد الشبكة و وضع العدادات و سد النقائص و ذلك ما يفرض عليها مصاريف عالية لا يمكن التحكم فيها الا بعد سنوات طويلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه وحدة مستغانم .



المصدر: من وثائق المؤسسة

-تقديم وحدة مستغانم.

بيان دوائر الوحدة وأهم مهامها كما يلي :

وحدة مستغانم الجزائرية للمياه هي مديرية تتكون من خمسة دوائر(أقسام)، وثلاثة خلايا، وسبعة مراكز.

أما الدوائر فنجد دائرة الغدارة والوسائل الضرورية تتمثل مهامها في تزويد جميع الأقسام بالوسائل الضرورية للعمل مثل، تزويد رؤساء الأقسام الفرعية باليات الضرورية لأشغال ميدانية كالأنابيب، القنوات، آلات الحفر، وكذلك قطع الغيار كالعجلات

-تزويد الأقسام الإدارية بأجهزة الاعلام الآلي وصيانتها، الأوراق، المكاتب

-التنقل بالعلاقات الخارجية مثل التنقل بأشخاص وافدين الى الوحدة في مهمات عمل سواء من المنطقة التي تحكم الوحدة او من المديرية العامة.

2/دائرة التجارة، ومهامها: التعامل مع الزبائن او المشركين، القيام بعملية الفوترة، واستخراج الفواتير وتحصيلها ارسال إنذارات للمتأخرين عن السداد، إحصاء مديونية المستهلكين.

3/دائرة الاستغلال: تتمثل مهامها في أنها تتحكم في الإنتاج، التنظيم، التوزيع، تنمية النشاطات والأشغال وكذلك الامر المهم هو الوقوف على استمرارية الصيانة وخاصة القنوات، والإشراف على المضخات الكبرى ومعالجة الإعطاب اخضاع المياه للفحوص المخبرية.

القيام بعمليات التطهير بشكل دوري.

4/دائرة المالية والمحاسبة: دورها الرئيسي هو التسيير الحسن والأمثل للمحاسبة والمالية وتحويل أي حركة أو عمل اقتصادي الى حسابه الخاص به، مما يعني تحليل وكتابة مختلف الحسابات واستخراج هذه المعلومات في شكل ميزانيات والحصول على القوائم المالية مثل ميزانية محاسبية، ميزانية جبايه، إضافة الى جداول مخصصات الاستهلاكات والمؤونات.

5/دائرة الموارد البشرية: هي تقوم بتسيير مصالح العمل المهنية والاجتماعية من التوظيف المكافأة التأديب وأجور وتصريحات لدى الضمان الاجتماعي وغيرها.

تتكون هذه الوحدة من ثلاثة خلايا تتمثل فيما يلي:

1/خلية الاعلام الالي: تتحكم في كل المعطيات على شكل برامج تنفيذية محكمة ومنظمة.

2/خلية المنازعات والقضايا: أهم مهامه: متابعة المنازعات القضائية مع مستهلكي المياه، متابعة المنازعات القضائية مع مؤسسات الآخرين.

-توفير الامن لممتلكات المؤسسة.

-استقبال بلاغات وشكاوى مصالح المؤسسة عن أي اعتداء على ممتلكات المؤسسة.

إرسال اللجان الأمنية إلى مصالح المؤسسة إن تعرضت لاعتداءات السرقة، إتلاف العتاد.

المخبر: يتمثل في مجموعة من الموظفين الاختصاصيين في مجال التحليل يسهرون على المتابعة المستمرة فيما يخص

نوعية المياه المعالجة وهذا على مستوى كل نواحي الولاية، دوائر وبلديات ودواوير.....الخ

-الاطار التنظيمي لاستعمال الماء:

* كل استعمال للموارد المائية لا يمكن ان يتم الا بموجب ترخيص أو تنازل صادر عن الإدارة المكلفة طبقا لقانون رقم 05-12 المؤرخ في اوت 2005 المتعلق بالماء.

* تعد أنظمة تسعيرة خدمات الماء حسب المنطقة التسعيرية، وفق الشروط والكيفيات التي تحدد بموجب مرسوم المادة (137) ويمكن مراجعة الأسعار إذا ما اقتضت الظروف الاقتصادية العامة لذلك.

-من يحدد تسعيرة الماء؟

الدولة هي التي تحدد تسعيرة الماء وفقا لمرسوم رقم 03-13 المؤرخ في 09 جانفي 2005 الذي يحدد قواعد التسعيرة للمصالح العمومية في التزود بالماء الشروب وأنظمة الصرف وكذا الأسعار الخاصة بذلك.

أسعار الماء الشروب :تحدد هذه الأسعار بجدول خاص بكل منطقة تسعيرية إقليمية وتحسب على أساس ثمن الخدمة العمومية في التزويد بالماء الشروب وتوزعها عبر مختلف فئات المستعملين وأجزاء استهلاك الماء وتضم فئات الاستعمال:

الفئة الأولى: الأسر.

الفئة الثانية: الإداريون، الحرفيون، مصالح، قطاع الخدمات.

الفئة الثالثة:الوحدات الصناعية والسياحية.

* قيمة الاشتراكات للخدمات العمومية للتزود بالماء الشروب والتطهير.

هي محددة بفئات المستعملين بقرار وزاري المؤرخ في 10 أفريل 2005 بحيث :

الفئة الأولى التي تضم الأسر، قيمة الاشتراك في خدمة الماء الشروب هي 240 دج، أما قيمة الاشتراك في خدمة

التطهير فهي 60 دج، والتحصيل يتم كل ثلاثة أشهر.

المبحث الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول : سير عملية التدقيق الداخلي:

-تقوم المؤسسة بالتدقيق الداخلي من أجل تقييم نظام الرقابة الداخلية ،اكتساب القدرة على التحكم في المخاطر التي يمكن أن تواجهها وتجنب سوء التسيير وتقييم مستوى الأداء من أجل ضمان السير الجيد لأنشطة الوحدة ،ويتم ذلك وفق عدة خطوات يمكن إبرازها فيما يلي:

المخطط السنوي للعمل.

-التحضير لبرنامج العمل:(نطاق العمل).

-يقوم قسم التدقيق الداخلي كل سنة بوضع خطط للتدقيق الداخلي على مختلف المهمات الممكن القيام بها ،ذلك على أساس تقييم المخاطر وتحديدتها وحصرها لتفاديها والتقليل من أثارها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالاعتماد على:

-ملفات التدقيق مثلا:دليل إبرازات التسيير ،ملف الدائم للوحدة.

-تقارير التدقيق الداخلي للسنوات الثلاث السابقة.

-تقارير التدقيق الخارجي للسنوات الثلاث السابقة.

-تقارير أنشطة المؤسسة .

وبإتباع الإجراءات والقوانين المتعارف عليها لتحضير المخطط السنوي والقيام بأعماله ومراقبة مدى إمكانية تطبيقه لمعرفة السير الحسن للعمل، أحيانا ظهور مهام مفاجئة غير مخطط لها لهذا يجب تسويتها في الوقت المحدد من طرف المسؤول عنها.

-تطبيق مهام التدقيق:

يتم تطبيق التدقيق وفق المراحل التالية:

-اختيار فريق المهمة : يتم اختيار الفريق الذي يقوم بمهمة التدقيق على أساس الموضوع المراد تدقيقه وحسب خبرة واختصاص كل شخص في الفريق.

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

-هل المهمة مخطط لها أو فجائية؟

-التنظيم الخاص بهذه المهمة، فريق المهمة (الأسماء، المناصب).

-المدة الزمنية .

-عقد اجتماع توزيع المهام: يتم التعرف على من يقوم بالمهمة وتقسيم المسؤوليات على الفريق.

-طلب الوثائق التي يحتاجها الفريق لاتمام مهمته.

-شرح أهداف المؤسسة وأهم الابرازات المتبعة.

إعداد جدول المخاطر:

يتم التنبأ ببعض المخاطر عن أعمال معينة أو احتمال حدوث مخاطر من اجل مواجهتها في الوقت المناسب والتحكم في أثارها.

يبدأ المدققون بتقييم نظام الرقابة الداخلية ، من خلال تقسيم كل نشاط إلى مجموعة إجراءات وتحليلها وذلك بدراسة أهدافها ومنه يمكن تحديد الاخطار التي تنجم عنها والتي تعيق تحقيق هذه الأهداف.

بعد تحديد الاخطار ، يتم وضع النتائج التي تنتج في حالة حدوث كل خطر من الاخطار السابقة، وتقييم مدى تغطية هذا الخطر بمعنى:

ما هي طرق مراقبة هذه الاخطار؟

وفي حالة غياب الرقابة تعتبر هذه من النقائص التي يوجه المدقق توصيات بخصوصها في نهاية هذه المرحلة يكون قد تم وضع جدول الاخطار الخاص بالمهمة.

-تعلية توجيه مهمة التدقيق.

يتم تصنيف المخاطر التي وجدت في جدول المخاطر السابق حسب أهميتها، وحسب الأخطار المقبولة توضع أهداف المهمة ويتم تثبيتها في وثيقة توجه على مسؤولي القسم والوحدة التي يتم تدقيقها حيث تتناول هذه الوثيقة ما يلي:

-ماذا سيدقق المدققين؟

-الاعمال المتعلقة بكل هدف من الأهداف التي تم تحديدها؟

-الوسائل التي سيتم استعمالها أثناء التدقيق؟

-من سيقوم بهذا التدقيق؟ وما المدة اللازمة لذلك؟

-تطبيق المهمة:

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

-الأهداف التي تم اختيارها.

-المسؤول المحدد لكل هدف.

-الوسائل التي سيتم استخدامها.

-المدة اللازمة لتحقيق كل هدف.

-مقارنة ما تم تطبيقه بما هو مخطط له في برنامج العمل من خلال اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها

بهدف الامتناع عن إعادة الأخطاء ويتم تصحيحها من خلال مطابقتها مع الإجراءات المعمول بها.

-تحصيل النتائج ويكون بتحقيق أهداف المهمة على مستوى المؤسسة وتصحيح الأخطاء ومتابعتها بصفة مستمرة

ن بإعداد تقارير عن ذلك.

-التقرير النهائي، وفيه يكون إبداء المدقق الداخلي رأيه الفني المحايد بكل نزاهة ومصداقية، يقترح بعض التوصيات

التي يراها مناسبة تفيد الغرض ويمكن الاعتماد عليها ويتم ترتيب هذه التوصيات حسب الأولوية مع تحديد المدة

اللازمة لتطبيق هذه التوصيات ويتم متابعتها فيما بعد من قبل خلية التدقيق.

- يحتوي هذا التقرير على أهم نقاط مهمة التدقيق إضافة إلى التوصيات المقترحة ليطلع عليها المدير العام للوحدة ويشكل ضمن اجتماع.

ثانيا: إعداد تقارير التدقيق الداخلي:

يمر إعداد تقارير التدقيق الداخلي بعدة مراحل ذلك بعد إجراء العديد من الاختيارات لكي يصل إلى صياغة تقريره النهائي حول حقيقة الوضعية المالية للوحدة المعلومات مقدمة للإدارة والمدققين الخارجيين.

بالنسبة لأطراف الإدارة:

فإن تقرير المدقق الداخلي يوجه ملاحظات تتعلق بالنقاط الضعف التي تظهر على مستوى نظام الرقابة الداخلية وذلك بتفادي ارتكاب الأخطاء والعيوب مستقبلا.

- يجب على مصلحة المالية والمحاسبة إبراز الأخطاء الشكلية والموضوعية في القرارات وعمليات التسجيل والطرق المتبعة ومدى الالتزام بتطبيق القوانين والمبادئ المتعارف عليها.

- المدقق الداخلي يقدم تقرير إلى المدير العام للوحدة وهو مكلف بتحديد استراتيجيات الوحدة والتخطيط لأفاق جديدة.

بالنسبة للمدقق الخارجي:

يعتمد المدقق الخارجي في كثير من الأحيان على التقرير الذي يعده المدقق الداخلي، أي أنه يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي، فالتدقيق الداخلي يعتبر نقطة البداية التي يمكن للمدقق الخارجي الاعتماد عليه خاصة في عمله وأثناء قيامه بإعداد التقارير يكون ذلك بوجود لنظام الرقابة الداخلية.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض أسئلة وأجوبة المقابلة.

- بعد إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة ومديرياتها، وتشخيص البنية التي تعمل بها والأهداف التي ترمي إليها سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج المقابلة التي قمنا بها، ولكن قبل ذلك ستقوم بتعريف الأدوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات.

منهجية الدراسة الميدانية.

تمثل المنهجية في الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة وباختيار الموضوع بحثنا المتمثل "في دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" مثلها مثل أي بحث آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، لهذا ستحاول من خلال هذا المطلب تعريف مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات وتحليلها.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات الميدانية.

بغرض جمع المعلومات عن مكان الدراسة الميدانية استخدامنا أساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة واقع التدقيق الداخلي ودوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

أولا المقابلة:

هي حوار أو مناقشة أو محادثة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو عدة أشخاص، وذلك بغرض التوصل على المعلومات وذلك من خلال مقابلة مع المدير وبعض المسؤولين.

ثانيا: الملاحظة:

كذلك استعملنا الملاحظة في دراستنا وذلك لما لها دور مكمل للمقابلة من جمع البيانات، التي لم يتم الحصول عليها من الأداة السابقة.

الفرع الثاني: الحدود الزمانية والمكانية.

بالنسبة للحدود الزمانية هي الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية وقد استغرقت مدة شهر ابتداء من شهر فيفري إلى غاية افريل.

أما بالنسبة للحدود المكانية هو المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية أي توزيع استمارة المقابلة في مؤسسة الجزائرية للمياه بمستغانم

الفرع الثالث: صعوبات الدراسة.

اثناء القيام بالدراسة كانت هناك مجموعة من الصعوبات التي أثرت بشكل كبير على سير العمل وتحصيل النتائج بالشكل الحسن ويمكن ذكر أهم هذه الصعوبات هي:

-التحفظ الكبير من طرف المسؤولين في المؤسسة لإجابة عن بعض الأسئلة المطروحة وذلك بحجة سرية المعلومات، أو أن الأمر ليس من تخصصهم أو مسؤوليتهم.

-الخوف من تسرب المعلومات السرية من طرف المسؤولين حتى أنهم لم يجيبوا على بعض الأسئلة المطروحة.

المطلب الثالث: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة.

لقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم المحاسبة والمالية لمؤسسة الجزائرية للمياه إذ حاولنا من خلال هذه المقابلة طرح عدد الجزائرية للمياه إذ حاولنا من خلال هذه المقابلة طرح عدد ممكن من الأسئلة للإمام بمختلف جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والحصول على الأجوبة المناسبة.

وقد تضمنت هذه المقابلة طرح 20 سؤالاً مختلفاً بدءاً بأسئلة عن التدقيق الداخلي، ثم أسئلة حول تقييم الأداء ثم تطرقنا إلى العلاقة بين هذين العنصرين.

وفيما يلي عرض مفصل لكل من الأسئلة المطروحة والأجوبة عليها.

السؤال 1: ماذا نعني بالتدقيق الداخلي؟

التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة تعمل على القيام بمختلف عمليات وأنشطة المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحديد ومواجهة المخاطر.

السؤال 2: من يقوم بالتدقيق الداخلي في مؤسساتهم؟

يقوم بالتدقيق الداخلي شخص يدعى المدقق الداخلي هو مسؤول عن عمليات تحليل وفحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بشكل منتظم ومساعدة أعضاء الإدارة على تأدية مهامهم بطريقة فعالة من خلال اقتراحاته وتوصياته ذلك من أجل ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.

السؤال 3: هل يوجد قسم للتدقيق الداخلي مستقل في مؤسساتكم؟

-يوجد قسم التدقيق الداخلي مستقل على مستوى مؤسسة الأم في الجزائر العاصمة لكن هذه المؤسسة تطبق عمليات التدقيق الداخلي ومختلف مراحلها حسب القوانين المعمول بها بحيث يأتي المدقق الداخلي إلى هذه الوحدة الفرعية بصفة دورية ليقوم بإجراءات عمله ومراقبة كل ما تم عمله وفحص مختلف الوثائق والتأكد من صحتها وإعداده لتقرير شامل عن أداء المؤسسة بصفة عامة، وتقديم اقتراحات يمكن العمل بها.

السؤال 4: ما مكانة التدقيق الداخلي في مؤسساتكم؟

يحتل التدقيق الداخلي مكانة هامة في المؤسسة فهو وظيفة ضرورية وله أهمية بارزة من خلال العمل بإجراءات التدقيق الداخلي والاعتماد على توصيات واقتراحات التي يقدمها للإدارة على شكل تقارير مفصلة وحلول مناسبة.

السؤال 5: ماهي المعلومات الأساسية اللازمة في التدقيق الداخلي؟

تتمثل المعلومات في تقارير مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى القوائم المالية الموازنات التقديرية والدفاتر المحاسبية، تقارير المدقق الخارجي.

السؤال 6: من أين يقتني المدقق الداخلي المعلومات اللازمة؟

يقتني المدقق الداخلي المعلومات من ملفات التدقيق واتي تتمثل في الملف الدائم وكذلك دليل إجراءات التسيير، الاعتماد على نظام المعلومات المستعمل وكذلك بعض المعلومات من مصادر داخلية وأخرى مصادر خارجية.

السؤال 7: هل يقوم المدقق الداخلي بالتغيير والتحسين دون اللجوء إلى المدير؟

إن عمل المدقق الداخلي يقتصر على فحص وتقييم الوثائق والبيانات المالية نظام الرقابة الداخلية لكنه ليس مسؤولاً عن قرارات التغيير والتحسين بل يقدم اقتراحات وحلول معينة تساعد في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.

السؤال 8: هل تولي مؤسستكم أهمية لأداء عمالها؟

نعم تهتم بأداء عمالها وذلك منذ بداية نشاط المؤسسة، من خلال القيام بالعمل المطلوب وإنجازه على أكمل وجه حيث كل فرد أو عامل داخل هذه المؤسسة يسعى إلى تقديم أحسن ما لديه من مهارات وكفاءات، من أجل التفوق والتميز على باقي العاملين، والمحافظة على منصبه وترقيته.

السؤال 9: هل تقوم هذه المؤسسة بقياس أداء عاملها؟

نعم تقوم بقياس أداء عاملها وتستخدم مجموعة من المقاييس لقياس هذا الأداء.

السؤال 10: فيما تتمثل هذه المقاييس؟

إنها تستخدم مقاييس المداخلات والمخرجات ومقاييس المحصلات والنتائج من خلال قياس ومراقبة توقعات العملاء.

السؤال 11: هل تسعى المؤسسة إلى تطوير أدائها؟

نعم تسعى هذه المؤسسة جاهدة إلى تحسين وتطوير أدائها وذلك بإتباع النقاط التالية:

- 1- تقوم بتحديد المستوى المطلوب من الأداء.
- 2- تقوم بقياس الأداء الفعلي
- 3- المقارنة ما بين المستوى المطلوب والأداء الفعلي، ثم عملية تحليل الفجوة الحاصلة والبحث عن لها.

السؤال 12: هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء عمالها؟

تقوم المؤسسة بتقييم أداء عمالها وذلك يدل على أهمية هذه العلمية في المؤسسة اذ على أساسها تتخذ العديد

تتخذ العديد من القرارات بخصوص تطوير أدائها، كما أنه من خلالها يتم التعرف على نقاط الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين.

السؤال 13: أي فئة من العمال التي يمسها التقييم؟

إن عملية التقييم تمس كل عمال المؤسسة سواء كانوا إداريين، تنفيذيين حتى مدير المؤسسة يمس التقييم لا فرق بين مدير وعامل بسيط الكل مع بعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال 14: من المسؤول عن عملية التقييم؟

إن المسؤول عن عملية التقييم هو الرئيس المباشر للعامل ويتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة.

السؤال 15: كيف تتم عملية التقييم؟

فكانت إجابة مسؤول الموارد البشرية بأن التقييم يتم عن طريق إعداد ورقة استبيان (ورقة التقييم)، بحيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة ولكل سؤال نقطة، وبعدها يتم استخراج النتائج التالية: إما ترقية العامل، أو زيادة أجرة، أو نقله والغرض من هذا التقييم هو تحسين نوعية الأعمال المراد إنجازها، بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

السؤال 16: ماهو تاريخ إجراء عملية التقييم؟

إن التقييم يتم في نهاية كل سنة، الذي على أساس يبنثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضا تحديد المردود الفردي.

السؤال 17: ما هي إستخدامات نتائج التقييم؟

إن عملية تقييم الأداء تكون بهدف معرفة نقاط الضعف وتدارك النقص الحاصل من لأجل تحسين مؤهلات وكفاءة العمال من خلال برامج التكوين والتدريب والتعليم المستمر وبرامج التطوير.

السؤال 18: كيف يمكن تعريف تدقيق الأداء (التدقيق الإداري)؟

تدقيق الأداء هو عملية التأكد من مدى التزام الموظفين بأداء عملهم حسب الأنظمة والقوانين المتعارف عليها، والمتبعة من طرف المؤسسة، وكذلك مدى استخدامهم الأمثل للموارد بكل كفاءة وفعالية .

السؤال 19: كيف يساهم المدقق الداخلي في تقييم الأداء ؟

يساهم المدقق الداخلي في تقييم الأداء، من خلال تقديم تقارير ذات مصداقية وبرأي في محايد عن فعالية نظام الرقابة الداخلية، والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وكذلك مساعدة أعضاء الإدارة في اعطاء اقتراحات وحلول مناسبة لنقاط الضعف الناتجة عن التقييم .

السؤال 20: ما الهدف من تقييم اداء المؤسسة ؟

يتمثل اساسا في قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والتطور وكذلك تحقيق أهدافها المالية والإدارية، من خلال استغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتوضيح جوانب القوة في أدائها والجوانب القابلة للتحسن مستقبلا.

المطلب الثالث : ايجابيات و سلبيات المؤسسة .

تتمثل ايجابيات و سلبيات المؤسسة فيما يلي:

الفرع الأول : ايجابيات المؤسسة .

- السهر على اعادة الهياكل المخربة .
- تحسين نظام توزيع مياه الشرب و تنقيتها حيث عرف تغيير جذري الى انه اصبح 80 بالمائة من المشتركين المؤسسة تصلهم المياه يوميا عكس ماكان عليه الحال عند نشأتها .
- توزيع المياه الصالحة للشرب على 1035 بلدية بعد أن كان هذا العدد لا يتجاوز 418 بلدية عند نشأتها .

توفير قدر ممكن من المياه الصالحة للشرب .

الفرع الثاني : سلبيات المؤسسة .

تتمثل سلبيات المؤسسة فيما يلي :

- صعوبة تحصيل الفواتير استهلاك المياه من قبل المشتركين .
- تسعيرة المياه مقننة لأن مستوى الاستهلاك لدى العائلات الجزائرية محدد ب 25 متر مكعب .
- مواجهة ظاهرة تسرب المياه .
- تكاليف تصليح الاعطاب جد مكلفة .

خاتمة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه بمستغانم، لاحظنا أنه مدى أهمية التدقيق الداخلي وتطبيقه بشكل يمكن الاعتماد على سير عملياته ومختلف بياناته المالية والإدارية بطريقة فعالة، مما يسهل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مبكرا هذا بفضل العمل الذي يعملون بكل كفاءة وفعالية فهذه طاقة الموارد البشرية التي تمتلكها هذه المؤسسة لذلك تعتبر من أهم نقاط ضعف تعرقل سيرورة نشاط المؤسسة وتطورها.

ومنه يمكننا أن تقدم بعض الاقتراحات والتي نختصرها فيما يلي:

- 1- ضرورة فتح قسم للتدقيق الداخلي مستقل للوحدات الفرعية لتحقيق السير الجيد للعمل.
- 2- معرفة أهمية التدقيق الداخلي من خلال إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة.
- 3- فعالية التدقيق الداخلي تكمن في تحديد الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لها.
- 4- العمل على تطبيق الإجراءات والقوانين المتعارف عليها بخصوص تقييم الأداء بكل موضوعية ومصداقية.
- 5- السهر على تطوير أداء العمال هذا يرفع معنوياتهم وتشجيعهم وتوعيتهم بالإحساس بالمسؤولية اتجاه عملهم وتحفيزهم ليكون هناك أداء ملحوظ.

خاتمة عامة:

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع عدة أطراف في سبيل تحقيق أهدافها فكل حجم المؤسسة لا يعني التطور والازدهار ما لم يكن هناك تسيير عقلائي لها ، وهذا يسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيقه داخل المؤسسة ومن هنا ظهرت حاجته كإطار إرشادي لمساعدة المؤسسة في تجميع المعلومات الضرورية لتقديم نظرة متكاملة للإدارة عن الواقع العملي من معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم إعطاء التوصيات والاقتراحات البناءة بهدف تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة فنجد أن الكثير من المؤسسات تهتم بقسم التدقيق الداخلي تقوم على مجموعة من المعايير بدءا من استقلالية المدقق الداخلي وصولا إلى إعداد تقريره بكل مسؤولية ومصداقية، والذي يتضمن حلول مناسبة لبعض انحرافات الموحودة للمساهمة في تحقيق فعالية الأداء وتطويره على مستوى المؤسسة والحفاظ على وجودها والنجاح في تحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة:

وفقا للدراسة التي قمنا بها، قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود رغبة للمؤسسة الجزائرية في التطور والاندماج في الاقتصاد العالمي.
- التدقيق الداخلي أداة يسمح بدراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- لمعرفة نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف واقتناص الفرص وتفادي المخاطر.
- يعمل التدقيق الداخلي على تقليل حدوث الأخطاء ويزيد من الكفاءة والفعالية وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.
- تتمثل معايير التدقيق الداخلي في تحديد نطاق عمل المدقق الداخلي بشكل متعارف عليه دوليا.
- يسمح التدقيق الداخلي بفحص وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ومختلف أنشطة المؤسسة.
- إعداد تقارير دورية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أداء كفى وفعال باستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- تعتبر عملية تقييم الأداء أداة لتشخيص الانحرافات، والمؤسسات الناجحة تلك التي تقوم بتقييم أدائها بصفة مستمرة.

إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية بجميع المؤسسات الاقتصادية يساعد على تحسين الأداء وترشيد القرارات.

حيث أن أداة التدقيق الداخلي يقوم بمختلف أنشطة المؤسسة، لذلك فهو وظيفة ضرورية في المؤسسة، ويقوم بتحسين الأداء وترشيد القرارات من خلالها إظهار نقاط الضعف لأنه يعمل داخل الهيكل التنظيمي ولديه الكثير من المعلومات عن المؤسسة.

الفرضية الثانية: يتوقف نجاح عمل المدقق الداخلي على مجموعة من المعايير متعارف عليها دوليا: تتمثل معايير التدقيق الداخلي في معايير السمات ومعايير الأداء التي تهدف إلى توفير مستوى معقول من ضوابط عملية التدقيق الداخلي، تعتبر كدليل عملي لتنفيذ أداء عمل الأدوات لنجاح عمل هذا المدقق، ويكون من خلال الحفاظ على موضوعيته في إصدار القرارات ومصداقيته في إبداء رأيه حول تقارير التدقيق، عدم التحفظ على أعمال الغش والتزوير والمحافظة على استقلاليته ونزاهته من خلال بذله العناية المهنية اللازمة.

الفرضية الثالثة: تقييم الأداء طريقة تسمح بالتحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة بأسلوب فعال ، والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة: حيث تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة، ويكون باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة من إمكانيات مادية وبشرية وذات خبرة وكفاءة عالية من أجل القدرة على إنجاز أهداف المؤسسة وتحقيقها بالشكل المطلوب، والعمل على تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على تحسينه للحصول على أداء متميز.

إقتراحات:

- زيادة الوعي والاهتمام بالتدقيق الداخلي وضرورة فتح قسم مستهل في جميع المؤسسات الاقتصادية، لتحقيق السير الجيد للعمل.
- من الضروري تبني معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها دوليا في المؤسسات الجزائرية لتطوير عملها خاصة أنه لا يوجد معايير محلية تهتم بهذا الموضوع.
- يجب توعية وتنمية روح الإحساس بالمسؤولية من طرف الموظفين بأن ملاحظات المدققين الداخليين تستخدم لتحسين قدراتهم بشكل أفضل في المستقبل والرفع من كفاءة العمل وليس لمعاقبتهم على أدايمهم الماضي.
- المؤسسة الجزائرية بحاجة ماسة إلى تقييم أداء الموارد البشرية وتقييم المؤسسة ككل للحفاظ على وجودها في الساحة الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الكتب :

- احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2011.
- احمد حلمي جمعة، مدخل الى التدقيق و التاكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق، دار صفاء، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2، 2007.
- رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، 2008.
- تراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011 .
- توفيق محمد الحسن، التقييم و التميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
- توفيق محمد عبد الحسن، تقييم الأداء مدخل جديد... لعام جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004، 2003.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2013.
- خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار الوراق لنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006.
- خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- راويه حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012-2013.
- مهدي حسن زويلف و احمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995.
- **مذكرات:**
- بلنوار خيرة، التدقيق الداخلي كأداة لتحليل و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2014، 2015.

- شرقي أحلام حسنية، دور التدقيق الداخلي في تحسين المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2015/2014.
- عثمان عبد اللطيف، دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة و الأداء داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2015/2014.
- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاس قديد فوزية، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

- jacques renard s.sophie.Nuss baumer ،Audidt interme et contrôle de gestuion bour une meilleure collaboration،ed d organisation،2011.
- Reda Khelassi،landit interne-audit operationnel،ed Houma Algerie،2007.

جدول المحتويات	
صفحة	عنوان
	ملخص
	قائمة المراجع الجداول وقائمة الأشكال
	مقدمة عامة
	جانب نظري
11	مقدمة الفصل الأول:
12	المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي
12	المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي وتطوره
13	المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي
15	المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي وأهدافه
18	المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي وآليات تطبيقه
18	المطلب الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي
22	المطلب الثاني: مراحل التدقيق الداخلي وهيكلته
29	المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي وأهميته
32	المطلب الرابع: موصفات المدقق الداخلي وإجراءات تقييمه
35	خاتمة الفص الأول:
36	الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة وعلاقته بالتدقيق الداخلي
37	مقدمة الفصل الثاني
38	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

	المطلب الأول: تعريف الأداء
42	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأنواعه
45	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء وطرقه المستعمله
50	المبحث الثاني: مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة
50	المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تحقيق معايينة الأداء
51	المطلب الثاني: مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء
53	المطلب الثالث: تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة
53	خاتمة الفصل الثاني
56	الجانب التطبيقي: دراسة حالة وحدة الجزائرية للمياه بمستغانم
58	مقدمة الفصل الثالث
59	المبحث الأول: بطاقة فنية عن وحدة مستغانم
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة المياه مستغانم
61	المطلب الثالث: مهام مصالح المؤسسة
65	المبحث الثاني: أهمية التدقيق الداخلي المؤسسة
65	المطلب الأول: سير عملية التدقيق الداخلي
70	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض أسئلة وأجوبة المقابلة
75	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات المؤسسة
76	خاتمة الفصل الثالث
86	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

