

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم : مالية ومحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التدقيق المحاسبي مراقبة التسيير

الشعبة : علوم تجارية

دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تحت إشراف الدكتور:

مقدمة من طرف الطالبة :

ـ براينيس عبد القادر

ـ بشير بويجرة نبيلة

أعضاء لجنة المناقشة :

من الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	
مستغانم	أستاذ محاضر أ	د. بلقاسم دواح	رئيسا
مستغانم	أستاذ محاضر أ	د. براينيس عبد القادر	مقررا
مستغانم	أستاذ مساعد أ	د. مرحوم محمد الحبيب	مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016

شكر و عرفان

اللهم أعوذ من قلب لا يخشع و عين لا تدمع و علم لا ينفع و دعاء لا يستجاب احمد و اشكر المولى عن
وجل على كل العزيمة و الصبر الذي منحني إياهما طيلة هذا المشوار ليتكامل جهدي بهذا العمل.

أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذ "برابنيس عبد القادر" الذي لم يدخر جهدا لمساعدتي في انجاز هذا العمل
و على الجهود الذي بذلها معي من خلال متابعتة للعمل بنصائحه القيمة. و أعضاء اللجنة الكرام , كما
اشكر كل إطارات بنك الفلاحة و التنمية الريفية على دعمهم لي و على المعلومات المقدمة من طرفهم.

إلى كل طلبة ماستر دفعة 2017 و كل من سمعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي.

و اختتم شكري إلى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة.

لكم جميعا كل شكري

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين)

صدق الله العظيم

إلى من كان سبب وجودي بعد الله عز وجل , من ربياني صغيرا و لم يبخل عني بشيء
والذي الحنونين أمد الله في عمرهما و أحسن ختامهما . و جزاهما عني خير الجزاء .

إلى أخي و أخواتي الغالية

و إلى كل من عائلة بشير بويجرة و عائلة عامر .

إلى كل من جمعتني بهم الصداقة و المحبة اسماء , منال , نسيمة . ايمان

إلى جميع أساتذة قسم العلوم المالية و المحاسبة .

الإهداء والتشكر

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة.....أ-ب-ج

الفصل الأول: مدخل إلى التدقيق الداخلي

تمهيد.....11

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي.....12

المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي و مفهومه.....12

المطلب الثاني: أهمية و أنواع التدقيق الداخلي.....16

المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي.....19

المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي.....21

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي.....21

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي.....29

المطلب الثالث: فروض و خدمات التدقيق الداخلي.....35

المبحث الثالث: هيكلية ومسؤولية التدقيق الداخلي.....38

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي.....38

المطلب الثاني: حقوق وواجبات المدقق الداخلي.....41

المطلب الثالث: مقومات ودعائم ووظيفة التدقيق الداخلي.....42

48.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة

تمهيد.....50

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.....51

المطلب الأول: مفهوم الأداء.....51

المطلب الثاني: مستويات و العوامل المؤثرة في الأداء.....55

المطلب الثالث: مقاييس الأداء.....63

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم و إدارة المخاطر.....67

المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة المخاطر.....67

المطلب الثاني: التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر.....69

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.....70

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة.....72

المطلب الأول: الدقيق كمفتاح لأداء طويل الأجل.....72

المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في ضبط الأداء.....76

المطلب الثالث: تحديد المسؤوليات و تقييم الأداء.....83

خلاصة الفصل.....89

الفصل الثالث (الفصل التطبيقي)

الفصل التطبيقي: دراسة حلة البنك الفلاحة والتنمية الريفية

تميهده.....91

المبحث الاول: : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....91

المطلب الاول:نشأة و تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....91

المطلب الثاني مراحل تطور هذا البنك.....92

المطلب الثالث: وظائف البنك و اهدافه.....93

المبحث الثاني: هيكل البنك الفلاحة و التنمية الريفية و مختلف أخطار التي تواجهه.....94

المطلب الأول : هيكل البنك الفلاحة والتنمية الريفية.....95

المطلب الثاني: أنواع المخاطر.....96

المبحث الثالث مقابلات.....98

خاتمة عامة.....100

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان	رقم
59	العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي ومستوى الأداء الفردي	الشكل 01

1. تمهيد:

لقد عرف العالم تطوراً كبيراً في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات التي شهدتها خلال القرن الماضي، فكانت لهذه التحولات آثاراً مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات المالية والمؤسسات الاقتصادية والذي شهد بدوره تطوراً ملحوظاً بعد النكبة المالية التي شهدتها العالم في أواخر العشرينات من القرن التاسع عشر.

فهذا التطور الاقتصادي مسّ حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكمبرها وتعقد الوظائف المكونة لها وتشابكها، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالتدقيق الداخلي نظراً لدوره الهام في حماية ومحافظة على أصول وأموال المؤسسة.

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

وتهدف معايير التدقيق بشكل عام إلى تحديد الكيفية التي يتم بها ممارسة وظيفة التدقيق، وبشكل خاص ركزت معايير التدقيق الداخلي على ضرورة استقلال المدقق الداخلي وهذا من أجل الحفاظ على موضوعيته في إصدار أحكام غير منحازة، كما ركزت هذه المعايير على نطاق وأداء عمل المدقق الداخلي وكذا إدارة قسم التدقيق الداخلي.

كما تستطيع وظيفة التدقيق أن تساهم في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها وتقديم المشورة في ماهية السبل الأنجع لإدارتها، وبالتالي المساعدة في تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة المؤسسة وبالتالي الصمود في وجه المنافسة العالمية.

2. الإشكالية:

تتلخص مشكلة البحث في الحاجة لتقييم مدى تطور وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات استناداً من حيث إتباعها لمعايير واضحة في مجال التدقيق الداخلي، ووجود أهداف ورؤية محددة يمكن على أساسها تحسين أداء هذه المؤسسات من خلال دور المدقق الداخلي في حوكمة المؤسسة سواء مراقبة تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة، ومدى تقييم المدقق الداخلي لنظام الرقابة وكذا دوره في تفعيل إدارة المخاطر.

ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للتدقيق الداخلي أي يساهم في تحسين أداء المؤسسة؟

للوصول إلى الإجابة على الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية:

- ✓ ما مدى التزام المدقق الداخلي بمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها؟
- ✓ ما هو دور المدقق الداخلي في تقييم و متابعة المخاطر في المؤسسة؟
- ✓ هل يؤثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة؟

3. فرضيات:

- ✓ يتوقف نجاح عملية التدقيق الداخلي على إتباع المدقق لمجموعة من المعايير المتعارف عليها.
- ✓ للمدقق الداخلي دورا هاما في تقييم المخاطر.
- ✓ يلعب التدقيق الداخلي دورا معتبرا في تحسين الأداء.

4. منهجية الدراسة:

سنعتمد في دراستنا على المنهج التاريخي في عرض التطور التاريخي للتدقيق الداخلي، وسنستخدم المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة، لعرض المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الداخلي، وكذا تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء.

5. دوافع اختيار الموضوع:

- ✓ حاجة المؤسسات الجزائرية إلى التدقيق الداخلي قصد تحسين فعالة الأداء.
- ✓ الإندراج ضمن تكويننا وتخصصنا.
- ✓ الميول الشخصي لاحتراف مهنة التدقيق.
- ✓ رغبة منا لتعرف أكثر على مجال عمل المدقق الداخلي وخاصة في مجال الاداء المالي للمؤسسة.
- ✓ المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي الذي يركز على الأدوار المختلفة التي يقوم بها، فلم يعد ينحصر في الناحية المالية فقط للمؤسسة وإنما انتقل لجميع النواحي.

6. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية التدقيق من خلال اعتباره الركيزة والأداة الأساسية في التحقيق من صحة البيانات والمعلومات في المؤسسة، ونخص بالذكر التدقيق الداخلي الذي أصبح له دور مهم في تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسة وهذا من خلال مختلف التوصيات والاقتراحات والخدمات التي يمنحها لإدارة المؤسسة، كما يساعد على نجاح واستمرارية المؤسسة مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني.

7. أهداف الموضوع:

نسعى من خلال البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

✓ التنبيه إلى ضرورة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة والعمل على تطويرها من خلال كل الأساليب الحديثة.

✓ التعرف على مختلف أدوار التدقيق الداخلي التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر وعلاقتها بتحسين الأداء.

✓ الاهتمام بالنواحي الوظيفية للتدقيق الداخلي وتبيان الدور الذي تؤديه في تحسين الأداء المالي.

✓ تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن يلعبه المدقق الداخلي في مراقبة وتحسين الأداء في البنك ومن ثم خدمة الاقتصاد الوطني.

8. هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين منهما نظري والثالث تطبيقي:

الفصل الأول عبارة عن: مدخل إلى التدقيق الداخلي يتضمن ثلاث مباحث الأول يتناول ماهية التدقيق

الداخلي، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى أساسيات التدقيق الداخلي، ليأتي المبحث الثالث لبيان هيكلية ومسؤولية التدقيق الداخلي.

أما الفصل الثاني بينا فيه مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة، تم التطرق في مبحثه

الأول مفاهيم عامة حول الأداء، ليأتي بعده المبحث الثاني ليتضمن دور التدقيق الداخلي في تقييم وإدارة المخاطر، أما المبحث الثالث تم فيه تناول دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة.

الفصل الثالث شمل الجانب التطبيقي.

الفصل الأول

مُلخًل إلى التّدقيق الداخلي

تمهيد:

إن التدقيق الداخلي هي عملية منظمة ومنهجية لتقييم العمليات وبشكل موضوعي وبصفة مستمرة داخل المؤسسة ولكي تحققه هاته الاخيرة أهدافها أصبح من الضروري وجود رقابة محكمة على نتائج أعمالها وهذا يعني التدقيق المستمر للعمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة للحكم على مدى إتباع السياسات والإجراءات المتفق عليها وأن ضرورة وجود هذه المصلحة في المؤسسة وتابعة لأكثر سلطة فيها أصبحت أمراً حتمياً، حيث لا نتصور وجود مؤسسة متعددة الوحدات والفروع مما يفرض عليها اللامركزية في التسيير وإتخاذ القرارات غياب خلية التدقيق فيها والتي تسهر على محاربة الإنحراف بشتى أنواعها عبر مختلف وظائف المؤسسة، ولقد أوصت التقارير الصادرة عن هيئات مراكز البحث ضرورة وجود خلية تدقيق داخلي داخل المؤسسة، وضرورة الإهتمام بالدور الذي تلعبه، كونه يضمن الثقة في المعلومات المتدفقة ويعطي تأكيداً على مدى سير العمليات بشكل مطابق للسياسات والإجراءات المتفق عليها.

كما أن التدقيق الداخلي يخضع لمجموعة من المعايير التي تحكمها، وتتبع منهجية معينة للقيام بمهمتها بحث يمكن لها من إستعمال العينات لتحقيق أهدافها نظراً لتعدد العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

✓ المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي .

✓ المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي.

✓ المبحث الثالث: هيكلية ومسؤولية التدقيق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي نوعاً من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة الإجراءات الرقابية الأخرى وقد إعتبر بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول، والتأكد من سلامة البيانات المالية، وتشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية.

المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي ومفهومه

لقد مرّ التدقيق الداخلي بعمليات تطور متلاحقة أدت بدرجة أساسية إلى توسيع نطاقه بشكل يسمح له بالمشاركة بشكل أكبر في خدمة المؤسسة التي يعمل بها.

الفرع الأول: نشأة التدقيق الداخلي

يمكن شرح أهم التطورات التي مرّت بها وظيفة التدقيق الداخلي فيما يلي:

في عام 1941 تم نشر كتاب عن التدقيق الداخلي بعنوان "التدقيق الداخلي الحديث" Internal Auditing Modern، كما تم تأسيس معهد المدققين الداخليين "Institute of Internal Auditors" بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر هذين الحدثين بمثابة علامة على نشأة التدقيق

الداخلي كمهنة، وقد تزايد عدد أعضاء معهد المدققين الداخليين من 24 عضو في عام 1941 إلى ما يزيد عن 40000 ألف عضو في مختلف دول العالم.¹

وفي عام 1947 تم إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي، ثم في عام 1957 تم إصدار أول قائمة معدلة للتدقيق الداخلي، كما تم اعتماد دليل لتعريف التدقيق الداخلي في عام 1964، وقد قام المعهد ببذل جهود فعالة على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي.

أما في سنة 1974 قام المعهد بتشكيل لجان لدراسة وإقترح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي وقدمت تقرير بنتائج دراستها عام 1977، وتم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي 37 عام 1978 في مدينة سان فرانسيسكو.²

لقد إقتصر التدقيق الداخلي في بادئ الأمر على تدقيق الحسابات للتأكد من صحة تسجيل تصحيح الأخطاء، ومع تطور الشركات أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسيع نطاق عملها، فقد أصبحت تستخدم كأداة لتقييم الداخلي وتوسيع نطاق عملها، فقد أصبحت تستخدم كأداة لتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات، وبهذا أصبح التدقيق الداخلي أداة لتبادل المعلومات والإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا.³

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الإستعمال أو حتى حديثة الإعتراف بها كمشايط لا يمكن الإستغناء عنه، فلم ينص عليها المشروع الجزائري إلا في نهاية الثمانيات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 13 جانفي 1988، التي تنص على أنه يتعين

¹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتدقيق، دار الوراق، عمان، ط1، 2006، ص31.

² أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة الأغراض مختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص95.

³ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص32.

على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها.

كما أكمل في نص المادة 58 على أنه لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة ونسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانوناً والعاملة في غطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييراً ضمنياً ويترتب عنها قواعد المسؤولية الجزائية والمدنية المنصوص عليها في هذا الشأن.¹

الفرع الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

لقد تعددت تعاريف التدقيق الداخلي بين المعاهد العلمية والمتخصصين في مجال التدقيق والتي نذكر منها:

أولاً: تعريف مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية IIA: يعرفه بأنه: "وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الإنتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، ذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية".²

ثانياً: تعريف المعهد الفرنسي للمدققين الداخليين IFACI: يرى أن "التدقيق الداخلي هو فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى، وأن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2 القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988.

² محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 140.

النشاط الدوري هي التدقيق إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة والمعلومات شرعية التنظيمات فعالة الهياكل واضحة ومناسبة".¹

ثالثاً: التدقيق الداخلي هو عبارة عن : "نشاط التأكد والإسنشارات المستقل والموضوعي المصمم لإضافة قيمة مضافة لأغراض تحسين عمليات المؤسسة، فهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافنا عن طريق الاعتماد على مدخل منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة".²

رابعاً: يمكن تعريف التدقيق الداخلي بأنه: "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى".³

خامساً: يعرف التدقيق الداخلي على أنه: " الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع مبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية والمتطلبات الأخرى".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، يقوم بها أشخاص تابعون للمؤسسة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية المؤسسة قصد مراقبة وتسيير مؤسسة، وفحص ما إذا كانت

¹ رضا خلاصي، مراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 32-33.

² أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 67.

³ أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 91.

⁴ خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 126.

الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية و أن العمليات شرعية والمعلومات صادقة أن التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة، وكذا مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع التدقيق الداخلي

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي للمؤسسات الاقتصادية كأداة مساعدة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية المفروضة عليها، وسيتم توضيح أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة لإدارة أو للمدقق الداخلي، كما يتم طرح أنواع التدقيق الداخلي حسب معهد المدققين الداخليين.

الفرع الأول: أهمية التدقيق الداخلي

تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في:

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للإدارة:¹

- التأكد من صحة البيانات المستخرجة من سجلات المؤسسة والتأكد من وجود الحماية الكافية للأصول
- التأكد من مدى الالتزام بالخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية.
- قياس مدى فعالية وكفاءة أداء الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة.
- التأكد من مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات نظام الجودة المستهدف.
- التأكد من مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات المحافظة على البيئة.

¹ جيهان عبد المعز، المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، دار الجامعي، ط1، بيروت، ص385.

ثانياً: أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للمدقق الخارجي:¹

- يحقق اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي العديد من الفوائد الخارجي لعل أبرزها ما يأتي:
- اطمئنان المدقق الخارجي إلى دقة وفعالية هيكل الرقابة الداخلية من خلال دقة وفعالية نظام التدقيق الداخلي.
- تخفيض وقت اداء مهمة التدقيق الخارجي حيث أن الإستعاضة المباشرة بعمل المدقق الداخلي جزئياً محل عمل المدقق الخارجي سينجم عنها وقت اقل بالنسبة للتدقيق الداخلي الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض أتعاب عملية التدقيق الداخلي وتحقيق قدر أكبر من الرضا للعميل.
- التقييم الشامل لمخاطر التدقيق ومن ثم اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد طبيعة وتوقيت إجراءات التدقيق.
- تجهيز القوائم والكشوف التي يحتاجها المدقق الخارجي بالصورة المرضية.
- تخطيط عملية التدقيق الخارجي وتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق الواجب القيام بها.

الفرع الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

قسم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن فصل نوع عن الأخر أثناء عملية التدقيق ذلك للوصول إلى أهداف وهذه الأنواع هي:²

أولاً: تدقيق الالتزام Compliance Audit: يقصد بتدقيق الالتزام عملية التحقق والتأكد من التزام الإدارات بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أداءها لعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية والوقوف على نواحي القصور والخطأ ومن ثم العمل على علاجها وعدم تكرارها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 368.

² خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 234-243.

ثانياً: التدقيق التشغيلي **Operational Audit**: عرف التدقيق التشغيلي بأنه الفحص والتقييم الشامل لعمليات المؤسسة لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة كما يشمل التدقيق تقييم كفاءة استخدام المواد المادية والبشرية بالإضافة إلى تقييم إجراءات مختلف العمليات ويجب أن يتضمن التدقيق أيضاً التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل والطرق لزيادة الكفاءة والربحية.

ثالثاً: التدقيق المالي **Financial Audit**: نعني به مجموعة من المبادئ والسياسات والمعايير العلمية، والمشتقة المفاهيم والفروض المتسقة، ومع طبيعة العمليات اللازمة للقيام بعملية المراجعة، والتي تحكم مدى دقة وفعالية التدقيق في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ويهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة تحويه دفاتر وسجلات المؤسسة من بيانات في إطار مبادئ محاسبية متعارف عليها من خلال برنامج محدد مقدما بهدف إبداء الرأي الفني المحايد في صدق وعدالة التقارير.

رابعاً: تدقيق نظم المعلومات **Information Systems**: ويطلق عليه التدقيق الإلكتروني ويقصد به عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق اعمال التدقيق.

خامساً: تدقيق الأداء **Performance Audit**: تتم عمليات تدقيق مستويات الأداء من خلال القيام بفحص مهني مستقل ومنهجي لفعاليات الإدارة ونظم إدارتها، وذلك لتقييم مدى نجاعتها وفعاليتها في استخدام مواردها وتعمل عمليات تدقيق مستويات الأداء على تحديد مواقع القوة ومواقع الضعف في نشاطات الإدارة وتقديم التوصيات الملائمة لإدخال المعالجات المطلوبة، لذلك تعتبر عملية تدقيق الأداء وسبله هامة لتحسين الإدارة، يمكن أن تشمل نتائج عملية تدقيق الأداء على معلومات هامة حل الفعاليات

أو العمليات التي يتم تدقيقها، بالإضافة إلى توصيات تهدف إلى مساعدة الإدارة والجهات المسؤولة عن متابعة أعمالها في تحسين خدماتها المقدمة.

سادساً: التدقيق البيئي **Envirennemental Audit**: عرفت وكالة حماية البيئة الأمريكية التدقيق البيئي على أنه عبارة عن فحص موضوعي منظم، دوري وموثق للممارسات البيئية للمؤسسة للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التي تفرضها القوانين المنظمة للبيئة وسياسات المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي

تطورت أهداف التدقيق الداخلي بتطوير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في منشآت الأعمال لمساعدة الإدارة في الإطلاع بمسؤولياتها المختلفة ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية وتمثل تلك الأهداف فيما يلي:¹

أولاً: هدف الحماية: يعتبر ظهور الثورة الصناعية وكبر حجم المؤسسات الأعمال وانفصال الملكية عن الإدارة وانتشار المؤسسات ذات الأقسام والفروع داخل الدولة الواحدة ثم ظهور المنشآت متعددة الجنسيات من أهم أسباب ظهور التدقيق الداخلي والإهتمام بنشاطها وكان التركيز في تلك المراحل على هدف الحماية ويتحقق هذا الهدف من خلال قيام المدقق الداخلي بالآتي:

- 1- التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الاعتماد عليها.
- 2- التأكد من الموائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطط القوانين الموضوعية.
- 3- المحافظة على أصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
- 4- التأكد من استخدام الاقتصادي للكفاء للموارد.
- 5- التأكد من إنجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية.

¹ جيهان عبد المعز جمال، المرجع السابق، ص 289.

6- التعرف على الأخطاء وأوجه التلاعب.

ثانياً: هدف البناء: صاحب التطور المستمر في النشاط الاقتصادي والاجتماعي على المستوى العالمي تطوراً مماثلاً في الهدف من وظيفة التدقيق الداخلي تتجه نحو تقديم التوصيات والمقترحات التي تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية نحو مزيد من الأداء الاقتصادي الفعال ولتحقيق هذه الهدف تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالآتي:

1- قياس وتقييم فعالية أساليب الرقابة سواء أكانت محاسبية أم أساليب رقابية متعلقة بالعمليات التشغيلية وذلك للتحقق من مدى كفايتها.

2- متابعة تنفيذ الأداء وتقييمه من حيث الجودة وتحقيق الكفاية الإدارية بصفة عامة.

3- تقديم توصيات والمقترحات التي يرى المراجع فائدتها الإدارة المؤسسة.

ثالثاً: هدف تحقيق الكفاية للوحدات الاقتصادية وتوفير الرفاهية للمجتمع: أدت الضغوط والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرضت لها مؤسسات الأعمال في العقد الأخير من هذا القرن إلى تطور أهداف التدقيق الداخلي ومن أهم هذه الضغوط والتحديات المنافسة الشديدة إزاء تطبيق الجات وضرورة الالتزام بمواصفات الجودة العالية بالإضافة إلى سن القوانين والتشريعات للمحافظة على البيئة وحماتها من التلوث النتائج عن ممارسة المؤسسات المختلفة لنشاطها.

وإزاء ذلك التطور أصبحت الإدارة في حاجة ماسة إلى معلومات موثوق بها عن كافة نواحي النشاط بالمؤسسة وهذا الهدف تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالتحقق من الآتي:

1- مدى التزام العاملين بتطبيق السياسات واللوائح المالية والإدارية المحددة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة كأساس لتنفيذ الأعمال في كافة نواحي النشاط بالمؤسسة.

2- مدى نجاح الإدارة في استخدام الاقتصادي والكفاء للموارد الاقتصادية المتاحة.

- 3-مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات نظام الجودة للمستهدف، وذلك بما يحافظ على حصة المؤسسة.
- 4-مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات المحافظة على البيئة بما يتضمن للمؤسسة الاستمرار في ممارسة النشاط بالإضافة إلى تحقيق النمو والإستقرار.

المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

لاشك أن كل مهنة منظمة لها أساسيات قامت عليها، وعلى ضوءها تحدد الخطوات والإجراءات اللاحقة لهذه المهنة، ومن ذلك مهنة التدقيق، فقد إرتكزت على أساسين إثنين هما معايير التدقيق وأدوات التدقيق.¹

المطلب الأول:معايير التدقيق الداخلي

يتكون الإطار العام لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي وضعها مجمع المدققين الداخليين IIA عام 1978 وتم تعديلها عام 1993 من خمسة معايير هامة وتبويبها في خمسة مجموعات تتضمن 25 معياراً فرعياً بينما يتكون الإطار العام للمعايير المهنية الحديثة والتي وضعت عام 2003 وأصبحت قابلة للتطبيق اعتبار من عام 2004 من مجموعتين هما:

- معايير الصفات (سلسلة 1000).
- معايير الأداء(سلسلة 2000).

¹عبد السلام عبد ه سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3 ، 2010 ص 12.

أولاً: معايير الصفات **Attribute Standards**: هي مجموعة المعايير التي تتناول خصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي وتتضمن هذه المجموعات أربعة معايير رئيسية كل معيار رئيسي إلى عدة معايير فرعية يتم تناولها فيما يأتي:¹

-المعيار رقم **1000** الغرض و السلطة والمسؤولية: يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي تحديداً رسمياً ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي. ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعته ميثاق التدقيق الداخلي بصفه دورية , وتقديمه إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه.

-المعيار رقم **1100** الإستقلالية والموضوعية: يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويجب أيضاً أن يكون المدققين الداخليين موضوعيين أثناء أداء أعمالهم.

-المعيار رقم **1110** الإستقلال التنظيمي: يجب أن يكون مستوى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً لمستوى تنظيمي في المؤسسة بشكل يكفل أداء مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي.

-المعيار رقم **1120** الموضوعية الفردية: يجب أن يتصف المدققون الداخليون بتوجهات غير منحازة وغير متحيزة، وأن يتجنبوا تضارب المصالح.

-المعيار رقم **1130** العوامل التي تهدد الإستقلالية أو الموضوعية: إذا ضعفت الإستقلالية أو الموضوعية في الحقيقة أو الظاهر فيجب الإفصاح عن ذلك بالتفصيل إلى الأطراف المناسبة، وتعتمد طبيعة الإفصاح على حجم هذا الضعف.

-المعيار رقم **1200** الكفاءة والعناية المهنية اللازمة: يجب أن تؤدي مهام التدقيق بمهارة ومع توخي العناية المهنية اللازمة.

¹أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص36.

-المعيار رقم 1210 الكفاءة: يجب على المدققين الداخليين أن يمتلكوا المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المنوطة بكل منهم.

-المعيار رقم 1220 العناية المهنية اللازمة: على المدققين الداخليين أن يعملوا على تعزيز معارفهم ومهارتهم من خلال التطوير المهني المستمر.

-المعيار رقم 1300 تأكيد الجودة والحفاظ على التحسين المستمر: على كبير المدققين أن يعمل على تطوير والمحافظة على تأكيد الجودة وبرامج التحسين بما يغطي كافة أنشطة التدقيق الداخلي، وعليه كذلك مراقبة استمرار فعاليتها وتتضمن هذه البرامج التقييم الدوري للجودة داخلياً وخارجياً والمراقبة الدورية المستمرة لكل جزء من البرنامج.

-المعيار رقم 1310 تقييم برنامج الجودة: ينبغي أم يتكيف نشاط التدقيق الداخلي لمراقبة وتقييم الفعالية الكلية لبرنامج الجودة أن تتضمن عملية التقييم كلا من عمليتي التقييم الداخلية والخارجية.

-المعيار رقم 1311 التقييم الداخلي: ينبغي أن تشمل عملية التقييم الداخلي ما يأتي:¹

• المتابعة المستمرة لأداء أنشطة التدقيق الداخلي.

• الفحص الدوري من خلال التقييم الذاتي، أو بواسطة أفراد داخل المؤسسة على معرفة بممارسات التدقيق الداخلي وبالمعايير.

-المعيار رقم 1313 التقييم الخارجي: ينبغي أن تتم عملية التقييم الخارجي، مثل فحص تأكيد الجودة،

مرة على الأقل كل خمس سنوات من جانب فاحص مؤهل ومستقل، أو من جانب فريق من خارج

مؤسسة، ويجب عليه أن يناقش مع لجنة التدقيق ما يأتي:²

¹ جيهان حلمي جمعة، مرجع سابق، ص 38.

² أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص 40.

- مدى الحاجة إلى تكرار عملية التقييم الخارجي.
 - المؤهلات والإستقلالية اللازمة توفرها في فريق التدقيق الخارجي مع دراسة احتمال وجود تضارب في المصالح.
- المعيار رقم 1320 التقرير عن برنامج الجودة:على كبير المدققين أن يرفع تقريراً عن نتائج التقييم الخارجي إلى مجلس الإدارة.
- المعيار رقم 1330 استخدام عبارة وفقاً لمعايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي: ينبغي تشجيع المدققين الداخليين لرفع تقرير يشير إلى أن أنشطتهم قد تمت وفقاً لمعايير المهنية للتدقيق الداخلي، ومع ذلك فإنه ينبغي أن يستخدم المدققون الداخليون تلك العبارة فقط إن أظهر تقييم برنامج تحسين الجودة أن أنشطة التدقيق الداخلي تسيير وفقاً للمعايير الخاصة بالتدقيق الداخلي.
- المعيار رقم 1340 الإفصاح عن عدم الالتزام والتوافق: على الرغم من أن نشاط التدقيق الداخلي ينبغي أن يتوافق توافقاً مع المعايير ومع الميثاق الأخلاقي، فإنه قد توجد هناك بعض الحالات التي لا يتم فيها تحقيق الالتزام التام بذلك، وعندما يؤدي عدم الإلتزام التام، إلى التأثير في نطاق أو عمليات أو نشاط التدقيق الداخلي، فإنه ينبغي رفع تقرير بذلك لمجلس الإدارة.
- ثانياً: معايير الأداء **Performance Standards**: هي مجموعة المعايير التي تركز على وصف وبيان طبيعة نشاط التدقيق الداخلي وتوفر أساس لكيفية قياس جودة أداء هذه الخدمات وتتضمن هذه المجموعة سبعة معايير رئيسية وينقسم كل معيار رئيسي إلى عدة معايير فرعية يتم تناولها فيما يأتي:¹
- المعيار رقم 2000 إدارة نشاط التدقيق الداخلي: على مدير المدققين أن يدير أنشطة التدقيق الداخلي على نحو فعال بما يحقق قيمة عالية للمؤسسة.

¹أحمد حلمي جمعة، نفس المرجع، ص42.

-المعيار رقم 2010 التخطيط: على مدير المدققين أن يضع الخطط الخاصة بالمخاطر لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.

-المعيار رقم 2020 الإتصال والموافقة: على المدير التنفيذي للتدقيق أن يوصل للإدارة العليا ومجلس الإدارة خطط أنشطة التدقيق الداخلي ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط بما في ذلك التغيرات الزمنية الجوهرية وذلك بغرض فحص الخطط والموافقة عليها، كما يجب على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ الإدارة بتأثير محدودية الموارد على تنفيذ الخطط.

-المعيار رقم 2030 إدارة الموارد: يجب على مدير إدارة التدقيق التأكد من أن موارد أنشطة التدقيق الداخلي كفاية مناسبة، وموزعة بطريقة فعالة لتحقيق الخطة المعتمدة.

-المعيار رقم 2040 السياسات والإجراءات: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يضع السياسات والإجراءات اللازمة لتوجيه عمل نشاط التدقيق الداخلي، حيث يعتمد شكل ومحتوى هذه السياسات والإجراءات على حجم وهيكل نشاط التدقيق الداخلي ودرجة تعقيد عمله.

-المعيار رقم 2050التنسيق: ينبغي على مدير التدقيق الداخلي أن يعمل على توصيل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الأطراف الداخلية والخارجية لتأكيد الملائمة والخدمات الإستشارية وضمان التغطية الصحيحة وتخفيض الازدواج في الجهود المبذولة.

-المعيار رقم 2060 رفع التقارير إلى المجلس الإدارة والإدارة العليا: يجب على مدير إدارة التدقيق الداخلي ان يرفع تقاريره على نحو دوري إلى مجلس الإدارة وإلى الإدارة العليا عن أهداف أنشطة التدقيق الداخلي وعن السلطات والمسؤوليات المتصلة بخطة العمل، وينبغي أن يشمل التقرير كذلك قضايا المخاطر الجوهرية وقضايا الرقابة وكذلك قضايا التحكم المؤسسي، إضافة إلى القضايا والمواضيع الأخرى التي يطلبها مجلس الإدارة والإدارة العليا.

-المعيار رقم 2070 مسؤولية المؤسسة والجهات الخارجية المقدمة للخدمات عن التدقيق الداخلي:

عندما تقوم جهة خارجية بتقديم خدمات كالخدمات التي يقدمها نشاط التدقيق الداخلي، يجب على هذه الجهة توجيه إدراك المنشأة نحو مسؤوليتها في الحفاظ على أعلى فعالية نشاط التدقيق الداخلي.

-المعيار رقم 2410 معايير توصيل النتائج: ينبغي أن تشمل عملية التوصيل على أهداف المهمة ونطاقها

بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات القابلة للتطبيق وخطط العمل.

-المعيار رقم 2420 جودة التوصيل: ينبغي أن تتسم عملية التوصيل بالدقة والموضوعية والوضوح

والإيجاز، كما ينبغي أن تكون بناءة وكاملة وأن تتم في الوقت المناسب.

-المعيار رقم 2421 الأخطاء والسهو: إذا اشتملت عملية التوصيل النهائية على خطأ أو سهو جوهري،

فإنه ينبغي أن يتولى مدير إدارة التدقيق الداخلي توصيل المعلومات الصحيحة إلى كافة الأفراد الذين وصلت إليهم المعلومات الأصلية.

-المعيار رقم 2430 استخدام عبارة تم إعداده وفقاً لمعايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي: من

الممكن للمدققين الداخليين عند إعدادهم تقرير المهمة تضمينه عبارة تم إعداده وفقاً لمعايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي، وذلك في حالة ما إذا كانت نتائج تأكيد الجودة وبرامج التحسين المستمر تدعم هذه التقارير.¹

-المعيار رقم 2431 الإفصاح عن المهمات غير المتوافقة: عندما يكون هناك عدم توافق ما بين أهداف

المهمة وبين متطلبات تعريف التدقيق الداخلي والمعايير المهنية وقواعد السلوك الأخلاقي من حيث عدم الالتزام بها وبشكل يؤثر على المهمة.

¹ أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص 45.

- المعيار رقم 2300 أداء المهمة: ينبغي أن يعمل المدققون الداخليون على تحديد وتحليل وتقييم وتسجيل المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.
- المعيار رقم 2310 تحديد المعلومات: على المدققين الداخليين أن يعملوا على تحديد المعلومات الكافية والمناسبة الموثوق بها، والمفيدة لتحقيق أغراض المهمة.
- المعيار رقم 2320 التحليل والتقييم: ينبغي أن يبني المدققون الداخليون نتائجهم ونتائج المهمة على أساس تحليلات وتقييمات مناسبة.
- المعيار رقم 2330 تسجيل المعلومات: ينبغي أن يتولى المدققون الداخليون تسجيل المعلومات الملائمة لدعم الإستنتاجات والنتائج التي توصلوا إليها.
- المعيار رقم 2400 توصيل النتائج: ينبغي على المدققين الداخليين أن يوصلوا نتائج المهمة.
- المعيار رقم 2220 نطاق المهمة: ينبغي أن يغطي نطاق المهمة الاهداف الملزم تحقيقها.
- المعيار رقم 2240 برامج عمل المهمة : ينبغي على المدققين الداخليين تطوير برامج العمل لتحقيق أهداف المهمة كما ينبغي توثيق تلك البرامج.
- المعيار رقم 2100 طبيعة العمل: ينبغي أن يشمل نشاط التدقيق الداخلي تقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطرة والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي بإستخدام مدخل منظم ومنضبط.
- المعيار رقم 2110 إدارة المخاطر: ينبغي أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المنظمة عن طريق تحديد وتقييم التعرض الجوهرى للمخاطر، كما ينبغي أن يسهم ذلك النشاط في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

–المعيار رقم 2120 الرقابة: ينبغي أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المنظمة فيما يتصل لإرساء آليات فعالة للرقابة عن طريق تقييم فعالية وكفاية تلك الآليات، وكذلك عن طريق تعزيز التحسين المستمر بالمؤسسة.

–المعيار رقم 2130 التحكم المؤسسي: ينبغي على نشاط التدقيق الداخلي تقييم ووضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات التحكم لإنجاز الأهداف الآتية:¹

- تدعيم الأخلاقيات المناسبة والقيم داخل المؤسسة.
- تأكيد إدارة الأداء التنظيمي الفعال والمساءلة.
- تفعيل توصيل المعلومات عن المخاطر والرقابة في مناطق مناسبة داخل المؤسسة.
- تفعيل تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بين مجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة.

–المعيار رقم 2200 التخطيط للمهمة: ينبغي على المدققين الداخليين تطوير تسجيل خطة لكل مهمة وتشمل النطاق، والأهداف والوقت وتوزيع الموارد.

–المعيار رقم 2201 اعتبارات التخطيط: ينبغي على المدققين الداخليين عند التخطيط للمهمة مراعاة ما يأتي:²

- أهداف النشاط الذي يتم فحصه ووسائل الرقابة على الاداء.
- المخاطر الجوهرية للنشاط كل الاهداف والموارد والعمليات والأساليب التي يتم من خلالها الحفاظ على المخاطر عند المستوى المقبول.

¹أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص 47.

²أحمد حلمي جمعة، نفس المرجع، ص 47-49.

- كفاية وفعالية إدارة المخاطر النشاط وأدوات وأنظمة الرقابة مقارنة لإطار الرقابة المعياري.
 - الفرص المتاحة لإدخال تحسينات جوهرية على إدارة المخاطر النشاط وأنظمة الرقابة.
- المعيار رقم 2210 أهداف المهمة: يجب أن تؤسس الأهداف لكل مهمة.
- المعيار رقم 2400 نشر النتائج: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يبلغ النتائج إلى الجهات المعنية حيث يقوم بعد حصوله على موافقة على تقرير النتائج النهائية بتحديد ماهي النتائج التي سينشرها وإلى من سيقوم بإبلاغ هذه النتائج.
- المعيار رقم 2450 الآراء العامة: عندما يتم إصدار رأي عام يجب مراعاة توقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة والمساهمين ويجب أن تكون الآراء كافية وملائمة مفيدة وذات مصداقية.
- المعيار رقم 2500 المتابعة: يجب على مدير إدارة التدقيق الداخلي أن يؤسس نظام متابعة سير مراحل النتائج التي يتم توصيلها إلى الإدارة مع المحافظة على هذا النظام.
- المعيار رقم 2600 قرار الإدارة العليا قبول المخاطر: عندما يعتقد مدير إدارة التدقيق الداخلي بأن الإدارة العليا قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، يجب عليه مناقشة ذلك مع الإدارة وإذا لم يتوصل لحل معها فيجب عليه تقديم تقرير حول ذلك إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات لتحقيق الأهداف التي يريد التوصل إليها، وتتصف هذه الأدوات بثلاث خصائص أساسية¹:

¹محمد لين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص119

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

أولاً- الأدوات الوصفية:

وفيما يلي سنعرضها بالتفصيل:¹

أ- السبر الإحصائي: هو أداة تسمح انطلاقاً من عينة محددة، يتم اختيارها بطريقة عشوائية، من المجتمع محل الدراسة إلى تعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع ويتبع المدقق الداخلي عند استخدام هذه الطريقة ثلاث خطوات أساسية:

1- تصور السبر: يقوم المدقق الداخلي بتحقيق الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها وهو ما يسمح

بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الخطأ أو الأخطاء التي يريد المدقق أن يتحقق

منها، ويقوم بـ:

¹ محمد أمين عيادي، مرجع سابق، ص 119-122.

- تحديد المجتمع أي كل المعلومات التي نرغب في تكوين رأي حولها وذلك حسب أهداف المدقق المراد.
- تحديد درجة الثقة المرغوب فيها والتي تتماشى مع الموضوع المراد دراسته .
- تحديد معدل الخطأ المقبول أي الحد الأعلى كنسبة مئوية للخطأ المقبول لمجتمع ما ومعدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه والذي ينبغي أن يكون أصغر من معدل الخطأ المقبول.
- ويقوم المدقق بتقسيم المجتمع إلى طبقات إذا كانت عملية السير تخص القيم وتحديد المفردات المهمة مما سيؤدي إلى انخفاض حجم العينة.

2- اختبار العينة: تميز بين نوعين من العينات:

2-1- العينات الإحصائية: ونستخدم في هذه الحالة:

- **العينات العشوائية:** حيث تعطي أرقام لسلسلة من المفردات وتختار مفردات العينة باستخدام جدول العينات العشوائية وهي توفر احتمالا متساويا لجميع وحدات المجتمع إمكانية انتمائها الى العينة.
- **طريقة السبر الترتيبي:** انطلاقا من نقطة معينة يتم اختبار المفردات بشكل مرتب مثلا: 25،35،45،55 الخ .

2-2- العينات غير الإحصائية: ويتم اختيار العينة باستخدام:

- **الطريقة الموجهة الشخصية:** يعتمد المدقق في اختيار العينة حسب حدسه الشخصي واعتمادا على مؤهلاته وخبرته.

2-3- استغلال نتائج التدقيق: يتم استغلال نتائج التدقيق بالقيام بنوعين من التحليل:

● تحليل كمي للنتائج: بحيث يتأكد من أن الأخطاء والانحرافات التي الوقوف عليها لا تتعارض معالأهداف المسطرة.

● تحليل نوعي لأخطاء والانحرافات: والتأكد فيما إذا كانت تكرارية أم لا أو معتمدة أولاً وفي النهاية يتخذالمدقق قبول المجتمع أو عدم قبوله.

ب- المقابلة:

يهدف المدقق من خلالها إلى الحصول على مجموعة من المعلومات ويخضع الاستجواب إلى مجموعة من الشروط :

- يجب احترام خط السلطة وعدم القيام بأي استجواب دون علم المسؤول الأول عن القسم.
- التذكير بمهمة التدقيق وأهدافها وإعلام الطرف المستجوب بسبب وكيفية الإستجواب.
- يقوم المدقق بعرض الصعوبات، المشاكل، ونقاط الضعف التي تم اكتشافها قبل بداية الاستجواب.
- يجب ان يصادق الطرف المستجوب عن نتائج الاستجواب الملخصة قبل تقديمها إلى المسؤولين.
- يتفادىالمدقق أن يستمع أكثر مما يتكلم ويقوم توجيه الاستجواب في إطار موضوع المهمة لتحقيقالهدف المسطر ويجب اعتبار الطرف الآخر في مرتبة مساوية من حيث إدارة الاستجواب.

ثانياً- الأدواتالإستفهامية:

ونميز الملاحظة المادية، السرد، المخطط الوظيفي، جدول تحليل الاعمال، مخطط التدفق، فيما يلي سنتطرق لها بالتفصيل:¹

¹محمد لمن عيادي، مرجع سابق، ص122-125.

أ- ملاحظة المادية: من الممكن أن يعتمد المدقق في عملية التدقيق على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ما هو مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلاً في الواقع، ويتعلق الأمر بـ:

الملاحظة المادية لإجراءات: تهدف ملاحظة الإجراءات إلى تحديد المراحل التي تمر بها عملية أو نشاط ما للتحقق من تطابقه مع ما هو مدون في دليل الإجراءات واحترام الأفراد لها.

الملاحظة المادية للوثائق: تهدف إلى التحقق من الوثائق المحاسبية والمستندات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة من حيث تصميمها، كيفية استخدامها، وانتقالها.

● الملاحظة المادية لأصول: تهدف للتحقق من وجود الأصول وتطبق أساساً على المخزون، الثببتات، السندات، والنقدية.

● ملاحظة التصرفات: ويتعلق الأمر بالتدقيق الاجتماعي أي ملاحظة مدى احترام الأفراد للتعليمات وتصرفهم داخل أماكن العمل.

ب- السرد: تتميز بعض مراحل التدقيق بصعوبة وصفها ويلجأ المدقق إلى السرد لوصف النظام، وتميز بين نوعين:

● السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق: يكون في بداية مهمة التدقيق ويقوم المدقق بالاستماع إلى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق، وتطرح هذه الطريقة بعض النقائص المتعلقة بتحديد أهم المعلومات التي يحتاجها المدقق على جانب مدى صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.

• **سرد يقوم به المدقق:** يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها في حلة صعوبة وصفها عن طريق مخططات تدفق المعلومات وعلى المدقق أن يستغل ما قدمه جميع الأطراف.

ج - مخطط الوظيفي: يقوم المدقق الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقاً من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب والملاحظة والسرد التي قام بها في بداية المهمة، ويعرض هذا المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة إلى جانب الأشخاص المسؤولين عن القيام بها، ويسمح هذا المخطط بإثراء المعارف المكتسبة والخاصة بوظائف المؤسسة وتحليل مراكز العمل بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء تقسيم العمل في المؤسسة

د- جدول تحليل الأعمال: يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص، الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها، ويقسم الجدول إلى:

- العمود الأول يتم تحديد الأعمال الأولية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء بشكل مفصل ومتسلسل.
- العمود الثاني يتم تحديد طبيعة الأعمال الأولية ويتعلق الأمر بأربعة أنواع رئيسية وهي: الأعمال التنفيذية، الترخيص، التسجيل المحاسبي، والمراقبة.

- الأعمدة الموالية تحدد الأشخاص المسؤولين عن القيام بالأعمال الأولية.

- العمود الأخير مخصص لتحديد الأعمال غير المنفذة.

هـ - خرائط التدفق: تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف، ومراكز المسؤولية، ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة إجراءات انتقالها وتهدف هذه الخرائط إلى اختيار دقة تطبيق الإجراءات كاملة عن تسلسل المعلومات وفعاليتها، وتستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.

و- قوائم الاستقصاء: وتسمى كذلك قوائم الإستهيبان وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل مؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع، أرصدة الدائنين والبنوك.. الخ، حيث يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة عدة أجزاء يخصص كل جزء منها مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط وفي معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات بـ: "نعم" أو "لا" تعني احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية، وهذا الأسلوب يركز على الأعمال التي يتم تنفيذها أكثر من التركيز على الأفراد أو المجموعات التي تؤدي هذه الأعمال الإجابة عن الأسئلة يمكن لها أن تكون روتينية دون الإشارة إلى ما يتم فعلا، مع وجود خطر احتمال أن تنقل إجابات السنة الماضية على قائمة أسئلة السنة الحالية خاصة إذا لم يطرأ عليها أي تعديل.

المطلب الثالث: فروض وخدمات التدقيق الداخلي

يتعين على المدقق الداخلي عند قيامه بعملية التدقيق الداخلي في المؤسسة أن يلتزم بفروض وقواعد يستند عليها وتقدم هذه الفروض خدمات، سيتم التعرف على هذه فروض التي يستند عليها المدقق وخدمات التدقيق الداخلي.

الفرع الأول: فروض التدقيق الداخلي

يمكن أن تعرف الفروض بأنها معتقدات تستند عليها المقترحات والقواعد والأفكار ويمكن تلخيص أهم الفروض التي تستند عليها عملية التدقيق فيما يأتي:¹

¹ أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق التأكيد، وفق المعايير الدولية للتدقيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص50-51.

أولاً: فرض استقلال المدقق: قيام المدقق بعملية التدقيق بحيادية واستقلالية وإبداء الرأي دون تحيز ويعني ذلك عدم وجود تعارض بين عمل المدقق والقائمين بتجهيز المعلومات.

ثانياً: فرض إمكانية فحص المعلومات المالية والقوائم: حتى يتمكن المدقق من فحص القوائم المالية فإنه يجب أن يتوافر في هذه القوائم مجموعة من المعايير مثل:

- الملائمة: يجب أن تكون المعلومات المحاسبية المعدة والمقدمة للمدقق ملائمة لمستخدميها وتفي احتياجاتهم ومرتبطة بالفترة المالية الخاصة بها.

- البعد عن التحيز: أن يتم إعداد المعلومات والبيانات المالية دون تحيز لأي طرف، بمعنى أن تعكس الحقائق الموجودة.

- القياس الكمي: أن تكون المعلومات المالية قابلة للقياس الكمي والتعبير عنها رقمياً حتى تكون مفيدة للأطراف ذو علاقة.

ثالثاً: فرض وجود نظام رقابي داخلي سليم: يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأسس والمفاهيم والذي يؤدي إلى الابتعاد عن احتمال حدوث خطأ، مما يجعل مدقق الحسابات يقوم بعمله استناداً إلى وجود نظام الرقابة السليم.

رابعاً: فرض ثبات حقائق الماضي في المستقبل ما لم يظهر تغيير في الظروف: أي ثبات الإدارة في مبادئها وأنها رشيدة في تصرفاتها، أما إذا أتضح للمدقق أن الإدارة تميل إلى التلاعبات أو إضعاف نظام الرقابة فإنه من المفترض أن يكون حريص في الفترات المستقبلية.

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

- تطبيق المؤسسة محل التدقيق للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً وبثبات.

- أن المعلومات الموجودة في التقارير المالية هي معلومات ملائمة.

الفرع الثاني: خدمات التدقيق الداخلي

يقوم التدقيق الداخلي بحكم كونه وظيفة داخلية من الوظائف الرئيسية والتابع للإدارة العليا فيها بتقديم العديد من الخدمات داخل المؤسسة من أهمها ما يأتي:¹

أولاً: الخدمات الوقائية: وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها التدقيق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول وللممتلكات من السرقة أو الإختلاس أو الإسراف، وحماية السياسات المختلفة في الشركة الإدارية الإنتاجية، المالية وغيرها من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.

ثانياً: الخدمات التقييمية: تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فاعلية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة، وقد يستخدم المدقق الداخلي نفس الأدوات التي يستخدمها المدقق الخارجي بالتعاون معاً لما في ذلك من تسيير لمهمة كل منهما.

ثالثاً: الخدمات الإنشائية: وهي التي تتمثل في مساعدة المدقق الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

رابعاً: الخدمات العلاجية: تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال تصحيح أي اخطاء قد اكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعته والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن مختلف هذه الخدمات التي يقدمها المدقق الداخلي أو يساهم فيها تتم بسبب:²

¹ محمد سرايا، المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص143-144.

² عبد الفتاح الصحن، محمد سرايا، الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص187.

- وجود المدقق الداخلي كل الوقت في المؤسسة ومعايشته ومعاصرته يستطيع أن يتعرف على كل نواحي نشاطاته وإجراءاته ومشاكله المترتبة على ممارسة هذا النشاط.
- إن التدقيق الداخلي يتم بصورة منتظمة على مدار العام بحيث يقوم المدقق بمراجعة شاملة لكثافة عمليات المؤسسة بصورة مستقلة ومنظمة مما يحقق الرقابة في خدمة الإدارة وأن تعمل على قياس وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية.

المبحث الثالث: هيكل ومسؤولية التدقيق الداخلي

إن نجاح التدقيق الداخلي أو فشله في تحقيق أهدافه يتوقف على مقدار الدعم الذي يتلقاه من الإدارة العليا، ولكي يقوم المدقق الداخلي بمهامه ومسؤولياته بكفاءة، فمن الضروري أن يتاح له المجال والصلاحيات الكافية للقيام بدوره ومسؤولياته.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي

يمثل قسم التدقيق الداخلي جزءاً متما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتقوم بأداء وظيفتها طبقاً للسياسات الموضوعة من قبل الإدارة العليا، حيث أن أهداف قسم التدقيق الداخلي وصلاحياته ومسؤولياتهم اعتمادها من قبل الإدارة العليا.¹

وهناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد موقع قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك عند القيام بعملية التنظيم الداخلي لقسم التدقيق الداخلي.²

1- موقع قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن قسم التدقيق الداخلي مستقل عن الإدارات التشغيلية، ويتبع لأعلى سلطة في الهرم الإداري أي للإدارة العليا، إذ يستمد قوته وسلطته منها، ويمكن موقعه من النظر إلى المؤسسة بعمق وشمولية أكبر، ويحقق له استقلالية أكبر نتيجة ابتعاده عن الإدارات التنفيذية أو التشغيلية، ويحقق تبعيته للإدارة العليا الهدف من وجوده، ألا وهو مساعدة الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المؤسسة.³

ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الموقع التنظيمي المناسب لقسم التدقيق الداخلي ما يلي:

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

¹ محمد سعيد كامل، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2008-2009، ص 32.

² خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 142.

³ محمد سعيد كامل، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- أن يكون مسؤول أمام جهة تتمتع بقدر من السلطة الكافية والتي تسمح بتدعيم استقلالية المدقق الداخلي وتتيح له مجالاً أوسع لتأدية أعماله.
- ضرورة لأخذ هذه الاعتبارات عند تحديد الموقع التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي، حيث تعتبر هذه الاعتبارات من المقومات الأساسية التي تزيد من فاعلية التدقيق الداخلي، والتأكيد على ضرورة دعم الإدارة العليا لهذا القسم وذلك من خلال عقد الدورات المهنية له والتي تزيد من دقة وفاعلية التدقيق الداخلي¹.

2- الهيكل التنظيمي الداخلي لقسم التدقيق الداخلي:

يعتمد التنظيم الداخلي لقسم التدقيق الداخلي على عدة عوامل من بينها حجم المؤسسة ونوعها وطبيعة نشاطها وأهداف التدقيق الداخلي وإضافة إلى عدد العاملين في قسم التدقيق الداخلي ومؤهلاتهم، كما يجب أن يكون قسم التدقيق منظم وتحت إدارة شخص واحد على درجة عالية من التأهيل الفني والمهني، ومن المستحسن تقسيم قسم التدقيق الداخلي إلى وحدات تدقيق مالي وتدقيق إداري، حيث تكون الحاجة إلى التخصص في بعض الأحيان أمراً ضرورياً.

3- المراكز الوظيفية في إدارة التدقيق الداخلي:

3-1 مدير التدقيق الداخلي: يخول مدير التدقيق بإدارة شاملة واسعة النطاق للتدقيق الداخلي، ويقوم مدير التدقيق بتحديد الأهداف السنوية لقسم التدقيق الداخلي والتي تبني على أساس أهداف وغايات عملية التدقيق بناء على خطط وسياسات المؤسسة وتحديد الجهات التي توزع لها التقارير، كما تكون لديه حرية

¹ عبد الغني، فضل علي، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك اليمنية، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، 2003، ص 34.

الاطلاع الكاملة على جميع العمليات داخل المؤسسة وسجلاتها وممتلكاتها وتقديم التقارير مباشرة إلى الإدارة العليا.

2-3 رئيس التدقيق الداخلي: يعتبر رئيس التدقيق مسؤولاً عن تنسيق خطط التدقيق والموافقة على أوراق العمل النهائية، ويقوم برفع تقاريره مباشرة إلى مدير التدقيق.

3-3 المدقق الرئيسي: يعتبر مسؤولاً عن عمليات التدقيق الجارية (التدقيق المالي، وتدقيق العمليات) تحت إشراف رئيس التدقيق، كما يكون مشرفاً على المدققين المساعدين أثناء عملية التدقيق، والتأكد من إتباع خطوات برامج التدقيق المعتمدة وإجراء بعض التعديلات على إجراء التدقيق عند الحاجة.

3-4 المدقق المساعد: يكلف المدقق المساعد بأداء أعمال ومهام التدقيق التفصيلية تحت إشراف المدقق الرئيسي وتوجيهاته، ويتعين على إدارة المؤسسة أن تجري التدريب اللازم للمدققين المساعدين خلال الستة أشهر الأولى من تعيينهم كونهم مبتدئين وبجاجة إلى كسب الخبرة في مجال التدقيق الداخلي.

المطلب الثاني: حقوق وواجبات المدقق الداخلي

إن الدور الهام الذي يلعبه المدقق الداخلي في تحقيق الشفافية المالية يجعل له حقوق يتمتع بها، وتقابلها واجبات عليه القيام بها، وفيما يلي بيان لتلك الحقوق والواجبات.

1- حقوق المدقق الداخلي:

يمكن تلخيص حقوق المدقق الداخلي فيما يلي:

- حق الاطلاع الكامل على كافة مستندات وسجلات المؤسسة.

- حق الوصول الكامل إلى الموارد البشرية للمؤسسة وأصولها وممتلكاتها.
- حق طلب أي بيانات وإيضاحات يراها المدقق ضرورية للمساعدة على القيام بعمله.
- حق دعوته الهيئة العامة للانعقاد وذلك في حالات الضرورة القصوى.

2- واجبات المدقق الداخلي:

يتم تعيين المدقق الداخلي من قبل إدارة المؤسسة، كما أن المدقق الداخلي لا ينتمي إلى قسم المحاسبة حيث يقوم هو بنفسه بتدقيق أعمال هذا القسم ورفع التقارير عنه، ويعتمد مدى ونطاق حجم عمل المدقق الداخلي حسب ما تمنحه الإدارة من صلاحيات في هذا المجال.

ويمكن تلخيص واجبات المدقق الداخلي في الآتي:

- دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- المساعدة في تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين إجراءات نظام الرقابة الداخلية.
- القيام بدراسات أو مهام محددة تطلبها الإدارة .
- القيام بإجراءات معينة يتطلبها نظام الرقابة الداخلية.
- القيام بأعباء التدقيق الشامل لتلبية احتياجات الإدارة ويشتمل على مراجعة الالتزام المالي والكفاءة والفعالية في المشروع.
- تدقيق حسابات المؤسسة وفقاً لقواعد التدقيق المعتمدة ومتطلبات المهنة وأصولها العلمية والفنية.
- تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية إنجاز الأعمال في المؤسسة وجودتها.

المطلب الثالث: مقومات ودعائم وظيفة التدقيق الداخلي

هناك العديد من المقوماتو الدعائم التي يتركز عليها التدقيق الداخلي

الفرع الأول: استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي

يشير مفهوم الاستقلالية إلى البعد عن تضارب المصالح التي تتطلب من المدقق الداخلي أن يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها وأن يكون بعيدا عن تأثير الجهة التي يتولى تدقيق عملياتها، وهذا يعني شعور الممارسين بأنهم قادرين على اتخاذ قراراتهم بدون ضغوط أو انقياد لمن تكون القرارات لها تأثير عليهم¹.

أما مفهوم الموضوعية فيتعلق بنوعية التقديرات والقرارات والأحكام وجودتها انطلاقا من الحالة الذهنية التي يمر بها المدقق الداخلي، بمعنى أن الموضوعية هي نتاج الاستقلالية، وأن غياب عنصر الاستقلالية بالنسبة للمدقق الداخلي يفقده القدرة على إضافة أية قيمة للمؤسسة، وبمعنى آخر تفقد العلمية التدقيقية قيمتها، غير أن مفهوم الاستقلالية مفهوم مطلق وصعب التطبيق، فالمدقق الداخلي مرتبط بالمؤسسة ارتباطا تعاقديا كموظف داخل المؤسسة.

وفيما يلي أربعة أنواع لاستقلالية المدقق الداخلي وهي كالتالي:

1-1 الاستقلالية المهنية: ويمكن تحقيق هذا النوع من الاستقلالية عبر تشكيل لجنة مستقلة داخل المؤسسة يصدر عنها التفويض للمدقق الداخلي للقيام بالعمل، وكذلك قرار تعيينه وعزله وتحديد راتبه ومكافأته وتلقي تقريره من لجنة التدقيق، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه " الاستقلال التنظيمي " والذي يتم تدعيمه من خلال الهيكل التنظيمي.

¹ يوسف سعيد، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2006-2007، ص 62.

1-2 الاستقلالية في أداء عملية التدقيق: ويقصد بها عدم تأثر المدقق الداخلي بآراء الغير عند تخطيط عملية التدقيق وعند القيام بالفحص، وهذا ما يعرف بالموضوعية التي يتم تدعيمها بقواعد وأخلاق مهنية عالية المستوى يتم احترامها من قبل المدقق الداخلي ومن قبل الأطراف الذين لهم علاقة بعمله.

1-3 الاستقلالية الفنية: ويقصد بها امتلاك المدقق الداخلي أعلى درجات المهارة في أداء العمل المنسوب له، ويتم تعزيزها من خلال المؤهلات العلمية العالية والتدريب المناسب.

1-4 الاستقلالية المالية: ويقصد بها اعتماد مخصصات دائرة التدقيق الداخلي من قبل الإدارة العليا ومناقشة تفاصيلها مع الإدارة العليا وهذا النوع من الاستقلالية يعتبر امتداد للاستقلالية المهنية.

2- قواعد السلوك المهني للتدقيق الداخلي

تؤكد معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين، على ضرورة التزام المدقق الداخلي بقواعد وأسس مناسبة للسلوك المهني أثناء تأديته لعمله، بحيث لا يكون هناك أي شك في نزاهتهم وموضوعيتهم أثناء تأديتهم لعملية التدقيق ويمكن تلخيص قواعد السلوك المهني للمدقق الداخلي فيما يلي:

1-2 النزاهة:

ويتضمن القواعد السلوكية التالية:

- يجب على المدققين الداخليين أداء عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية.
- يجب على المدققين الداخليين أن يحافظوا على القانون وأن يكتشفوا أي أفعال بواسطة القانون أو المهنة.

- يجب على المدققين الداخليين أن لا يشتركوا في أنشطة غير قانونية أو غير معروفة تكون معيبة لمهنة التدقيق الداخلي أو للمؤسسة التي يعملون فيها.
- يجب على المدققين الداخليين أن يحترموا وأن يساهموا في تحقيق الأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة التي يعملون فيها.

2-2 الموضوعية:

ويتضمن القواعد السلوكية التالية:

- يجب على المدققين الداخليين أن لا يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات ربما تضعف أو من المفترض أن تضعف تقييم العمليات.
- يجب على المدققين الداخليين أن لا يقبلوا أي شيء كالهدايا والخدمات وغيرها ربما يضعف أو من المفترض أن يضعف من حكمهم المهني.
- يجب على المدققين الداخليين الإفصاح عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم، فالحقائق التي لم يفصحوا عنها ربما تؤدي إلى تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي يراجعونها.

3-2 السرية:

ويتضمن القواعد السلوكية التالية:

- يجب على المدققين الداخليين أن يكونوا عقلاء بشأن استخدام المعلومات المكتسبة أثناء القيام بواجباتهم وحمايتها.

- يجب على المدققين الداخليين أن لا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي أو بأي أسلوب لا يتفق مع القانون، أو يضر بالأهداف بالأخلاقيات التي يفترض أن تكون سائدة في المؤسسة التي يعملون فيها.

2-4 الكفاءة المهنية:

ويتضمن القواعد السلوكية التالية:

- يجب على المدققين الداخليين أن يؤدّوا مهامهم الخدمائية بالمعرفة والخبرة والمهارة الضرورية.
- يجب على المدققين الداخليين أن يؤدّوا خدمات التدقيق الداخلي طبقاً لمعايير الممارسة الداخلية للتدقيق الداخلي.
- يجب على المدققين الداخليين أن يحسنوا باستمرار كفاءتهم وجودة خدماتهم.

الفرع الثاني: مكانة المدقق الداخلي في الشركة

يؤثر الموقع التنظيمي للمدقق الداخلي في الشركة على قدرته على تحقيق الاستقلالية والموضوعية في عمله كما أشرنا سابقاً ويختلف الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي في بيئة الرقابة من شركة إلى أخرى أو من دولة إلى أخرى تبعاً للتطور الذي بلغته هذه الشركة أو تلك في متابعتها ومسايرتها لأحدث نظم الرقابة، حيث أنها تخضع إما للإدارة العليا أو لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، ويشير الباحثون في هذا الموضوع إلى أن الوضع الطبيعي والأمثل هو أن تكون تبعية المدقق الداخلي إلى أعلى مستوى إداري بالشركة إن لم يكن لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.¹

¹ إبراهيم احمد علي، التأصيل المهني للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية - ، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة بنها، العدد الأول 1998، ص111.

وهذا ما أكدت عليه معايير التدقيق الدولية في سياق تقييم المدقق الخارجي لعمل المدقق الداخلي حيث أشارت الفقرة 13 من المعيار الدولي للتدقيق رقم 610 إلى أن الحالة المثالية هي تبعية وارتباط قسم التدقيق الداخلي بأعلى مستوى إداري بالشركة (IFAC) P214,2001 والهدف من ذلك هو أن يتمكن المدقق الداخلي القيام بعمله في جميع دوائر وأقسام الشركة الأخرى كما أن ذلك يشير بدرجة كبيرة إلى درجة الاستقلالية التي يتمتع بها.¹

وقد استنتجت إحدى الدراسات أنه كلما ارتفعت المكانة التنظيمية لقسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية كلما تفوق العائد من نشاط التدقيق الداخلي على تكلفة أداء هذا النشاط.²

وتشير قواعد حوكمة الشركات إلى أنه يجب أن يكون تعيين وتحديد وعزل مدير إدارة التدقيق الداخلي وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب، بشرط موافقة لجنة التدقيق، وفي بعض الدول مثل النمسا وألمانيا التي تكون تبعية قسم التدقيق الداخلي إلى الإدارة يتطلب ذلك من مجلس الإدارة أن يحصل على ملخص عن عمل ونتائج وظيفة التدقيق الداخلي وأن يحصل مجلس الإدارة كذلك على الأدلة التي يطلبها للتأكد من أن وظيفة التدقيق الداخلي تحقق هدفها التقييمي بطريقة مناسبة.³

¹الحواري محمد نصر، محمد أحمد سلطان، أساسيات المراجعة: دراسة للأصول العلمية والعملية والإجراءات التنظيمية لمراجعة الحسابات في الوحدات الاقتصادية، مكتبة غريب، القاهرة، 1987، ص 43.

²بدران سناء محمد، تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية -، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، عام 1994، ص 31.

³جربوع يوسف محمود، مراجعة الحسابات المتقدمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، إصدار جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين، غزة، 2002، ص 221.

ولاحظ الباحث أنه لا يوجد أية تشريعات أو تعليمات تحدد تبعية وحدات التدقيق الداخلي وإنما ترك الأمر للشركات لتختار الكيفية التي تناسبها ويوصي الكثير من الباحثين على تبعية قسم التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق أو على الأقل أن يكون لهذا القسم خط تقرير مباشر وبصفة دورية إلى اللجنة ويقترح الباحث الشكل التنظيمي التالي لموقع التدقيق الداخلي في الشركة، ويوضح الوضع التنظيمي الأمثل لوحدة التدقيق الداخلي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكننا أن نخرج بخلاصة عامة، أنّ التدقيق الداخلي يحتل مكانة هامة في المؤسسة، فهو وظيفة ضرورية للمؤسسة لتحقيق أهدافها، لأنه يتناول الفحص الانتقادي المنتظم والتقييم المستمر للخطط

والسياسات وإجراءات وسائل الرقابة الداخلية، لهذا نجد أن التدقيق الداخلي يقوم بقياس فعالية الوسائل الرقابية. فالتدقيق الداخلي ذو أهمية بالغة حيث يسعى إلى تحقيق الإشراف والرقابة الإدارية في المؤسسة، وذلك بتقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية (إدارات، أقسام، فروع) حتى يساعد جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة، كما يقدم خدمات عديدة للمؤسسة (خدمات وقائية، علاجية وتقييمية ... الخ)، وذلك من أجل ضمان السير الحسن والجيد لسياسات المؤسسة وزيادة فعاليتها للوصول إلى درجة التحكم الرشيد، لذا يمكننا القول بأن التدقيق الداخلي هو الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، في ظل وجود أسلوب علمي عملي وجمله من التقنيات والمعايير المؤطرة لعملية التدقيق الداخلي الممكنة من التقييم السليم لمستويات الأداء داخل كل وظيفة أو نشاط، ويؤثر التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة، وذلك ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة

تمهيد:

لقد كان التدقيق الداخلي يتم بعد تنفيذ العمليات الحاسبية، فقد كان اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات يمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المؤسسة، بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي، فهو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة وعن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلا تأسيس برمانج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي تجاه الافراد الذي يراجع أعمالهم، وكذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها.

لقد تبوأت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات، وارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب بل كنشاط تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

✓ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

✓ المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم وإدارة المخاطر.

✓ المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

يعد الإهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، و إذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء، و ذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي و من هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم سنخرج على مستوياتها و نختتم بمقاييس الأداء.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

مهما كان حجم المنظمة أو شكلها (صغيرة ،كبيرة، صناعية ،زراعية أو خدمية) فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وباعتبار أن المنظمة موجودة في محيط ديناميكي يفرض عليها جملة من التحديات أدى ذلك إلى تطور فكرة الأداء وهذا من معرفة الأداء الداخلي للمنظمة إلى مقارنة أدائها بأداء مؤسسات أخرى رائدة في السوق، وأن تحقيقها لأهدافها مرتبط أساسا بمستوى الأداء الذي توصلت إليه هذه الأخيرة.¹

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص

¹عبد الحليم عباد، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2002، ص1.

مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتهما.

ولتوضيح مفهوم الأداء يمكن إدراج جملة التعاريف التالية:

عرف عبد الحليم عبادة الأداء بأنه: "يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفقأسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل". يشير هذا التعريف إلى التخطيط الجيد لاستغلال موارد المؤسسة وذلك على مدى البعيد وفق أسس ومعايير محددة من قبل.

أما حسن ابراهيم بلوط فقد عرف الأداء بأنه: "إنجاز هدف أو أهداف معينة خلال فترة أو فترات زمنية محددة".¹ ارتبط مفهوم الأداء هنا بتنفيذ الأهداف بحيث تكون هذه الأخيرة مقيدة بزمن إنجازها.

ويرى Wierseman&Roblin: بأن الأداء هو: " قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل".² تكمن أهمية الأداء في تحقيق الأهداف طويلة الأجل والمتمثلة في البقاء والنمو والتميز إضافة إلى الأهداف الأخرى المخطط لها.

أما حسب wit& Meyer فالأداء هو: " المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والإحداث التي تشكل داخل المنظمة".³

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، ص3.

² فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص310.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية- منظور منجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص478 .

وعرف أيضا على أنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية إذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعاليات فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوب فيها".¹

ويتفق مع التعريف السابق تعريفهما للأداء والذي يعني: "النجاحة والفعالية اللتان أُنجزت بهما الأهداف المحددة² كلا التعريفين الآخرين أشارا إلى إنجاز الأهداف بكفاءة عالية أي عدم وجود انحرافات بين ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه.

وعرف الأداء من طرف Daniel & Bernard بأنه: "يعتمد في مراحل القسيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة والكفاءة التي تمثل العلاقات بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها".³ أي أن الأداء مرتبط بمفهومي الكفاءة والفعالية، بحيث قد يكون الأداء كفو وفعال في نفس الوقت، وقد يتحقق أي منهم دون الآخر.

وعرفه أحمد سيد مصطفى على أنه: درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".⁴

¹ عبد الستار علي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2005، ص. 327

² ناصر دادي عدوان واخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية: حالة بنوك، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004، ص160

³ Bernard. Martory ,Daniel Crozet ,Gestion des ressource humaines,pilotage social et performance, dunod ,paris,2005,p164

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002، ص415.

ويعرفها Jean Yves على أنها: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"¹.

و يظهر من التعريفين الإختلاف الواضح في توجهه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط. فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح .

فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية. في حين أن الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالردئ حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة.

¹Jean Yves saulquin , **Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire**,Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20

ومن خلال التعاريف يمكن إستنتاج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والمتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد "La création" قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الثاني: مستويات وعوامل المؤثرة في الأداء

إن المؤسسة في مجملها عبارة عن مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، فكل مؤسسة تهدف عن طريق هذه الموارد الوصول إلى أفضل مستويات الأداء، إلا أن ذلك لا يتم بصورة بسيطة وإنما يجب أن يكون هناك تقييم فعال للأفراد وإعطائهم المتابعة والاهتمام الكافيين، لأن أداء المؤسسة ككل يعتمد على أداء الفرد، فإذا كان أداء هذا الأخير جيد أو ضعيف فإن أداء المؤسسة يكون بالمثل، وبما أن المؤسسات هي وحدات جزئية من النظام الكلي (الدولة)، فإن الأداء العام يرتبط بأداء المؤسسة. وعلى اعتبار أن الأداء في جملة هو القيام بالمهام أو الأنشطة فإنه يتأثر بجملة من العوامل والتي قد تؤثر عليه إما الإيجاب أو السلب.

الفرع الأول: مستويات الأداء

أولاً-مستويات الأداء: توجد ثلاثة مستويات للأداء هي كما يلي:¹

المستوى الأول تقييم الأداء العام:

يهدف تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى إلى تقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة ما لها وما عليها، وبالتالي الوقوف على نقاط القوة والضعف والقصور لديها، وهذا بهدف تحليلها ما يسمح لها بوضع اقتراحات تساعد في وضع الخطة القادمة في أي قطاع من القطاعات المكونة للدولة.

المستوى الثاني تقييم الأداء المؤسسي:

ويتضمن تقييم أداء المؤسسة بشكل عام أو أي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث تتم عملية التقييم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب.²

وبصدد التحدث عن الأداء المؤسسي، فهناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى

الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالآتي:³

¹ محمد الطعمنة، معايير قياس الاداء الحكومية وطرق استنباطها : دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، دون تاريخ، ص31.

² محمد الطعمنة، المرجع السابق، ص32

³ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص385

1-الأداء الاستثنائي: وهو يبين تفوق المؤسسة ضمن الصناعة، أي تفوق المؤسسة في أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال امتلاكها لإستثمارات ناجحة، وكفاءات بشرية غير سهلة التقليد (رأس مال فكري) وكذلك ازدهار وضعها المالي.

2-الأداء البارز: ويكون بامتلاك المؤسسة لإطارات وكفاءات ذات تحفيز عالي، وكذلك الوضع المالي للمؤسسة مزدهر، أي المؤسسة لا تعاني نقص في مواردها المالية، بالإضافة إلى حصول المؤسسة على عقود عمل كبيرة (استثمارات والتوسع في النشاط) وامتلاكها لطاقات بشرية مؤهلة سيمكنها ذلك من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية، أي أن المؤسسة بارز مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

3-الأداء الجيد جدا: وهذا المستوى يتحقق بامتلاك المؤسسة لإطارات كفه وتوفر الدلائل المستقبلية مع التمتع بوضع مالي جيد.

4-الأداء الجيد: ما يميز أداء المؤسسة هو وجود توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لوضع مالي غير مستقر وهو ما يميز الأداء الجيد عن الأداء الجيد جدا .

5-الأداء المعتدل: وهذا المستوى يبين أن أداء المؤسسة دون المعدل (أداء المؤسسة أقل من المستوى المرغوب)، ويكون ذلك عندما تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر البشرية كما أن المؤسسة تعاني أيضا صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها، وذلك لضمان البقاء والنمو.

6-الأداء الضعيف: وما يميزه هو مواجهة المؤسسة لمشاكل خطيرة في الجوانب المالية، وكذلك وجود صعوبات في استطاع الأفراد المؤهلين يمكن القول بأنه أداء متدني أو دون المعدل بكثير، ففي هذا المستوى من الأداء تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المؤسسة.

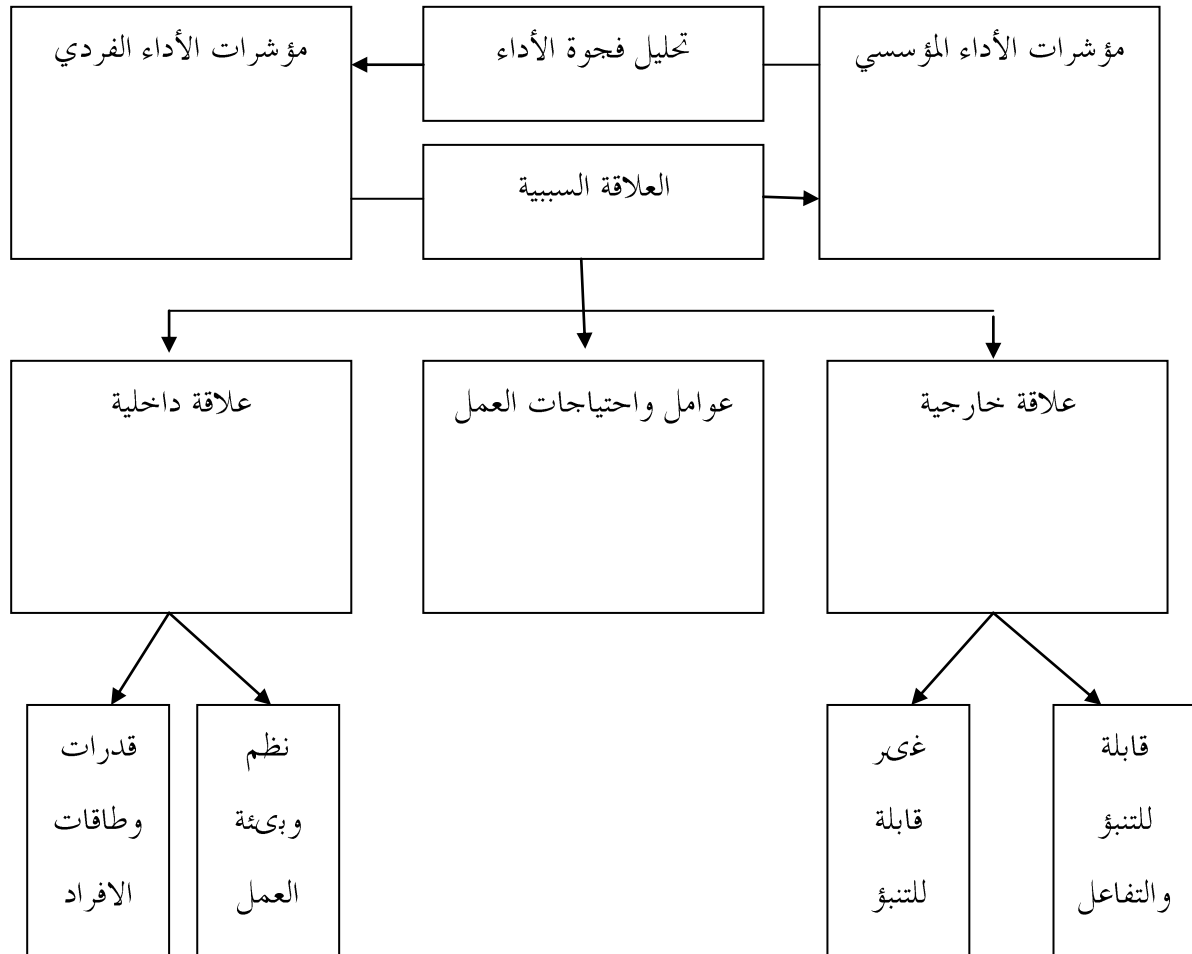
7-الأداء المتأزم: أداء غير كفو تماما، نتيجة لعدم كفاءة الأفراد وكذلك وجود الإنحرافات أو وجود فجوة بين ما تم التخطيط له وبين الإنجاز الفعلي، كما أن هذا الوضع قد يسبب مشاكل في جميع مجالات عمل المؤسسة.

المستوى الثالث تقييم الأداء الفردي:

ويتضمن تقييم الأداء لكل فرد من العاملين باعتبار المورد البشري هو من أهم موارد المؤسسة، ويتم التقييم من خلال استعمال جملة من المعايير (لمؤشرات) وذلك لمعرفة مستوى أداء الأفراد على مستوى كل وظيفة.

تتأثر المستويات السابقة الذكر ببعضها وتؤثر فيما بينها ، وهذا نظرا لطبيعة العلاقة بين هذه المستويات فالفرد جزء من المؤسسة والمؤسسة جزء من القطاع العام فكلها تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم، ونقاط الضعف لأداء الفرد و المؤسسة أو القطاع العام، ومن ثم يمكن إيجاد الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية وبما أنها عمليات تكاملية فإن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييما لأداء مؤسساتها، وتقييم أداء المؤسسات يتطلب تقييم أداء أفرادها ولكن نقطة الاختلاف بين هذه المستويات تكمن في أن لكل منها مجالات ومؤشرات أداء خاصة به ولتدعيم ما سبق قوله فإنه من المستحيل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوفر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية، ونظرا لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي ومستوى الأداء الفردي يمكن توضيح تلك العلاقات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي ومستوى الأداء الفردي



هذا الشكل يوضح أن هناك علاقة سببية بين أداء المؤسسة والأفراد فكلما توفر للفرد مناخ تنظيمي جيد يساعده على العمل فإن ذلك سينعكس على رفع أدائهم وبالتالي تحسن أداء المؤسسة وعلى عكس ذلك فإنه في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي مناسب يسبب ذلك ظهور فجوة في الأداء، والتي لا بد من تشخيصها بطريقة عملية، والتشخيص عادة يوضح أثر العوامل التالية على الأداء.¹

العوامل الخارجية وهي تؤثر على أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء، والعوامل الخارجية تتمثل في عوامل قابلة للتنبؤ وأخرى غير قابلة وعلى العموم فهي تتمثل في العوامل بيئية (سياسية، اجتماعية، اقتصادية).

العوامل الداخلية وهي تتعلق بالتنظيم الداخلي في حد ذاتها من جهة، والذي يشمل على نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة والإمكانيات المتاحة كلها عوامل تؤثر على أداء الفرد، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد.

¹ محمد الطعمنة، المرجع السابق، ص35.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء:

على اعتبار أن الأداء هو في جملة القيام بالمهام أو الأنشطة المختلفة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل بالإيجاب أو بالسلب سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية والتي تتمثل فيما يلي:¹

• العوامل السياسية : وتتمثل في:

- مدى ملائمة السياسات مع نشاط المؤسسة.
- المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.
- وجود سياسات حاكمة الأعمال المؤسسة.

• العوامل الاقتصادية : ويمكن حصرها في:²

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة.
- العمالة والبطالة وأثرها على المؤسسة.
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة.
- النظام الاقتصادي للدولة وأثرها على المؤسسة.

• العوامل الاجتماعية : وهي كالآتي:

- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع.
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام.
- توجهات الإتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه.
- طبيعة العلاقات الانسانية في المجتمع.

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص103-104

² أحمد الكيلاني، مقاييس الأداء المالية وغير المالية، 27 فيفري 2016، <http://www.linkedin.com>

• العوامل التكنولوجية: وتمثل في:

- مدى مواكبة المؤسسة للتقدم التكنولوجي.
- أثر التقنية على اداء المؤسسة.
- مدى توفر التقنية حديثة في السوق.

• العوامل البيئية : وهي كالاتي:

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة.
- الموقع الجغرافي والاسراتيجي للمؤسسة.
- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

• العوامل القانونية : وتمثل هذه العوامل في:

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع.
- وضوح التشريعات والقوانين.

إضافة الى ما سبق ، فإن أداء المؤسسة يتأثر بدرجة تبعية المؤسسة للدولة فكما كانت هناك تبعية للدولة فإن هذا سيحد من اداء المؤسسة، وذلك لتبني الدولة لسياسة التدعيم والمساندة للمؤسسات، فيهمل ذلك حظوظها في المنافسة و المرودية وخاصة الإستمرارية داخل المحيط التنافسي، على العكس فإنه إذا كانت درجة الإستقلالية في اساليب التسيير كما دل هذا على فرص جديدة لرفع الأداء فيها كما إن إنشاء منظمات شراكة بين مسيرين وطنين وآخرين أجنب بدون شك هو مصدر لإنطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تعرف الدولة نحو العقلانية، ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية .

- ومن بين العوامل التي تساعد على تحسين الأداء هو مايلي:¹
- الاستماع إلى الزبون والتعرف وتقدير إشباع حاجاته
 - الهياكل التنافسية لينة وبسيطة.
 - الإستقلالية وسياق الإبداع.
 - تحفيز المستخدمين رغم القيود الموجودة.
 - تسهيل تداول نظام للقيم يتضمن جودة الخدمات: احترام العميل، الدقة في الوقت، الإرتباط والتضامن بين العمل.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء

هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر كخريطة رسم واضحة ومدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين، وإذا كانت خطة العمل يجب أن يراعى وضع أهداف يمكن تحقيقها، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة.

وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء التقليدية (المالية) ومقاييس الأداء المتطورة (غير المالية).

¹ بلمقدم مصطفى، بوشعور فوزية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، دون تاريخ

1-مقاييس التقليدية (المالية): نظرا إلى اهتمام إدارة الشركات بزيادة ثروة المساهمين وتقييما لأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في الشركة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة ، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي:¹

- إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.
- إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.
- يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ولاتساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذل فيها الشركة. لذا فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الشركات استخدام مقاييس الاداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

¹أحمد الكيلاني، المرجع السابق.

2-مقاييس المتطورة (غير المالية): إن التغير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات.

وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقسيمها سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل.

وتتميز مقاييس الأداء المتطورة بما يلي¹:

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات الشركة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.
- تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

¹أحمد الكيلاني، المرجع السابق.

- تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية.
- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة.
- وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء المتطورة فإن هناك معوقات في تطبيقها، وتمثل في الآتي:
- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.
- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل فمثلاً من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.
- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.

- عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات .

إن قياس الأداء لم يعد يقتصر على المعيار المالي أو الكمي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح شركة ما، أو إدارتها وأقسامها، فتقارير الأداء المبنية على مؤشرات رقمية لتبين كمية العمل ليست معبرة لقياس جهة ما وذلك لكونها تعطي رؤية محددة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات، وبالتالي الوقوع في دوامة الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلا من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة. ولتقييم أداء شركة أو فروعها فإننا نحتاج إلى رؤية أشمل بتوزيع متوازن للمقاييس يوضح حصيلة الأداء الشامل.

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم وإدارة المخاطر

المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر

إن عملية المخاطر ما لبثت أن أصبحت تلعب دور أساسي وفعال في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية، وقد غذى هذا الإهتمام المتزايد بما الظروف الراهنة والتطورات المسارعة، الشيء الذي فرض على هذه المؤسسات ضرورة تبني عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة ومن خلال هذا نتعرف على مفهوم وأهداف إدارة المخاطر.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل الإمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".¹

كما عرفها معهد إدارة المخاطر على أنها: "الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط".²

بالإضافة إلى تعريفها على أنها: "جزء من ثقافة المؤسسة، فهي هيكل من الغجرات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عنها".³

وقد عرف Williams & Heinz إدارة على أنها: تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليه".⁴

وقد عرفت لجنة (COSO) إدارة المخاطر على أنها: "تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع".⁵

من التعاريف السابقة يمكن تعريفها: هي عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، الإستجابة ومتابعة ومن هذا فالمخاطر المتعلقة بأي مشروع، تتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي

¹حمادة طارق عبد العال، إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- مصارف)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الجامعية، 2007، ص51.

²The institute of risk management, **A risk management standards**, london, aimic publishing, 2002, p02

³Date cooper, Stephen Grey, and auther, **Project risk management guidance**, london, acid-free paper, 2005, p03.

⁴حمادة طارق عبد العال، المرجع السابق، ص146.

⁵الرواوي خالد وهيب، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص10.

ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة، ويمكن تسير المخاطر أكثر فعالية عندما تؤدي مبكراً في حياة المشروع وهي مسؤولية مستمرة عبر تنفيذ المشروع.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي إلى ¹:

- استقرار الأرباح أو المكاسب: حيث تساهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح.
- استمرارية النمو: عندما يكون النمو هدفاً تنظيمياً هاماً تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر، كما تعتمد إستراتيجية إدارة المخاطر على الإعداد لتسهيل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد النمو الإقتصادي في المصرف.
- تعظيم قيمة المصرف: تساهم قرارات إدارة المخاطر في تعظيم القيمة السوقية للمصرف، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للمنظمة وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية.

المطلب الثاني: التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

يتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على إدارة التدقيق اعتماد أهداف واطرئجات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تناسب مع الوضع المالي المؤسسة وطبيعة

¹سجال هاجر، دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مجمع تربية دواجن للغرب-، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2013/2014، ص78.

مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر

هي عبارة عن تدقيق تفصيلي ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما كانت التدابير المصممة لتحقيق الاهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم.¹

الفرع الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر

يستخلص للتدقيق الداخلي مجموعة من الأدوار المميزة لأنشطة وعمليات التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر تتلخص فيمايلي:²

- دور توكيدي: تكون مهمة التدقيق الداخلي تقديم خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة ككل، من خلال التأكد من حسن سير العمل، فحص كافة عمليات المنشأة، والتقييم المستمر الفعال والموضوعي للأدلة بهدف تقديم آراء أو استنتاجات ترتبط إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

¹ وليد علي بوخمادة، المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، ألمانيا، 2013، ص99

² يوسف حجيم الطائي، إدارة التأمين والمخاطر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص89.

- دور استشاري: تكون مهمة التدقيق الداخلي تقديم خدمات الاستشارية المختلفة للإدارة ومجلسها في كافة جوانب النشاط، مثل تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بالسياسات المختلفة، تدريب العاملين، مراقبة التقييم الذاتي ودعم التخطيط الاستراتيجي، وإدارة عمليات المخاطر والرقابة والحوكمة.
- دور موضوعي: تكون صفة التدقيق الداخلي الحياد وعدم التحيز أثناء تقديم كافة أنشطتها وممارسة مهامها.
- دور مستقل: تكون صفة التدقيق الداخلي الموضوعي عند تقديم كافة خدماتها، ويتحقق ذلك باستقلاليتها عن تنفيذ أي نشاط مالي أو إداري بالمؤسسة وتبعيته مباشرة إلى لجنة التدقيق.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

- هناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وهي:¹
- تجنب اي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي.
 - القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وعمليات الحوكمة في المؤسسة.
- أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر، ومن أهم الأدوار الجوهرية التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بشأن إدارة المخاطر:²

¹Institute of internal auditors IIA, **Code of Ethics and Standards**, professional practice of internal auditing, 2004, p01

²القباني ثناء علي، النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية في المصارف التجارية،

الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 174-195

- إعطاء ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر.
- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر.
- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسة.
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسة.

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المؤسسة

لكي تكون عملية تحسين الأداء ذات أهمية يجب على المؤسسة تستخدم الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وهذا ما يتكفل به التدقيق الداخلي عن طريق الحماية والبناء والتطوير.

المطلب الأول: التدقيق الداخلي كمفتاح للأداء الطويل الأجل

1- مفهوم الأداء:

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها أنه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك¹.

ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الأنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والأنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

كما يعتبر الأداء ذلك السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارتها، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. ويقصد بالأداء الأهداف التي تسعى الأنشطة إلى تحقيقها، ولذا فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو قيام الأفراد بالمهام والمسؤوليات المحددة على أكمل وجه من أجل تحقيق الأهداف.

2- التغذية العكسية بين المدقق الداخلي والجهة الخاضعة للتدقيق:

بعد القيام بخطوة التدقيق، وإعداد التقارير، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التدقيق، حيث أنه من حق كل موظف أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، و

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص1

أن يناقشها مع رئيسه بجرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه من قبل الإدارة، ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائه، حيث أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة التقييم ذات تأثير كبير على الأداء المستقبلي للإفراد، وعلى تحفيزهم في العمل.¹

3-مقابلات التقييم:

تعرف مقابلات تقييم الأداء بأنها نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما القائم بعملية التقييم (الرئيس المباشر) والآخر الخاضع لعملية التقييم، وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس ووضع الحلول والوسائل لعلاجها، ولتطوير أدائه في المستقبل وتدعيم نقاط القوة للاستفادة منها بشكل أكبر.

بناءً على هذا يتم تحقيق الهدف الأساسي من تقييم الأداء إلا وهو تنمية قدرات المرؤوسين وتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.

3-1 أنواع مقابلات التقييم:

نميز بين ثلاث أنواع من مقابلات التقييم هي كالآتي:

– المقابلة الإخبارية: يتم وفق هذه المقابلة إطلاع المرؤوس على نتائج تقييم أدائه، مع إقناعه بهذه النتائج، كما تتم موافقة المرؤوس على خطط تحسين أدائه.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص26

– مقابلة الإخبار والأنصتات: في هذا النوع من المقابلات يتم ذلك إخبار المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه من جهة ومعرفة مدى رضاه على هذه النتائج، فهي تفتح المجال لتبادل الآراء بين الرئيس ومرؤوسه على عكس النوعين السابقين يقوم الرئيس في هذه المقابلة بدور الموجه والمعاون أكثر من دور الحكم، كما يتم التركيز وفق هذه المقابلة على الموقف وليس على الفرد كما يتم تشجيع المرؤوس على التصريح بمشكلاته ومقترحاته¹.

3-2 هدف المدقق الداخلي من إجراء التقييم:

إن الهدف الرئيسي للمدقق الداخلي هو التحسين المستمر في مختلف أوجه عمل المؤسسة، وبلوغ الكمال الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي إليه، لذا من مسؤوليات المدقق الداخلي قبل المطالبة بإجراء أي تحسين عليه فحص وتحليل وتقييم العمل الخاضع للتدقيق، فإذا اكتشف أن هناك أخطاء أو ثغرات يمكن إصلاحها عليه بمناقشة ذلك، أما مع الإدارة أو الجهة الخاضعة للتدقيق وذلك بهدف التحسين المستمر والتطوير نحو الأفضل، فالمدقق الداخلي عند قيامه بمهمة يحتاج إلى دعم من جميع الأطراف داخل المؤسسة.

حيث أن بعض العمليات قد يشترك فيها أكثر من طرف نتيجة تنوع تخصصات أولئك الأطراف، وبالتالي لا يمكن للمدقق الداخلي فهم العملية وتدفعات، أو رغبات وتوقعات المستفيدين منها، ما لم تشترك جميع الأطراف وتساهم في عملية التحسين وهذا لا يتحقق بوجود مدقق داخلي وحده فقط بل يجب أن يكون السعي للتحسين المستمر لعقيدة وسلوك لدى كل فرد في المؤسسة، أي أن يقوم كل فرد من الإدارة العليا وحتى أدنى مستوى من العمال في أداء أدوارهم ومساهماتهم في الوصول إلى الأهداف، إن هدف المدقق من المقابلة تحقيق ما يلي:

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، ص 267

- استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله.
- تمكين العاملين من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم، للاستفادة من الأولى وعلاج الثانية.
- مناقشة فرص التقدم الوظيفي للعاملين واحتياجاتهم التدريبية خلال المقبلة.
- تحديد ووضع خطة لمعالجة أوجه القصور والمشاكل التي تتعلق بأداء العامل وتطوير وتنمية قدراته ومهاراته.
- توفير جو من الصراحة ليشعر العامل من خلاله إن هناك مجالاً مفتوحاً لطرح اقتراحاته ومشاكله ومناقشتها والتعرف على أسبابها وطرق حلها.¹

3-3 مشاكل مقابلة التقييم:

أثبتت التجربة العملية للمقابلة أن هناك مشاكل تواجه المشرفين والمرؤوسين عند إجراء المقابلة تتلخص هذه المشاكل فيما يلي :

- إن النقد الذي يوجد للعاملين يحدث اثر سلبي في صورة انخفاض في الإنتاجية، وتأخر في الوصول إلى الأهداف المقررة ولجوء العاملين إلى وسائل دفاعية عن أنفسهم، وكذا فتور في العلاقة بين العاملين والرؤساء.
- إن النقد الرئيسي لأداء مرؤوسيه قد ينظر إليه من قبل المرؤوس على أنه إضعافاً لمركزه، وتهديداً لأمنه و استقراره الوظيفي، مما يضعف من درجة استفادة المرؤوس من المقابلة و كيفية تصحيح أخطائه².

المطلب الثاني: أهمية المدقق الداخلي في ضبط الأداء

¹توفيق محمد عبد الحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعام جديد ، دار الفكر العربي، الإسكندرية ، 2003 -

2004، ص24

²على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 220

إن أي مؤسسة تعمل على تحقيق أهداف وأغراض محددة، وللقيام بتحقيق هذه الأغراض هناك واجبات ومسؤوليات لكل وظيفة تحدد من خلال الإدارة، وتواجه الإدارة بطبيعة الحال ظاهرة "وجود اختلاف بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب فيه"¹.

لذلك تطلب الأمر أن تقوم الإدارة بتحليل هذه الظاهرة بهدف التعرف على أسبابها من خلال التدقيق الداخلي لكشف الأخطاء والتلاعب والتأكد من مدى مساهمة العاملين بالمؤسسة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية الموضوعية².

1- مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء الكلي: يعتبر الهدف الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي هو قياس و تقييم وتقديم التقارير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية كعملية مساهمة في الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، فتطبيق نظام التدقيق الداخلي كمدخل لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة يحقق مزايا هامة للإدارة منها ما يلي:

- إن التقييم يشمل أوجه النشاطات المختلفة بالمؤسسة ولا يغفل شيئاً منها.
- إن التقييم يتم على أساس الدراسة الفعلية والبيانات الميدانية ومن ثم فهو يعكس حقيقة ما يجري داخل المؤسسة.
- إن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه بواسطة مديري الإدارات أو الأقسام كل في المجال الذي يخصه.
- إن التقييم وإن كان يعطي تقديراً عاماً لأداء المؤسسة إلا أنه يوضح أيضاً نقاط الضعف والتميز فيها و من ثم يساعد على تحديد أولويات الإصلاح والعلاج¹.

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2004، ص 165-166

² توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره ص 125

- مناقشة الجهة محل التدقيق بغرض تحسين الأداء و إعادة الموارد و تصحيح المسارات المطبقة.
- مقارنة قيمة التدقيق الداخلي هذا العام مع نتائج الأعوام السابقة.

ويعتبر التدقيق الداخلي أيضا أداة من أدوات الرقابة السلوكية أي الرقابة من خلال الأفراد، ويكون تأثير التدقيق الداخلي في المؤسسة من خلال العمل على تحفيز الأفراد في المؤسسة على تحقيق الأهداف المرغوبة.

وتقليديا اهتم المدققين الداخليين بالنواحي المالية والمحاسبية، ثم امتد نطاق التدقيق الداخلي ليشمل النواحي التشغيلية حيث بشكل مباشر أو غير مباشر فإن السجلات المحاسبية تعكس الأنشطة التشغيلية. ويجب أن يتعامل المدقق الداخلي بشكل متوازن ومستقل مع كل من النواحي المالية والنواحي التشغيلية، ويجب أن يحقق المدقق الداخلي منافع ومزايا من وراء الربط وإيجاد علاقات بين كلا من النواحي التشغيلية والنواحي المالية.

2- المدقق الداخلي ودوره في تحسين الأداء الإداري:

2-1 طبيعة التدقيق الإداري:

في العادة تشمل خطة التدقيق الداخلي مراقبة التنظيم الإداري في المركز والفروع ونشاط العاملين فيه وإنتاجاتهم ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عن المدير العام وتوصيات اللجان المختصة، ودراسة التنظيم الداخلي واقتراح أي تعديل أو تحسين يكون مفيدا أو ضروريا لتنظيم العمل فيه وتطويره وزيادة فعاليته وكفاءته في سبيل ذلك تقوم دائرة التدقيق بما يلي:

¹العمرات احمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي، دار البشير، عمان، 1990، ص 123

- مراقبة وتدقيق حسن تطبيق نظام الموظفين والتعليمات المتعلقة بذلك ولا سيما من حيث العطل الإدارية الممنوحة والعطل المرضية ونفقات المعالجة الطبية التي تتحملها المؤسسة وغيرها من الأمور الإدارية المرتبطة بشؤون العاملين في المؤسسة.
- مدى انتظام العمل في الأقسام وفيما إذا كان موزع بالتكافؤ بين الموظفين، وهل هناك تأخير في انجاز العمليات وهل يعود إلى التقصير أو الإهمال أو النقص في الجهاز.
- مدى تقيد الموظفين بالتعليمات النافذة وتأديتهم لواجباتهم على أكمل وجه، وكذلك دراسة نشاط العاملين وإنتاجيتهم وكفاءتهم وخبرتهم ووجدانهم السلوكي.
- مدى انضباط الموظفين وتقيدهم بالتسلسل الوظيفي.
- مراقبة سلامة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة واللجان المختصة والتأكد من أن هذه القرارات نفذت في الوقت المناسب¹.

التدقيق الإداري هو أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو أحد أقسامها أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي، ويشمل الفحص واختبار الخط الموضوع بما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات، واستخدام الموارد البشرية والمادية وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ومن التعريف الشامل يتضح أن طبيعة التدقيق الإداري تتمثل في ناحيتين، هما كالتالي :

- عملية فحص وتحليل وتقييم تنصب على الإدارة وليس على الدفاتر والسجلات أو القوائم المالية.

¹خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك ، دار وائل، الأردن، 1998، ص 143.

- تهدف عملية الفحص والتحليل إلى ترشيد قرارات الإدارة عن طريق بيان نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها إدارة المشروع وبالكيفية التي تناسب مع إمكانية الإدارة، وفي الوقت المناسب كما أنها تسعى إلى إبداء الرأي في مدى كفاءة الإدارة في أداء ووظائفها.

2-2 أهداف التدقيق الإداري :

هناك عدد من الأهداف تسعى المراجعة الإدارية إلى تحقيقها وهي:

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

3-2 نطاق التدقيق الإداري و أهميته :

- إظهار مواطن الضعف وعدم الكفاءة في كفاية أنشطة وعمليات المؤسسة وذلك لتصحيحها والقضاء عليها بغرض ترشيد الموارد الاقتصادية.
- تدقيق أهداف المؤسسة وكيفية تنفيذها والسياسات الموضوعة لتنفيذ هذه الأهداف بغرض اقتراح أحداث و أنسب النظم والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف¹.

¹ محمد سمير الصبان ، نظرية المراجعة وآليات التطبيق ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 ص 411 - 412

- مساعدة الإدارة في إنجازها لوظيفتها الرقابية من خلال فحص واختبار نظم الرقابة المستخدمة واقتراح ما يصحح الثغرات في النظم الرقابية.

وترجع أهمية الاعتماد على جهاز التدقيق الإداري الداخلي إلى ما يلي:

- إن التدقيق الإداري يهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة فعالية العمل الإداري، مما يجعل دوره الرئيسي هو خدمة الإدارة.
- حاجة الإدارة إلى جهود التدقيق الداخلي في الأنشطة العددية في ظل كبر حجم المؤسسة وتعدد فروعها.
- إن التدقيق الداخلي كجهاز داخلي يساهم في تحقيق الرقابة الذاتية عن طريق الفحص والتقييم المستمر ومناقشة المشاكل وأسبابها مع المسؤولين عنها، مع محاولة إيجاد الحلول ولكن لتحقيق التدقيق الإداري بصورة فعالة يتطلب قيام تعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، ويستند هذا الرأي إلى أن المدقق الخارجي يتمتع باستقلال كامل عن الإدارة ويمكنه إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة.

أما المدقق الداخلي فسوف يعمل على ترشيد القرارات، الإدارية من حيث إظهار نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والخطط والسياسات واقتراح أفضل السبل لحلها وما يساعد المدقق الداخلي على ذلك أنه يعمل داخل الهيكل التنظيمي ولديه من المعلومات الكثير عن المؤسسة التي يعمل فيها².

3- تأهيل المدقق الداخلي في المؤسسة:

¹ عبد الفاتح الصحن وآخرون، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ص

لأن المدقق الداخلي يقوم بعمل له طبيعة خاصة تجمع بين نواحي إدارية ومالية واقتصادية، فإن تأهيله يتطلب أن يكون ذو طبيعة تتلاءم مع العمل الذي سيقوم به كمدقق إداري بحيث يجب أن يعد بطريقة تمكنه من القدرة على فهم الأحداث والمتغيرات المؤثرة في أنشطة المؤسسة، فلا بد عند تأهيله أن يدرس مشاكل الأعمال واتخاذ القرارات والتخطيط الإداري والنظم المحاسبية والرقابة وأدوات وأساليب الاتصال... الخ.

كما أن التدريب على تقديم خدمة التدقيق الإداري ضروري لاستكمال مقومات المدقق الإداري، وهذا التدريب يتم في مكاتب متخصصة لأعمال التدقيق، كما أن التعليم المستمر والمستحدث من النظريات الأساليب ضروري لكي يعمل المدقق على تحديث معلوماته بصورة مستمرة¹.

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

- تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة: تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها.

- قابلية المعلومات للاعتماد عليها: يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة، وكاملة ومفيدة، وأن تكون قدمت في الوقت المناسب، حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

- حماية الأصول: يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسارة الناتجة عن السرقة والحريق، والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المؤسسة المؤسسة.

¹ عبد الفتاح الصحن، مرجع سبق ذكره ص 59 - 60

– الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية: يتحقق التدقيق الداخلي من منتسبي المؤسسة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات، وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد أسباب ذلك.

– الوصول إلى الأهداف والغايات: يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة، ويقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف المؤسسة، وتقع مسؤولية وضع أهداف المؤسسة على عاتق الإدارة العليا، وعلى التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها¹.

– منع واكتشاف الغش والاحتيال: تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المؤسسة وعلى المدقق الداخلي فحص، وتقييم كفاية وفعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش، وليس من مسؤولية المدقق الداخلي اكتشاف الغش ولكن عليه أن يكون لديه معرفة كافية بطرق واحتمالات الغش ليكون قادراً على تحديد أماكن حدوث الغش والاحتيال، وعلى المدقق عند اكتشافه ضعف في نظر الرقابة الداخلية عمل اختبارات إضافية للتأكد من عدم حدوث الغش.

المطلب الثالث: تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء

1- مراكز المسؤولية: يتم تنظيم معظم المؤسسات في شكل عدد من الوحدات الفرعية التي تؤدي وظائف مختلفة، وتستخدم العديد من الأسماء المختلفة لوصف وحدة التشغيل والإدارات والفروع وخطوط المنتجات ومناطق البيع وكل جزء من هذه الأجزاء يعرف بمركز المسؤولية لتتمكن الإدارة من معرفة أداء كل قطاع حتى تقوم بتحديد أهداف الإدارة المستقبلي، و حتى يتم تخصيص الموارد على مراكز المسؤولية التي تحقق أكبر ربح محتمل ونظراً لأن كل مركز يعتبر مجالاً لمسؤولية إدارية، يعتبر أداء كل مركز أساساً

1رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 80.

لتقييم أداء مدير كل مركز، وهكذا يعد قياس أداء كل مركز في مؤسسة الأعمال وظيفة هامة في النظام المحاسبي.

2- تعريف محاسبة المسؤولية و تقييم الأداء: محاسبة المسؤولية هي ارتباط تقارير الموازنات وتقارير الأداء بمسؤوليات المديرين، بحيث يكون كل منهم مسؤولاً عن إحدى هذه الموازنات، وذلك عن طريق الربط بين الموازنات والتنظيم الإداري وتحديد مركز المسؤولية للمؤسسة¹.

ولكي يتم تطبيق محاسبة المسؤولية فإنه لا بد من تقويم للفرد ومسؤوليته اتجاه المهمات الملقاة على عاتقه بغض النظر عن موقفه من التنظيم الإداري للمؤسسة، فالأداء هو المسؤولية والواجب، وله أبعاد كثيرة يمكن عكسها في نقطتين رئيسيتين هما الكفاءة والفاعلية، و يعتبر تقويم الأداء حلقات الرقابة بمفهومها الشامل.

فالتقويم لا يقتصر على الانجازات والنتائج النهائية بل هو عملية مستمرة تمتد لتقويم الأنشطة والجهود التي بذلت لتحقيق تلك النتائج، ويتوقف تقويم الأداء في الأساس على تحسين جودة القرارات ومدى توافق الأهداف، لأن توافقها وتحسين جودة القرارات بالإضافة إلى سلامة نظام الرقابة الداخلية ونظام الموازنات التخطيطية هي عوامل ذات تأثير مباشر على الأداء².

وينبغي عند تصميم أنظمة الرقابة بالمؤسسة وضع أسس تضمن التوافق مع الأهداف، التي تؤدي إلى تشجيع سلوك الأفراد ودفعهم لتقبلها على أنها أهدافهم، وفي المؤسسة الكبيرة التي تتعدد فيها الأنشطة وما يترتب عنها من تقسيم المؤسسة إلى مراكز وأقسام ووحدات... الخ، حيث تتسع السلطات والصلاحيات

¹ علي عبد الرحيم وآخرون، أساسيات التكاليف والمحاسبية الإدارية، منشورات ذات السلاسل، جامعة الكويت، 1990، ص 593

² عبد الله حزام، الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مطابع جامعة عدن، اليمن، 2004، ص 200

ويظهر عدد واسع من المديرين والمساعدين والعاملين والموظفين، فإنه في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة من الضروري وجود مؤشر لقياس الأداء يساعد في التعرف على مستوى الجهود المبذولة ومدى مساهمتها في تحقيقها، ويأخذ ذلك المؤشر توضيح العلاقة بين مستوى الجهد المبذول والتكاليف والزمن والعائد المحقق، فهذه العلاقة تعكس الأبعاد التي تعتمد عليها عملية تقويم الأداء والمتمثلة في تحديد الكفاءة والفاعلية¹.

3- فوائد وأهمية تقويم الأداء:

ترجع أهمية تقويم الأداء للأسباب الآتية :

- يساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
- يعمل على ترشيد الطاقة البشرية للمؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة، وكذلك غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث أن تقويم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- المساعدة على وجود نوع من الإقناع الوظيفي، يتعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي يتولى مهامه مقدما وكذلك توفر الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، كما أنه يساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية.
- تمدنا مؤشرات تقويم الأداء بالأساس الذي يتم بموجبه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة وكذلك بين الأعمال بعضها البعض.
- تساعد مؤشرات تقويم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي يتم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها.

¹ عبد الله هزام ، مرجع سبق ذكره ، ص 202.

- يفيد تقويم الأداء إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات من خلال تزويدها بالمعلومات اللازمة سواء في حالة التطوير والتوسع أو في الاستثمارات الجديدة.
- يعتبر تقويم الأداء مصدرا هاما للمعلومات اللازمة للتخطيط للمستقبل.
- يساعد المؤسسة على الاستمرار من خلال تحسين أدائها وتعرفها على جوانب القصور، ويجب أن يكون واضحا عن نجاح أي منشأة يتوقف بدرجة كبيرة على النجاح في أداء كل نشاط سواء كان هذا النشاط إنتاجيا أو تسويقيا أو إداريا أو تمويليا أو اجتماعيا و درجة التنسيق و التفاعل بين هذه الأنشطة.

4- أساليب قياس الأداء :

توجد في الواقع العملي معايير مختلفة لتقويم الأداء تختلف باختلاف الأهداف الذي يسعى إليها هذا الأداء، ومن ضمن أساليب قياس الأداء يمكن ذكر ما يلي :¹

- أساليب تحليل الأنشطة والانحرافات
 - أساليب قياس الأداء المركبة و المتعددة.
- ويستخدم الأول في إطار الموازنات التقديرية وأنظمة التكاليف المعيارية والمراحل الإنتاجية من خلال تطبيق أساليب تحليل الانحرافات مباشرة مع خطة (التشغيل، الإنتاج، التسويق وغيرها)، ويتم التعرف على الأداء لكل قسم أو وحدة فرعية على حدا، أما الثاني يستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف العديدة ومنها الربحية الإنتاجية، الموقع في السوق، إدارة المنتج، تهيئة الأفراد واتجاهات العاملين والمسؤولية العامة.

¹ منصور حامد محمود، ثناء عطية، المراجعة الادارية و تقييم الأداء ، جامعة القاهرة ، مصر، 1997، ص 94 .

5- مؤشرات قياس الأداء:

يتوجب على الإدارة العليا في المؤسسة أن تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب أن يعبر أي مقياس (مؤشر) لأداء أي من العاملين حقيقة أدائهم أنه كلما عظم هذا المؤشر زاد الربح وانخفضت التكلفة، عظمت المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وفي الواقع العملي توجد العديد من المؤشرات التي يمكن الاستناد عليها لتقويم الأداء من أهمها:

5-1 الكفاءة : تشير الكفاءة بصفة عامة إلى النسبة بين المخرجات والمدخلات، ويمكن وصف الإدارة بأنها ذات كفاءة فيما إذا تمكنت من إنتاج أكثر و أفضل باستخدام موارد أقل من العمل وزمن الآلات خلال مدة قصيرة من الزمن، فالكفاءة إذا تفتقر الأكثر والأحسن والأسرع والأرخص.

5-2 الفاعلية: وهي تسهم بآثر العمل على الأفراد ومدى ملائمة الأهداف للنتائج في الأجل الطويل.

توجد طريق أكثر فاعلية لإنجاز العمل ذلك إذا ما نظرنا إلى أن الأفراد سوف يستخدمون ذكائهم وقدرتهم وتخيلهم لكي يطوروا بدرجة أفضل مهاراتهم وأدائهم، ويمكن أن تحسن أحوال العمل لكي تكون متوافقة بدرجة أفضل مع الاحتياجات الإنسانية.

ويراعى في تصميم التنظيمات الإدارية أن تكون متوافقة مع الشخصية الإنسانية ومع أهداف ومعايير حكم المجتمع، وبذلك تقاس الفاعلية بدرجة تحقيق الأهداف، وهذا ما يدعو إلى توفير المناخ الملائم لزيادة، ويجب أن يكون تحسن الأداء هدفا في محاولة للتسابق من أجل الأفضل، وإذا كان الأفراد يتمسكون بفكرة الارتقاء بالأداء فعليهم أن يعملوا في كل مجال لبذل الجهود التي تمكن من تحقيق أعلى المعايير لذلك تعدد معايير الأداء الجيد المطلب الأول للتنظيم .

6- التقارير الرقابية لتقييم الأداء :

هي تلك التقارير التي تتولد عن الالتزام المحاسبي في المؤسسة بهدف مساعدة تلك المستويات الإدارية المتعددة في اختيار أهداف ووضع الخطط الكفيلة في تحقيق هذه الأهداف وكذلك تقييم الأداء للأنشطة المختلفة.

وبمساعدة تلك تتم الرقابة من خلال موازنة الأداء الفعلي بمختلف الأنشطة بالمعايير أو الموازنات الموضوعية مقدما للتحقق من أن الأداء الفعلي يسير في إطار الأهداف المحددة وعن طريق تحليل ما قد يظهر من فروق يمكن الكشف عن الأسباب الإدارية المختلفة للمؤسسة، لذا فهي تساعد المستويات في تقويم أداء أنشطتها وفي اتخاذ قرارات كفيلة بتحقيق الأهداف المحققة مقدما.

وكما هو معروف من أن العملية الرقابية ملازمة لعملية التخطيط و تنفيذ القرارات، فإن النظام المحاسبي يقوم بإنجاز عملية في جوهرها تصوير لحالة الأداء الفعلي وتجمع البيانات عن هذا الأداء وتقارن وتوصل النتائج للإدارة في هيئة تقارير بيانية ورقمية.

وتساعد تقارير تقييم أداء الفاعلية في توجيه نشاط المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وذلك بتحفيز العاملين حيث يقومون بتعديل الأنشطة أو الحفاظ عليها أو كليهما معا عندما تحدث انحرافات عن الخطط الموضوعية، ولكي تتوفر الفاعلة لتقارير الأداء يجب أن تتصف بعدة مميزات أهمها:

- توفر معايير الأداء (التي تضعها الإدارة بمشاركة العديد من المتخصصين في المؤسسة مثل الفنيين والاقتصاديين والمحاسبين وغيرهم من المسؤولين الذين ترى الإدارة أهمية مشاركتهم) لقياس الأداء والمعلومات التي تتضمنها.
- ملائمة تقارير الأداء لاحتياجات مستخدميها ومتخذي القرارات وتكون التقارير محكمة الصياغة.

- يجب أن تقدم التقارير في الوقت المناسب حتى لا تفقد المعلومات أي أن تسلم إلى الجهات المختصة في المؤسسة قبل اتخاذ القرار.¹
- يجب أن تراعى تقارير الجوانب السلوكية للأفراد بحيث تحفز العاملين نحو العمل وتساعدتهم في إنجاز أعمالهم، كما يجب أن تعمل على أفراد العاملين في اتجاه التوافق مع أهداف الإدارة، كما تعبر عنها الموازنة الشاملة ومعايير التكاليف.
- الدقة تعد من أهم الجوانب التي يجب أن تتميز بها تقارير الأداء فينبغي أن تكون واضحة ودقيقة وسهلة الفهم وهنا يأتي دور المراجعة الداخلية في التحقق من دقة البيانات المحاسبة.

¹أحمد عبد العال، المحاسبة الإدارية (الأدوات التحليلية و الإتجاهات السلوكية)، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 1977، ص 566.

خلاصة الفصل:

حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحديد نقاط الضعف والقوة في عملية تسييرها، كان لابد عليها من القيام بعملية تقييم وتحسين أدائها المالي، وذلك باستخدام التدقيق الداخلي الذي يسهر على حماية أصولها وترشيد استخدام الموارد المتاحة بكل كفاءة وفعالية، ومن أجل بلوغ الأهداف المسطرة ومحددة يتوجب على المؤسسة أن تستخدم معايير ومؤشرات المالية والتي تتمثل في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية .

الفصل التطبيقي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

بعد دراستنا للجانب النظري في الفصول السابقة، وعرضنا المختصر للتدقيق الداخلي و أهميته في المؤسسة . وبما أن الدراسة النظرية لا يمكن أن تحقق الهدف المرجو إذ لم تكن مرفقة بدراسة تطبيقية مأخوذة من الواقع فإننا اخترنا بنك الفلاحة و التنمية الريفية وقمنا بدراسته كحالة تطبيقية من اجل دعم الدراسة النظرية التي قمنا بها سابقا و اختبار الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

وفي هذا المبحث سنتناول التعريف بهذا البنك وأهم المراحل التي مر بها منذ نشأته و وظائفه و اهدافه.

المطلب الأول: نشأة و تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

1. نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية منها بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 82 . 106 الصادر في 11 جمادى الأولى 1402 هـ الموافق لـ 11/03/1982 حيث اعتبر آذاك وسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي و ترقية الريف.

2. تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

هو مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي التجاري بمقتضى المرسوم السابق الذكر أعلاه ، أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي ، و مع مرور السنوات تعددت نشاطاته . بدءا بتدعيم فروعها علي مستوي التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبو إليه إذ بلغ عدد وكالاته سنة 1985 إلى 269 وكالة منها 6 رئيسية و 31 فرع ، أما في يومنا هذا فقد أصبح عدد وكالاته 286 وكالة و 31 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل ما بين إطار و موظف.

ونظرا لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف بنك الفلاحة الريفية من قبل قاموس مجلة البنوك BANKERS ALMANACH لطبعة 2001 في المركز الأول في الجزائر و 668 عالميا من أصل 4100 بنك.

المطلب الثاني: مراحل تطور هذا البنك.

وقد تطور البنك عبر ثلاث مراحل :

مرحلة 1982-1990:

كان في بداية مشواره يختص في تمويل الفلاحة وكل ما يخص العالم الريفي، وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية .

مرحلة 1991-1999:

بموجب صدور القانون 90/10 الذي نص على نهاية تخصص البنوك، اتسع مجال تعاملات هذا البنك وتوسع في تمويل قطاعات أخرى خاصة و المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وفي هذه المرحلة بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي وتم في هذه الفترة ما يلي :

● سنة 1991 :تم إدخال نظام "Swift" لتطبيق عمليات التجارة الدولية 'الخارجية' .

● وفي الفترة 1992-1998 تم إدخال ما يلي :

-وضع برمجيات (Sybu Logiciel) مع فروع المختلفة، وهذا للقيام بعدة عمليات عن بعد مثل (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن) .
- إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية - تشغيل بطاقة السحب والتسديد لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- وفي سنة 1998 تم تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك .

مرحلة 2000-2003 :

في هذه المرحلة وجب على كل البنوك التجارية العمومية التدخل الفعلي لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها تساير قواعد اقتصاد السوق، ولهذا وفي مجال تمويل الاقتصاد رفع

بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وفي نفس الوقت رفع من تمويله للقطاع الفلاحي .
ومن أجل مساندة التحولات الاقتصادية ومن أجل الاستجابة لمتطلبات زبائنه وضع البنك برنامجا خماسيا فعليا يتركز على عصنة البنك وتحسين خدماته.

- وفي سنة 2000 تمت دراسة تشخيصية لنقاط قوة وضعف البنك، وتم إعداد خطة أو مخطط لرفع من مستوى هذه المؤسسة بالمقارنة مع المعايير الدولية، كما تم في هذه السنة تعميم نظام الشبكة المحلية ما بين هياكل البنك مع إعادة تنظيم برنامج SYBU لخدمة الزبائن .
- وفي سنة 2001 تم تقصير إجراءات المعالجة والموافقة على ملفات القروض، حيث تتراوح مدة المعالجة بين 20-90 يوم، حسب نوع الملف القرض استغلالي أو استثماري، وتم في هذه السنة الاعتماد على نظام "البنك الثابت" مع "خدمات الشخصية". فكان هذا في بعض الوكالات مثل "وكالة عميروش والشراكة" .
وتم أيضا في هذا العام تعميم شبكة MEGAPAC الرابطة بين الوكالات والهياكل المركزية للبنك .
- أما في سنة 2002-2003 فقد تم تعميم نموذج "بنك الثابت (الجالس) مع "خدمة الشخصية للزبائن" على جميع الوكالات في القطر الوطني.

المطلب الثالث: وظائف البنك و اهدافه

1- وظائف البنك:

أ- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- تطوير مستوي هيئة الموظفين و إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
- إعطاء الدعم الإعلامي.

ب - عرض المنتجات و الخدمات الجديدة من خلال :

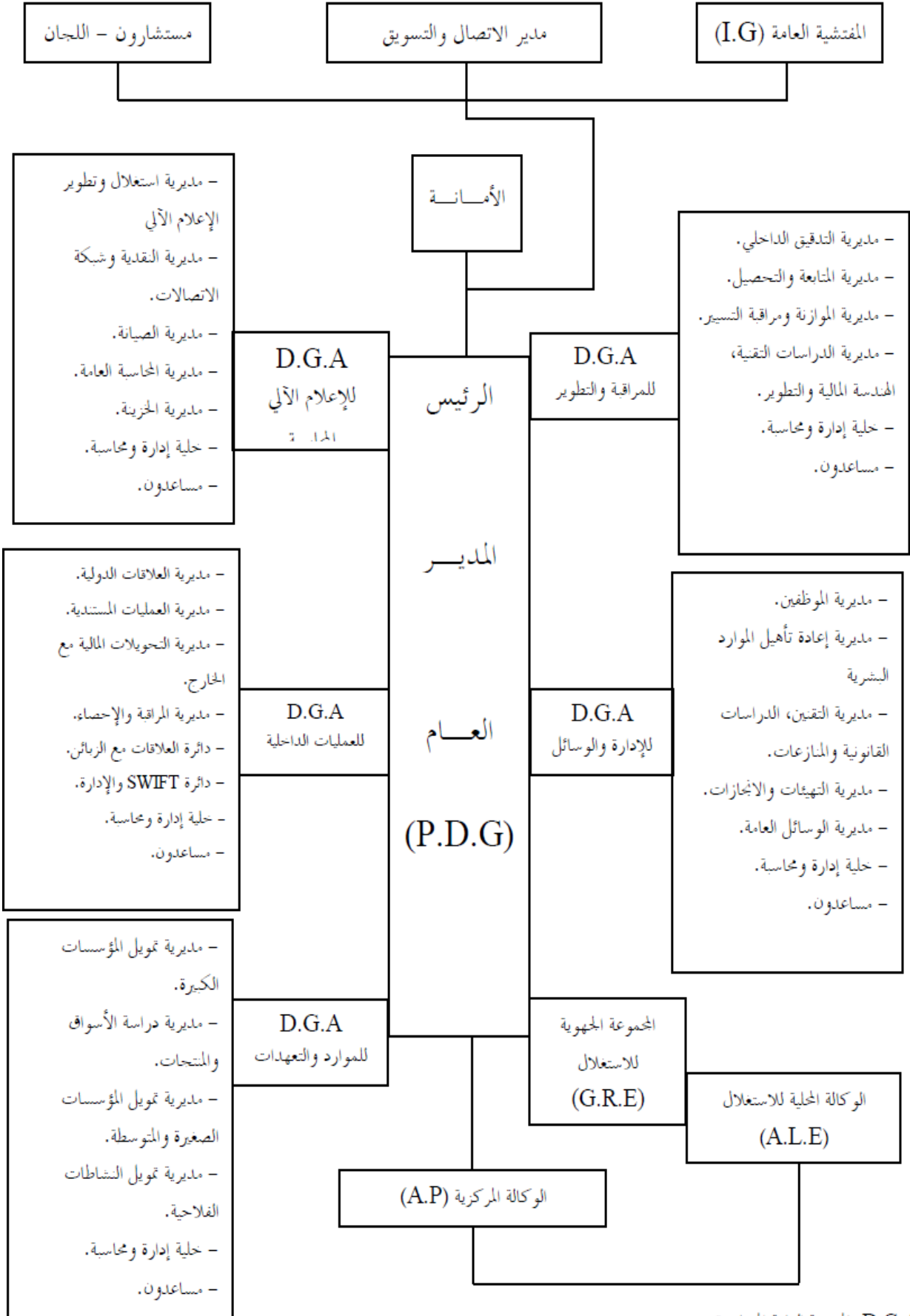
- تصفية المشاكل المالية.
- أخذ الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانيا.

- تمويل التجارة الخارجية.
 - الاستقبال الجيد للزبائن و احترامهم و الرد علي طلباتهم بجديّة.
 - تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.
 - ج - تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة و هذا ل :
 - تطوير الموارد و العمل علي رفعها و تحسين تكاليفها.
 - الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
 - مساندة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية و تقنياها.
- 2 - أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :
- لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى استراتيجية تجعله مؤسسة بنكية كبيرة، وهذا بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي ، ويمكن تلخيص أهداف البنك فيما يلي:
- الزيادة في الموارد مع أقل التكاليف، ومردودية كبيرة في شكل قروض إنتاجية ومتنوعة مع احترام القاعدة وهي الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان .
 - التسيير الدقيق لخزينة البنك، خاصة في تقدير الدينار بالعملات الصعبة.
 - تأمين التناسق من طرف البنك في تنمية نشاطاته الخاصة به .
 - زيادة فروع و نشر شبكاته والتقرب أكثر من العملاء.
 - إرضاء الزبائن وذلك بتقديم منتجاته والخدمات بكفاءة لتوفير احتياجاتهم .
 - تنمية التجارة بتقديم تقنيات جديدة في الإدارة مثل التسويق وأيضا تقديم تشكيلة منتجات جديدة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ومختلف أخطار التي تواجهه

المطلب الأول : هيكل التنظيمي البنك الفلاحة والتنمية الريفية

يرتكز الهيكل التنظيمي لبنك ف.ت.ر على شبكة واسعة من الوكالات التي تتوزع على كافة التراب الوطني، و هذا من أجل خدمة زبائنها أينما كانوا، حيث يبلغ عددها حوالي 288 وكالة، ولكل وكالة فروع التي تتولى مهمة التنظيم وتسيير الوكالة. و تشكل الهيئة العليا للبنك من رئيس مدير عام و يساعده نائبان.



المطلب الثاني: أنواع المخاطر

يمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى ثلاثة أنواع وذلك حسب متطلبات بازل II وهي كما يلي¹:

أ. مخاطر الائتمان Credit Risk

تنشأ عن عدم قدرة أو عدم رغبة الطرف المتعامل Counter Party في الوفاء بالالتزاماته ويرتبط بهذه المخاطر ما يسمى بمخاطر الدول، وتشمل المخاطر الائتمانية البنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات والبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان أو الاعتمادات المستندية.

وتتحقق المخاطر الائتمانية نتيجة لعوامل خارجية وعوامل داخلية منها:

– العوامل الخارجية:

– تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيار غير متوقع في أسواق المال.

– تغيرات في حركة السوق ترتب عليها آثار سلبية على الطرف المقابل.

– العوامل الداخلية:

– ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي.

– عدم توافر سياسة ائتمانية رشيدة.

– ضعف سياسات التسعير.

– ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.

ب. مخاطر السوق

تعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق وتشمل المخاطر التالية:

– مخاطر أسعار الفائدة Interest Rate Risk

تنشأ عن تقلبات أسعار الفائدة بما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم تناسق آجال إعادة تسعير كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد مخاطر أسعار الفائدة في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يتيح ما يلي:

- الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول.

- تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لتغيرات أسعار الفائدة.

- يتوقف مقدار مخاطر أسعار الفائدة على مدى اختلاف أسعار الفائدة عن التوقعات التي بنيت عليها الفجوة ومدى تمكن البنك من تصحيح أوضاعه في الوقت المناسب.

- مخاطر التسعير Price Risk

تنشأ عن التغيرات في أسعار الأصول وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية، إضافة إلى عوامل داخلية وخارجية تؤثر في مخاطر التسعير مثل الظروف الاقتصادية.

- مخاطر أسعار الصرف Foreign Exchange Risk

تنشأ مخاطر أسعار الصرف عن وجود مركز مفتوح بالعملات الأجنبية، وعن التحركات غير الموازية في أسعار الصرف، ويشمل المركز المفتوح العمليات الفورية والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة والتي تندرج تحت مسمى المشتقات المالية.

- مخاطر السيولة: Liquidity Risk

تنشأ نتيجة عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير بدون تحقيق خسائر ملموسة أو عدم القدرة على توظيف الأموال بشكل مناسب، وتظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة للبنك عن مقابلة التدفقات النقدية الخارجة.

ج- مخاطر التشغيل:

احتمالية الخسارة التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كل من العمليات الداخلية، الأنظمة، أحداث خارجية.

إذن تمثل إدارة المخاطر مختلف الأعمال التي تقوم بها الإدارة للحد من بعض الآثار السلبية الناتجة عن هذه الأنواع، ومن بين الطرق المتبعة للحد من الآثار السلبية للمخاطر نجد إجراءات التدقيق الداخلي، وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها والمتمثلة في خدمات التأكيد الموضوعي والخدمات الاستشارية.

المبحث الثالث: مقابلات

حتى يمكن لنا اختبار الفرضيات التي تم وضعها بمثابة أجوبة أولية على الإشكالية يتوقف نجاح عملية التدقيق الداخلي على إتباع المدقق لمجموعة من المعايير المتعارف عليها.

للمدقق الداخلي دورا هاما في تقييم المخاطر

يلعب التدقيق الداخلي دورا معتبرا في تحسين الأداء

قمنا بتحضير الأسئلة التي طرحت على بعض المسؤولين في المؤسسة البنكية و هي كالتالي

س 1 هل التدقيق الداخلي مؤسس على المعايير المتعارف عليها ؟

س2 هل صلاحيات المدقق الداخلي مرتبطة بهذه المعايير؟

س3 هل يمكن للمدقق من خلال عمله التقليدي أن يعاين المخاطر التي تحيط بالمؤسسة؟

س4 من خلال القيام بمهامه هل للمدقق الداخلي إمكانيات لتقييم المخاطر؟

س 5 هل يتأثر الأداء في المؤسسة بفعل التدقيق الداخلي؟

خلاصة الفصل

من خلال ما ورد في هذا الفصل يتضح إن للتدقيق الداخلي دورا هاما في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وهدفه تحسين الأداء الرقابي للإدارة وعلى الإدارة ذاتها، حيث يلعب التدقيق الداخلي دورا مهما في تقييم جودة الأداء ، و إدارة المخاطر من خلال مساعدة المنظمة في التعرف على المخاطر وتقييمها ومراقبتها.

و في دراستنا التطبيقية تم التعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية والهيكلة التنظيمي الخاص بها و المخاطر

التي تواجهه، و كذلك قمنا بانجاز مقابلات مع مسئولين في هذا المركز .

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها و حقوقها و خصوصا مع كبر حجمها و تشعبها و ذلك حفاظا على بقائها و استمراريتها هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة تبني وظيفة جديدة داخل الهيكل التنظيمي و هي وظيفة التدقيق الداخلي و كفيل بمراقبة و حماية حقوق هذه المؤسسات و وجوداتها من شتى أعمال التلاعب و الإهمال و تضمن سير عملياتها و سلامة العمليات المحاسبية و الوثائق المالية و ذلك من خلال الفحص الدائم لها من الحالات الأخطاء و الغش و التزوير فهذه الوظيفة تعتمد على تنظيم جيد و تقسيم الوظائف و تحديد للمسؤوليات و على نظام محاسبي سليم و عناصر بشرية مؤهلة و أدوات رقابية ملائمة.

من خلال دراستنا لموضوع التدقيق الداخلي و دوره في تحسين الأداء في المؤسسة من الناحية النظرية و العملية و من خلال دراستنا للبنك محل التربص لاحظنا أن التدقيق الداخلي يساعد الاقتصاد ككل و باعتبار التدقيق الداخلي نشاطا مستقلا و موضوعي صمم لإضافة قيمة و تحسين أداء البنوك و مساعدته في تحقيق الأهداف من خلال توفير أساليب رقابية تقييم و تحسن فعالية عمليات إدارة المخاطر.

لقد تم اختبار الفرضيات الذي نتج عنه مايلي:

الفرضية الأولى "يتوقف نجاح عملية التدقيق الداخلي على إتباع المدقق لمجموعة من المعايير المتعارف عليها" توصلنا إلى إن التدقيق الداخلي وظيفة تابعة للإدارة العليا و ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية من اجل تحسين الأداء و ترشيد القرارات للإدارة العليا لا بد من توفر مجموعة من المعايير التي يجب على المدقق الداخلي أن يتصف بها تتعلق بميدان عمله و بذاته من اجل أن يؤدي مهمته على أكمل وجه

الإدارة مسؤولة على وضع معايير للتشغيل لقياس الاستخدام الاقتصادي الكفاء للموارد في الأنشطة المختلفة، و تكون مكتوبة و بشكل رسمي للرجوع إليها. و يكون المدققين الداخليين مسؤولين عن تحديد ما إذا كانت:

- هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الاستخدام الاقتصادي الكفاء.
- معايير التشغيل مفهومة ويتم الالتزام بها .
- الانحرافات عن معايير تشغيل يتم تحديدها وتحليلها وإبلاغها إلى المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- الخطوات التصحيحية قد تم اتخاذها

خاتمة عامة

- فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما إذا كانت النتائج تتسق مع الأهداف العامة والخاصة الموضوعية، وما إذا كانت العمليات والبرامج يتم تنفيذها كما هو مخطط لها. كما يجب عليهم تحديد ما إذا كانت الأهداف الخاصة بالعمليات التشغيلية تتماشى مع أهداف المؤسسة ككل ومدى الالتزام بذلك.
 - تحديد ما إذا كانت هناك معايير وضعتها الإدارة العليا لتحديد ما إذا كانت الأهداف العامة والخاصة قد تم تحقيقها. وفي حالة اعتبارها كافية، فإنه يجب عليهم استخدامها في التقييم، أما في حالة عدم وجود معايير كافية، فإنه يمكن للمدققين الداخليين مساعدة الإدارة في صياغة معايير كافية وملائمة.
- تم تأكيد الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية للمدقق الداخلي دورا هاما في تقييم المخاطر " يلعب التدقيق الداخلي دور مهم في إدارة المخاطر المصرفية، فالتدقيق الداخلي يوفر بحكم تعريفه ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات البنكية.

- يكمن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال مساعدة المنظمة في التعرف على المخاطر وتقييمها والمساعدة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر ومراقبتها وذلك كما يلي:
- مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا في رسم السياسة العامة لإدارة المخاطر، وذلك بتقديم خدمات استشارية واقتراحات؛
 - التحقق من مدى التقيد بالأنظمة والإجراءات الواردة في السياسة العامة لإدارة المخاطر؛
 - تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة التعرف على المخاطر وأنظمة القياس المتبعة على مستوى كل الأنشطة والعمليات بالمؤسسة؛
 - تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي وإجراءات الرقابة الموضوعية للتحكم في المخاطر المتعرف عليها وصحة قياسها؛
 - تقييم التقارير المعدة من طرف مدير المخاطر حول تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ والبت بمعالجتها والإجراءات التصحيحية المتخذة؛
 - رفع تقارير إلى مجلس الإدارة لتقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر.

خاتمة عامة

ومن خلال ما سبق، تتضح لنا العلاقة الوطيدة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة، حيث أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي وفي إطار التسيير الحديث تعتبر التدقيق الداخلي كأحد الأدوات الرئيسية للرفع من فعالية وكفاءة إدارة المخاطر، كما أن المعايير الدولية للتدقيق الداخلي ركزت على قيام التدقيق الداخلي بتقييم فعالية إدارة المخاطر بالبنك
تم تأكيد الفرضية الثاني.

الفرضية الثالثة " يلعب التدقيق الداخلي دورا معتبرا في تحسين الأداء"

لقد زادت أهمية التدقيق الداخلي في السنوات الأخيرة من خلال الاتجاه المتزايد نحو ضرورة تحسين الأداء الرقابي للإدارة وعلى الإدارة ذاتها، حيث يلعب التدقيق الداخلي دورا مهما في تقييم جودة الأداء في المؤسسة، وأن الغرض من ذلك هو تحديد ما إذا كانت أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها، ومدى تحقق الأهداف التشغيلية وأهداف البرامج الموضوعية ومدى اتفاقها مع أهداف المؤسسة ككل. ويتضمن دور التدقيق الداخلي في التحقق من جودة الأداء ما يلي

- فحص صحة واكتمال البيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها، كما يجب عليهم فحص أنظمة المعلومات باعتبارها توفر معلومات من أجل اتخاذ القرارات والرقابة والتقييد بالمتطلبات الخارجية. وفي هذا المجال يجب على المدققين الداخليين تحديد:
- ما إذا كانت السجلات والتقارير المالية والتشغيلية تحتوي على معلومات دقيقة، ويعتمد عليها في الوقت المناسب، وكاملة ومفيدة.
- مدى كفاية وفعالية الأنشطة الرقابية على السجلات والتقارير.
- فحص الأنظمة الموضوعية لضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير، وأن يحددوا ما إذا كانت المؤسسة قد التزمت بذلك. وتقع على المدققين الداخليين مسؤولية تحديد ما إذا كانت هذه الأنظمة كافية وفعالة.
- فحص وسائل حماية الأصول من الأنواع المختلفة من الخسائر مثل السرقة، الحرائق، الأنشطة غير المشروعة، التعرض إلى العوامل الجوية.

خاتمة عامة

- تحديد ما إذا كانت العوامل التي تعوق الأداء المرضي قد تم تحديدها وتقييمها والسيطرة عليها بطريقة ملائمة.

- تحديد ما إذا كانت الأنشطة الرقابية لقياس تحقيق الأهداف والتقرير عنها قد تم وضعها وأنها كافية.

- يمكن للمدققين الداخليين تقديم المساعدة للمديرين المسؤولين عن وضع الأهداف العامة والأهداف الخاصة والأنظمة، بتحديد ما إذا كانت الافتراضات الأساسية ملائمة، وما إذا تم استخدام معلومات دقيقة وملائمة، وما إذا تم إدخال على العمليات التشغيلية أو البرامج إجراءات رقابية مناسبة.

و تم تأكيد الفرضية الثالثة.

ومن خلال الفرضيات توصلنا إلى نتائج الدراسة التالية:

- يقوم التدقيق الداخلي على مجموعة من الأهداف تطورت عبر الزمن مع تطور مفهومه وأهميته.
- يعتبر التدقيق الداخلي أداة إدارية تابعة للإدارة العليا للبنك .
- حتى يكون المدقق الداخلي مستقلا و موضوعيا في عمله يجب إن يكون قسم التدقيق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يدققها.
- يوافق المسئولين و العاملين في وحدات التدقيق الداخلي على ان هناك ضرورة لتوسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشمل قياس الكفاءة و الفعالية في الأداء التشغيلي و الفني بالإضافة إلى الشق المالي و الرقابي , و إن ذلك يؤدي بالضرورة لتحسين وضبط الأداء الإداري و المالي في البنك.
- وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة يعد من الوظائف الأساسية , حيث تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة في تقييم نظام الرقابة الداخلية و تحديد جوانب الضعف داخل النظام و تزويدها بالمعلومات اللازمة حول الأداء الفعلي للمؤسسة من اجل اتخاذ القرارات وفقا للمعلومات المتحصل عليها من خلال تقرير المدقق الداخلي.

الاقتراحات

- ضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المصارف بالتدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف.
- ضرورة اهتمام التشريعات بمهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلالية أقسام التدقيق ومؤهلات العاملين بها.
- ضرورة تنظيم المصارف دورات تدريبية للمدققين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر المصرفية وكيفية مواجهتها وتقييمها.
- متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الدولية و مدى علاقتها بإدارة المخاطر.
- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.

أفاق الدراسة

- في ظل التأكد على دور الفعال للتدقيق الداخلي في تحقيق النتائج الايجابية للمؤسسة لما يكتشفه من الغش و التلاعبات بالدفاتر المحاسبية عن طريق المتابعة المستمرة و التي يقوم بها المدقق الداخلي و منه نجد أن الموضوع يمكن أن يتطور أكثر من المواضيع أخرى لذا فإننا نقترح المواضيع التالية
- دور التدقيق الداخلي في مواجهة الاختلاسات المالية في المؤسسة الجزائرية.
 - مدى استقلالية المدقق الداخلي داخل المؤسسة الجزائرية.

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
2. أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
3. أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق التأكيد، وفق المعايير الدولية للتدقيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002.
5. أحمد عبد العالي، المحاسبة الإدارية (الأدوات التحليلية و الإتجاهات السلوكية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1977.
6. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010.
7. أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة الأغراض مختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
8. الرواوي خالد وهيب، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص10.
9. العمرات احمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي، دار البشير، عمان، 1990.
10. القباني ثناء علي، النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية في المصارف التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. بلمقدم مصطفى، بوشعور فوزية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، دون تاريخ

12. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعام جديد، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2004 / 2003.
13. جربوع يوسف محمود ، مراجعة الحسابات المتقدمة وفقا لمعايير المراجعة الدولية، إصدار جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين، غزة، 2002 .
14. جيهان عبد المعز، المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، دار الجامعي، ط1، بيروت.
15. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1.
16. حمادة طارق عبد العال، إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- مصارف)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الجامعية، 2007.
17. خالد أمين عبد الله ، التدقيق و الرقابة في البنوك ، دار وائل، الأردن، 1998.
18. خالد راغب الخطيب ، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن،، الطبعة الأولى، 2010.
19. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
21. خلف عبد الله الواردات، مرجع سابق.
22. خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتدقيق، دار الوراق، عمان، ط1، 2006.
23. رضا خلاصي، مراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2013.

24. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
25. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
26. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
27. عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
28. عبد الستار علي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2005.
29. عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة الخارجية لموضوعات متخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
30. عبد الفتاح الصحن، محمد سرايا، الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
31. عبد الله حزام، الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مطابع جامعة عدن، اليمن، 2004.
32. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر.
33. علي عبد الرحيم وآخرون، أساسيات التكاليف والمحاسبية الإدارية، منشورات ذات السلاسل، جامعة الكويت، 1990.
34. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
35. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.

36. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
37. محمد الطعامة، معايير قياس الاداء الحكومية وطرق استنباطها : دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، دون تاريخ.
38. محمد سرايا، المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
39. محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 .
40. منصور حامد محمود، ثناء عطية، المراجعة الادارية و تقييم الأداء، جامعة القاهرة، مصر، 1997 .
41. ناصر دادى عدوان واخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية :حالة بنوك، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004.
42. الهواري محمد نصر، محمد أحمد سلطان، أساسيات المراجعة: دراسة للأصول العلمية والعملية والإجراءات التنظيمية لمراجعة الحسابات في الوحدات الاقتصادية، مكتبة غريب، القاهرة، 1987.
43. يوسف حجيم الطائي، إدارة التأمين والمخاطر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

الكتب باللغة الفرنسية:

1. Bernard. Martory ,Daniel Crozet ,**Gestion des ressource humaines ,pilotage social et performance**, dunod ,paris,2005.
2. Date cooper, Stephen Grey, and auther, **Project risk management guidance**, london, acid-free paper, 2005..
3. Institue of internal auditors IIA, **Code of Ethics and Standards**, professional praclice of internal auditing, 2004.

4. Jean Yves saulquin , **Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss-ements socio-sanitaire**,Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000.
5. The institute of risk management, **A risk management standards**, london, aimic publishing, 2002.

المجلات والمذكرات:

1. إبراهيم احمد علي، التأصيل المهني للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية- ، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة بنها، العدد الأول 1998.
2. بدران سناء محمد، تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية- ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، عام 1994 .
3. سجال هاجر، دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مجمع تربية دواجن للغرب-، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2014/2013.
4. عبد السلام عبد الهادي سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3 ، 2010 .
5. عبد الغني، فضل علي، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك اليمنية، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، 2003.
6. محمد سعيد كامل، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2008-2009 .

7. محمد مين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007 .
8. وليد علي بوخمادة، المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، ألمانيا، 2013.
9. يوسف سعيد، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2006-2007.

المواقع الانترنت:

1. أحمد الكيلاني، مقاييس الأداء المالية وغير المالية، 27 فيفري 2016،

<http://www.linkedin.com>

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2 القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988.

ملخص

التدقيق الداخلي يحتل مكانة هامة في المؤسسة، فهو وظيفة ضرورية للمؤسسة لتحقيق أهدافها، لأنه يتناول الفحص الانتقادي المنتظم والتقييم المستمر للخطط والسياسات وإجراءات وسائل الرقابة الداخلية، لهذا نجد أن التدقيق الداخلي يقوم بقياس فعالية الوسائل الرقابية . فالتدقيق الداخلي ذو أهمية بالغة حيث يسعى إلى تحقيق الإشراف والرقابة الإدارية في المؤسسة، وذلك بتقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية (إدارات، أقسام، فروع) حتى يساعد جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة، كما يقدم خدمات عديدة للمؤسسة (خدمات وقائية، علاجية و تقييمية ... الخ)، وذلك من أجل ضمان السير الحسن والجيد لسياسات المؤسسة وزيادة فعاليتها للوصول إلى درجة التحكم الرشيد، لذا يمكننا القول بأن التدقيق الداخلي هو الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، في ظل وجود أسلوب علمي عملي وجملة من التقنيات والمعايير المؤطرة لعملية التدقيق الداخلي الممكنة من التقييم السليم لمستويات الأداء داخل كل وظيفة أو نشاط، ويؤثر التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة .

و في دراستنا التطبيقية تم التعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية والهيكل التنظيمي الخاص بها و المخاطر التي تواجهه، و كذلك قمنا بانجاز مقابلات مع مسئولين في هذا المركز .

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي، الأداء.

résumé

L'audit interne occupe une place importante dans l'organisation, il est une fonction nécessaire de l'institution d'atteindre ses objectifs, car il traite de l'examen critique systématique et une évaluation continue des plans, des politiques et des procédures et des contrôles internes, ce nous constatons que l'audit interne est de mesurer l'efficacité des moyens réglementaires. La vérification interne est d'une grande importance car elle vise à assurer la surveillance et le contrôle administratif de l'entreprise, et en évaluant l'efficacité de l'exécution des opérations au niveau des unités organisationnelles internes (départements, divisions, branches (donc aider tous les membres de l'administration à assumer leurs responsabilités de manière efficace et offre de nombreux services à la Fondation (services préventive, curative et d'évaluation ... etc.), afin d'assurer une bonne base pour les politiques et un accès plus efficace au niveau raisonnable de contrôle, on peut donc dire que la vérification interne est un moyen efficace d'évaluer les diverses fonctions et activités de performance au sein de l'organisation, En présence de ma méthode scientifique et un ensemble de technologies et de normes de processus sans cadre possible d'audit interne de l'évaluation correcte des niveaux de performance au sein de chaque fonction ou activité, et affecte l'audit interne pour améliorer la performance de l'organisation.

Dans notre étude a été appliquée pour identifier la Banque de l'agriculture et du développement rural et de sa structure organisationnelle et les risques auxquels elle est confrontée, ainsi que la réalisation de nos entretiens avec les responsables de ce centre.

Mots clés: vérification interne, la performance.