



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

## دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

دراسة ميدانية بولاية قالمة - مديرية الإدارة المحلية -  
- لولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة  
د. زنقوفي فوزية

إنجاز الطالبة  
خلافية سعاد

السنة الجامعية: 2020/2019م

# شكر وتقدير

بعد حمد الله تعالى وشكره

والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "زينب فوزية"  
على

مساعدتها لي بنصائحها الثمينة ومعارفها القيمة في إنجاز هذا البحث.

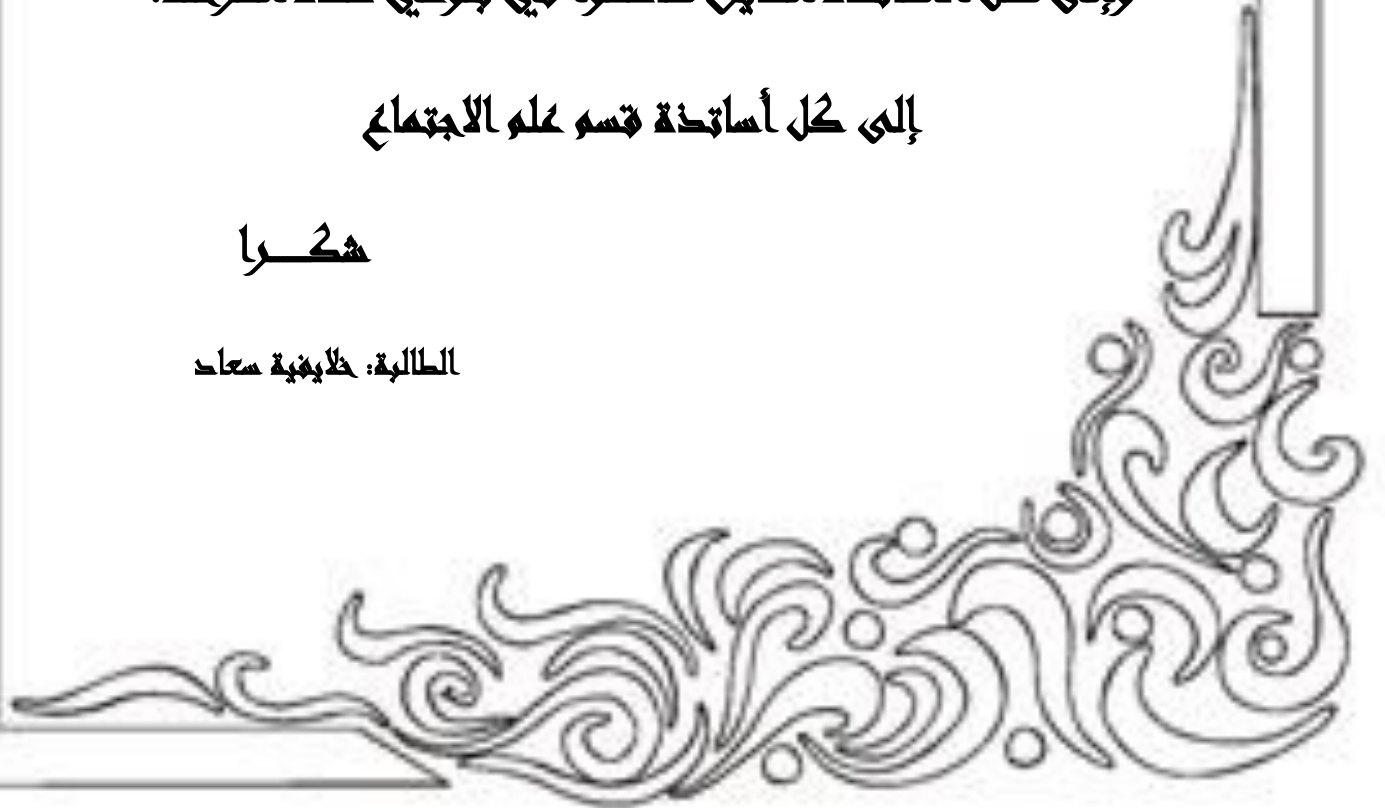
ولها مني خالص التقدير والاحترام

وإلى كل الأساتذة الذين ساهموا في بلوغي هذه المرحلة.

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

شكراً

الطالبة: خلايفة سعاد



## الإهداء

أهدي هذا البهجة المتواضع إلى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما

إلى كل أفراد عائلتي

كل الزملاء والأصدقاء

كل الأساتذة الكرام قسم العلوم الاجتماعية إلى كل من مد لي

يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل من شجعني على عملي هذا

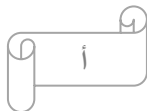
الطالبة: خلايفية معاد

## محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
محتويات الدراسة.....	أ.....
فهرس الجداول.....	و.....
فهرس الأشكال.....	ز.....
مقدمة.....	1.....

### الفصل الأول: الإطار التصوري المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية.....	5.....
ثانياً: فرضيات الدراسة.....	8.....
ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة.....	8.....
1. الدور.....	8.....
2. التدقيق.....	9.....
3. التدقيق الداخلي.....	11.....
4. التقييم.....	14.....
5. الأداء.....	15.....
6. تقييم الأداء.....	17.....
رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.....	19.....
1. مجالات الدراسة.....	19.....
2. المنهج المستخدم.....	21.....
3. تقنيات البحث الميداني.....	22.....
خامساً: الدراسات السابقة.....	24.....
1. الدراسة الأولى.....	25.....
2. الدراسة الثانية.....	26.....
3. الدراسة الثالثة.....	28.....
4. الدراسة الرابعة.....	30.....



5. الدراسة الخامسة..... 31
6. الدراسة السادسة..... 33
7. الدراسة السابعة..... 34
8. الدراسة الثامنة..... 35

### الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للتدقيق الداخلي وتقييم الأداء

- أولاً: النظريات السوسيولوجية الكلاسيكية..... 39
- ثانياً: النظريات السوسيولوجية الحديثة..... 47
- ثالثاً: النظريات السوسيولوجية المحدثه..... 60

### الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

- أولاً: التأسيس النظري والتطبيقي للتدقيق الداخلي..... 72
1. تطور الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي..... 72
2. الدور الوظيفي للجنة التدقيق الداخلي..... 74
3. تنظيم دائرة التدقيق الداخلي..... 77
- ثانياً: التقسيمات الوظيفية للتدقيق الداخلي..... 82
1. تقسيم حسب موضوع وأوجه التدقيق الداخلي..... 82
2. تقسيم حسب طبيعة التدقيق الداخلي..... 84
3. تقسيم حسب الجهة التي تقوم بالتدقيق الداخلي..... 88
- ثالثاً: الخطوات المرحلية والتنفيذية لوظيفة التدقيق الداخلي..... 89
1. التخطيط والتخطيط للمهمة..... 89
2. تنفيذ المهمة..... 93
3. التقرير والمتابعة..... 95
- رابعاً: متطلبات فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية..... 96
1. المعايير الدولية للتدقيق الدولي..... 97
2. المتطلبات والشروط الكفيلة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي..... 102
3. الضوابط المنهجية في إنجاز مهام التدقيق الداخلي..... 104

- 106 .....خامسا: تحليل وتقييم مخاطر التدقيق الداخلي.
- 107..... 1. مخاطر وظيفة التدقيق الداخلي.
- 109..... 2. إدارة المخاطر وتصنيفها.

### الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وتقييم أداء العامل

- 115 .....أولاً: أهم السياسات التطبيقية لقياس وتقييم أداء العامل.
- 115..... 1. المجالات الوظيفية لنظام تقييم أداء العامل.
- 116..... 2. المعايير التصنيفية لقياس أداء العامل.
- 120..... 3. المتطلبات الوظيفية لقياس أداء العامل.
- 122..... 4. تطبيقات استعمال نتائج تقييم أداء العامل.
- 124 .....ثانياً: المراحل التنفيذية لقياس وتقييم أداء العامل.
- 124..... 1. طرق وخطوات إعداد وقياس أداء العامل.
- 129..... 2. تقنيات تقييم أداء العامل.
- 131..... 3. طرق تقييم الأداء وتنفيذه.
- 135 .....ثالثاً: عملية متابعة وتقييم أداء العامل.
- 135..... 1. أهمية متابعة وتقييم أداء العامل.
- 139..... 2. المؤشرات المميزة لتقييم أداء العامل.
- 141..... 3. الأساليب الفاعلة في تقييم أداء العامل.
- 143..... 4. الإجراءات المتخذة لتعديل طرق أداء العامل.
- 145 .....رابعاً: العمليات التنظيمية لإجراء تقييم أداء العامل.
- 145..... 1. العوامل المؤثرة في تطوير أداء العامل.
- 147..... 2. مشكلات دقة تقييم أداء العامل.
- 149..... 3. انحرافات تقييم أداء العامل.
- 151..... 4. مراقبة إجراءات تقييم أداء العامل.

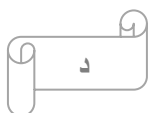
### الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

- 155 .....أولاً: التوجهات الحديثة لأدوار التدقيق الداخلي.

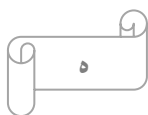
1. التمييز بين أدوار التدقيق الداخلي والخارجي ..... 158
2. أنشطة التدقيق الداخلي في إطار الاستقلالية والموضوعية ..... 161
3. الأساليب العلمية في تطوير وظيفة التدقيق الداخلي ..... 164
- ثانيا: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العامل..... 167**
1. التدقيق الداخلي بين الأدوار التقليدية والحديثة..... 168
2. عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية جماعة العمل ..... 170
3. العلاقات التقييمية الرقابية..... 173
4. مساندة التدقيق الداخلي للمهام الإدارية..... 176
- ثالثا: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل..... 178**
1. دور التدقيق الداخلي في تقييم الخطط والأساليب ..... 178
2. دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفاعلية ..... 181
3. دور التدقيق الداخلي في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية..... 183
- رابعا: الأدوار الاستراتيجية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل..... 186**
1. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر ..... 186
2. الدور الوظيفي للتدقيق الداخلي في تصحيح الخلل من خلال تقييم الأداء..... 191
3. فاعلية التدقيق الداخلي من خلال تبني نموذج لنظام تقييم الأداء..... 194

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- أولا: تحليل البيانات ..... 198**
- ثانيا: المناقشة العامة لنتائج الدراسة ..... 222**
1. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة..... 222
2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة..... 224
3. مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة ..... 225
- ثالثا: النتائج العامة ..... 226**
- رابعا: توصيات الدراسة ..... 227**
- خاتمة..... 228**



230 .....	المراجع
244 .....	الملاحق





## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
108	مخاطر التدقيق الداخلي	01
125	طريقة التقييم بالخصائص والصفات	02
160	أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي	03
175	الفرق بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي	04
203	محتويات البرنامج	05
204	أسباب اختلاف البرنامج	06
206	مدى مساعدة المراجعة المستمرة للموظفين	07
207	الخطوات المناسبة لتنفيذ عملية تدقيق الملفات	08
209	أسباب تزايد الشكاوي	09
211	أسباب عدم استفادة الموظفين من التدريب	10
213	الطرق المساعدة على تحسين أداء الموظفين	11
214	الإجراءات المتخذة لتعاون الإدارة مع الموظفين	12
216	أسباب إنجاز العمل بكل دقة وحذر	13
217	طريقة إنجاز عملية الرقابة	14
218	مدى تحفيز المتابعة المستمرة للعمل على إنجازه بكل دقة وأمانة	15
219	محتويات التقرير	16
221	أسباب عدم وجود ضمانات كافية	17
221	مدى قدرة الإدارة على متابعة إنجاز عمل الموظفين دون التعرض لمشكلات العمل	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
78	موقع دائرة التدقيق الداخلي ضمن الهيكلية التنظيمية للمنظمة	01
111	المخاطر الصافية والمضاربية	02
113	تصنيف مخاطر التدقيق الداخلي	03
117	أنواع معايير الأداء	04
120	العوامل التي تؤثر في الأداء	05
151	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	06
164	الوضع التنظيمي الأمثل لوحدة التدقيق الداخلي	07
172	عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية جماعة العمل	08
173	مراجعة الأهداف لتقييم الأهداف	09
174	العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية	10
181	الأنشطة والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي والتي تساهم في دعم الحوكمة	11
189	العوامل التي تساهم في زيادة مخاطر التلاعب والاحتيال	12
191	آلية إجراء التحقيقات المتعلقة بالغش والاحتيال	13
198	توزيع المبحوثين حسب الجنس	14
199	توزيع المبحوثين حسب السن	15
199	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	16
200	توزيع المبحوثين حسب الشهادة	17
201	توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	18
201	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	19
202	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	20
203	مدى توزيع البرنامج على الموظفين لإنجاز العمل	21
204	مدى اختلاف برنامج العمل من مصلحة إلى أخرى	22
205	مدى سماح المسؤول للموظف بإنجاز خطة عمل لتسهيل عملية الرقابة	23
206	مدى قيام الموظف بالمراجعة المستمرة لعملية التدقيق في الملفات	24
208	مدى استقبال إدارة المؤسسة للشكاوي الخارجية	25
208	مدى تناقص أو تزايد الشكاوي	26

209	مدى تلقي الموظفين للحوافز والمكافآت مقابل إنجاز العمل قبل المدة المحددة	27
210	مدى استفادة الموظفين من دورات التدريب لتحسين عملهم	28
211	مدى تعرض الموظفين لصراعات وخلافات في العمل	29
212	مدى نقص توزيع المهام في حالة التعرض للخلافات	30
213	مدى تعاون إدارة المؤسسة مع الموظفين في الكشف عن الأخطاء والمخالفات	31
215	مدى تزويد الإدارة للموظفين بمعلومات حول كيفية إنجاز العمل	32
215	مدى إنجاز الموظفين للعمل بكل دقة وحذر	33
217	مدى حرص إدارة المؤسسة على الرقابة المستمرة للعمليات المنجزة	34
218	مدى التزام الموظفين بالمدة المحددة لتنفيذ العمل	35
219	مدى إنجاز الموظف لتقرير عن عملية التدقيق	36
220	مدى ضمان إدارة المؤسسة الحماية والأمن للموظف في عمله	37

## مقدمة

في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعدتها في الاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد المتاحة، مما يكسبها ميزة تنافسية. غير أن الإدارة مهما أوتيت من مهارات وقدرات فهي لا تستطيع أن تلم بكافة النواحي المختلفة للنشاط خصوصا بالنسبة للمؤسسة الكبيرة.

إن زيادة حجم المؤسسات وتعقد العمليات والأحداث الاقتصادية، وكذلك انتشار الشركات الدولية المتعددة الحسابات والفروع القابضة والتابعة لها ووجود الأخطاء والتلاعبات، من العوامل الأساسية لظهور وظيفة التدقيق الداخلي. لذلك كان من الضروري وجود أداة داخل المؤسسة تعمل على منع واكتشاف الأخطاء وقت حدوثها، تكون موجودة كل الوقت في المؤسسة ومعاصرة لمشاكلها، وتقوم بالتدقيق بصفة منتظمة.

ومن هنا جاءت الحاجة لوظيفة التدقيق التي تعتبر الأداة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها. كما تلعب وظيفة التدقيق دورا هاما في تحقيق التقدم والنمو للمؤسسة. فضلا عن التطورات الحديثة التي طرأت على التدقيق الداخلي سواء من حيث النطاق أو الاستقلالية أو التبعية التنظيمية أو المعايير العامة، وظهر ما يسمى بلجنة التدقيق، ودور المدقق الداخلي، ومسؤولية هذه اللجنة أمام مجلس الإدارة والمساهمين، وغير ذلك من التطورات التي أعطت لهذه الوظيفة أبعادا جديدة وجعلتها محورا للبحث والدراسة.

ولقد ركزنا في دراستنا هذه على دور التدقيق الداخلي الذي ظهر على جميع أوجه نشاط المنظمة، وأصبح المدقق الداخلي يستطيع من خلال عمله الحكم على كفاءة وفاعلية إدارة المشروع وتقييم جودة أدائها، وذلك عبر قسم مختص ومستقل في المنظمة.

فعملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية، للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مدير أو غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق والتعاون مع مديري إدارات أخرى، وتتبع أهمية تقييم إدارة أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم لاسيما المعايير الموضوعية في هذا المجال والتي تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإن دراستنا تمحورت حول دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل، لما له من تأثير على أداء الفرد وعلى المنظمة، وبالتالي تحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. وعلى هذا الأساس تم تطبيق الدراسة الميدانية في "ولاية قلمة - مديرية الإدارة المحلية-".

وقد تم اختيار موضوع بحثنا بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، التي سمحت لنا باختياره، من بينها الميل الشخصي والرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص الموضوع، وكذلك الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والدارسين في مجال مخاطر التدقيق، كما أن الموضوع يتلاءم وطبيعة التخصص.

كما أن دراسة موضوع التدقيق الداخلي ودوره في تقييم أداء العامل له أهمية علمية وعملية، تتمثل في إبراز مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل في المؤسسة، كذلك تقديم إطار معرفي يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً لإعداد دراسات أوسع وأكثر دقة، بالإضافة إلى كون التدقيق الداخلي من بين أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة.

إضافة إلى أن كل دراسة أو بحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة معينة، وهذا بفضل التحقيقات المتعلقة بالواقع المدروس من الباحث الاجتماعي.

وبناءً على هذه الأهمية تدرج أهداف موضوعنا في:

- التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة وفاعلية الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية والمسؤولية.
  - تقديم نظرة مستقبلية نستطيع من خلالها تحديد الأبعاد الجديدة للتدقيق في ظل المخاطر المحدقة.
  - التعرف على دور التدقيق الداخلي في دعم نظم إدارة المخاطر.
  - المساهمة في تعريف المجتمع وبيئة الأعمال بالدور الحقيقي للتدقيق الداخلي وتغيير الصورة النمطية والسلبية عنه كمكتشف للأخطاء.
  - محاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي في ضمان استمرارية وفاعلية المؤسسة.
- ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ست فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تعرضنا فيه إلى طرح الإشكالية، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد خصصناه للاتجاهات النظرية المفسرة للتدقيق الداخلي وتقييم أداء العامل، في حين تناولنا في الفصل الثالث تحليل عملية التدقيق الداخلي، وخصص الفصل الرابع إلى تحليل عملية تقييم أداء العامل، أما الفصل الخامس فقد تضمن إبراز دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل، والفصل

السادس شمل الإطار التحليلي للدراسة، بحيث ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للبحث وصولاً إلى أهم التوصيات.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

### أولاً: الإشكالية

تطورت وظيفة التدقيق الداخلي في النصف الثاني من القرن الماضي، حيث تغيرت النظرة القديمة لها من مجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات إلى أداة فاعلة في خدمة الإدارة، لذلك تستطيع وظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتعزيز سيطرة الإدارة على المنظمة، أو تدعيم ما يسمى بحوكمة الشركات، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها وتقديم المشورة في ماهية السبل الأنجع لإدارتها، وقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقييم الأداء والفاعلية، وبالتالي المساعدة في تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة المشروعات الاقتصادية، مما يعزز فرص هذه المشروعات في الإستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى الجودة الشاملة، وبالتالي الصمود في وجه المنافسة العالمية.<sup>(1)</sup>

إن ممارسة مهام التدقيق الداخلي ليست بمعزل عن بيئة العمل الذي يتم تدقيقه، وبالتالي مثله مثل أنواع التدقيق الأخرى يخضع للبيئات المتنوعة دولياً، قانونياً، اقتصادياً، ثقافياً واجتماعياً. ويتأثر بالوضع القانوني للعمل نفسه أو الكيان بين أنواع الأعمال من شركات أو مؤسسات وبين قطاع عام وقطاع خاص أو غيرها، وهذه بدورها أيضاً تختلف في أغراضها وأحجامها وهيكلها التنظيمي ومدى وعي المالكين أو المساهمين ومجلس الإدارة أو الإدارة العليا. وبالرغم من ذلك ومع تعدد هذه الاختلافات وأهمية تأثيرها، عمد معهد المدققين الداخليين (IIA) إلى وضع معايير مهنية تحكم ممارسة التدقيق الداخلي والتي أصبحت مع الوقت معايير دولية، وأصبحت الهيئة هي العاملة على احتضان وتطوير التدقيق الداخلي.<sup>(2)</sup> ويعد التدقيق الداخلي من أهم الوظائف الأساسية التي تركز عليها المنظمات لما له من أثر في تصميم وتركيز وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة. ولقد إزدادت الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي مع إزدياد الفوائض المالية التي هزت عدداً كبيراً من الشركات في العالم مثل *Enron* في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد زاد الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي ليشمل تنبيه الإدارة للمخاطر التي قد تؤثر على أهداف المنظمة، بالإضافة لوظيفته الاستشارية في تقديم

(1) يوسف جربوع: دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 8، العراق، 2008م، ص 2.

(2) يوسف داوود صبح: دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، ط 2، اتحاد المصارف العربية، بيروت - لبنان، 2010م، ص 26.



## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أساليب لمواجهة المخاطر. ويرتبط أداء وظيفة التدقيق بمدى كفاية الموارد المخصصة له ودعم الإدارة العليا والتدريب المستمر لفريق التدقيق.<sup>(1)</sup>

كما يعد التدقيق الداخلي نوعاً من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى، لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول، والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية.<sup>(2)</sup>

فالتدقيق الداخلي هو وظيفة تقييمية موضوعية مستقلة تعمل على فحص ومراجعة وتقييم مختلف أنشطة العمل، حيث يساعد التدقيق الداخلي المسؤولين في الإدارة على القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، عن طريق التقييم والتوصيات والمعلومات ذات العلاقة بالأنشطة المدققة. ويساعد التدقيق الداخلي - إذا كانت الإدارة العليا والمسؤولين في المنظمة مؤهلين للإستفادة من ذلك - في تحقيق أهداف العمل وحماية الأصول، كما يضيف قيمة استراتيجية بتطبيق منهاج منظم لتقييم وتحسين إدارة المخاطر والضبط والحوكمة.<sup>(3)</sup>

ومن هنا ظهرت الحاجة الى تقييم عملية أداء العاملين والتي تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات، وهذا يعود الى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق كفاءة وفاعلية هذه المنظمات، مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها، ومن أجل ذلك لابد من وجود طرق حديثة أو كلاسيكية لتقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

وعليه فإن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لسبب هو أن العاملين هم

(1) سمير كامل محمد عيسى: العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - دراسة تطبيقية - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 1، المجلد 45، جامعة الإسكندرية - مصر، 2008م، ص 10.

(2) محمود عبد الملك فخرا، سمير عبد الغني: مدى كفاية معيار المراجعة الدولي رقم (10) في توفير الارشادات اللازمة للمراجع الخارجي لتقييم أعمال المراجعة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 1، كلية التجارة، جامعة الزقازيق - مصر، 1996م، ص 27.

(3) يوسف داوود صبح: مرجع سابق، ص 27.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

بمثابة عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه، ولا بد لذلك التنظيم من التحقق من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منه.<sup>(1)</sup>

وهناك منهجين لتقييم الأداء، الأول يستند الى تقديم معلومات لمتخذ القرارات في المنظمة، والثاني يستند إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه. ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف أداء الموظف من خلال تقييم لأدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترقيته وتقرير راتبه أو إنهاء خدماته، أما المنهج الثاني فيعنى بالتركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه، بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل، واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة، أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات.<sup>(2)</sup>

إن نظم إدارة الأداء تتجه ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفاعلية في الأداء، حيث تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تطمح إدارة الأداء إلى تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالإرتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى، والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم، وهذا ما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق. وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي تعود الى أي من عناصر الأداء.

ومما سبق فان التساؤل الرئيسي لموضوع دراستنا هو كالتالي:

### ماهي فاعلية التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل؟

ويهدف توضيح توجهات البحث فقد تم تجزئة هذا السؤال إلى أربع أسئلة فرعية ندرجها على النحو التالي:

1. كيف تتجسد الخطوات المرحلية والتنفيذية لوظيفة التدقيق الداخلي؟
2. ماهي المؤشرات المميزة لمتابعة تقييم أداء العامل؟
3. هل تسهم الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل؟
4. كيف تؤثر مخاطر وظيفة التدقيق الداخلي في تشكيل انحرافات تقييم أداء العامل؟

(1) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004م، ص335،336.

(2) Judi the, Gordon, **Human Resources Management –A practical Approach–**, Boston, 1986, p223,224.

## ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية عبارة عن فكرة مبدئية ترتبط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها، كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث. وتخضع الفرضية للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية، وللفرضية علاقة مباشرة بالبحث. واستناداً لما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية وأربع فرضيات جزئية.

تتمثل الفرضية الأساسية في:

يرتبط تقييم أداء العامل بفاعلية الدور الوظيفي للتدقيق الداخلي.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت أربع فرضيات جزئية:

1. يتضمن التدقيق الداخلي مجموعة من الخطوات المرحلية والتنفيذية لأداء دوره الوظيفي.
2. ترتبط عملية متابعة وتقييم أداء العامل بأساليب فاعلة ذات مؤشرات مميزة.
3. يستند تقييم أداء العامل إلى فاعلية الأدوار الإدارية لوظيفة التدقيق الداخلي.
4. تتعكس مخاطر وظيفة التدقيق الداخلي في تشكيل انحرافات تقييم أداء العامل.

## ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته على اعتبار أن المفهوم هو أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، ولهذا فمن الضروري تحديد المفاهيم المعتمدة في الدراسة كالتالي:

### 1. الدور

أ. لغة: الدور هو توقف الشيء على ما يتوقف عليه، والدور هو المهمة التي يكلف بها الفرد داخل النسق.<sup>(1)</sup>

ب. اصطلاحاً: يعرف الدور في قاموس علم الاجتماع لمحمد عاطف غيث، بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة الاجتماعية داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه.<sup>(2)</sup>

(1) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العامة وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت- لبنان، 1982م، ص58.

(2) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة- مصر، 1997م، ص390.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

وينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية إلى لِينْتُون، حيث يعرفه بأنه كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، بحيث يفترض بالأشخاص القائمين به الخضوع لهذه الأدوار، كما يحدد جملة من الواجبات التي يضطلع بها كل فرد في التنظيم.<sup>(1)</sup>

فالدور نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من توقعات يعتقها الآخرون كما يعتقها الشخص نفسه.<sup>(2)</sup>

بمعنى أن الدور هو رباط اجتماعي يحدد توقعات والتزامات تقترن مع المواقع الاجتماعية. إن الدور يتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره وقد لا يكون على علم.<sup>(3)</sup>

بمعنى أن الدور هو مجموعة من الأنشطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة.

ج. إجرائياً: الدور هو مجموعة العلاقات التي تربط بين الفرد وباقي أفراد المجتمع، يسهل الحياة الاجتماعية للمجتمع من خلال السلوك الإيجابي للأفراد في أداء أدوارهم الاجتماعية. فالمجتمع في حقيقته يتكون من مراكز اجتماعية يمارسها الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز.

### 2. التدقيق

أ. لغة: دقق: الدَّقُّ: مصدر قولك دَقَقْتَ الدواء أدقُّهُ دَقًّا، وهو الرِّضُّ، والدَّقُّ: الكَسْرُ والرِّضُّ في كل وجه، وقيل: هو أن تضرب الشيء بالشيء حتى تهشمه يَتَّبَعْنَ جَابًا كَمُدَّقِ المِعْطِيزِ، دَقَّهُ يَدُقُّهُ دَقًّا ودَقَّقْتُهُ فاندق.

والتدقيق: انعام الدَّقِّ، والمِدَقُّ والمِدَقَّةُ والمُدَّقُّ: ما دَقَقْتَ به الشيء.<sup>(4)</sup>

(1) روبرت بورون وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت: سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة- مصر، 2003م، ص288.

(2) محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم اجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2013م، ص419.

(3) محمد عاطف غيث: مرجع سابق، ص392.

(4) ابن منظور: لسان العرب، مجلد 10، دار صادر، بيروت- لبنان، (د. س)، ص100.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

ب. اصطلاحاً: تعرف جمعية المحاسبة الأمريكية التدقيق على أنه عملية منظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية.<sup>(1)</sup> وتعرفه منظمة العمل الفرنسية بأنه عبارة عن مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم وتقدير مصداقية وفاعلية النظم والإجراءات المتعلقة بالتنظيم.<sup>(2)</sup>

يعرف إيهاب نظمي إبراهيم التدقيق بأنه عملية تجميع وتقييم الأدلة المتعلقة بالمعلومات لتحديد وإعادة تقرير يتضمن درجة المطابقة بين المعلومات والمعايير المعتمدة، والتدقيق يجب أن يتم تنفيذه من قبل جهة كفؤة ومستقلة.<sup>(3)</sup>

يعرف نواف محمد عباس الرماحي التدقيق بأنه يمثل الإجراءات التي يتبعها شخص مستقل مؤهل محايد لتجميع وتقييم الأدلة الثبوتية حول معلومات مكيمة (معلومات عن طريق كميات أو مبالغ) تعود إلى منشأة معينة وذلك لغرض القيام بأخذ القرار المناسب حول رأيه في درجة العلاقة الموجودة بين هذه المعلومات والأسس والقواعد التي يجب إتباعها من قبل المنشأة، وذلك للوصول إلى قرار نهائي حول هذه المعلومات المكيمة.<sup>(4)</sup>

بمعنى أن التدقيق هو عملية تجميع وتقييم أدلة الإثبات حول المعلومات وإيصال ذلك إلى الجهة المعنية.

ويعرفه HBouquin بأنه أحد الشروط الأساسية لمتابعة أعمال المؤسسة التي تكمن في قدرة الأفراد على العمل باستمرار بما يتماشى مع الأهداف.<sup>(5)</sup>

---

(1) محمد سمير الصبان: الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1993م، ص17.  
(2) محمد التوهامي ظواهر، مسعود صديقي: المراجعة وتدقيق الحسابات (الأطر النظرية والممارسة التطبيقية)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م، ص9.  
(3) إبراهيم إيهاب نظمي: التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2009م، ص17.  
(4) محمد نواف، عباس الرماحي: مراجعات المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م، ص15.  
(5) Michel Weill, L'audit stratégique: Qualité et Efficacité des organisations, Afnor, france, 2007, p38.

وقد عرّف اتحاد المحاسبين الأمريكيين التدقيق بأنه إجراءات منظمة لأجل الحصول على الأدلة المتعلقة بالإفrazات الاقتصادية والأحداث وتقييمها بصورة موضوعية لتحديد درجة العلاقة بين هذه الإفrazات وإيصال النتائج إلى المستفيدين.<sup>(1)</sup>

ويمكن تلخيص هذه التعاريف في تعريف شامل للتدقيق حيث تشمل عملية التدقيق على:

- الفحص: التأكد من صحة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها.<sup>(2)</sup>
  - التحقق: يعمل المدقق على التأكد من الوجود الفعلي للعناصر المادية للمؤسسة وعلى تسجيلها تسجيلًا يوافق التشريع المحاسبي في دفاتر المؤسسة فضلًا على التأكيد من تسجيل كل ما من شأنه أن يؤثر عن عناصر الدخل أو الذمة.<sup>(3)</sup>
  - التقرير: تقرير المدقق يدرج المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما توصل إليه من نتائج وتوصيات ويفضل عرض التقرير عن مسؤول على نشاط محل الفحص لتتجنب تشويبهه.<sup>(4)</sup>
- بمعنى أن التدقيق هو عملية منهجية لضبط وتقييم المعلومات بما يتوافق مع الجهة المسؤولة ذات الخبرة والكفاءة اللازمة.

ج. إجرائيًا: التدقيق هو فحص وتحقيق وبحث عن أدلة وتقييم لهذه الأدلة بصورة موضوعية من أجل الخروج برأي عن مدى موثوقية البيانات والمعلومات، حيث يقوم بهذه العملية شخص مؤهل ومستقل، فيقوم بإصدار قرار حول هذه البيانات بنية زيادة موثوقيتها وبالتالي زيادة فائدتها ومدى الاعتماد عليها.

### 3. التدقيق الداخلي

عرّف معهد المدققين الداخليين (IIA) التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها، حيث يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها باستحداث أسلوب منهجي منضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.<sup>(5)</sup>

(1) محمود رأفت سلامة وآخرون: علم تدقيق الحسابات، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2011م، ص21.  
(2) مسعود صديقي: انعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمة والحكومات، جامعة ورقلة- الجزائر، 2005م، ص27.  
(3) سارة بن عثمان: دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2013م، ص05.  
(4) هادي التميمي: مدخل إلى التدقيق من ناحية النظرية والعلمية، ط3، دار وائل، عمان- الأردن، 2006م، ص20.  
(5) kagermann, H., Kinney, w., and, kuting, k. **Internal audit handbook**. (z.keil,trans.). springer-verlag Berlin Heidelberg, USA, 2008, p04.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

التدقيق الداخلي هو أحد الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية لذلك يمكن تعريفه بأنه نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل المؤسسة لتدقيق العمليات كخدمة للإدارة، فهو وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى.<sup>(1)</sup>

وقد عرّف محمد سمير الصبان التدقيق الداخلي بأنه وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم.<sup>(2)</sup>

كما عرّف عبد الله خالد أمين التدقيق الداخلي بأنه مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المشروع، تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المشروع وفي التأكد من إتباع موظفي المشروع للسياسيات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات الواجب إدخالها عليها، ليصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.<sup>(3)</sup>

بمعنى أن التدقيق الداخلي هو أسلوب منهجي مستقل وموضوعي ينشأ داخل المنظمة بغرض فحص وتقييم الأنشطة وتحسين فاعلية الإدارة.

وتعرّفه جمعية المدققين الداخليين (IIA) *Institute of Internal Auditors* بأنه "نشاط توكيدي واستثماري مستقل وموضوعي صمم لإثراء وتطوير عمليات الإدارة وذلك بمساعدتها لإنجاز أهدافها بطريقة منهجية منظمة لتقييم وتطوير فاعلية إدارة مخاطرها وضوابطها والإجراءات المؤسسية".<sup>(4)</sup> وبهذا التعريف أصبحت عملية التدقيق تقسم إلى قسمين:

- **نشاط توكيدي:** يقوم بتنفيذ عمليات المنشأة ويبيدي رأيه للإدارة في: (مدى مصداقية وتكامل البيانات، مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وحماية الأصول، مدى الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، مدى تحقيق المنشأة لأهدافها).

(1) عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م، ص 239.

(2) محمد سمير الصبان: مرجع سابق، ص 103.

(3) عبد الله خالد أمين: علم تدقيق الحسابات، (الناحية النظرية والعلمية)، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2000م، ص 181.

(4) عطا الله أحمد سويلم الحسينان: الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ج1، دار الراية، عمان - الأردن، 2009م، ص 58.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- **نشاط استشاري:** يقوم بتقديم استشارات وتكون بالصور التالية، ( تكليف المدقق بطريقة رسمية مكتوبة ومحددة الأهداف، تكليف المدقق بطريقة غير رسمية من خلال المشاركة في اللجان أو فرق العمل أو الإجابة على أية استفسارات، تكليف المدقق بمهمة متخصصة مثل المشاركة في فرق لإنجاز الاندماج أو التملك، تكليف المدقق بالمشاركة في خطة عمل طارئة).<sup>(1)</sup>

ومن هذين النشاطين أصبح هدف التدقيق لا يقتصر على الفحص والتحليل بهدف اكتشاف الأخطاء بل انتقل إلى الهدف الأشمل المتمثل بتطوير عمليات الإدارة ومساعدتها لأداء أعمالها بكفاءة وفعالية.

يعرّفه **المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين** على أنه "وظيفة مستقلة على مستوى المؤسسة تساعد الإدارة على المراقبة العامة لأنشطتها".<sup>(2)</sup>

كما عرّفه **مجمع المدققين الداخليين والولايات المتحدة الأمريكية (IIA)** على أنه وظيفة يؤديها موظفين من داخل الشركة، وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذها والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية.<sup>(3)</sup>

فالتدقيق الداخلي وظيفة تقييمية مستقلة للخطط والسياسات بهدف التأكد من تنفيذها بدقة وفعالية.

● **إجرائياً:** هو نشاط مستقل موضوعي، يهدف لتأدية خدمات التوكيد والأنشطة الاستشارية المختلفة، وجد لتحسين وإضافة قيمة للعمليات في المؤسسة وهو يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. يساهم هذا النشاط من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم في تقويم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة.

### ● المفاهيم المرتبطة بالتدقيق الداخلي

- **الرقابة:** هي عملية منتظمة ومستمرة يستطيع من خلالها المديرون أن يتأكدوا من مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومدى تنفيذ الخطط بطريقة فعالة وكفأه.<sup>(4)</sup>

(1) دلال خليل الكخن: معايير التدقيق الداخلية، المؤتمر العلمي الرابع بعنوان المحاسبة وتحديات العولمة، جمعية مدققي الحسابات الأردنيين، عمان - الأردن، 24 - 25 سبتمبر، 2002م، ص5.

(2) لطفي شعباني: المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة - " تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004م، ص70.

(3) محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2007م، ص126.

(4) علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2013م، ص145.



- **إدارة المخاطر:** تعرف لجنة رعاية المنظمات إدارة المخاطر بأنها عملية تنفذ بواسطة مجلس الإدارة، الإدارة ومختلف الفاعلين في المنشأة والتي يتم أخذها في الاعتبار في عملية بناء الاستراتيجية وكذلك ضمن كافة أنشطة المنشأة، حيث يتم وضعها من أجل تحديد الأحداث المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على المنشأة وكذلك من أجل تسيير المخاطر ضمن الحدود المقبولة، والهدف منها توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة.(1)
- **المراجعة الداخلية:** هي مجموع الإجراءات الداخلية المتبعة والتي تهدف إلى التأكد من صحة مختلف العمليات المالية والإدارية.(2)
- **الضبط الإداري:** هو نشاط إداري تمارسه السلطات العامة بقصد تحقيق النظام وحماية المرافق والأموال العامة.(3)

### 4. التقييم

- أ. **لغة:** يقال قيم الشيء أي بين قيمته، وقيم السلعة: سعرها وأعطى لها ثمنًا. ويأتي التقييم بمعنى: التثمين، وتقييم الاعوجاج.(4)
- ب. **اصطلاحا:** يعرفه كل من:
- **ساندبرج 1977م** بأنه مجموعة من العمليات التي تستخدم بواسطة أخصائيين متمرسين، للتوصل إلى تصورات وانطباعات واتخاذ قرارات واختبار فروض تتعلق بنمط خصائص فرد معين يحدد سلوكه أو تفاعله مع بيئته.
- **بلوم:** التقييم هو إصدار حكم لغرض ما على الأفكار والأعمال لشخص ما وذلك باستخدام محكمات ومعايير لتقييم مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها ويكون كميًا وكيفيًا.
- **ثورندايك:** التقييم هو وصف شيء ما ثم الحكم على قبول أو ملاءمة ما وصف.
- **كرنلاند:** عملية منهجية تحقق مدى تحديد الأهداف التربوية من قبل التلاميذ، وأن يتضمن وصف كميًا وكيفيًا بالإضافة إلى الحكم على القيمة.

---

(1) هيثم عبد الله ذيب: أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016م، ص266.

(2) عبد الله خلف الوردات: دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م، ص30.

(3) إبراهيم طه الفياض: القانون الإداري، مكتبة الفلاح، الكويت، 1987، ص52.

(4) صالح ناصر عليمات: العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006م، ص169.

- ستائلي: عمليات تلخيصية (وصفية) يلعب فيها الحكم على قيمة الشيء دورا كبيرا كما هو الحال في إعطاء التقديرات للتلاميذ وترفيهم<sup>(1)</sup>.

نخلص إلى أن التقييم:

- هو إصدار حكم على قيمة الشيء بالاستناد إلى وصف ما.

- عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة<sup>(2)</sup>.

- الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها<sup>(3)</sup>.

بمعنى أن التقييم هو عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي لا تسعى فقط إلى كشف العيوب وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة.

- عملية تنصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكاته وتصرفاته من ناحية أخرى<sup>(4)</sup>.

- عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون<sup>(5)</sup>.

ج. إجرائيا: التقييم هو عملية تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين، كما أنها لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية.

### 5. الأداء

أ. لغة: لفظ مشتق من الفعل (أدا) ويعني (أدى) الشيء: قام به و- الدين قضاء الصلاة: قام بها بوقتها- والشهادة: أدلى بها و- إليه الشيء: أوصله إليه و(تأدى) للأمر: أخذ أدائه واستعد له:

(1) المرجع السابق، ص169.

(2) Besseyre des Horts: **gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concept et outil**, Edition d'organisation, paris, france, 1992, p102.

(3) حسين بلوط: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت- لبنان، 2003م، ص360.

(4) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية- مصر، 2002م، ص257.

(5) نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان- الأردن، 2000م، ص75.

(تأدى) الأمر: قضي، وإلى فلان: توصل.<sup>(1)</sup>

وفي معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.<sup>(2)</sup>

ويعرّفه قاموس أوكسفورد بأنه تنفيذ شيء مطلوب ويمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتباره الطريقة التي يسلكها الفرد أو الجماعة لأداء العمل.<sup>(3)</sup>

ب. اصطلاحا: كلمة أداء تعني السلوك وتعني أيضا بأنها سلسلة مترابطة متكونة من الحافز الذي يترتب عليه سلوك، بحيث ينعكس هذا السلوك بتصرف ويؤدي إلى نتائج (أداء). وعليه فإن أداء الفرد هو دالة لعناصر الرغبة في الأداء، القدرة على الأداء، الفرصة المناسبة للأداء.<sup>(4)</sup>

نخلص إلى أن الأداء هو:

- هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.<sup>(5)</sup>
- هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.<sup>(6)</sup>
- هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>(7)</sup>
- هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين.<sup>(8)</sup>
- هو المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين.

- 
- (1) ابن منظور: لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت- لبنان، (د. س)، ص 26.
- (2) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفايات التدريب (المفهوم- التدريب- الأداء)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003م، ص 24.
- (3) أحمد سيد مصطفى: استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التطور الوظيفي الأول، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها- مصر، 2- 4 أكتوبر، 2002م، ص 08.
- (4) وليد حميد رشيد الأميري: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م، ص 75.
- (5) أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1984م، ص 166.
- (6) عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، المجلد 2، جامعة محمد الخضير، بسكرة- الجزائر، نوفمبر 2000م، ص 86.
- (7) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2003م، ص 219.
- (8) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان النشر لجامعة قلمة، قسنطينة- الجزائر، 2004م، ص 123.

- هو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة.<sup>(1)</sup>

فالأداء هو قيام الفرد بعمل بكفاءة وفاعلية لإتمام إنجاز المهام الموكلة إليه.

ج. إجرائيا: الأداء درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

### 6. تقييم الأداء

يعرّف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء على أنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.<sup>(2)</sup> ويعرّف أيضا:

- أنه محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية.<sup>(3)</sup>

- هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>(4)</sup>

- هو تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي قام بها خلال فترة زمنية معينة.

- هو قياس الأداء الفعلي أي مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.<sup>(5)</sup>

- هو عملية تقييم وتقدير بصفة منتظمة ومستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.<sup>(6)</sup>

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية- مصر، 2000م، ص24.  
(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت- لبنان، 1997م، ص125.

(3) Marie Tresanini, **évaluer les compétences-Du recrutement à la gestion de carrière-**, 2ème édition, presses de l'université d'Ottawa, EMS Management & société, canada, 2002, p18.

(4) مهدي حسن: إدارة الأفراد في منظوركمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان- الأردن، 1993م، ص286.

(5) زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء، القاهرة- مصر، 2001م، ص15.

(6) كامل بربر: مرجع سابق، ص125.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- هو معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها. (1)
- هو وظيفة مؤسّسة، مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، تحقق فاعلية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة. (2)
- ف تقييم الأداء يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة سواء كانوا في المستويات المباشرة الوسطى أو في مستوى الإدارة العليا، كما يجب أن يتصف بالاستمرارية وأن يتزامن مع تقييم أداء المؤسسة للحصول على نتائج فعالة ودقيقة.
- ج. إجرائياً: تقييم الأداء يعني به قياس ما يقوم به الموظف من المهام الموكلة إليه "مسؤوليات وواجبات" في نهاية فترة معينة، أي مقارنة ما كان ينبغي تحقيقه بما تم انجازه فعلاً من أهداف، وهذا لتسهيل عملية التشخيص وكشف الانحرافات.

### ● المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء

- هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بتقييم الأداء نوردتها كآلاتي:
- **المهارة:** تعني المهارة ضرب من الأداء، تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة وكفاءة ودقة مع اقتصاد في الوقت والجهد، سواء كان هذا الأداء عقلياً أو اجتماعياً أو حركياً. (3)
  - **الكفاءة:** هي القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في المواقف العملية. الكفاءة من المنظور التنظيمي تعني المقدرة في حفاظ المنظمات عن نفسها برضا الأفراد الذين تحتويهم، أما في المجال التعليمي فهي مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المنشودة منه.
  - **الكفاية:** هي القدرة على انجاز النتائج المرغوبة، مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات. وتعرف الكفاية في التدريس إلى أنها تلك المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة، والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما، أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية. (4)

(1) عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان - الأردن، 1999م، ص 189، 190.

(2) وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 123.

(3) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: مرجع سابق، ص 25.

(4) المرجع السابق، ص 27.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- **الفعالية:** يرى بشير عباس العلق أن الفعالية هي مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة.(1)
- **التدريب:** هو عملية تلقي الأفراد للمعلومات والمعرفة العملية، والخبرة والممارسة التطبيقية في حقل من حقول الاختصاص، وفق برامج وخطط وأساليب مدروسة وبإشراف متخصصين ومدربين مؤهلين لهذا الغرض، بهدف إعدادهم وتهيئتهم لأداء الأعمال التي ستوكل إليهم.(2)
- **إدارة الأداء:** هي عملية استراتيجية متكاملة تهيء نجاحا مستمرا من خلال تحسين أداء العاملين، وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل، كما أنها عملية معينة بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة إن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها، وبالالاتجاه العام الذي تتويه لبلوغ أهدافها طويل الأجل.(3)
- **التطوير:** يشير مفهوم التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العلمية، وتكوين العلاقات وتقييم الشخصية والقدرات كأساس للتطوير، الذي يساعد الموظف في تهيئة مستقبل أفضل، ولأن التطوير يتوجه نحو المستقبل، فإنه يتطلب تعلما لا يرتبط بالضرورة بوظيفة الفرد الحالية بل يتعدى ذلك لوظيفته أو وظائفه القادمة.(4)
- **المتابعة:** هي عملية متابعة تنفيذ خطوات المشروع، للتأكد من أنه وفق الخطة الموضوعية ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه. تتم عملية المتابعة على مستوى الأنشطة، وتنفذ بشكل دوري عبر جميع المعلومات والبيانات التي تساعد في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعية للمشروع ومدى تقدم المشروع نحو تحقيق أهدافه.(5)

### رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1. مجالات الدراسة

- 
- (1) علي شريف: الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1997م، ص39.
  - (2) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: مرجع سابق، ص22.
  - (3) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص04.
  - (4) المرجع السابق، ص05.
  - (5) سناء يازجي: المتابعة والتقييم - إجابات عملية لأسئلة جوهرية-، دار كروب للطباعة والنشر، مؤسسة فريديش إيبيرت، بيروت- لبنان، 2014م، ص8.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أ. **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية، حيث حدد هذا المجال في "مديرية الإدارة المحلية- ولاية قلمة"، اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال التدريبي لدراستنا الميدانية. فهي تقوم بدعم الوحدات الفرعية الأخرى.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية فهي تتكون من مصلحة الموظفين التي تهتم بالمسار المهني للموظفين وتدقيق الملفات، الوصاية، التكوين والترقية لديها (2مكاتب)، مصلحة الميزانيات والممتلكات تهتم بإعداد الميزانيات وصرفها والحفاظ عليها لديها (3مكاتب)، مصلحة التنشيط المحلي والصفات تهتم بصفات التجهيز والوصاية على البلديات لديها (3مكاتب).

ب. **المجال البشري (العينة):** يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين العاملين "بولاية قلمة- مديرية الإدارة المحلية"، ونظرا لحجم العاملين داخل المؤسسة والمقدر ب90 عامل، فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها ب45 عامل، حيث تم أخذ نسبة 50%، وقد اعتمدنا على المعادلة التالية لحساب العينة:

$$100\% \longrightarrow 50\%$$

$$90 \longrightarrow n$$

$$n = \frac{90 \times 50}{100} = 45 \text{ عامل}$$

تمثل العينة جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات، لذلك يلجأ الباحث إلى دراسة كل وحدات المجتمع، وهي قد تكون كبيرة جدا مما يصعب دراستها، لذلك فهو يلجأ إلى دراسة عينة مصغرة للمجتمع تمكنه من دراسة كافة وحدات المجتمع.<sup>(1)</sup>

فكلما تم اختيار العينة بشكل سليم، كانت ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا علميا، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة. فاختيارنا نركز على العينة العشوائية البسيطة القائمة على أساس إعطاء فرص المكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي، فإذا كان أفراد العينة مرقمين على قصاصات من ورق، فانثناء الأرقام يتم بطريقة عشوائية إلى أن يتم انتقاء العدد المطلوب، ويستعمل هذا الأسلوب في عملية القرعة.<sup>(2)</sup>

واختيارنا للعينة العشوائية بسبب:

- العدد المحدود للموظفين المعنيين بالمراقبة والضبط الإداري.

(1) مهدي زويلف، تحسين لظراونة: منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1998م، ص55.

(2) أحمد زكي بدوي: علاقة العمل في الدول العربية، دار النهضة، بيروت- لبنان، 1981م، ص364.

- تصريح مدير الإدارة المحلية بعدم تفرغ جميع موظفي المصالح بالمديرية.  
ج. **المجال الزمني:** هو الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، ولهذا قمنا بتخصيص أوقات الزيارة للمؤسسة، بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين إلى آخر. ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

● **المرحلة الاستطلاعية:** كانت أولى زيارتنا بتاريخ 27.11.2019م إلى مديرية الإدارة المحلية لولاية قالمة، حيث قام بتوجيهنا مدير مصلحة الموظفين بعد اطلاعه على الموضوع، إلى المجمع الإداري لولاية قالمة في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، وتم استقبالنا من طرف مدير المصلحة، ولكن بعد اطلاعه على الموضوع، طلب منا الاطلاع على نموذج الاستثمار، وبتاريخ 03.03.2020م توجهنا إلى مديرية البرمجة بالمجمع الإداري لولاية قالمة، وبعد إطلاع المدير على محتوى الاستثمار تم رفض تطبيقها في مصلحته نظرا لحساسية الموضوع وعدم قدرتهم على إقضاء معلومات حساسة تضر بمصلحة المؤسسات.

بعدها توجهت إلى مصلحة الموظفين وبالتعاون مع مدير المصلحة، فقد تم توجيهي إلى تطبيق الاستثمار بمديرية الإدارة المحلية لتطبيق الاستثمار على الموظفين المعنيين بمراقبة الملفات وتدقيقها.

● **مرحلة توزيع الاستثمار:** بدأت هذه المرحلة في منتصف شهر مارس 2020م، حيث تم جمع الاستثمارات في 22 أبريل 2020م، وجمع البيانات الموجودة فيها وتفرغها في جداول إحصائية وتصنيفها وتمثيلها بيانيا بداية من 27 أبريل 2020م.

2. **المنهج المستخدم:** يعتبر اختلاف المنهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية تنبع من تفرع طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان، والمنهج المختار يكون بناءً على هذا الأساس، قصد تحليل الظاهرة تحليلاً سليماً وإعطائها طابعاً إحصائياً يزيد من دقة دراستها. وبشكل عام يعرف المنهج العلمي بأنه "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك".<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على:

● **المنهج الوصفي** باعتباره يتماشى وطبيعة البحث، وتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف بشكل عام إلى تحديد خصائص الظاهرة وتفسيرها والتوصل إلى اقتراح الحلول.

(1) محمد عبيدات، أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ط2، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، 1999م، ص35.



## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

ويعرف المنهج الوصفي على أنه وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة، لمعرفة أسبابها ونتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة.<sup>(1)</sup> وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي للحصول على أدق المعلومات النظرية والميدانية التي تخدم أغراض البحث، ويعتمد هذا المنهج على الوصف الدقيق والموضوعي للظاهرة المراد دراستها، وقد ساعدنا هذا المنهج في:

- اختيار الظاهرة المراد دراستها بعد معاشتها على أرض الواقع.
- تحديد الاشكالية بصورة علمية دقيقة.
- تحديد الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات.
- جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة.
- التحقق من البيانات التي تم جمعها حول موضوع الدراسة.
- القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها، للتوصل إلى نتائج واضحة للإجابة عن التساؤلات المطروحة في موضوع البحث، كما تم توظيف الاسلوب الاحصائي في جمع المادة العلمية وتجميعها كميًا بصورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية واستعمال التقنيات الحسابية ومقارنتها فيما بينها.

**3. تقنيات البحث الميداني:** من غير المنطقي أن ينطلق الباحث في عمله من فراغ، وإنما يتعين عليه الاستعانة بمجموعة من التقنيات والأدوات، لذلك فقد اعتمدنا لجمع المادة العلمية النظرية على المعاجم والقواميس، الكتب، الدوريات العلمية، الرسائل والأطروحات، الدراسات الميدانية والملتقيات. أما بالنسبة للبيانات الميدانية فقد تم جمعها من الميدان مجال الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة (من خلال التفاعلات، السلوكيات، التصرفات الصادرة عن الموظفين)، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات والإحصاءات بهدف الإحاطة بالظاهرة محل الدراسة ميدانياً.

أ. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أحد المصادر الأساسية للحصول على المعلومات والبيانات، كما يمكن الاعتماد عليها مادامت تخدم أغراض البحث بشكل منتظم، فهي أول أداة ينطلق منها الباحث عند قيامه بالدراسة وتستمر معه إلى نهايتها.<sup>(2)</sup>

(1) غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007م، ص 87.

(2) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م، ص 204.

كما تعرف كذلك بأنها وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وهي التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات تسهم اسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية.<sup>(1)</sup>

خاصة في موضوع دراستنا كانت ملاحظتنا كاشفة عن الطابع السري بين العمال والإدارات والحرص على السرية المتواصلة.

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال التفاعلات، السلوكات والتصرفات، حيث كانت هذه الأداة ذات فاعلية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية.

**ب. المقابلة:** تعتبر المقابلة وسيلة لجمع البيانات في البحث الاجتماعي، حيث تمتاز هذه الأداة بالمرونة وتسمح بملاحظة المبحوث والتعمق في فهم كافة الجوانب التي تجرى فيها المقابلة. وتعرف المقابلة بأنها: "حادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج".<sup>(2)</sup>

ولقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات عن طريق أسئلة موجهة لرؤساء المصالح "بولاية قالمة- مديرية الإدارة المحلية-" بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وبالرغم من ضغوط عمل هؤلاء الأشخاص إلا أنهم قد ساعدونا في إجراء لقاءات معهم ومع بعض المبحوثين والتي ساعدتنا في تصميم الاستمارة وفي تحليلها.

ولتطبيق هذه الأداة فقد شملت المقابلة على 14 سؤالا في دليل المقابلة (موجه لرؤساء المصالح).

وقد تلخصت المحاور الأساسية للمقابلة في:

1- العمليات التطبيقية لوظيفة التدقيق الداخلي.

2- متغيرات تقييم أداء العامل.

3- تطبيق الوظائف الإدارية في تقييم أداء العامل.

4- المخاطر والانحرافات.

(1) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، جامعة الإسكندرية- مصر، 2002م، ص143.

(2) عمار بوحوش، محمد محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م، ص75.

ج. الاستمارة: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المبحوثين.

تعد الاستمارة أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها. وتعتمد على استنطاق الأفراد المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعده على اختبار فرضياته.<sup>(1)</sup>

وتعرف كذلك على أنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد مواضيع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من المبحوثين، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا المتعلقة بالمبحوث.<sup>(2)</sup>

وقد استخدمنا هذه الأداة في دراستنا وتمت صياغة أسئلتها في شكلها النهائي، حيث تضمنت 38 سؤالاً موزعين على خمسة محاور:

أولاً: البيانات الأولية.

ثانياً: الخطوات المرحلية والتنفيذية لوظيفة التدقيق الداخلي.

ثالثاً: المؤشرات المميزة لمتابعة تقييم أداء العامل.

رابعاً: الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل.

خامساً: تأثير مخاطر وظيفة التدقيق الداخلي في تشكيل انحرافات تقييم أداء العامل.

### خامساً: الدراسات السابقة

إن الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء في أولى خطوات البحث يوفر للباحث ما يلي:

- بلورة مشكلة البحث التي يفكر فيها وتحديد أبعادها ومجالاتها.
- إثراء مشكلة البحث التي اختارها الباحث.
- تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يمكن أن يستفيد منها في إجراءاته لحل مشكلته، إضافة إلى تزويده بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.
- توجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون وتعرفه بالصعوبات التي واجهوها.

(1) عبد الغاني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت- لبنان، 2008م، ص 21.

(2) بلقاسم سلاطنية، حسن الجيلاني: أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م، ص 77.

- الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة من خلال بناء مسلمات البحث على النتائج التي توصل إليها الآخرون واستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.  
وللاشارة فقد تم ترتيب الدراسات الآتية وفق التسلسل الزمني.

**1. الدراسة الأولى: بعنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من انجاز الطالبة بعجي سعاد، 2006-2007م**

هدفت الدراسة إلى تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها وتحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته، كذلك الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.

وللاحاطة بهذا الموضوع قامت الباحثة بطرح تساؤل رئيسي: ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟.

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين؟.
- ما هي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، وهل تعني المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين بها، يتسم بالموضوعية والدقة، ويحقق أهدافها وأهداف أفرادها على حد سواء؟.
- ما هي علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية مثل قرارات الترقية، قرارات النقل، قرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين، القرارات المتعلقة بالرواتب والحوافز؟.

- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته؟.

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة تم بناء فرضية عامة تمثلت في:

- إن نظام تقييم أداء العاملين الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل، تتسم نتائجه بالموضوعية والدقة، وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.  
وقد تفرعت هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية:
- نظام تقييم أداء العامل لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية كالترقية، الحوافز، تحديد الاحتياجات التدريبية، الفصل، تنمية المسار الوظيفي.
- هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه وبالتالي تحول دون فعاليته.

وللتحقق من هذه الفرضيات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تم الاستعانة بالاستمارة بالاستمارة وهي أحد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات، إضافة إلى المقابلة والملاحظة وتم تحديد العينة في تقييم أداء جميع العاملين في مؤسسة نפטال وبالتحديد مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية المتعددة - نפטال مسيلة CLP - والبالغ عددهم حسب إحصائيات مارس 2006 ما يعادل 184 عامل.

ومن خلال التأكد من صدق الفرضيات استطاعت الباحثة أن تتوصل إلى نتائج أهمها، أن نظام التقييم يعتبر من أنظمة التقييم التي لا تخدم لا طموحات المؤسسة ولا طموحات أفرادها، كما أنه لا يوفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، ولا يسهم في الكشف عن مهارات وقدرات أفرادها خاصة فئة الإطارات منهم.

وبناءً على هذا نقترح على المؤسسة للوصول إلى نظام تقييم يضمن لها كل ما سبق ويحقق لها التنمية المستدامة لأفرادها.<sup>(1)</sup>

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا في أنها ركزت على تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته، وهو ما ارتأينا أن نوضحه في دراستنا هذه.

### 2. الدراسة الثانية: بعنوان دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، الجامعة الإسلامية، غزة، من انجاز الطالب يوسف سعيد يوسف المدلل، 2007م.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري بالشركات المساهمة العاملة الفلسطينية، والتعرف على أهمية التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة وفعالية الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية والمسؤولية والمحاسبة والإفصاح وتقييم أداء الإدارة، ودور ذلك في ضبط الأداء الإداري والمالي في الشركات المساهمة العاملة الفلسطينية.

(1) سعاد بعجي: تقييم فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر، 2006-2007م.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في: هل أن وظيفة التدقيق الداخلي تقوم بالدور المنوط بها في ضبط الأداء المالي والإداري للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟، حيث تفرعت عن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية:

- هل يوجد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين قسم مستقبلي ونظام للتدقيق الداخلي (*Audit charter*) وهل تقوم هذه الشركات بتوفير المواد الكافية لقسم التدقيق الداخلي؟.
- هل يستطيع المدقق الداخلي في الشركات الفلسطينية القيام بالدور المنوط به في ضبط الأداء الإداري والمالي حسبما تقتضيه الأعراف والمعايير المهنية، وما أهمية ذلك بالنسبة لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمساهمين والإدارة العليا والمدقق الخارجي؟.
- هل أن درجة استقلال المدقق الداخلي وموضوعيته في الشركات الفلسطينية تخوله القيام بأداء مهمته على الوجه الأكمل والعمل بعيدا عن تدخلات وضغوطات الإدارة؟.
- هل أن مؤهلات وخبرة ومعرفة المدقق الداخلي في الشركات الفلسطينية تؤهله للقيام بضبط وتقييم الأداء من الناحيتين الإدارية والمالية في الشركات التي يعمل بها؟.
- هل هناك حاجة لصياغة معايير التدقيق الداخلي وتعميمها مؤسسيا في فلسطين؟.
- هل يساير نطاق التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة في فلسطين التطورات الحديثة التي طرأت على المهنة وانتقالها من دور تصيد الأخطاء والرقابة المادية إلى مستويات متقدمة من تدقيق الأداء التشغيلي والمساهمة في تقييم وإدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية ودعم الحوكمة وتحقيق الجودة الشاملة؟.

وقد حاول الباحث الإجابة على هذه الأسئلة من خلال طرح عدة فرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني معايير أداء واضحة للتدقيق الداخلي وبين ضبط الأداء المالي والإداري بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلال موضوعية التدقيق الداخلي وبين قدرته وضبط الأداء المالي والإداري بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توسيع نطاق ومسؤوليات التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء وبين ضبط الأداء الإداري والمالي بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام التدقيق الداخلي بتقييم وتقويم نظام الرقابة الداخلية وبين ضبط الأداء الإداري والمالي بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود وفعالية لجنة التدقيق في متابعة وتقييم عمل التدقيق الداخلي وقدرة المدقق الداخلي على ضبط الأداء الإداري والمالي.

وللتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك استنادا إلى الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية لموضوع البحث. قد تحدد مجتمع الدراسة في جميع وحدات التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة المدرجة أسهمها في سوق فلسطين للأوراق المالية والبالغ عددها (36) شركة، وقام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث أخضع جميع أفراد المجتمع للدراسة وتم توزيع الاستمارة على المسؤولين عن وحدات التدقيق الداخلي في هذه الشركات وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج spss.

ومن خلال التأكد من صدق الفرضيات استطاع الباحث أن يتوصل إلى نتائج أهمها أن وحدات التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة تقوم بدور جيد في ضبط الأداء الإداري والمالي والمساهمة بدعم حوكمة الشركات، من خلال دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وتقييم إدارة المخاطر، وقياس كفاءة وفعالية الأداء، وأنه توجد علاقة كبيرة بين توفر درجة كافية من الاستقلالية لوحدة التدقيق الداخلي وبين ضبط الأداء الإداري والمالي بالشركات المساهمة العامة.<sup>(1)</sup>

ترتبط هذه الدراسة بموضوع دراستنا في أن هذه الدراسة ركزت على دور التدقيق الداخلي، ولهذا يمكن الاستفادة منها من خلال النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها مع نتائج دراستنا، ومعرفة إذا كانت هناك اختلافات في نوع الأدوار.

### 3. الدراسة الثالثة: بعنوان دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، من إنجاز الطالب بوبرطخ عبد الكريم، 2011-2012م

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه بالنسبة للمؤسسة أو العاملين، ووضع نظرة إيجابية نحوه وتبديد تخوفهم منه، ذلك أنهم يظنون في أغلب الأحيان أن هذا النظام يعد موجه لكشف أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.

(1) يوسف سعيد يوسف المدلل: دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطينية للأوراق المالية - مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2007م.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في: ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته؟، وقد تفرعت عن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية:

- ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟.
  - هل يتسم نظام التقييم المطبق في المؤسسة بالموضوعية والدقة وهل يحقق أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء؟.
  - ما مدى علاقة نتائج تقييم أداء العاملين باتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية؟.
  - هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته؟.
- وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تقتضي الضرورة وضع فرضيات أولية تمثل احتمالا لحل المشكلة وتتمثل في:

- إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة له ذلك من أجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها.
  - وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية وقراراته الإدارية.
  - يساهم تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة في تحقيق فعالية أكبر لأدائها.
- وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث، كما استعان الباحث بمجموعة من الأدوات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وكذا الوثائق والسجلات، ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بـ 175 مفردة وهي تمثل 20% من إجمالي مجتمع الدراسة.
- ولقد توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:
- إن نظام تقييم الأداء ضرورة لا بد منها فهو يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قصورها خاصة فيما يتعلق بأداء العاملين بها.
  - إن الهدف الأساسي من تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو من أجل صرف التحفيز المادية وهذا يعتبر تذييق لمهام هذا النظام خاصة فيما تعلق بالقرارات الإدارية الأخرى من تدريب وتدرج في المسار الوظيفي.



– إن نتائج تقييم الأداء لا تترجم فعلا نواحي القصور ولا تعتمد في تفعيل أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة.<sup>(1)</sup>

ساعدتنا هذه الدراسة في أنها ركزت على فعالية نظام تقييم أداء العاملين، من خلال التعرف على أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة وكيفية الاستفادة من تطبيقاته، ويمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها.

**4. الدراسة الرابعة: بعنوان تقييم العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، من انجار الطالب صالحى عبد القادر 2013م.**

هدفت الدراسة إلى التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء المتوازنة وإظهار أهمية تطبيقاتها في المؤسسات وحث هذه الأخيرة على تطبيق نماذج ومداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة وتبسيط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازنة. وقد تمحورت إشكالية الدراسة في: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟، وقد تفرعت عن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية:

- فيما تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن وما هي مكوناتها وأهميتها؟.
  - كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل عملية تقييم العاملين؟.
  - ما واقع استخدام وأثر بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة؟.
- ومن أجل الإحاطة بجوانب الموضوع وللإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء لتوفره على مؤشرات مالية وغير مالية حيث تعطي نظرة شاملة عن وضعية أو أداء المنظمة وتتكون من عدة مؤشرات.
  - تساهم بطاقة الأداء المتوازن في الاتصال بالمؤسسة للمعرفة الدائمة بمتطلبات العاملين.
  - الاستفادة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة.
- وللتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاستعانة بتقنية الاستبيان، وتتمثل عينة الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 30 موظف واستخدم الباحث برنامج xls وبرنامج spss.

(1) عبد الكريم بويرطخ: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2011-2012م.

ومن خلال التأكد من صدق الفرضيات، استطاع الباحث أن يتوصل إلى عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية وعدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل وقصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء.<sup>(1)</sup>

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها ركزت على تقييم العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتبر مدخل حديث لقياس وتحسين الأداء، من خلال حث المؤسسات على تطبيق نماذج حديثة وتكييفها مع ظروف المؤسسة، ويمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها.

**5. الدراسة الخامسة: بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، من انجاز الطالبة بلعالم عائشة، 2014-2015م.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية في الجزائر، ومعرفة الاختلافات بين التدقيق الداخلي والخارجي، وكذا التعرف على المؤشرات المعتمدة في المؤسسات المصرفية لتقييم أداءها المالي، وتهدف من كل هذا إلى المساهمة في الوعي العام بأهمية القطاع المصرفي عموماً.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة كالتالي: فيما يتمثل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المصرفية؟.

وهذا التساؤل بدوره يقود إلى طرح مجموعة من الأسئلة الجزئية تتمثل في:

- هل التدقيق الداخلي موجود ومطبق فعلاً بالنسبة للمؤسسة المصرفية؟.
  - ما هي مؤشرات الأداء المالي المعتمدة في المؤسسة المصرفية؟.
  - ما هي العلاقة بين التدقيق الداخلي والأداء المالي بالنسبة للمؤسسة المصرفية؟.
- وقد حاولت الباحثة الإجابة على هذه الأسئلة من خلال طرح عدة فرضيات جزئية:
- التدقيق الداخلي مطبق ولديه مصلحة خاصة في كل مؤسسة مصرفية.
  - تطبق وتعتمد المؤسسة المصرفية على مؤشرات خاصة بالأداء المالي تكون فقط على مستوى البنوك على خلاف المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

(1) عبد القادر صالح: تقييم العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة للفترة ماي 2013 - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013م.

• علاقة التدقيق الداخلي بالأداء المالي على مستوى المؤسسات المصرفية علاقة قوية وتظهر من خلال التقرير الذي ترفعه دائرة التدقيق الداخلي بالبنك عن الوضعية المالية أو أدائها المالي للجهات المختصة.

وللتحقق من هذه الفرضيات استخدمت الباحثة في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث برز هذا المنهج الإطار النظري لمساهمة التدقيق الداخلي في الأداء المالي للمؤسسة المصرفية، أما الجانب التطبيقي استخدم المنهج التحليلي لترجمة المعلومات النظرية وتحليلها وتبويبها وترجمتها في أرض الواقع، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفين ومسؤولي البنوك لكل من ولايتي ورقلة والأغواط، حيث أن العينة الممثلة لهذا المجتمع تتكون من مجموعة من وكالات البنوك لكل من ولايتي ورقلة والأغواط ويتكون أفراد العينة من (المدير، نواب المدير، رؤساء المصالح بالبنوك)، حيث قامت الباحثة بتوزيع 21 استمارة تشمل المديرين ورؤساء المصالح لعينة من البنوك بولايتي ورقلة والأغواط حيث اعتمدت عن طريق التسليم المباشر لاستمارة الاستبيان للمستقضي والمقابلات الشفوية، وقد تم استرجاع 20 استمارة بنسبة 95% وعدد الاستثمارات غير المسترجعة 1 استمارة بنسبة 5% وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي spss.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف بالمؤسسة خاصة في المجال المالي بالنسبة للبنوك، فهي التي تقوم بتقييم الأداء المالي داخل البنك، وكذا يعتبر التدقيق كأداة من أدوات الرقابة الداخلية خاصة في الجانب المالي، إذ تقوم بالرقابة على المقبوضات بكل أحجامها وخاصة المقبوضات النقدية الكبيرة، وكذا يقوم التدقيق الداخلي بتقديم استشارات للإدارة، فهو يقوم بتقديم خدمات للإدارة بخلاف التقارير المالية السنوية وذلك تبعاً لما تنص عليه معايير المراجعة الداخلية.<sup>(1)</sup>

توجد علاقة بين هذه الدراسة ودراستنا من خلال أنها ركزت على دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء، ومعرفة الاختلافات بين التدقيق الداخلي والخارجي، ولهذا فالنتائج المتوصل إليها تساعدنا في عملية تحليل البيانات المتحصل عليها ومقارنتها مع بعضها البعض.

(1) عائشة بلعالم: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية - دراسة استبيان بولايتي ورقلة والأغواط - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2014 - 2015م.

6. الدراسة السادسة: بعنوان تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، جامعة الجيلالي بونعامة، من انجاز الطالبة فارسي صبرينة، 2015م

هدفت الدراسة إلى المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع علمي في هذا المجال بالإضافة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذا الآليات المستخدمة في هذه العملية، ومدى تأثيرها على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة.

قد تمحورت إشكالية الدراسة في: إلى أي مدى تساهم آليات تقييم الأداء في الرفع من أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة؟.

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- ما المقصود بتقييم أداء العاملين؟.
  - ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟.
  - ما أثر تقييم أداء العاملين على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة؟.
- وقد حاولت الباحثة الإجابة على هذه الأسئلة من خلال طرح فرضية عامة:
- كلما زاد تفعيل آليات تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة في إطار الإمكانيات المادية المتاحة ومستوى الخدمات المقدمة، كلما زاد مردود العاملين وإرضائهم بالانتماء والولاء للقيادة على كل المستويات.
  - وقد اندرجت تحت هذه الفرضية أربع فرضيات جزئية:
  - كلما زاد تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصال الجزائر بخميس مليانة كلما زاد تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين.
  - يزداد استخدام آليات تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة بازدياد فعالية عملية تقييم الأداء.
  - كلما زاد تأثير تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة كلما زادت فعالية أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- وللتحقق من هذه الفرضيات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة واستعانت بمختلف الأدوات من مقابلة، ملاحظة، استبيان حيث تم توزيع 15 استمارة فقط.
- وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

إن عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة والمعقدة تتطلب أسس منطقية بإتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة ومن هذه الخطوات وضع توقعات الأداء، مرحلة مراقبة تقدم الأداء، التغذية العكسية، اتخاذ القرارات بعد الانتهاء من التقييم، وضع خطط تطوير الأداء، وعلى المؤسسة أن تختار طريقة مناسبة لعملية تقييم الأداء، ومنه تتجلى أهمية هذه العملية في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها كما تساعد العملية على زيادة رضاهم عن عملهم وعن المؤسسة.<sup>(1)</sup>

ساعدتنا هذه الدراسة في كونها ركزت على تقييم أداء العاملين، من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذا الآليات المستخدمة في هذه العملية، وهو ما ارتأينا أن نوضحه في دراستنا هذه.

**7. الدراسة السابعة: بعنوان دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة أم البواقي، من انجاز الطالب فارس حمايزية، 2015-2016م**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على علاقة التدقيق الداخلي بتسيير مخاطر الأعمال في البنوك التجارية بولاية أم البواقي، وذلك من خلال دراسة عينة من العاملين في المفتشية الجهوية للتدقيق، من أجل معرفة مدى قدرة المدققين الداخليين في تسيير مختلف أخطاء آليات التنبؤ بها.

وقد تمحور التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: هل التدقيق الداخلي في أشكاله وأبعاده الحالية قادر على مواجهة الأخطاء الحالية؟.

وقصد الإلمام بجوانب الموضوع قام الباحث بطرح أسئلة فرعية:

- هل التدقيق الداخلي قادر على مواجهة الأخطار الحالية؟.
  - ما مدى إدراك ووعي المؤسسة بأهمية دراسة الأخطار؟.
  - كيف يتعامل المدقق الداخلي مع مختلف الأخطار؟.
- ومن أجل الإحاطة بجوانب الموضوع وللإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

- التدقيق الداخلي قادر على مواجهة الأخطار الحالية بفاعلية.
- هناك إدراك ووعي تام بأهمية دراسة وإدارة الأخطار من قبل المؤسسة.

(1) صبرينة فارسي: تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس ميانة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة- الجزائر، 2015م.

- يتعامل المدقق الداخلي بحرفية ولباقة في إدارة وتقليل مختلف الأخطار .

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتطبيقي وتمثل مجتمع الدراسة في مفتشية التدقيق ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أم البواقي، حيث استخدم أسلوب العينة العشوائية والمتمثلة في 30 إطار بمصلحة التفتيش والتدقيق الجهوي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أم البواقي واستخدم الاستمارة في جمع البيانات الأولية، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي spss.

ومن خلال التأكد من صدق الفرضيات استطاع الباحث أن يتوصل إلى النتائج التالية:

إن عملية إدارة المخاطر تتم من خلالها التقرير النهائي الذي يوجه للإدارة العليا للبنك، كما أن إدارة المخاطر الاقتصادية في البنوك التجارية تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العلمية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، ولتحقيق ذلك يتطلب إجراء دورات تدريبية لتطوير المعارف لاسيما الاتجاهات الحديثة في مجال التدقيق وإدارة المخاطر.<sup>(1)</sup>

إن العلاقة التي تربط دراستنا بهذه الدراسة هي أنها ركزت على دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر، ولهذا يمكن الاستفادة منها من خلال النتائج والتوصيات، وفي معرفة قدرة المدققين الداخليين في تسيير مختلف الأخطاء.

### 8. الدراسة الثامنة: بعنوان العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، من انجاز الطالبة فاطمة أحمد موسى إبراهيم، 2016م

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة، وكذلك التعرف على الخطوات المتبعة من قبل تلك المؤسسات لتحسين جودة تقارير التدقيق الداخلي وقد تمحورت إشكالية الدراسة في إبراز العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وقد تفرعت عن الإشكالية عدة أسئلة فرعية:

- ما مدى وجود علاقة بين التأهيل العلمي لمعهد التقرير وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟.

(1) فارس حمابيزة: دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر في المؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المفتشية الجهوية للتدقيق - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي - الجزائر، 2015-2016م.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- ما مدى وجود علاقة بين الخبرة العملية لمعهد التقرير وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟.
  - ما مدى وجود علاقة بين التدريب لمعهد التقرير وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟.
  - ما مدى وجود علاقة بين استقلالية قسم التدقيق الداخلي وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟.
  - ما مدى وجود علاقة بين اهتمام الإدارة العليا وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟.
  - ما مدى وجود علاقة بين تخطيط عملية التدقيق وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟.
  - ما مدى وجود علاقة بين اهتمام الإدارة العليا وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟.
- وقد حاولت الباحثة الإجابة على هذه الأسئلة من خلال طرح عدة فرضيات فرعية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل العلمي لمعهد التقرير وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة العملية لمعهد التقرير وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب لمعهد التقرير وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية قسم التدقيق الداخلي وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام الإدارة العليا وجودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط عملية التدقيق وبين جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية لمعهد التقرير وبين جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وللتحقق من هذه الفرضيات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشتملت عينة الدراسة على كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية والبالغ عددها 30 مؤسسة، حيث تم توزيع 97 استمارة على كافة العاملين وتم استرداد 93 استمارة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العاملين في وحدات الرقابة الداخلية يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة العملية والكفاءة المهنية والتدريب المناسب، وهي عوامل مؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي الصادرة، وكذلك يوجد اهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج وتوصيات تقارير التدقيق الداخلي واستقلالية قسم التدقيق الداخلي.<sup>(1)</sup> ترتبط هذه الدراسة مع دراستنا في أنها ركزت على العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي، ويمكن الاستفادة منها في النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع نتائج دراستنا، وكذا معرفة النقاط التي تم إغفالها والتي يجب التركيز عليها والتحقق منها ميدانيا في دراستنا.

(1) فاطمة أحمد موسى إبراهيم: العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016م.



# الفصل الثاني

الاتجاهات النظرية المفسرة للتدقيق الداخلي وتقييم الأداء

أولاً: النظريات السوسيولوجية الكلاسيكية

ثانياً: النظريات السوسيولوجية الحديثة

ثالثاً: النظريات السوسيولوجية المحدثه

## أولاً: النظريات السوسولوجية الكلاسيكية

### 1- نظرية ماري باركر فولت (1868-1933م) *Mary Parker Follet*

باحثة أمريكية متخصصة في العلوم السياسية، اهتمت بشكل خاص بمشاكل مديرية الإدارة العمومية، حيث كانت أعمالها تدور حول السلطة والقوة وكانت ترى بأن القوة المشتركة ترتبط بالوظيفة. لقد كان شأنها شأن الكثيرين من علماء الاجتماع، حيث قامت بدور فعال في توضيح وتأكيد أهمية العنصر الإنساني في النشاطات الإدارية والتنفيذية المختلفة من خلال مجموعة من المقالات كتبها ونشرتها عام 1941م.

كان صوت فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية، والذي تميز عن بقية الأصوات، وإذا كان تايلور يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن فوليت كان يصفها *Peter Drucker* أم الإدارة. شددت ماري باركر فوليت على تفاعل الإدارة والعاملين، فهي تنظر إلى الإدارة والقيادة بشكل كلي وترعى أساليب الأنظمة الحديثة.

ركزت على ضرورة اهتمام المدقق بجماعات ومجموعات العمل وهذا في كل المستويات الرقابية، كانت ترى في طرح غير مسبوق أن خضوع العمال غير كاف، بل يجب على هؤلاء المشاركة في كل المستويات التنظيمية. رأت فوليت أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض، واعتبرت أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها، لكي يبلغ أكفاً طاقة في إنجاز عمل ما، واقترحت أربعة مبادئ للتنظيم مركزة على مشكل التنسيق وذويان سلوك الأفراد في خدمة المجموعة، وتتمثل هذه المبادئ في: (التنسيق بالاتصال المباشر، التنسيق عند بداية المهام، التنسيق رغم وجود بعض المشاكل والتنسيق الدائم والمستمر).

يعتبر خلق المناخ الوظيفي الملائم والمنسجم مع رغبات وحاجات العاملين من جهة، والذي يحقق البرامج المرسومة والمخططة من جهة ثانية، من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح العمليات الإدارية في المنشآت الاقتصادية بشكل يحقق أهدافها وبأقل التكاليف، وهذا المناخ يتطلب بالدرجة الأولى خلق روح التعاون بين الرئيس والمرؤوسين.<sup>(1)</sup>

تناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام

(1) عبد العزيز علي الغريب: نظريات علم الاجتماع تصنيفاتها، اتجاهاتها، وبعض نماذجها التطبيقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2009م، ص 42.

دون سيطرة جهة على أخرى، حددت مفهوم القائد بأنه "شخص يرى الكل بدلا من". وهذا لن يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، آخذا بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للفرد العامل ضمن مجموعة بشرية انتاجية متكاملة.

دافعت ماري باركر فولت على الفكرة التي مفادها أن المسؤولية وأن المدقق هو مسؤول عن شيء وليس أمام شخص. كما ترى بأن الأوامر يجب أن تصدر بعد تحليل موضوعي للأحداث. ومن هذا المنطلق فإن ماري باركر فولت تؤكد مبدأ من مبادئ التنظيم العلمي، كما أسهمت في تطور فلسفة الريج المتبادل 'Gagnant-Gagnant' من خلال اهتمامها بالسلطة والتنظيم غير الرسمي والتفاوض وإشراك العمال والتأكيد على سلطة الخبير. لقد تناولت الصراع داخل التنظيم من منظور إيجابي، إذ اعتبرته ميكانيزم عن التنوع وفرصة لتطوير الحلول مندمجة من اعتباره مجرد خلاف.

ترى ماري باركر فوليت بأن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده، بل عدد كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة لا يمكن فصلها. وبناءً على ذلك فإن المسؤولية جماعية، حيث تتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها، كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود الجماعية الهادفة، لتحسين مستويات الأداء والتنفيذ مع ضرورة التنويه عن هذا التصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير سلبي على الفرد.

أكدت ماري باركر على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلافات في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا لتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، وهذا يؤكد اهتمام ماري باركر بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان.

دعت بأن كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفاءات المطلوبة، وأكدت على ضرورة أن يتمتع شاغل هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماما وطبيعة العمل المسند إليه، لذلك فإن السلطة الممنوحة للفرد مستمدة بالدرجة الأولى من الموقع الذي يشغله في المنظمة وليست ممنوحة له من المستويات الإدارية العليا.

وعموما أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها، وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان معين.<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 44، 43.

كما سارت في هذا الاتجاه أيضا مدرسة الإدارة العلمية والتي ركزت على ترشيد سلوك العمال في الأقسام واهتمت بالمشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة. وقد أولت أهمية كبيرة لتقسيم العمل في المجال الإداري كما أكدت على أهمية الصلة بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى، وأعطت كل الصلاحيات لقسم التخطيط في إدارة كل الأعمال. ولهذا جعلت العبء الأكبر لتنفيذ الطرق الرشيدة من مهام الإدارة. ولهذا فقد انتقلت من الاهتمام بالعامل إلى الاهتمام بمعالجة مشكلات تنظيمية تمثلت في التنظيم الرشيد لمجرى العمل وأساليب الرقابة وطرق القيادة، حيث تطرقت إلى مفهوم التدقيق بتأكيداتها على أن الإدارة تلمي على العمال الطريقة الواضحة التي يتم العمل بها.<sup>(1)</sup>

### 2- نظرية كيرت لوين (1890-1947م) Kurt Lewin

تميز كيرت لوين بالفكر العلمي والتوجه الإنساني، ونظرا لكونه يهوديا فقد عانى من الاضطهاد، لذا كرس حياته مناديا بالتسامح والحرية، حيث تزايد اهتمامه بالتفاعل داخل المجموعات ليتناول بالتحليل دينامية الجماعات، وقد صاغ نظرية دينامية الجماعات في المعهد التكنولوجي بماساشوست. تأثر كيرت لوين بالجشطالتيية لمجال القوة، كما قدم تحليلا لأنماط السلوك ضمن الجماعات، وقد اهتم على وجه الخصوص بأنماط التعبير عن السلطة والقيادة وتفاعلها مع دينامية الجماعة، كذلك قدم لوين نظرية في القيادة يرى فيها وجود أنماط قيادة مختلفة، لكل منها خصائص ذات علاقة بنوعية المنتج ورضا من ينتجه. اعتمد لبيت ووايت (*Lippiet white*) على نتائج كيرت لوين في أطروحتهما التي أشرف عليها كيرت لوين نفسه، ونشرا نتائج أبحاثهما في كتاب بعنوان "الأوتقراطية والديمقراطية" *Autocracy and Democracy* عام 1960م.

اختبر لوين ثلاثة أنماط قيادية انطلاقا من الدراسات التي أجراها على مجموعات مكلفة بصنع أفنعة، وتتمثل هذه الأنماط في القائد المتسلط الذي يوجه العمال بإعطاء الأوامر إذ لا يمكن للعمال مناقشتها (غياب كل تغذية راجعة)، القائد الديمقراطي الذي يقدم الاقتراحات ويشجع العمال ويشارك الجماعة أين يقوم التعلم على أساس التفاعل بين أعضاء الجماعة، فهو بمثابة القائد الذي يلعب دور المنشط، كذلك القائد المتساهل الذي لا يشارك في النشاطات إلا قليلا ولا تربطه علاقات عاطفية مع أفراد المجموعة، ويتمثل دوره في تدقيق نشاط أعضاء الجماعة.

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج -، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1986م، ص139.

كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، وهي بذلك تنمي روح المبادرة، المشاركة، التعاون، المسؤولية الصادقة والتوحد بالجماعة، ويتميز هذا النمط بأن الجماعة هي التي تتخذ القرارات وتهدف إلى تدريب عقول المرؤوسين، من خلال القائد الديمقراطي الذي يتمتع بالقدرة على التخيل وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل والصعاب التي تواجههم بصفة عامة والذي يمكن استخدامه في الإدارات العلمية، بصفته يهدف إلى خدمة المؤسسة وحل المشاكل عن طريق التشاور في اتخاذ القرارات.

بينت نتائج دراسات لوين أن القائد الديمقراطي كان أكثر فاعلية لتأثيره في نوعية العمل وأداء أفراد المجموعة، بينما تبين بأن النمط المتسلط كان الأسرع في أداء المهمة وإن كان أداء أعضاء المجموعة ضعيفا، بالمقابل فإن النمط المتساهل حقق رضى أفراد المجموعة وإبداعا أكثر لكنه يتطلب مجهودا كبيرا من طرف أعضاء المجموعة. كما بينت نفس النتائج أهمية دينامية الجماعة القائمة على الحوار والثقة المتبادلة والمسؤولية.<sup>(1)</sup>

### 3- نظرية رنسيس ليكرت (1903-1981م) *Rensis Likert*

ركز ليكرت كعالم نفس اجتماعي - كسابقه من العلماء السلوكيين (مايو ولوين) - على الجانب السلوكي في الانسان، معتبرا أن السلوك هو محدد فاعلية التنظيم وإنجازاته، فحسبه إدارة العنصر البشري هي حسن توجيه سلوك العمال نحو العمل، وهذا لا يتم إلا بالاهتمام بفكرة الدافعية كعنصر مهم جدا في توجيه سلوك الأفراد. وهو بذلك يؤكد على أهمية العلاقات بين المدقق والأتباع، وخلافا للنظرية الكلاسيكية يقترح ليكرت نظريته المعدلة، حيث يطلق عليها كأسلوب بديل في الإدارة.

هذه النظرية وكما يظهر من اسمها إنما هي تعديل لجملة من الأسس التي جاءت بها النظرية العلمية، المتمثلة في القضاء على الإسراف وانخفاض الانتاجية باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفي وتحديد معدلات الأداء أو أهداف العمل وقياس العمل المحقق بالأهداف المقررة، وباستخدام أساليب الميزانيات ومحاسبة تكاليف التدقيق.

إن تصميم الهيكل التنظيمي الذي وضعه رنسيس ليكرت قد اعتمد فيه على مدخل المدافعية الذاتية للعامل، من خلال خلق روح التعاون المشترك لتحقيق مصالح الأفراد والجماعات والإدارة، على أن يكون أعضاء هذه الجماعات من ذوي الكفايات والمهارات العالية، مع ضرورة توفر شبكة اتصال بين العاملين والمواقع الوظيفية مما يرفع من وتيرة الأداء.

(1) Aim Roger, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, paris, france, 2012, P<sub>35</sub>.

## الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للتدقيق الداخلي وتقييم الأداء

ومن هنا فالتنظيم ملزم ببناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية، كذلك الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة، المستوى التنظيمي، مراكز اتخاذ القرار، استخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، تحديد نطاق الإشراف، المراقبة وتوفير شبكة الاتصالات.<sup>(1)</sup>

تركز النظرية المعدلة على ضرورة توفر قدر كاف من الدافعية في جميع أجزاء التنظيم، كعامل ضروري ومهم لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم، ومن هنا تبرز ضرورة توجه الإدارة إلى القواعد الأكثر فاعلية في إنتاج الدافع للعمل والإنجاز، وكما يقول ليكرت إن النظرية المعدلة تدعو إلى أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنفيذية المختلفة، من تدقيق واتصال وتدريب ورفع أجور واتخاذ قرارات، كلها مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل.

يعد ليكرت من أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته (نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل) حول مفاهيم أساسية أهمها الدافعية، حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد، وتنقسم العوامل الدافعة عند ليكرت إلى: (عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية، عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم، عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمن والضمان وعوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار).

لقد ركز ليكرت اهتمامه على إنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة مع بعضها، من خلال شبكة المشرفين والملاحظين، مع حتمية وجود مجموعة تسمى بحلقة الاتصال بين هذه المجموعات العاملة كافة.

يرى ليكرت أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، ويؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية (النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة، الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، المسؤولية ومتطلبات الموقف).

كما أن الاجتماعات يجب أن لا تقتصر على مستوى المشرفين المرتبطين بالمديرين فحسب، بل يجب أن تشمل قاعدة أوسع من الملاحظين في المستويات الإدارية الدنيا، لهذا فإن محاولات ليكرت قد تركزت على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدائي للعمال اتجاه الإدارة والمديرين، التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمصالحهم، لذلك قام بتوجيه الإدارة لكي تتحو هذا الاتجاه.<sup>(2)</sup>

(1) أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر، القاهرة- مصر، 2006، ص160.

(2) عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1994م، ص243، 236.

#### 4- نظرية كريس أرجيريس (1923-2013م) *Chris Argyris*

يعتبر من أكثر المنظرين والكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، فهو يؤكد بوجود تناقضا أساسيا بين مقومات الشخصية الناضجة ومتطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية. فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص وتقسيم العمل ونطاق الرقابة، تجعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية وتابعة لا تستغل إلا القليل من قدراتها، وتتسم بقصر النظر في رؤيتها للأمور، وأن هذا التناقض بين الشخصية الناضجة ومتطلبات التنظيم الكلاسيكي يتضح كلما قام التنظيم على المبادئ السابقة بشكل غير مرن، فكلما انخفض المستوى التنظيمي للفرد داخل المنظمة، اتسمت الأعمال بالترار والسطحية كما هو الحال في خطوط الانتاج والتجميع.

أوضح في كتابه الخصائص الفردية والمنظمات الذي نشر عام 1957م، بأن الكائن البشري ينمو ويتطور من الناحية الجسمية والعقلية معا، لكن نموه الجسدي يتوقف عند سن محدد ونموه العقلي يحافظ على تطوره باستمرار من خلال معارفه، علومه، خبرته والتأثيرات البيئية عليه.

هذه القدرات تحركها دوافع تعبر عن حاجات يشعر بها، وبالتالي فهي تعمل على أن يسلك الفرد سلوكا معيناً يشبع بها حاجاته، وهذا السلوك لا يتحدد بموجب الدوافع فقط، بل يتأثر بالميول والعادات والاتجاهات والعواطف، وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية، التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتنميتها والتعبير عنها، حيث يحصل الفرد على تحقيق ذاته عن طريق السلوك الموجه إلى الهدف ضمن نطاق ثقافة معينة يملكها الفرد، وعلى هذا الأساس اتجهت هذه النظرية إلى الناحية الاجتماعية النفسية وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر.

تقوم نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس أرجيريس على مفهومين أساسيين هما الفرد والتنظيم، حيث يتميز الفرد بمجموعة من الخصائص التي تحدد شخصيته التي تتركب من أجزاء مختلفة تعمل على حماية البناء الكلي للشخصية وضمان بقائها من خلال ترابطها، وتعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان النفسية والحيوية والحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها. هناك أيضا القدرات الإنسانية وهي إمكانية استخدام الآلات أو الوسائل التي يعبر من خلالها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها، أي أن القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة.<sup>(1)</sup>

(1) Bélanger, L et Mercier, J , **Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations**, Les presses de l'université Laval, Québec, Canada, 2006, P.51.

إن السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة في رأي أرجيريس، إنما هو حصيلة جملة من العوامل التي إما يكون تفاعلها منفرداً أو تفاعلاً مع الغير، وتتمثل في:

- عوامل فردية متصلة بالشخصية الانسانية.
  - عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية وهذا يتطلب دراسة الجماعات.
  - عوامل تنظيمية رسمية تتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.
- تتجمع الخصائص والصفات وتنظم الشخصية في مفهوم الأنا أو الذات، فالفرد لديه القدرة على الدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته باللجوء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية كالعنصرية والشعور بالذنب. أما التنظيم الرسمي فيتميز بمجموعة من الصفات منها العلاقة والمنطق والرشد، أي أن التصرفات وأنماط السلوك فيه إنما هي تصرفات مقصودة تهدف لتحقيق أهداف معينة. كما أنه يعتمد على مبادئ التخصص وتقسيم وتسلسل السلطة ووحدة الأمر والتوجيه ونطاق التدقيق المحدد. ويرى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة التناقض بين الفرد والتنظيم يكون من خلال الأسلوب القيادي، الذي يركز على الأفراد ومشاكلهم وتوسيع حجم العمل بالنسبة للفرد وتخفيف حدة التدقيق الإداري.
- يرى كريس أرجيريس بأن الإدارة الناجحة يجب أن تسعى لفهم أسباب فشل بعض العاملين في ممارسة نشاطاتهم الإدارية والفنية الانتاجية، والعمل على حلها عن طريق التقليل من المركزية ومشاركتهم باتخاذ القرارات.

لذلك فالإدارات المتميزة هي تلك التي تسعى لتأمين الاحتياجات البشرية لعاملها معاً، وتسعى لوضع العاملين في الأماكن المؤهلة للعمل فيها مع ضرورة توافرها مع رغباتهم وميولهم معاً، وهذا ما سيؤدي حتماً إلى تنفيذ الأهداف بأقل التكاليف بالنسبة للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

### 5- نظرية شستر إرفين برنارد (1886-1961م) *Chester. Irvin .Barnard*

من الرواد الأوائل لنظرية التنظيم بفضل كتابه المنشور عام 1938م حول وظائف الإطارات العليا، والذي طرح فيه نظرية التنظيم ووظائف الإطارات العليا في المؤسسة. اشتهر شستر برنارد بكتابه "وظائف المدير" الذي نشر عام 1931، و"التنظيم والإدارة" الذي صدر عام 1948، والذي لخص فيهما أفكاره الناتجة عن خبرته في كبريات الشركات المتخصصة في الاتصالات الهاتفية، والتي تحدت فيها عن دور وأهمية وظائف المدير مع تحليل للوظائف الإدارية، معتمداً بذلك على العلوم الاجتماعية، الإحصائية والنفسية.

(1) IBiD, P52.



## الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للتدقيق الداخلي وتقييم الأداء

سعى برنارد من خلال تقديم نظريته عن المنظمات إلى ايجاد أساس كلي ينظم ويفهم بدلا من تقديم وصفة أو تقييم السلوك التنظيمي، وهذه هي واحدة من القواعد التي يركز عليها كعمل يشتمل على بذور التطور في نظرية المنظمات.

اقترح شستر برنارد - كما فعلت من قبله ماري باكر فوليت- أن يعامل الرؤساء أتباعهم باحترام وبكفاءة، وهو الأمر الذي أغفلته المدرسة الكلاسيكية، فدور الرئيس بالنسبة إليه هو قبول أو رفض مشروع مقترح من طرف أحد أتباعه، وكما يشير إليه أوليفر ويليامسن *oliver williamson* بعد 35 سنة تقريبا، فإن علاقات العمل ترتبط عادة بتبعية تطوعية ويقوم العامل بالموازنة بين ما يتحصل عليه والتكاليف الناتجة عن قبوله سلطة المدقق، وتتوقف درجة التزام التنظيم على هذه الموازنة.

وقد نظر برنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة، ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة هي فكرة التوازن التنظيمي، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.<sup>(1)</sup>

يقترح شستر برنارد طريقتين لإقناع الأتباع، هما التحفيز المادي والقيادة بالإقناع، غير أنه يولي أهمية كبرى للإقناع، فبالنسبة إليه تتمثل الرقابة في الحصول على المشاركة التطوعية من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة أكثر منه من خلال التسلط، لهذا يقترح شستر برنارد أن تتجاوز التنظيمات صراعاتها الداخلية بالحفاظ على روح القيادة على حساب الروتين، ويقول في هذا الإطار ما معناه إن التقدير الزائد لجهاز الاتصال والإدارة يتعارض مع القيادة وتطور القادة، فهي تتعارض مع القيادة التي تتمثل وظيفتها في تطوير التكيف مع الوسائل والظروف المحيطة الجديدة، لكونها تتعارض إما مع تغيير المركز بصفة عامة أو مع تغيير الإجراءات المحددة والروتين المعمول به، ويضيف قائلا بأن التقييم الزائد يربط كذلك تطور الأطارات بتأخير تطور رجال أكثر كفاءة بمكافأة مبالغ فيها للخصائص الروتينية.

(1) جراهام كينلوتش: تمهيد في النظرية الاجتماعية - تطورها ونماذجها الكبرى - ترجمة محمد سعيد فرح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1990م، ص77.

لقد برر برنارد مراقبة الإطارات العليا وحرية التنظيم بأخلاقيات فردانية عقلانية، حيث يعتبر ستيفن فيلدمان أن برنارد قد وضع قطيعة مع الفكر التقليدي للقناعات الأخلاقية، وعضها بسياق عقلائي لحل الصراعات تحت مراقبة الإطارات العليا للتنظيم.

وقد عمل برنارد على التمييز بين نوعين من التنظيمات، الأول هو التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس الهيكل التنظيمي الإداري في المشروع بشكل محدد وثابت، والثاني هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين، بسبب انسجام في مصالحهم ومعتقداتهم أو أفكارهم، كما أن لهذا التنظيم في العادة قائدا غير رسمي يجب على الإدارة أن تعتمد عليه في حل العديد من القضايا الإدارية وقد يكون له أحيانا تأثيرا أكبر من تأثير القائد الرسمي على الجماعة.<sup>(1)</sup>

لكن هذا لا يعني كمل تلك النظريات وتحصنها ضد النقد العلمي، فهي عجزت عن إدراك الكثير من الأمور التي لم تكن ذات أهمية في حينها، من ذلك أنها قدمت فهما محدودا لطبيعة الإنسان باعتباره كائنا جامدا كآلة يجب إعادة قولبته بشكل يتناسب مع العمل المطلوب منه، وهو حسب هذه النظريات إن لم يكن جامدا فهو اقتصادي، يمكن تعديل سلوكه بالتأثيرات الاقتصادية كزيادة الأجر والحوافز الأخرى الكفيلة بزيادة الإنتاج وتحقيق إرادة الإدارة. فالإنسان في نظر أصحاب هذه النظريات ضمنا كسول وقصير النظر وأناني وغير قادر على إصدار القرارات الصائبة إلى غير ذلك من الافتراضات السلبية. إضافة إلى ذلك فإن البعض من الانتقادات ذات طبيعة منهجية خاصة بالتجارب وبالعوامل التي تتحكم في حالات الإشباع، إضافة إلى عدم الاهتمام بالعوامل الخارجية كمؤثر على السلوك في المنظمة. نظرت النظريات الكلاسيكية إلى التنظيم على أنه نظام مغلق وبذلك اغفلت تأثير البيئة، حيث أن المنظمة هي نظام متفاعل مع البيئة المحيطة به، كما تعطي الأهمية الكافية لعملية اتخاذ القرار وتحديد العوامل المؤثرة فيه وانعكاساته، حيث لم تعترف بإمكانية وجود صراعات بين الأفراد داخل التنظيم بحجة أن العمل منظم وفق قواعد إلا أن هذا الاعتقاد غير سليم وذلك لاختلاف المصالح والأهداف بين العاملين.

### ثانيا: النظريات السوسولوجية الحديثة

#### 1- نظرية ألفريد سلون (1875 - 1966م) *Alfred Pritchard Sloan*

أشرف ألفريد سلون عام 1931م على وضع برنامج جامعي لتكوين المسيرين *The Sloan Fellows*، ويفضل مساهمة مالية أنشأت جمعية سلون مدرسة التسيير الصناعي عام 1951م بهدف

(1) المرجع السابق، ص78.

## الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للتدقيق الداخلي وتقييم الأداء

تكوين المسير الأمتل، ثم أعيد تسمية المدرسة تشريفا لآلفريد سلون حيث أطلق عليها اسم مدرسة آلفريد سلون للتسيير.

لقد كان آلفريد سلون أحد رواد هذه المدرسة، وبعد تجربة مهنية طويلة على رأس شركة جنيرال موتورز ألف كتابا بعنوان "سنواتي في جنيرال موتورز" صدر عام 1967م، عرض سلون في كتابه هذا المبادئ التي سمحت له بتسيير هذه الشركة العالمية والتي من أهمها اللامركزية المنسقة، حيث يقوم التسيير حسب سلون على مبدئين هما اللامركزية والتنسيق.

اللامركزية تسمح حسب آلفريد سلون بظهور المبادرات والمسؤولية والمرونة، كما تسمح باتخاذ القرارات بالقرب من مكان المشكل، وعليه تكون الحلول كيفية لتغيرات الموقف، فاللامركزية تتماشى واستقلالية القرارات في حدود ما تسمح به السياسة العامة للمؤسسة، كما تسمح أيضا بإجراء تدقيق من خلال النتائج.

إن التنسيق ضروري، كونه مصدرا للاقتصاد والفاعلية وتتجلى أهميته في وضع هياكل بدون مسؤولية، فسلون يقترح اعطاء الوحدات استقلالية في تحديد الأسعار وتسيير المبيعات ومردودية الاستثمارات، لتبقى الإدارة العليا مهتمة بالقرارات الاستراتيجية، كتوحيد طرق التسيير (تقييم الميزانية والمعايير) واتخاذ القرارات المالية كتحليل النتائج وتوصيل المعلومات بواسطة الاعلام الآلي.<sup>(1)</sup>

لكن رواد هذا الاتجاه لم يقدموا إطارا نظريا جديدا يعوض الاتجاه الكلاسيكي، وإنما قاموا بتطوير الاتجاه الكلاسيكي بالاعتماد على خبراتهم الميدانية. كما أن نظريات هذا الاتجاه وإن تعرضت لتأثير المحيط الخارجي على أداء التنظيم، فإنها لم تحدد كل عوامل هذا المحيط، وكانت تخدم أكثر مراقبة العمال بدل تحفيزهم للعمل في خدمة مصالح الإدارة أكثر منها مصالح العمال.

### 2- نظرية جاك ميلاز (1928-1994م) *Jasques Méléze*

كان من المنتمين الأوائل لتيار الأنساق في التنظيمات منذ سنة 1971م بتسمية التحليل الجزئي للأنساق *Modulaire des Systèmes (AMS)* بعد أن كان أحد رواد البحث الإجمالي *La recherche Opérationnelle* ، طبق جاك ميلاز نظرية الأنساق على التنظيمات، فبالنسبة إليه لا توجد طريقة ملكية كما يقول صالحة لكل الحالات « *Il n'ya pas de voie royale* »، بل يجب بناء جملة من التصورات حول التنظيم داخل محيطه، تكون بعض هذه التصورات عامة ويكون البعض الآخر خاصا

(1) Boyer, L et Equilbey, N, **Organisation théories- Applications**, 2ème éd, Edition d'organisation, paris, france, 2003, p101.

ومحليا ويصبح بعضهما دعما لنماذج المحاكاة والتقييم، في حين يبقى بعضهما الآخر نوعي غير إجرائي. ويتدخل التحليل الجزئي للأنساق بعد اختيار الاستراتيجية والهيكل، فهي تحدد الأهداف وصلاحيات القرارات والمعلومات الخاصة بكل جزء (أو وحدة) من أجزاء النسق، وبالتالي تحدد تبادلاته مع الأجزاء أو الوحدات الأخرى من جهة ومع المحيط من جهة ثانية.

يضمن التحليل الجزئي للأنساق الانتقال من المستوى الاستراتيجي والهيكل إلى مستوى تسيير نسق المعلومات، فهو بمثابة منهجية لوصف التنظيم، يمكن أن يستخدمها المسير لفهم وتحديد المشاكل سواء تعلق الأمر بالهيكل أو التسيير أو الاعلام الآلي.

بالنسبة لجاك ميلاز فإن النظرية العامة للأنساق تنطبق تماما على دراسة التنظيمات، حيث يقول بأن النسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة والتميزة عن محيطها الذي تربطه بها علاقات، توجد إذن أنساق بيولوجية (جسم الانسان) وأخرى فيزيقية (المجموعة الشمسية) وأيضا أنساق اجتماعية (كالجامعة). يمكن اعتبار التنظيم كنسق مركب كونه يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة في تحول مستمر نتيجة تأثيرات المحيط من جهة، وتطور التنظيم نفسه من جهة ثانية.<sup>(1)</sup>

### 3- نظرية هنري مينتسبرغ (1939م - Henry Mintzberg)

هو أحد أبرز ممثلي المدرسة الموقفية، بين مينتسبرغ في آخر كتاباته (2004م) ما لا يجب تعليمه للإطارات في الوقت الحالي خاصة في المدارس المشهورة، حيث وضح كيف أن هاجس الأرقام والمحاولات المفرطة لجعل التسيير علما دقيقا يمكن أن تسيء إلى الإدارة.

يرى مينتسبرغ أن مهمة المسير والمدقق أكثر تعقيدا مما نتصوره، كونها مجزأة وكون المسير أو المدقق لا يمكنه التصرف والاطلاع على ما يجري داخل التنظيم إلا بواسطة علاقاته الشخصية. وبالنسبة لميكانيزمات التنسيق حسب مينتسبرغ فهي كل نشاط إنساني يخلق حاجتين أساسيتين هما: تقسيم العمل إلى مهام مختلفة، والتنسيق بين هذه المهام لأداء المهمة.

وقد ميز ستة ميكانيزمات للتنسيق منها التعديل المتبادل، حيث يتم انجاز العمل والتنسيق بين النشاطات من خلال الاتصال غير الرسمي، التدقيق المباشر حيث يعطي بعض الأفراد مسؤولية التدقيق وإعطاء الأوامر والتعليمات لمجموعة من الأفراد يعملون معا، توحيد إجراءات العمل أين تسمح عملية

(1) سمير نعيم أحمد: النظرية الاجتماعية - دراسة نقدية - ط5، دار المعارف، القاهرة - مصر، 1985م، ص98.

التوحيد بالتنسيق من خلال توضيح الإجراءات وتحديد محتوى العمل ووصف المهام وتوحيد الأنماط العملية حتى تصبح معتادة لدى أفراد الهيكل التقني.

كذلك توحيد النتائج، حيث يسمح هذا الميكانيزم بالتنسيق من خلال تحديد الأهداف الخاصة بكل نوع من العمل. كما تحدد معايير الانتاج مهام الهيكل التقني، بالإضافة إلى توحيد الكفاءات والمعارف. فبتحديد نوع التكوين ونوع الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها كل عامل في مركز عمله، يحق لهذا الميكانيزم التنسيق بين مختلف الأعمال من خلال تكوين خاص لمن يؤدي هذا العمل، وتوحيد معايير النتائج من خلال وضع معايير تحدد النتيجة الواجب تحقيقها بما يسمح بتوجيه العمل في مجمله.<sup>(1)</sup>

### 4- نظرية ألفريد شاندلر (1918-2007م) *Alfred Chandler*

يعد من رواد المدرسة الموقفية، كان ألفريد ديبون شاندلر اقتصادي ومؤرخ ساهم في فهم وشرح مبدأ التفاعل الشرطي منطلقاً من فكرة الاستراتيجية وعلاقتها بنوع الهيكل المناسب. يرى شاندلر أن الاستراتيجية هي مجموع القرارات والاجراءات المرتبطة باختيار المصادر وربطها من أجل تحقيق الهدف الذي تصبوا إليه المؤسسة.

وحسب شاندلر فإن طبيعة الاستراتيجيات تحدد نوع الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة منها:

- الهيكل الوظيفي أو الوحدوي: *Unitaire "U"* وهذا النوع يخص المؤسسات التي تنتج سلعة واحدة، وينظم الهيكل حسب الوظائف التقليدية من إنتاج وتسويق وإدارة، ويعتبر هذا الهيكل بسيطاً وغير مكلف حيث يكون فيه عدد مستويات التدقيق قليلاً لكن قد تظهر فيه مقامة للتغيير.
- الهيكل متعدد التقسيمات « *Multidivisionnelle* » *M*، حيث يكون كل قسم مسؤولاً عن نوع معين من السلع، كما تتخذ القرارات طويلة المدى (*DLT*) على مستوى الإدارة العامة في حين تتخذ القرارات قصيرة المدى (*DCT*) على مستوى الأقسام. وتكمن صعوبة تطبيق هذا النوع من الهياكل في التنسيق بين القرارات طويلة المدى والقرارات قصيرة المدى.

ألفريد شاندلر يؤمن بمبدأ واحد مفاده أن نوع الهيكل التنظيمي يتوقف على الاستراتيجية، مؤكداً على تكاليف التنسيق الإداري داخل التنظيم، ويمكن التمييز بين مجموعتين من النظريات وفق هذا المبدأ: مجموعة ترجع تغيير الهياكل التنظيمية إلى عوامل داخلية، ومجموعة ترجع تغيير الهياكل التنظيمية إلى عوامل خارجية. منطلق الفكرة أن التنظيمات بأحجام مختلفة تواجه مشاكل مختلفة، فبالنسبة للتنظيمات

(1) Boyer.L. **50 ans de management des organisations**: Edition d'organisation, paris, france, 2005, P<sub>29</sub>.

صغيرة الحجم يكمن المشكل في تقييم العمل، في حين يكمن مشكل التنظيمات كبيرة الحجم في التنسيق بين الوظائف المختلفة وفي اللامركزية وفي توحيد القرارات.<sup>(1)</sup>

وعليه تمثلت مساهمة شاندلر في إثراء التراث الفكري حول سير التنظيمات من خلال نشره كتابه الأول عام 1962م الموسوم "الاستراتيجية والهيكل". طرح شاندلر في هذا الكتاب فكرة أن التغيير في الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي، خاصة وأن هذا الأخير يتوقف على إدارة المسير الذي يمكن أن يشكله كما يشاء بما يسميه شاندلر "اليد الحقية للمسيرين"، لقد لاحظ شاندلر أن تنوع النشاطات والمنتوج والسوق تتبعه تغيرات في الهياكل، حيث تظهر الهياكل الفرعية التي أصبحت تميز أغلب المؤسسات الأمريكية، وهذا ما دفعه للقول بوجود علاقة بين الاستراتيجية ونوع الهيكل التنظيمي.

حسب الباحث جرنبيه يوجد ارتباط بين زيادة حجم التنظيم ومرور الوقت، إذ يمر التنظيم بسلسلة من المراحل تتمثل في نشأة المؤسسة، حيث أن المؤسسة تتكون من أعضاء غير رسميين تتكون بينهم روابط عادة صداقة، حيث يعمل الكل من أجل إنشاء المؤسسة الفتية وإدارة المؤسسة، فإذا تمكن المؤسسون من تعيين مسيرين بكفاءات في التسيير، فإن المؤسسة تنتقل إلى مرحلة الهيكلة الرسمية بتسلسل معياري، وتستمر هذه المرحلة حتى تدخل المؤسسة أزمته الثانية المتعلقة بالاستقلالية، نتيجة بطئ التسلسل الهرمي والتفويض، وهكذا يستمر تطور المؤسسة وتتوسع نشاطاتها ويترتب عن ذلك استقلالية مسيري الوحدات الفرعية الذين يطالبون باستقلالية ونفوذ أكثر، وهو ما يقود المؤسسة نحو أزمته الثالثة المتمثلة في أزمة التدقيق.

كذلك التنسيق والذي يترتب عنه تنوع نشاطات المؤسسة وضرورة تجاوز أزمة التدقيق، ووضع ميكانيزمات التدقيق ومركزية القرارات والإعلام، مما يتسبب في أزمة مرتبطة بتراكم الإجراءات المعقدة التي تثير أزمة سلطة. والتعاون بين الأشخاص، حيث تدرك المؤسسة وكذلك أعضائها أن التعاون هو خير سبيل لتجاوز أزمة السلطة التي إن استمرت سوف تقضي على كل ما تم انجازه، ولهذا يتم التوجه نحو نظام العمل بالمجموعات ويتم تنشيط تدقيق اجتماعي.

بالإضافة إلى التكنولوجيا، حيث بينت وودورد العلاقة الاحصائية بين التكنولوجيا المتحكم فيها من طرف التنظيم ونوع التنظيم أو الهيكل التنظيمي وتوجد احتمالات لترابط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي:

(1) عدلي علي أبو طاحون: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1998م، ص172.

- كلما كانت التكنولوجيا معقدة (مركبة) زاد مدى المراقبة من طرف التنظيم وزاد مدى التدقيق وزادت مستويات التدقيق، وبعبارة أدق أصبح التنظيم يتميز بهيكل ميكانيكي.
- كلما كانت التكنولوجيا معقدة (مركبة) زاد التباعد بين قسمي الإدارة والإنتاج وأصبح التباين واضحا، وفي بعض الأحيان يكون الفصل جغرافيا ويزداد حجم الاتصال الكتابي ومعه إجراءات التدقيق.
- عند مستوى معين من التعقد تنعكس العلاقة بين تعقد التكنولوجيا ونوع هيكل التنظيم.<sup>(1)</sup>

### 5- نظرية بيتر ميكائيل بلاو (1918-2002م) *Peter Michael Blau*

بيتر ميكائيل بلاو عالم اجتماع أمريكي من رواد المدرسة الموقفية، بين بيتر بلاو أن حجم التنظيم مقاسا بعدد عماله، وهو متغير موقفي، وقد استخلص من دراساته حول التنظيم نتيجتين أساسيتين، فكلما زاد حجم التنظيم زاد معها التخصص وزادت مستويات التدقيق وأصبحت القوانين أكثر رسمية. عرض بلاو أفكاره وآرائه حول التنظيمات في كتابه (ديناميكية البيروقراطية 1955م) الذي أشار فيه للدراسة الإمبريقية التي قام بها على هيئتين حكوميتين، توصل من خلالها إلى عدة نتائج هامة توضح طبيعة البناءات الداخلية والخارجية للتنظيم المدروس وزيادة لفهم الواقع التنظيمي، من خلال المدخل البنائي الوظيفي، ولقد كشفت تحليلاته عن عناصر ومتغيرات هامة لمعرفة الجوانب التنظيمية مثل التكيف والمواءمة الداخلية للعناصر البيروقراطية.

كما كشفت مدى تأثير التغيرات الداخلية وإحداث التغيير فيها، لأن معظم تلك البناءات لها إجراءات وأغراض معينة، ولها نتائجها الخارجية عن التنظيم والأفراد أيضا، وبالرغم من وجود الانجازات الموضوعية للوظائف الداخلية، هناك أيضا الجوانب غير الوظيفية، ومن الصعوبة تحقيق التكيف التام نظرا للتغيرات التي تحدث على طبيعة الوظائف والأساليب الإدارية.

قدم بلاو جملة من أفكاره التي تخص التنظيمات في كتاب له بعنوان "ديناميات البيروقراطية" الذي عرض فيه خلاصة استنتاجاته لدراسته عن هيئتين حكوميتين، فيهما اتضحت حبه طبيعة البناءات الداخلية والخارجية. فقد تجلت من خلال تحليلاته عناصر ومتغيرات أساسية في معرفة الجوانب التنظيمية مثل التوافق والتكيف الداخلي للعوامل البيروقراطية. كما كشفت تحليلاته عن أهمية تأثير التغيرات التي تحدث في المواقف الخارجية واعتبرها أنها ليست الوحيدة المؤثرة على البناءات الداخلية وتعديلها لأن لهذه البناءات إجراءاتها ونتائجها الخارجية فيما يخص التنظيم ومن يشغله.

(1) المرجع السابق، ص 173، 174.

على الرغم مما أنجزته الوظائف الداخلية تبقى دائماً هناك جوانب غير وظيفية، كما يبقى التكيف الكامل صعب المنال وذلك بالنظر إلى التغيرات التي تطرأ على طبيعة الوظائف والأساليب الإدارية. وعليه فلا تظهر حركية ونشاط التغيرات التي تطرأ على التنظيمات البيروقراطية كأدوات أو آليات، بل ترجع إلى تأثير عمليات التغير الداخلية في التنظيمات وأساقها المختلفة.<sup>(1)</sup>

### 6- نظرية جولدنر (1920 - 1980م) *Gouldner*

أهم مساهمة قام بها جولدنر هي محاولته لاختبار أفكار فيبر إمبريقياً في كتابه أنماط البيروقراطية الصناعية. ففي هذا الكتاب عرض جولدنر استخلاصه لما حصل عليه في مصنع الجبس. فقد رأى أنه يمكن تعديل وتطوير النموذج المثالي الفيبري للبناءات التنظيمية، وذلك من خلال تصنيفه للبيروقراطية إلى ثلاث أنواع:

- البيروقراطية التمثيلية: وفي هذا النوع من البيروقراطية تقوم الإدارة والعمال بوضع القواعد واللوائح واعتبارها تابعة لهم، ومن هذه الخاصية تكتسب الإدارة الصفة الشرعية التي تسديها على القواعد في ضوء قيمهم الخاصة. وبذلك فإن تدعيم هذه القواعد لا يمثل انتهاكاً لقيم كل منها. وإذا كان الانحراف عن القاعدة مضر بمصالح كل من الرؤساء والمرؤوسين، فإن الانصياع للقاعدة يقوي ويحفظ مصالحها. ولهذا نجد هنا القواعد تفوز بدعم الإدارة كما تحظى بقبول ورضا العمال. والنتيجة الطبيعية لذلك أن التوترات التي تنشأ من تباين المراكز والمناصب لا تؤدي إلى صراعات حادة. وعليه فإن الدعم المشترك للقواعد تؤيده الأفكار غير الرسمية والمشاركة الفاعلة والمبادرة، وهذا ما يضيف على هذا النوع السمة الديمقراطية.

- البيروقراطية العقابية: من الضغط الذي يمارسه العمال أو الإدارة يتكون هذا النمط، ويبقى أن كل من لم يساهم في تكوين هذه القاعدة يعتبره كأنها مفروضة عليه. ولهذا تكون الشرعية معترف بها إما من قبل العمال وحدهم أو الإدارة وحدها، ولذلك فتدعيم القواعد ينجم عنه انتهاك قيم إما العمال أو الرؤساء، ويترتب عن الانحراف عن القواعد خسارة في المكانة سواء للعمال أو الإدارة. وكذلك بالنسبة للامتثال الذي يترتب عنه مكاسب في المكانة إما للإدارة أو للعمال، ويتم تدعيم القواعد من طرف الكاسب ويتجاهلها الخاسر. وتولد هذه القواعد التوتر والصراع ويتم تدعيمها إما عن طريق تسليط العقوبات والجزاءات أو عن طريق الأفكار غير الرسمية من قبل العمال أو الإدارة.

(1) Delavallée , Eric, **La culture d'entreprise pour manager autrement**: Editions d'organisation, paris, france, Mai 2002, P<sub>99</sub>.



- البيروقراطية المزورة: والتي يتم فيها فرض القواعد من خارج التنظيم، فهي وافدة على الرؤساء والمرؤوسين، ولذلك تبقى هذه القواعد فاقدة للشرعية. ويصبح الانحراف هو سيد الموقف، لأن تدعيم القواعد ينجم عنه انتهاك لقيم الرؤساء والمرؤوسين، بينما انتهاكها يؤدي إلى تدعيم مكانة الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي يبقى الصراع بعيدا عن الإدارة والعمال.<sup>(1)</sup>

يبدو أن جولدنر يبحث عن القواعد المقبولة كشكل ضروري للشرعية والتدعيم وإبعاد احتمال حدوث الصراع، فهو يفضل الطابع التمثيلي ويعتبره السمة المميزة للبناء البيروقراطي، لأنه يدعم التطبيع الاجتماعي الذي يقلل من احتمال وجود السلوك المنحرف.

لهذا كان جولدنر يركز على نتائج القواعد البيروقراطية لتدعيم وتقوية البناء التنظيمي، إذ اعتبر أن وسائل الضبط المستخدمة للحفاظ على التوازن في الأنساق الفرعية داخل التنظيم يمكن أن تؤثر على وظائف النسق الكبير وتفقد توازنه. والاعتماد على القواعد العامة واللاشخصية التي تنظم إجراءات العمل داخل التنظيم تمثل أحد عناصر استجابة التنظيم لضرورة الضبط التي تفرضها الإدارة. وتعاني هذه القواعد من نقص في وضوح علاقات القوة داخل الجماعة. وأن تباين السلطة بين جماعة العمل يتفاعل مع درجة التمسك بمعايير المساواة، الذي يؤثر على شرعية التدقيق والتنسيق، ويؤدي بالتالي إلى حدوث التوتر الشخصي في جماعة العمل.

يعتقد جولدنر أن هذه النتائج المرتقبة الناجمة عن القواعد تقوي التنظيم وتثبته أكثر. لأن هذه القواعد تعمل على توضيح وتحديد السلوك غير المقبول، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة معرفة الحد الأدنى للسلوك المقبول المتوافق والمتلائم مع أدنى مستوى لإدماج الأهداف التنظيمية. و ما ينجم عن التثبيت الداخلي للقواعد من مواعمة وتوافق عن طريق انعدام التوازن الذي يحدث للتنظيم ككل. وتؤدي الاستجابة لانعدام التوازن إلى دقة الملاحظة والتحكم في التدقيق في العمل. وتؤدي الصرامة في التدقيق إلى توضيح علاقات القوة في التنظيم التي قد تؤدي إلى زيادة في مستوى التوتر بين جماعات العمل، بحيث يمثل تهديدا للتوازن القائم على تدعيم القواعد.

قام جولدنر بدراسة ميدانية لمؤسسة تنقسم إلى وحدتين إحداها مصنع للجبس والأخرى مصنع الألواح الجدارية التي تعتمد على الجبس. فوجد اختلافات كبيرة في درجة البيروقراطية في كل من المنجم والمصنع. فالترج أو التسلسل في السلطة كان أقل تطورا، وتقسيم العمل ومجالات الكفاءة كانت أقل

(1) سعد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000م، ص 245.

وضوحا. فقد كان القليل من التركيز على القواعد والإجراءات الرسمية وأقل شخصانية في كل من العلاقات بين العمال وبين المشرفين. حيث أن وجهة نظر جولدنر ترى أن الهيئة التي تتألف منها بيروقراطية هذا التنظيم كانت أكثر تطورا في المصنع عنها في المنجم. وقد ساق لنا أمثلة لتوضيح ذلك. في المنجم عادة ما يصدر المدققون تعليمات عامة، تاركين لعمال المناجم اتخاذ القرارات المناسبة حول تقسيم العمل والكيفية التي ينجز بها هذا العمل.

قد لخص أحد عمال المناجم القداماء كما يلي "عندنا هنا لا توجد أوامر، فنحن أسياد أنفسنا". فقد أعزى جولدنر الاختلافات في درجة البيروقراطية بين عمال المنجم والمصنع إلى أن ظروف العمل في المنجم كان فيها التنبؤ أقل. فعمال المنجم لم تكن لديهم المعلومات الكافية حول مقدار الجبس المتوفر كما لا يستطيعون التنبؤ بالأخطار المختلفة التي يتعرضون لها كالانهيارات. ففي هذه الحالات لا يوجد أي قدر من الإجراءات الرسمية تستطيع التحكم بالتدقيق في هذه العوامل.<sup>(1)</sup>

فقد تعود عمال المنجم على القيام باتخاذ قرارات حول القضايا التي لا يمكن أن تكون محكومة حصرا بالإجراءات الرسمية مثل استراتيجيات الحفر واسترجاع الجبس وإسناد السقف. وأن المشاكل التي تعترضهم ليس لها نفس الأنماط القياسية، ومجموعة الإجراءات المعدة مسبقا تصبح غير لائقة لقضاياهم. بالمقابل عملية إنتاج الألواح الجدارية في المصنع اتبعت طريقة روتينية، فتقسيم العمل محدد بدقة ووضوح والإجراءات معينة ومحددة، وكل العمليات قابلة للتنبؤ.

فالخطر المدقق بعمال المنجم ولد جماعة عمل متضامنة وقوية شجعت على قيام التنظيم غير الرسمي. يعتمد عمال المنجم على أصدقائهم للتحذير من سقوط الأحجار وإخراجهم عند الانهيارات. فقد صرح المدقق الجديد بفرض نظام بيروقراطي قوي، وفضل تجسيدها على أرض عمال المنجم القداماء قائلا "أصدقاء أو غير أصدقاء، فمن الواجب أن تكونوا زملاء" ولهذا فإن جماعة العمل المتماسكة في المنجم تميل إلى مقاومة التدقيق من أعلى وتؤسس لإحداث معايير عمل غير رسمية خاصة بها.

ففي هذه الدراسة الميدانية التي قام بها جولدنر، خصص جزءا منها لاهتمامه بتتصيب مدقق جديد لمصنع الجبس. حيث جاء هذا المدقق الجديد بمجموعة من التعليمات من رئيس المكتب، الهدف منها التقليل من النفقات ورفع الإنتاجية.

(1) Haralambos et al: **Sociology –Themes and Perspectives–**, Collins Educational, Harper Collins, 4<sup>th</sup> Edn, UK, 1995, p280.

رغم المحاولات الجادة للمدقق الجديد بفرض نظام بيروقراطي قوي، فقد فشل في تجسيدها على أرض الواقع، كانت النتيجة الواضحة هي المعارضة القوية للعمال ومقاومتهم الشرسة والصارمة له. عزى جولدنر هذا النجاح لعمال المنجم إلى تضامن جماعة العمل القوية، بحيث كانوا قادرين على التصدي كجبهة متحدة في وجه المدقق. بالإضافة إلى هذا كان خط التدقيق المباشر متضامنا مع عمال المنجم وأقاموا هذا النظام الجدي. فرأى جولدنر أن عمال المناجم لا تنطبق عليهم كل الأحكام ويرجع السبب المباشر لهذا إلى أخطار العمل التي يتعرضون لها.

الخلاصة التي وصل إليها جولدنر هي أن الإدارة البيروقراطية تتماشى أفضل مع بعض الواجبات طاسكس، ولا تتماشى مع بعض الأعمال الغير روتينية والإجراءات الغير قابلة للتنبؤ. وفي مقالة له بعنوان "التحليل التنظيمي" تعرض جولدنر إلى التوترات التنظيمية من خلال استعراضه لنموذجين أساسيين لدراسة التنظيمات المركبة كالنموذج العقلاني الرشيد ونموذج النسق الطبيعي، موضحا مزايا ومساوي كل منهما، بحيث كان يهدف إلى بناء نموذج مركب جديد يكون كأداة قادرة على تحليل المشاكل التنظيمية المعاصرة.

تتمثل أهم المشاكل التنظيمية في مشكلة إضفاء الصبغة الشرعية على السلطة، وتزداد حدة في الحالات التي يمارس فيها المسؤولين عملية الضبط والتحكم على المرؤوسين بمختلف تخصصاتهم الفنية وخبراتهم التنظيمية التي تختلف عن تخصصات ومهارات المسؤولين. ويرى أنه يمكن إضفاء الصبغة الشرعية على سلطة المدير إما بالرجوع إلى خبرته المتخصصة أو عن طريق فرض قيود وضوابط على المعايير المستخدمة من قبل المديرين في تقييمهم لأداء المرؤوسين.<sup>(1)</sup>

كما عالج جولدنر قضية الاستقلال الوظيفي لأجزاء التنظيم المختلفة في مقال له بعنوان "التبادلية والاستقلال في النظرية الوظيفية". فكان يرى أن هناك درجات مختلفة من التساند بين أجزاء النسق المتباينة، إذ بإمكان كل عنصر أن يدخل في عملية تبادل مع العناصر الأخرى، كما يمكن أن يدخل كل عنصر في عمليات تبادل مع عنصر واحد.

تمثل عملية التبادل الأولى درجة عالية من التساند والتجانس، أما العملية الثانية فهي تعبير عن أدنى درجات التساند وعدم الانسجام. يمكن أن تتحقق عملية تساند الأجزاء بناءً على اعتماد الأجزاء على النسق. فالأجزاء التي تدخل في عمليات تبادلية قد تعتمد اعتمادا كلياً على بعضها البعض لتحقيق إشباع

(1) سعد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 248.

حاجاتها. ويكون النسق في هذه الحالة في أعلى درجات التساند، في حين تكون أجزاءه أقل استقلالا من الناحية الوظيفية. كما يمكن أن يتشكل النسق من أجزاء متنافرة لا تعتمد على بعضها البعض بطريقة مرضية لإشباع حاجاتها، ففي هذه الحالة يكون النسق أقل تساندا ولكن أجزاءه أكثر استقلالا وظيفيا. يميل التساند المتبادل إلى إبراز "الكل" وإلى توضيح العلاقات بين الأجزاء أو الحاجات المتبادلة وظيفيا بينما ينزع الاستقلال الوظيفي إلى التأكيد على "الأجزاء" في علاقتها ببعضها البعض. ثم يواصل جولدنر تحليله ليعين علاقة الاستقلال الوظيفي بتوتر النسق. ويرى أنه يمكن أن تتمتع الأجزاء بدرجة ما من الاستقلال الوظيفي وتحاول صيانة هذا الاستقلال، وبالتالي فهي لا تريد أن تندمج كلية في النسق الأكبر.

كما أنه من الممكن أن يحاول النسق إخضاع الأجزاء لمتطلبات الوضع التنظيمي في سعيه لتحقيق التكامل. وهكذا قد يحدث التوتر حين ينزع الجزء إلى المحافظة على درجة استقلاله الوظيفي وحين يضغط النسق ليضبط الجزء ليتحكم فيه. ويخلص جولدنر إلى أن التنظيم المعاصر يحاول الربط بين الأجزاء والتحكم فيها من ناحية، وفي الفصل بينها والمحافظة على استقلالها الوظيفي من ناحية أخرى، وأن التنظيم يشكله الصراع وخاصة التوترات بين القوى الجاذبة والقوى الطاردة، والتحكم في الأجزاء ووضع توازن بين اعتمادهم وتساندهم بين فصلهم واستقلالهم الوظيفي.<sup>(1)</sup>

### 7- نظرية سلزنيك (1919 - 2010م) Selznick

من خلال دراسته الإمبريقية التي قام بها سلزنيك استخلص أن ما من تنظيم رسمي إلا ويخلق تنظيمات غير رسمية تقوم بتغيير وتعديل الأهداف التنظيمية المسطرة بواسطة القيام بعمليات محددة داخله. وفي الوقت الذي نجد فيه ميرتون يؤكد على الحاجة إلى عملية الضبط في التنظيمات، نجد سلزنيك يؤكد على ضرورة عملية التدقيق في التنظيم.

في اعتقاده قد يسبب هذا التدقيق بعض النتائج الغير مرتقبة. وأن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية التدقيق تتزايد، وينجم عن هذا التدقيق جملة من النتائج المباشرة، كالزيادة في فرض التدريب في المجالات الأكثر تخصص وبذلك تتطور خبرة الأعضاء المتخصصين في مجالات محددة.

(1) المرجع السابق، ص 250.

هذا ما يؤدي إلى تقليص الاختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء الذي يسمح بدوره إلى المزيد من التدقيق. وفي نفس الوقت ينجم عن التدقيق زيادة حجم الوحدات الفرعية وزيادة تعدد مصالحها واهتماماتها في التنظيم. وبالتالي يفسح المجال لزيادة الصراع بين هذه الوحدات التي تسعى للمحافظة على استقرارها واستمرارها لتحقيق أهدافها. مما يجعل التنظيم مضطرا لاتخاذ قرارات في ضوء الاعتبارات الاستراتيجية الداخلية، وخاصة في حالات استدماج واستيعاب الأهداف التنظيمية من قبل الأعضاء. مما قد تتعاضم درجة الاختلافات بين الأهداف التنظيمية والأداء.<sup>(1)</sup>

يؤكد سلزنيك على أنه كلما يكون للتدقيق الداخلي نتائج إيجابية وظيفية تكون له أيضا نتائج غير إيجابية ولا وظيفية فيما يخص تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أكد سلزنيك في مقالة له بعنوان "أسس نظرية التنظيمات" أن للتنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية، كما اعتبر أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات والمتطلبات لا بد من إشباعها. وتبقى عملية التكامل والمحافظة عليها هي الحاجة الأساسية التي على كل التنظيمات كأساق القيام بإشباعها من أجل استمرار النسق واستقراره. وتشبع الحاجة الجوهرية عن طريق إشباع مجموعة من الحاجات الفرعية لأجل حماية التنظيم وتأمينه في علاقته بالقوى الاجتماعية في البيئة المتواجدة فيه، وتقوم بتثبيت السلطة وقنوات الاتصال، وتدعيم العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم وتثبيتها مع تبيين وتوضيح سياسة التنظيم سواء في المستويات الداخلية أو للتنظيم نفسه.

يرى سلزنيك أن التنظيم في عمله يجابه بمعارضة ومقاومة سواء داخليا أو خارجيا أثناء قيام أعضاءه بإشباع الحاجات. إذ ينزع أعضاء التنظيم إلى العصيان والتمرد نتيجة لأدوارهم المتباينة في هذا التنظيم. وأثناء تعامل التنظيم مع تنظيمات أخرى في بيئته يواجه تحرشا ومنافسة. ولتجاوز هذه المشكلة يسعى التنظيم دائما إلى الارتكاز على شرعيته وتثبيتها. وقد خلص سلزنيك إلى النتائج التالية:

- اعتبار التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية اجتماعية تكيفية، ناجمة عن تفاعل الأفراد والجماعات الفرعية، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية.
- ركز على مفهوم المقاومة واعتبره يمثل أداة للفعل الاجتماعي، ويحدث اختلالا في دوام التكيف والتوافق، ويعين الضبط والالتزام.

(1) Haralambos et al: OP.CIT, p293.

- اعتبار التحليل البنائي الوظيفي له القدرة على ربط الجوانب المتغيرة في التنظيم والحاجات الثابتة وآليات الدفاع الذاتية.<sup>(1)</sup>

ظهرت أفكار سلزنيك النظرية في دراسة ميدانية حول السلطة في منظمة "التنسي فالي سميت" مبينا فيها كيفية إشباع التنظيم لحاجاته الخاصة بالدوام والاستمرار وبلوغ أهدافه. ويتم الحصول على كل ذلك عن طريق الدفاع الذاتي لأنه يعتقد أن التنظيمات في حاجة إلى المواءمة والاتساق مع بيئتها، وبذلك يتحقق التوازن ويفضي إلى بروز نتائج منها ما هو وظيفي ومنها ما هو غير وظيفي.

سلطة "التنسي فالي" هي وكالة حكومية أنشأت في سنة 1933م لتخطيط وتوجيه وتنمية وتطوير منطقة نهر التنسي التي تغطي سبعة ولايات في أمريكا. فقد شكلت جزءا من سياسة روزفلت التي كانت تهدف لمحاربة الفقر وإخراج أمريكا من الأزمة. فوجد بأن الحاجات التنظيمية لا يمكن تلبيتها بطريقة مرضية ومقبولة من الناحية الثقافية. واتضح أن سلزنيك تناول التنظيم في صورته الشاملة بالتركيز على الذين يشغلونه، مثيرا في ذلك إلى الدوافع الفردية التي لا تعكس حاجات وأهداف التنظيم الذي يبقى يقاوم من أجل البقاء والاستمرار.<sup>(2)</sup>

كما تطرق سلزنيك إلى قضية اختيار المقاييس لتكوين وحدات جديدة في التنظيم، وأثناء تكوين هذه الوحدات لا يجب أن نغفل النزوع الذاتي لهذه الوحدات إلى الاستقلال الذاتي، والحرص على أنها تحافظ وتدافع لتحقيق مقاييس وأهداف معينة.

ويرى سلزنيك أن أخطر ما يواجه التنظيم هو الصراع والتنافس الشديد والاختلاف بين الجماعات الفرعية، ولهذا فهو ينصح بالتحكم في الصراع أو التخلص منه بتحديد الوحدة النظامية والتجسيد النظامي للهدف والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم. وهذا ليس غريبا الانحياز إلى جانب التنظيم على حساب مصالح العمال، بحيث يمثل خدمة واضحة للأيدولوجية الرأسمالية وتدعيمها.<sup>(3)</sup>

لكن رواد هذا الاتجاه لم يقدموا إطارا نظريا جديدا يعوض الاتجاه الكلاسيكي، وإنما قاموا بتطوير الاتجاه الكلاسيكي بالاعتماد على خبراتهم الميدانية. كما أن نظريات هذا الاتجاه وإن تعرضت لتأثير المحيط الخارجي على أداء التنظيم، فإنها لم تحدد كل عوامل هذا المحيط، وكانت تخدم أكثر مراقبة العمال بدل تحفيزهم للعمل في خدمة مصالح الإدارة أكثر منها مصالح العمال.

(1) الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط3، دار المعارف، القاهرة - مصر، 1981م، ص90.

(2) Haralambos et al: **OP.CIT**, p294.

(3) سعد مرسي بدر: مرجع سابق، ص244.

عموماً فإن هذه النظريات لم تحاول أن تقدم أي تفسير لسبب حدوث المشاكل التي يعاني منها الأفراد، واقتصرت على تقديم ما يساعد على فهم طبيعة هذه المشاكل وكيفية التعامل معها، كما أنها اهتمت بتحقيق توازن التنظيم وتجاهلت النزاعات والصراعات الاجتماعية داخل التنظيم، بالإضافة إلى أنها تحوي الكثير من المفاهيم المجردة وصعوبة توظيف بعضها، وقد يعود ذلك إلى كون النظرية أساساً من النظريات ذات الوحدات الكبرى *Macro theory* الأمر الذي يتطلب جهداً إضافياً لتطبيقها. كما تفند هذه النظريات فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط، التنظيم والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة، كما تعارض هذه النظريات المبدأ الكلاسيكي القائل بوجود هيكل تنظيمي مثالي، وتفتقر أن فعالية التنظيم تتوقف على المحيط وعلى خصائص التنظيم كالاستراتيجيات، الثقافة، الحجم، والتكنولوجيا، كونه نسق عضوي ينشط في إطار محيط.

وبالتالي فإن هذه النظريات تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، مؤكدة على أن النمطية في التسيير لا يمكن أن تنطبق إلا في بعض المواقف، غير أنها بذلك تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقييم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

### ثالثاً: النظريات السوسيولوجية المحدثه

#### 1- نظرية ميشال كروزييه (1922-2013م) *MICHEL CROZIER*

يعتبر ميشال كروزييه المؤسس الرئيسي للتحليل الاستراتيجي في علم اجتماع التنظيمات، من رواد المدرسة السوسيولوجية. قدّم دراسة حديثة لظاهرة البيروقراطية في فرنسا، اعتمد فيها على بيانات واقعية ودراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا. حدد مفهومه للبيروقراطية على أنها ظاهرة الروتين والتعقيد والجمود في التنظيمات، كما أوضح أن مظاهر الروتين تتجلى في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد وعدم ادراكهم لأهداف التنظيم العامة وعدم الاكتراث بالمحافظة على الممتلكات، مما يؤدي لضياع أموال أو مستندات عامة.

بالإضافة إلى انعزال الأفراد وانفصالهم عن بعضهم البعض، حيث تسود المنافسة القاتلة وينعدم شعور الجماعة وبسود شعور الفردية والأنانية. وأكثر مظاهر الروتين حدة هي تلك المتمثلة في تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية، وينتج عن ذلك أن

الأشخاص الذين يتعاملون مع المراجعين وجمهور المستفيدين يومياً والذين يعهد لهم بأعمال التنفيذ، تتجمع لديهم حصيلة هامة من المعلومات لا يفيدون منها، حيث أنهم لا يملكون سلطة اتخاذ القرارات، بينما أصحاب السلطة في قمة التنظيم لا يحصلون على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على تفهم الموقف واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>(1)</sup>

حلل كروزيه ظاهرة السلطة داخل التنظيم، وبين أن علاقات السلطة داخل التنظيم لا تتوقف عند العلاقات الرسمية التسلسلية، حيث بين أن الفاعلين في الموقف البيروقراطي قد تتقصم الفاعلية والمبادرات بسبب القوانين التي لا يمكن أن تتوقع كل المواقف، وهو ما يسمح للبعض بأخذ جزء من السلطة خارجاً أو بالإضافة إلى ما تسمح به القوانين، فكل موظف يحاول استرجاع بعض مساحات الظل "*Sources d'incertitude ou Zones d'ombre*" لممارسة التأثير وتطوير الاستراتيجيات ليصبح عاملاً فاعلاً في التنظيم.

بالمقابل يحاول التنظيم وضع قوانين جديدة للحد من هذه السلطة التي لا تخضع للتدقيق، تضاف هذه القوانين الجديدة إلى القوانين السابقة لتصبح معرقة وهو ما يترتب عنه روتين مضر بفاعلية العامل- يستنتج ميشال كروزيه من هذا التحليل أن البيروقراطية تنظيم لا يمكن أن يصحح أخطاءه-.

يرى كروزيه أن المشكلة الحقيقية في موضوع البيروقراطية هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، لأن ذلك سيؤدي إلى اهتزاز الاستقرار الذي يتمتع به ذلك الموظف الذي يحتمي بالقواعد واللوائح والتعليمات، ولذلك فهو يترك هذه المخاطر لمن هم أعلى منه في المستوى، وينتج عن ذلك انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور روحهم المعنوية والتمسك الحرفي بالقواعد والإجراءات، بحيث يصعب عليهم التكيف مع المشاكل والظروف المتغيرة، مما يزيد الهوة بين إدارة التنظيم وجمهور المستفيدين منه، الأمر الذي يدعو إلى مزيد من الرقابة والقواعد والإجراءات التي تزيد بدورها من الجمود والمشاكل مع الجماهير. وهكذا تدور إدارة التنظيم في حلقة مفرغة بفعل الروتين، ولذا نجد كروزيه يعرّف الروتين بالحلقة المفرغة والحلقة الجهنمية.

رفض كروزيه وفريدبرغ فكرة العامل السلبي وحاول كروزيه في كتابه *L'acteur et le Système* أن يبين الدور الفاعل للعامل برفضه النموذج البيروقراطي القائم حسبه على علاقات السلطة، والتي تمنع

(1) عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان - الأردن، 1980م، ص 102.



التنظيم من القضاء على الاضطرابات، وتتجاهل تأثير العلاقات والاستراتيجيات التي يمكن أن يطورها العامل كونه عاملاً فاعلاً في التنظيم.<sup>(1)</sup>

يرى كروزيه وفريدبرغ في هذا الصدد أن العامل لا يستجيب سلباً لمحيطه بل يتصرف كعنصر فعال في التنظيم يحاول الاستفادة من عمله ومركزه، ومنه فإن السلطة الحقيقية للفرد داخل التنظيم تتمثل في قدرته على استغلال مناطق الارتياح أو الشك في محيطه. توجد في كل تنظيم ثغرات أو معارف أو قدرات مفقودة أو لم يحددها التنظيم بدقة، فمثلاً لا توجد آجال زمنية لإصلاح العطب في الآلات أو أن التنظيم لا يحدد حجم التدقيق الذي يمارسه المدقق على العمال، ومن هنا فإن العامل الفاعل أو الفاعل الاستراتيجي (*L'acteur*) هو من يستفيد من هذه الثغرات والنقائص ويتحكم فيها لممارسة نفوذه على الآخرين وتحقيق أهدافه، فهو يكتسب هامش حرية أكبر، أي استقلالية أكبر تزيد من قدرته على إخفاء نواياه، يقيم العمال من أجل ذلك علاقات مبنية على التعامل اليومي تكون نسق معدل لأنماط الاتصال الرسمي التي يفرضها التنظيم الرسمي، وهو نسق مبني على التفاعل الاجتماعي.

وقد قام الأمريكي داونز بإجراء دراسة مجردة للبيروقراطية الأمريكية، لاحظ فيها أن هناك ميلاً طبيعياً لدي التنظيمات البيروقراطية نحو النمو والانتساع والمحافظة المستميتة على بقاء التنظيم وضمان اتساعه ونموه واستقلاله، ويرى داونز أن الأنظمة البيروقراطية قد انحرفت عن النظرية الأساسية، بحيث أخذت تستوعب وتدخل الجانب الإنساني والعلاقات غير الرسمية، وهذا يمثل انحرافاً أساسياً عن خط التفكير الأساسي للنظرية.

كما لاحظ داونز بأن الاتجاه الحديث للبيروقراطية باستخدام العلاقات غير الرسمية، أدى إلى تشويه المعلومات التي تصل إلى الإدارة العليا، إلى جانب ميل البيروقراطيين لتعزيز مصالحهم الذاتية بدلاً من المصلحة العامة. ومن بين ذلك يتبين لنا اختلاف النظرية الأساسية للبيروقراطية حسب رأي داونز، فالأخيرة تؤكد سيطرة العوامل الأساسية الشخصية على السلوك التنظيمي، بينما تركز النظرية الأساسية على تنكرها لوجود تحيزات شخصية في العمل وتتصف بحالة من الفصل بين الواجبات الرسمية والمصالح الشخصية. ويستخلص داونز ما يلي فيما يخص الرقابة كأساس للدراسات الحديثة للبيروقراطية:

- من الصعب مراقبة السلوك البيروقراطي مراقبة تامة.
- كلما كبر حجم التنظيم كلما قلت فاعلية الرقابة.

(1) محمد عاطف غيث: الموقف النظري في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1980م، ص 81.

- كلما كبر حجم التنظيم كلما أصبح التنسيق بين الأجزاء أقل.
- كلما زادت الجهود في الرقابة كما تكاثرت جهود الموظفين للإفلات.
- تعدد أجهزة الرقابة وتداخل نشاطها بما أسماه ( قانون ازدواج الرقابة).<sup>(1)</sup>

## 2- نظرية أميتاي اتزيوني (1929م- Amitai Etzion)

عالم اجتماع أمريكي، يهودي الأصل (اسمه السابق هو وارنر فالك) من رواد المدرسة السوسولوجية. يشير اتزيوني إلى أن أكبر الجماعات التي يحدث بينها الصراع على المصالح هي جماعة العمل وجماعة الإدارة، لجعل العامل يؤدي عمله قد يجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغرابة اتجاه هذا العمل، فهو لا يملك وسائل الانتاج ويفتقر إلى فرص الابتكار والتعبير عن الذات نتيجة للرقابة المفروضة عليه وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقته وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، فإن العامل يشعر بالاغتراب.

بدأ اتزيوني بافتراضه أن المنظمات مثلها مثل الوحدات الاجتماعية الأخرى، تحتاج إلى طاعة أعضائها لاهتمامها الشديد بالأداء واهتمامها أيضا في العالم الحديث بحجمها، ولا يمكن أن تعتمد المنظمات على التزام أعضائها الكامل بأهداف المنظمة لتضمن طاعتهم، وأيضا لا يمكنها الاعتماد على نظام سيطرة غير رسمي مبني على نفوذ فرد على الآخر كما يحدث في الأسرة، وأن المنظمات تتمتع بأنظمة رسمية للسيطرة على ما يجري فيها، لديها مكافآت وجزاءات من نوع واضح ومحدد لضمان طاعة أعضائها.<sup>(2)</sup>

يدعو إلى ضرورة وجود نظريات متوسطة المدى في التحليلات التنظيمية، التي من شأنها أن تجمع بين مستويات التحليل النظرية المجردة في مجال التنظيم وبين الدراسات المهمة بحالات فردية أو ظاهرة تنظيمية واحدة، مما ينتج عن استخدام كثير من نماذج التحليل المقارنة للأنواع التنظيمية، وقد ركز أيضا على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات، وأشار إلى وجود صلة وثيقة بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد والتنظيم معا. ويتم كل ذلك في إطار محدد تحكمه قواعد ضبط مميزة من أجل نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

وبوضوح اتزيوني أنه توجد عدة تصنيفات لعناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي ذات أبعاد تحليلية واضحة ومادية ورمزية، تتحدد حسب الوضع الإداري الذي يشغله الفرد والمكانة التنظيمية التي يحتلها.

(1) عمار بوحوش: مرجع سابق، ص 103-104.

(2) Desreumaux .A. *Théorie des organisations*, 3 édition, Editices – EMS, paris, france, 2015, p104.

وتختلف أنواع الضبط حسب أنواع التنظيم سواء كانت التنظيمات معيارية أو تعبيرية أو نفعية، ولكل منها إطار من القواعد الرسمية التي تحدد عناصرها وعملياتها الداخلية.

كما هو ملاحظ ومن دون أدنى شك أن تحليلات إتزيوني للتنظيمات تؤكد على أهمية المدخل البنائي الوظيفي (شأنه في ذلك كل من تالكوت بارسونز وروبرت مورتون وفيليب سلزنيك وألفن جولدنر) لكن ما يميزه عنهم إضافة إلى ما تقدم ذكره من أفكار هو تركيزه على التحليل المقارن وإقامة النماذج التحليلية الأكثر واقعية، والتي تؤدي إلى إثراء النظرية التنظيمية عموماً.<sup>(1)</sup>

كما اهتم إتزيوني بمسألة الاغتراب في تنظيمات العمل الرأسمالية، والتوتر والصراع بين العمال والإدارة، لأنه ينظر إلى التنظيم على أنه وحدة اجتماعية معقدة وكبيرة تتفاعل فيها جماعات اجتماعية تتعارض مصالحها واهتماماتها. وتعارض المصالح يكون بين العمال والإدارة داخل التنظيم. لأن كل طرف يحاول الضغط على الآخر، ولكن موازين القوة تميل إلى جانب الإدارة. فتحاول دائماً الضغط على العامل ودفعه إلى القيام بالعمل، بحيث يصبح ضغطاً تسلطياً ينجم عنه اغتراب العامل.

يعتقد إتزيوني أن التحكم والسيطرة والضغط يكون دائماً في توافق وتناغم مع مبدأ الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج. وهكذا أصبح من يملك وسائل الإنتاج وآليات الضبط والتحكم يحدد كيفية استخدامها. وحرمان العمال من ملكية وسائل الإنتاج يحرمهم من تحديد فائدة جهودهم، ويؤدي بهم إلى الشعور بالإحباط والفشل لأنهم لا يستطيعون القيام بأعمالهم بشكل مستقل.<sup>(2)</sup>

### 3- نظرية تايشي أهنو (1913-1990م) *Taiichi Ono*

مهندس صناعة ياباني الأصل، ولد بمدينة داليان بالصين، يعتبر الأب الروحي لنظام الإنتاج بشركة طويوتا *Toyota* اليابانية، الذي يعرف أيضاً باسم الطويوتيزم *Toyotisme*، والذي يقوم على المبدأ الأساسي في الوقت المطلوب (*Juste-a'temps (JAT)*) وقد أعد تايشي أهنو هذا النظام خصيصاً لتقليل تكاليف الإنتاج بتنظيم عقلائي لسلاسل تركيب السيارات قصد تقليل المخزون.

يهدف هذا النظام إلى إنتاج ما يحتاج إليه الزبون في الوقت الذي يحتاجه وبالكمية التي يحتاجها باستخدام الحد الأدنى من الموارد من القوى العاملة، الموارد والتجهيزات، من الماكينات والمعدات، وهو بذلك نظام للسيطرة على المخزون والإنتاج وتقليل الفاقد.

(1) IBiD, P<sub>105</sub>.

(2) سعد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 255.

طور تايشي أوهنو نظام الانتاج "في الوقت المطلوب" بعد أن طالب رئيس شركة طويوتا رفع الانتاج وإلا فإن الشركة سوف تختفي بعد ثلاث سنوات. تحصل تايشي أهنو على منحة دراسية إلى الولايات المتحدة الأمريكية وهو ما سمح له بملاحظة أن إنتاجية العامل الأمريكي تفوق إنتاجية العامل الياباني بتسع مرات. بعد عودته إلى طوكيو اقترح على شركة طويوتا نظام العمل الجديد "في الوقت المطلوب" *Juste-a'-temps* سنة 1950م، غير أن الشركة لم تعتمد هذا المبدأ إلا سنة 1962م ولم يطبق مباشرة نظرا لرد فعل العمال الذين كان يطلب منهم أن يصبحوا متعددي المناصب، غير أن هذا النظام نال إعجاب الجميع بعد الأزمة البترولية العالمية سنة 1973م.<sup>(1)</sup>

يقوم هذا النظام الإنتاجي على توريد المواد الخام، القطع، الأجزاء ومستلزمات الإنتاج الأخرى عندما تظهر الحاجة إليها بالضبط بالكمية المحددة في المكان المحدد في الوقت المحدد، وتسليم المنتجات الجاهزة الصنع إلى الزبائن في الوقت المحدد وبالكمية التي يحتاجونها، وهو بهذا المعنى نظام توريد وتصنيع مثالي بحيث تكون فيه كميات الانتاج مساوية لكميات التسليم، ومن شأن ذلك تخفيض تكاليف التخزين الزائد عن الحاجة، ومن مبادئه:

- تقويم ودراسة الأوضاع الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة.
  - إحكام الرقابة وتنمية الولاء على العاملين.
  - العنصر الرئيسي للرقابة على الجودة هو التفتيش من قبل العاملين على كل مرحلة إنتاجية، وإذا وجد أي عيب أو خلل يتم تصحيحه في الحال.
  - توفير متطلبات العمل في الوقت التي تظهر فيه الحاجة إليها.
- كما أن نظام العمل خمسة أصفار " *La méthode des cinq zéros* " يهدف إلى تقليص تكاليف الإنتاج، وتجنب الانتاج المفرط فيه وتقليص آجال التسليم وتحسين النوعية، غير أن هذا لا يتأتى إلا باحترام الشروط الخمسة التالية:
- أجال انتاج يساوي صفر *Le zéro délai*: الذي يعرف أيضا بالإنجاز في الوقت المطلوب، وبعبارة أخرى، فإن هذا النظام يتمثل في انتظار الطلب قبل الانتاج وسرعة الاستجابة.
  - تخزين يساوي صفر: لا يوجد انتاج إضافي وبالتالي لا يوجد فائض في المخزون.
  - استخدام صفر من الورق: تسمح طريقة "كانبان" بعدم استخدام الورق وتقليل مستويات الرقابة.

(1) خليل عمر معن: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان - الأردن، 1997م، ص54.

- صفر عيوب: أن يخلو كل منتج من النقائص والعيوب حتى لا تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية في تصليحه هذا من جهة، وكسب رضا الزبون من جهة ثانية.

- صفر عطب: تجنب توقف الآلات من خلال الصيانة الدائمة والدقيقة لها.<sup>(1)</sup>

#### 4- نظرية ويليام إيدوارد ديمينغ (1900-1993م) *William Edwards Deming*

أستاذ في الإحصاء ومستشار وكاتب أمريكي، بدأ منذ سنة 1950م في تكوين المسيرين اليابانيين في كيفية تحسين التصميم وتحسين النوعية باختيار المنتج وبيعه في الأسواق العالمية، باستخدام طرق متعددة منها الطريقة الإحصائية.

أما فلسفة ديمينغ فتكمن في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة، وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل ليس أجزاء متفرقة.

لم يكن ويليام ديمينغ يسعى إلى إدخال بعض التغيرات البسيطة على التدقيق من خلال تحسين النوعية بل كان يسعى إلى تغييره جذرياً، يهدف التدقيق حسبه إلى تحسين الشؤون الداخلية وتحقيق التآلف بين الأفراد سواء في الأسرة أو العمل، إلى درجة أن ديمينغ لا يعتبر التدقيق حالة خاصة بالمؤسسات الصناعية بل موجود في المؤسسات الخدماتية والإدارية العامة والتعليم، كونه يتمثل في التحكم في السياقات وتنسيق العمليات والتحضير للمستقبل.

كان ديمينغ يرى بأن التسيير كما هو عليه في تلك الفترة سيقود الاقتصاد العالمي إلى مأزق، لأنه يقوم على المنافسة وسلطة الأموال، وسيتسبب في خسائر كبيرة وفي ظهور اليأس والبطالة، لهذا اقترح نمط تسيير بديل يقوم على المعارف التي يعتبرها المصدر الأساسي للنجاح.<sup>(2)</sup>

كما يرى ديمينغ أن تركيز الناس على الجودة بنسبة معينة سيؤدي إلى ارتفاع الجودة وتخفيض الإنتاج، مع مراعاة أنه عندما يركز الناس بصورة رئيسية على التكاليف فسوف تتجه الجودة إلى التدهور بمرور الوقت، ويقر ديمينغ بأن تطبيق الجودة الشاملة الذي يتحدث عنها لا يمكن أن تطبق في بيئة عمل يملأها الخوف والرعب وعدم الاستقرار، كما لا تتجح الجودة عن تطبيقها في مؤسسة لا تقوم على المصالح الفردية بل على الاهتمام بالعمل والنجاح الجماعي.

(1) المرجع السابق، ص 55.

(2) Meier .O: *Management interculturel*, 5éme éd, Dunod, paris, france, 2013, P<sub>132</sub>.

حسب ويليام ديمينغ تعاني التنظيمات من أمراض فتاكة تتمثل في النقص في ثبات التوجه للتنبؤ بالسلع والخدمات التي سيطلبها السوق والتي يمكن أن تحفظ نشاط المجتمع وتخلق مناصب شغل، والتركيز على الفائدة على المدى القصير. فالتوجه قصير المدى يتناقض مع ثبات التوجه الذي يضمن بقاء النشاط، التقييم الموجه نحو الفاعلية حسب الاستحقاق أو من خلال مقابلات التقييم السنوي، دوران الإطارات المسيرة، والتكاليف الطبية الباهضة.

يقدم ويليام ديمينغ مجموعة من الاقتراحات لتحسين تسيير التنظيمات منها المحافظة على توجه المؤسسة بتحسين مستمر لنوعية السلع والخدمات، العمل على ترسيخ مبدأ نوعية المنتج بحيث لا يتطلب سوى مراقبة بسيطة، تعليم القيادة كنمط تسيير جديد يهدف إلى مساعدة الآخرين على تحقيق المهام الموكلة إليهم، والقضاء على التخوف بحيث يعمل كل فرد بفاعلية من أجل المجتمع.<sup>(1)</sup>

#### 5- نظرية الوكالة لميكايل كول جينسن (1939م-)، ويليام ميكلينغ (1922-1998م) *M Jensen et W. Meckling*

اعتبر كل من جانسن وميكلينغ التنظيم كسوق عمل تتحكم فيه العقود المختلفة التي يبرمها مع المحيط، وتظهر علاقة الوكالة *Agence* في هذا الإطار كعقد يربط عامل بعامل آخر أو بمجموعة من العمال.

نظرية الوكالة طريقة دراسية تعتمد على تحديد العلاقة بين وسيط الأعمال والعميل، وتساعد هذه النظرية في معرفة أفضل الحوافز الخاصة في الأفراد والتي تظهر نتيجة نجاح الصفقات التجارية، كما تساهم في الحد من النفقات التي قد تظهر بسبب حدوث خلافات بين الوسطاء والعملاء، وتعرّف بأنها فرضية تساهم في تفسير العلاقات بين المدراء والوكلاء في بيئة الأعمال.

تتميز العلاقة بين المسير والعامل بمجموعة من الخصائص منها علاقة السلطة، حيث للمسير الحق في التأثير على سلوك العامل وحمله على أداء مهام ما كان ليؤديها لو لم يتدخل ذات المسير، فضلا عن عدم تناظر غير رسمي، حيث لا يمكن للمسير أن يطلع اطلاقا كاملا على الظروف التي يؤدي فيها العامل المهمة الموكلة إليه، إذ لا يمكنه الإلمام بكل المعلومات المتعلقة بشرط أداء المهمة التي إنجازها العامل، كما تتحول حقوق الملكية بموجب العقد إلى العامل الذي يصبح مسؤولا عن الموارد الموضوعة تحت تصرفه.

(1) IBiD, P133.

تهتم نظرية الوكالة بمتابعة طبيعة الخلافات الظاهرة نتيجة للرغبات أو الأهداف الخاصة في الوكيل والموكل بالتصرفات أو القرارات الصادرة عن الوكيل، مثل أن يرى المدير التنفيذي للشركة بأنه من الضروري المشاركة في الأعمال التجارية ضمن أسواق متنوعة، من خلال زيادة الإنتاج المعتمد على رفع التكاليف الإنتاجية من أجل المساهمة في الحصول على أرباح أعلى في المستقبل، بينما يرغب المساهمون في نمو رأس المال الحالي بدلا من دفع تكاليف إنتاج إضافية.

لعب ميكائيل جينسن دورا هاما في إرساء معالم نظرية المؤسسة خاصة من خلال المقال الذي نشره بالاشتراك مع ويليام ميكلينغ وكان عنوانه " *Theory of the firm : Managerial behaviour, agency costs and ownership structure* " حيث أكد فيه الباحثان على أن اهتمامات المسيرين تختلف عن اهتمامات المساهمين في المنظمة (إشكالية تكاليف الوكالة)، وعرفا تكاليف الوكالة بمجموع نفقات التدقيق التي يقوم بها الرئيس (المالك) في حين يتكفل المنفذ بنفقات الروابط، يضاف إلى هذه النفقات الخسائر غير المرغوب فيها.

كما عرف الباحثان نفقات التدقيق بنفقات قياس وملاحظة سلوك المنفذ، بينما تمثل نفقات الروابط تلك النفقات التي تتحملها الوكالة في محاولة كسب ثقة الرئيس أو المالك. وتسعي هذه النظرية إلى حل المشكلات التي من الممكن أن تؤثر على أهداف العمل أو تؤدي إلى زيادة مستويات المخاطرة، ومن الأمثلة على نظرية الوكالة في بيئة العمل العلاقة بين المساهمين في رأس المال والمدراء التنفيذيين للشركات.<sup>(1)</sup>

### 6- نظرية المراقبة أو التحكم الخارجي (نظرية تبعية المصادر) لجيفري بيفر (1946م - Pfeffer)

**Jeffrey، جيرالد سالنسيك (1943-1996م) GeraldR Salancik**

حاول الباحثان جيفري بيفر وجيرالد سالنسيك فهم كيف يرتبط التنظيم بالتنظيمات الأخرى الموجودة في محيطه، وهو ما قادهما إلى تطوير نظرية تبعية المصادر ابتداءً من سنة 1978م، والتي يرى فيها الباحثان بأن المحيط يمثل عقبة كبيرة لنشاط التنظيمات، إذ يعتبر الباحثان أن المحيط ليس حقيقة موضوعية وبالتالي لا يمكن لمسيرى التنظيم أن يتحكموا فيه. ولشرح وجهة رأيهما استخدم الباحثان متغيرين أساسيين استخدمتا من طرف منظري مدرسة الأنساق المفتوحة ومدرسة الموقف الهيكلي، وهما التبعية للتنظيمات الأخرى الموجودة في المحيط والحصول على المصادر.

(1) نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع - طبيعتها وتطورها - ترجمة محمد عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1993م، ص45.

حسب بفيفر وسالنسيك، تتوقف قدرة التنظيم على مواجهة المحيط على إمكانياته في الحصول على المصادر اللازمة للقيام بعملية التحويل كالموارد البشرية والمالية والمعلومات، فإذا كان نشاط التنظيم يتأثر بندرة هذه المصادر فإن المحيط يمثل فعلا عائقا كبيرا في وجه التنظيم، وبالمقابل إذا كان التنظيم يتحكم في هذه المصادر، فإن المحيط لا يصلح عائقا حقيقيا ويقل تأثيره.<sup>(1)</sup>

لكن رواد هذا الاتجاه لم يهتموا بالحوادث والتغيرات التي تحدث على التنظيم الاجتماعي كليا، فقد كان هدفها هو رصد التحولات التي تحدث داخل التنظيم الاجتماعي ولم يكن بمقدورها أن تدرس أو تفسر أو تحلل التغيرات أو التحولات الكلية للتنظيم، لهذا اتصف التحليل الوظيفي بشيء من الغموض.

عموما فإن رواد هذا الاتجاه ركزوا على التأثير الخارجي للمحيط متمثلا في الثقافة، فهم يركزون على الرموز لكنها تفر في نفس الوقت بصعوبة قياس الثقافة والرموز التي تحملها، وبالمقابل فإن التحليل القائم على هذه الرموز يحتاج إلى تناول عقلائي. وعليه يمكن القول بأن هذا الاتجاه أقل عقلانية. كما يؤخذ على الأسلوب الياباني خاصة توظيف الفرد مدى الحياة، فتثبيت الفرد في الخدمة الدائمة يمنحه شعورا كبيرا بالأمن والاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى الكسل أو التقاعس في أداء واجباته أو حتى معارضة الإدارة بسبب أو بدون سبب.

وبالتالي فإن رواد هذا التناول لم يشرحوا بما فيه الكفاية كيف يمكن تجنب تأثير السلطة والقوانين، بالرغم من أنها سلطت الضوء على الجوانب القانونية للتنظيم وأنماط مراقبة سلوك المسيرين، كما أن نظريات هذا التناول لم تحلل سلوك الأعضاء الفاعلين في المؤسسة ولا السياقات الديناميكية، متجاهلة الأبعاد الاجتماعية، السياسية والثقافية للتنظيم.

إنه من المهم إذا التعاطي مع هذه المقاربة (شستر إرفين برنارد، ميشال كروزيه) في فهم دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل، وذلك تماشيا مع أهداف الدراسة، من خلال التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة وفاعلية الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية والمسؤولية، ونظرا للعديد من الاعتبارات بما يتضمن ذلك معرفة أهمية التدقيق الداخلي لكونه بؤرة التركيز في هيكل الرقابة، حيث يتم من خلاله فحص وتقييم كفاءة وفاعلية الإجراءات الرقابية الأخرى، كما لا بد من إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة فيه بهدف الخروج بتوصيات تساهم في تفعيل دور قسم التدقيق الداخلي، فهو يعتبر أحد وظائف القيادة عن طريق التقييم الدائم والموضعي والمحاييد لمختلف الأنشطة، وتتبع أهمية تقييم أداء العاملين من

(1) Plane .J-M: **Théorie des organisations**, 4e édition, Dunod, paris, france, 2013, P<sub>88</sub>.



## الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للتدقيق الداخلي وتقييم الأداء

---

ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم لاسيما المعايير الموضوعية في هذا المجال والتي تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الثالث

## التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

أولاً: التأسيس النظري والتطبيقي للتدقيق الداخلي

ثانياً: التقسيمات الوظيفية للتدقيق الداخلي

ثالثاً: الخطوات المرحلية والتنفيذية لوظيفة التدقيق الداخلي

رابعاً: متطلبات فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية

خامساً: تحليل وتقييم مخاطر التدقيق الداخلي

## أولاً: التأسيس النظري والتطبيقي للتدقيق الداخلي

ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي كما هو معروف بهدف اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وقد ازدادت الحاجة إليه وتطورت وزادت فاعليته بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بسبب كبر حجم المنظمات وتوسعها الجغرافي وزيادة التعقيد في العمليات، ولامركزية الإدارة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة. ويتبلور هذا الطرح أكثر من خلال:

**1. تطور الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي:** لم يظهر التدقيق الداخلي إلا في الثلاثينات بالولايات المتحدة الأمريكية فهو يعتبر حديثاً إذا ما قورن بالتدقيق الخارجي، ولقد أولت الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بالتدقيق الداخلي الذي تأسس عام 1941م "مجمع المدققين الداخليين" والولايات المتحدة الأمريكية الذي أصدر دورياته بعنوان "المدقق الداخلي".

لقد اقتصرت بداياته على التدقيق المحاسبي، أي تدقيق العمليات المالية من أجل التأكد من صحة التسجيل واكتشاف الأخطاء وكذا التأكد من سلامة إدارة الأصول، لكن فيما بعد ازدادت أهميته من خلال استخدامه كأداة لخدمة الإدارة العليا داخل المؤسسة.

وتماشياً مع التطورات الاقتصادية الحديثة قام هذا المعهد بتعديل التعريف سنة 1947م ثم سنة 1957م و1971م، بحيث لوحظ تطور أهدافه من نظرة محاسبية محضة، تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات إلى أن أصبح يهتم بكل النشاطات ووظائف المنظمة.<sup>(1)</sup>

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليه المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 88 / 01 الصادر بتاريخ 12/01/1988م، والتي تنص على أنه يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية إقامة هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة والتحسين المستمر لأنماط سيرها وتسييرها.

كما أشارت المواد 41 و58 من نفس القانون واللذان تنصان على ما يلي:

**المادة 41:** تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية لتقييم إداري يقوم به جهاز مؤهل لهذا الغرض عن طريق التنظيم.

(1) لظفي شعباني: مرجع سابق، ص 69.

**المادة 58:** لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، وتشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمينا ويترتب عنه تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عنها في هذا الشأن.<sup>(1)</sup>

وبناءً على تلك المواد توجد هناك عدة عوامل ساعدت على ظهور مهنة التدقيق الداخلي وتطورها، ويمكن إجمالها في العوامل التالية: (اهتمام الإدارة بنتائج الأعمال، عدالة القوائم والبيانات، انتشار اللامركزية في الإدارة وما يترتب عنها من توزيع للمسؤوليات، بالإضافة إلى ازدياد عدد المستفيدين من الجهات الخارجية للمشروع للمعلومات والمطلوب توزيعها على أصحاب المصالح).<sup>(2)</sup>

مما سبق فقد وقرّ نظام مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج لوضعها لوقاباشيلو في البندقية بإيطاليا في القرن الثالث عشر للعاملين في ميادين التجارة، وسائل للرقابة والضبط على المعاملات مع الموردين والعملاء وللتحقق من عمل المستخدمين.

وتشير السجلات التاريخية أنه تم الاستعانة بالمدققين الداخليين قبيل القرن الخامس عشر، حيث كان الملوك أو التجار يعيّنون المدققين ويكلفهم باكتشاف أو منع الغش والاختلاس ومسائل مماثلة أخرى، ويعتقد بأن تقنيات الضبط مثل: فصل الواجبات والتحقق المستقل والمساءلة لاكتشاف ومنع الانحرافات، قد بدأت في تلك الفترة، مع أنه قد يكون ذلك حصل من قبل.

وعموماً فإن تقييم الضبط واكتشاف الغش هما من جذور التدقيق الداخلي *Roots Of Inirnal* *Audit*. ومع تطور الصناعة والتجارة تطورت أيضاً طرق الضبط وتقنيات التدقيق، وانتقلت من إنجلترا إلى أمريكا خلال الثورة الصناعية، واستمر بعد ذلك تزايد أهمية الضبط الإداري من خلال التدقيق خلال القرن العشرين.

وبعد الحرب العالمية الأولى والنمو السريع المتزايد للاقتصاد الأمريكي ونسبيا لاقتصاديات أوروبا، وما رافق ذلك من زيادة الأسعار وعمليات احتكار وتقديم بيانات مغلوطة حول أداء الأعمال، تطلب ذلك تقنيات ووسائل أفضل لتخطيط وتوجيه وتقييم أنشطة العمل ونزاهة وكفاءة الإدارة، وقد تبع ذلك وضع وتطوير تشريعات واستخدام التدقيق كوسيلة للتأكيد على الالتزام بالقوانين والتنظيمات.<sup>(3)</sup>

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 3، القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12/1/1988، ص 36، 38.

(2) أحمد صالح العمرات: المراجعة الداخلية، دار البشير للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 1993م، ص 24، 26.

(3) يوسف داوود صبح: مرجع سابق، ص 42.

ومع تزايد إدراك المنظمات بأن التدقيق الخارجي وحده غير كاف ومنفردا لتأمين الهدف من أعمال التدقيق، بدأت المنظمات بتوظيف موظفين خاصين بها للتحقق من المعاملات المالية، واختبار التطابق بين التنفيذ والضبط المحاسبي بصورة دائمة ومستمرة على مدار فترة نشاط المنظمة. إن معظم هؤلاء الموظفين والذين أطلق عليهم لاحقا المدققون الداخليون لقيامهم بأعمال الفحص الداخلي للعمليات، كان يتم اختيارهم واقتراح توظيفهم من قبل منظمات تدقيق خارجية، ولقد رأت الإدارة في هؤلاء المدققين الداخليين وسيلة للتخفيف من أتعاب التدقيق الخارجي مع الحفاظ على المستوى نفسه من تغطية التدقيق المالي والإداري.

وفي منتصف القرن العشرين، وبتأثير النمو الاقتصادي وازدياد الحاجة إلى رساميل كبيرة للمنظمات وتنوع المالكين واختلاف مفاهيمهم وابتعاد الإدارة عن رقابة أصحاب المال وفقدان الإدارة الاتصال المباشر مع أغلب المرؤوسين والتابعين لها، كان من الصعب على المنظمات الحفاظ على الرقابة وعلى نشاطات أعمالها وكفايتها التشغيلية، ومن أجل تخطي مشكلة الرقابة على نشاطات المنظمة، تم تعيين أشخاص معروفين على أنهم مدققون داخليون من أجل المراجعة والابلاغ عن ما يحصل، واختلقت المهام والأعمال التي تطلب من قبل المدققين الداخليين من الكشف على النشاطات المالية والتشغيلية الروتينية إلى تحليل وتقييم هذه النشاطات، وإلى تقديم الاقتراحات والتوصيات لتحسين الكفاءة والفاعلية والأداء.<sup>(1)</sup>

**2. الدور الوظيفي للجنة التدقيق الداخلي:** يتم تشكيل لجنة تسمى لجنة التدقيق أو لجنة المراجعة من أعضاء في مجلس الإدارة ومستشارين في المنظمة أو مستشارين من خارج المنظمة، شرط أن لا يكون لأي من أعضاء اللجنة سلطة تنفيذية، أي لا يشغلون وظائف إدارية. ويجب أن يكونوا مستقلين عن الإدارة ولا يقل عدد أعضائهم عن ثلاثة أعضاء، كما يجب أن يكون على الأقل أحد أعضائها خبيراً في الشؤون المالية والمحاسبية، وعلى مجلس الإدارة أن يضع تحديداً واضحاً ومكتوباً لهيكلية ومهام ومسؤوليات اللجنة.

كما تعمل لجنة التدقيق على مساعدة مجلس الإدارة في ممارسة مهامه ودوره الرقابي، ومن هذه المهام تقييم مؤهلات وكفاءة المدير المالي وأفراد الإدارة المالية الرئيسيين، دراسة نظام وإجراءات الضبط الداخلي ومدى كفايته وفاعليته ووضع تقرير مكتوب عن رأيها بذلك، الرقابة على سلامة البيانات المالية ومراجعة

(1) المرجع السابق، ص 43.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

مدى كفاية الإفصاحات المعتمدة قبل عرضها على مجلس الإدارة والتوصيات وإبداء الرأي بشأنها، كذلك دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة وإبداء الرأي بشأنها، دراسة خطة التدقيق مع المدقق الخارجي وإبداء الملاحظات بشأنها ومتابعة التوافق بين المخطط والمنفذ، مناقشة الملاحظات وتوصيات المدقق الخارجي وتقريره على البيانات المالية وإعطاء الرأي بشأنها، متابعة تنفيذ وتقييم مدى استجابة الإدارة للاقتراحات الواردة في تقاريره والاجتماع معه مرة في السنة على الأقل.

بالإضافة إلى ذلك تقييم مؤهلات وأداء واستقلالية وموضوعية المدقق الخارجي واقتراح تعيينه وأتباعه، وكذلك تقييم مؤهلات واستقلالية التدقيق الخارجي عن الإدارة التنفيذية وموضوعيتها في القيام بالمهام الموكلة إليها، الموافقة على قيام المدقق الخارجي بعمليات إضافية والموافقة على أتعاب هذه العمليات، فضلا عن دراسة ومناقشة خطة إدارة التدقيق الداخلي وكفاءتها، والتأكد من عدم وجود تعارض في المصالح والموافقة على دليل إجراءات التدقيق الداخلي والتأكد من توفير الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ المهام المنوطة بها، أيضا دراسة فاعلية تقارير التدقيق الداخلي والخطوات التصحيحية المقترحة ومناقشتها مع مدير التدقيق الداخلي، ومتابعة تنفيذ وتقييم مدى استجابة الإدارة للاقتراحات الواردة في تقاريره.

دون إغفال اجتماع اللجنة دوريا وفقا لبرنامج اجتماعات محددة. كما أنه يجب على المنظمة أن تضع إمكانيات بشرية ومادية كافية تحت تصرف لجنة التدقيق، لتتمكن من أداء عملها بما في ذلك إعطائها الصلاحية للاستعانة بخبراء كلما كان ذلك ضروريا برأيها.

ويحق للجنة أن تطلب الاجتماع بأي مدير أو موظف في المنظمة لاستيضاحه حول أية مسائل تتعلق بنطاق عملها، بالإضافة إلى أن تقدم اللجنة تقاريرها حول نتائج أعمالها مباشرة إلى مجلس الإدارة.<sup>(1)</sup>

كما أن عملية التدقيق يجب أن توثق بمستندات ومعلومات وبيانات واضحة تؤيد الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة بمهام التدقيق، لذلك يجب أن يحتفظ التدقيق الداخلي بمن يقوم بأعمال التدقيق إذا كان من داخل المنظمة وبمدققين هم موظفون في المنظمة، أم كان الذي يقوم بالعمل مصدر تدقيق خارجي عن المنظمة، ومهما كان يجب أن يحتفظ التدقيق الداخلي على الأقل بالملفات التالية:

(1) هيثم عبد الله ذيب: مرجع سابق، ص 150.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

أ. **ملف التدقيق الدائم:** إن ملف التدقيق الدائم هو المرجع الأساسي الذي يساعد في توثيق كافة المعلومات أو المستندات المتعلقة بالمنظمة، والتي يتم استقضاؤها والحصول عليها من داخل المنظمة وعبر أعمال التدقيق ومن المصادر الأخرى، وبالتالي فإن لملف التدقيق الدائم أهمية كبرى في عملية إعداد مخطط التدقيق وتنفيذ ومتابعة المهمة.

ويجب تحديث ملف التدقيق الدائم أولاً بأول مثلاً: عند كل تغيير في بنية المنظمة أو نمط ممارسة أعمالها أو طبيعة نشاطاتها أو حجم عملياتها والعقود التي لها علاقة، وعلى المدقق الداخلي التأكد في أولى خطوات مرحلة التخطيط من أن المعلومات الموجودة في الملف تعكس واقع المنظمة الحالي وتطورها.

إن التعديلات التي تدخل على ملف التدقيق الدائم يجب أن تتم بشكل لا يلغي المعلومات السابقة، أما بالنسبة للمعلومات التي لم يعد لها فائدة نتيجة تعديل جذري في المنظمة، فيجب أن تحول من ملف التدقيق الدائم وتضاف إلى أوراق عمل ملف تدقيق السنة الجارية، أي الخاص بآخر سنة موضوع التدقيق إن كان لهذه المعلومات علاقة بها، على أن يتم الإشارة إلى ذلك في مذكرة تترك في ملف التدقيق الدائم وتحدد المرجع/الفهرس الذي وضعت فيه الأوراق المذكورة لتسهيل العودة إليها عند الضرورة ولو بعد حين.

ويتضمن ملف التدقيق الدائم الأبواب التالية على الأقل: (هيكل المنظمة ومعلومات عامة عنها، طبيعة عمل المنظمة ونطاق نشاطها، النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي، البيانات المالية، الرساميل الدائمة، الموجودات الثابتة، الاتفاقيات، العقود، البرامج والوثائق الأخرى، مخططات التدقيق).<sup>(1)</sup>

ب. **ملف التدقيق الجاري (الحالي):** إن أعمال التدقيق بكافة أنواعها داخلية كانت أم خارجية يجب أن تحتفظ بملف لأعمال التدقيق الجاري أي ملف تدقيق السنة أو الدورة الحالية، حيث يحتوي على المستندات والجداول والمعلومات المؤيدة لأعمال التدقيق للسنة أو للفترة الحالية موضوع التدقيق.

إن أهم عناصر ملف التدقيق الجاري هي:

- موازنة ساعات العمل المقدرة والساعات الفعلية وأسباب أية فروقات.
- جميع تقارير التدقيق للسنة أو الفترة المالية السابقة مع تعليقات وردود الدوائر، إضافة إلى تقارير مفوض المراقبة (المدقق الخارجي).

(1) المرجع السابق، ص 151.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

– أوراق العمل لأعمال التدقيق والنتائج التي تم التوصل إليها، على أن تتضمن على الأقل فهرس أوراق التدقيق ومخطط التدقيق، جميع برامج التدقيق، الوثائق والمستندات والمعلومات والجداول والبيانات المؤيدة لأعمال التدقيق، كذلك نقاط الضعف الجوهرية في نظام الضبط الداخلي والأخطاء المكتشفة والمخالفات للقوانين والأنظمة.

بالإضافة إلى نقاط الضعف في نظام الضبط الداخلي والأخطاء والمخالفات التي تم تصحيحها أثناء التدقيق دون أن تدرج بتقرير التدقيق الداخلي، والمعلومات والمستندات والقرارات الهامة التي يرى المدقق ضرورة إرفاقها والاحتفاظ بها، وهذه قد تكون مستخلصة من محاضر مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية أو العقود والاتفاقيات وغير ذلك، بالإضافة إلى المراسلات والوثائق الهامة.

**ج. ملف المراسلات:** يحتوي ملف المراسلات على جميع أنواع المراسلات من وإلى دائرة التدقيق الداخلي الداخلية منها والخارجية.

هذه الملفات هي الملفات الأساسية للتدقيق الداخلي ويشابهها كذلك في التدقيق الخارجي، وقد يكون للتدقيق الداخلي ملفات أخرى قد يرتئها مسؤول أو مدير التدقيق الداخلي أو مدير التدقيق التنفيذي CAE بالإضافة إلى هذه الملفات.<sup>(1)</sup>

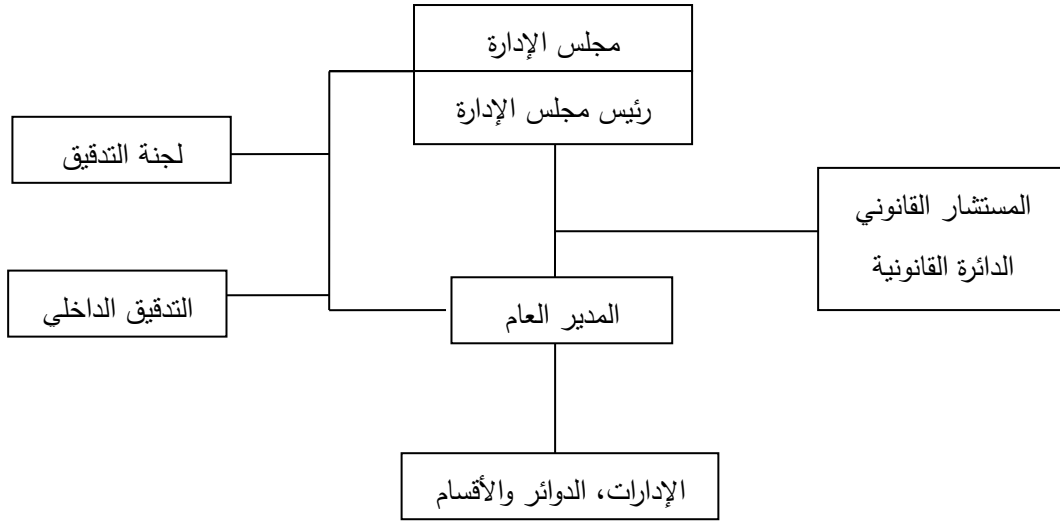
**3. تنظيم دائرة التدقيق الداخلي:** يدل وجود دائرة التدقيق الداخلي في المنظمة على قناعة مسبقة لدى مجلس الإدارة والمسؤولين على مختلف المستويات العليا، من أنه يجب القيام بتدقيق *AUDIT* ومراجعة *REVIEW* دورية للعمليات المنجزة، ويتطلب ذلك ربط دائرة التدقيق الداخلي وظيفيا بمجلس الإدارة مباشرة أو (مثلا لجنة التدقيق الداخلي - في حال وجودها) على أن لا تتبع في تنفيذ مهامها إلى أي دائرة تنفيذية ضمن الهيكلية الإدارية للمنظمة، وتكون مسؤولة مباشرة أمام مجلس الإدارة فقط، وبالتالي لن يكون لهذه الدائرة أي صلة هرمية بالإدارات والدوائر أو الأقسام المتبقية، ولهذا عليها القيام بالتدقيق الداخلي الشامل وبكافة عمليات التدقيق والفحص باستقلال تام عن بقية الأقسام والدوائر العاملة في المنظمة وبدون أي قيود أو تدخل من أي جهة وفي أي مستوى في المنظمة، ولتوضيح هذه الصورة نوضح ما يلي.

**أ. الهيكلية الإدارية لدائرة التدقيق الداخلي:** يبين الرسم التوضيحي أدناه مثال لموقع دائرة التدقيق الداخلي ضمن الهيكلية التنظيمية للمنظمة.

(1) عبد الله خلف الوردات: مرجع سابق، ص 312.



الشكل رقم (1): يوضح موقع دائرة التدقيق الداخلي ضمن الهيكلية التنظيمية للمنظمة



المصدر: يوسف داوود صبح: مرجع سابق، ص 67.

فيجب أن يكون وضع هيكلية التدقيق الداخلي واضحا جليا ضمن هيكلية المنظمة، ويتجسد في أن تكون دائرة التدقيق الداخلي مستقلة عن الأنشطة الخاضعة للتدقيق، أي أن يكون للدائرة وضع ملائم داخل هيكلية المنظمة للقيام بمهام التدقيق بموضوعية وحياد واستقلالية ودون تدخل.

وأن يتمتع مدير أو مسؤول التدقيق الداخلي بصلاحيات التواصل مباشرة دون قيود وبمبادرة خاصة منه مع مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة، أو أعضاء لجنة التدقيق - إذا وجدت - أو المدققين الخارجيين وسلطات الرقابة إذا لزم الأمر ووفقا لما يترتبه.

كما يجب أن تخضع مهام التدقيق الداخلي لمراجعة مستقلة، وقد يقوم بهذه المراجعة طرف مستقل كالمدقق الخارجي أو لجنة التدقيق - إذا وجدت -<sup>(1)</sup>.

ب. الجهاز الوظيفي لدائرة التدقيق الداخلي: التدقيق الداخلي ليس مجرد عدد، أي فرد أو أكثر يقومون بأعمال التدقيق، إنما هو عبارة عن فريق عمل أو مجموعة عمل متكاملة، وهو عملية ذات نظام متكامل تسمى التدقيق الداخلي، وهم أي المدققون الداخليون يعملون بصورة رئيسية لضمان كفاءة نظم الضبط الداخلي من الناحية المحاسبية والمالية والتشغيلية والإدارية، وفي الوقت نفسه ضمان مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات ومدى تحقق أهداف المنظمة وحماية الأصول ومتابعة أداء العاملين فيها والالتزام بالقوانين والتنظيمات المعمول بها.

(1) المرجع سابق، ص 68.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

تتألف وظائف دائرة التدقيق الداخلي من وظائف تدقيقية ووظائف إدارية، مثل السكرتاريا وسننتاول بعض الوظائف التدقيقية الرئيسية التالية: (مدير/ مسؤول التدقيق الداخلي، مدير التدقيق التنفيذي، مدقق رئيسي، مدقق).

ففي المنظمات الصغيرة الحجم قد يقوم بالتدقيق الداخلي مدقق واحد، ولكن يجب أن يتمتع بالعلم والمعرفة والكفاءة المهنية والسلوك الجيد والالتزام بقواعد السلوك المهني.

### ج. تنظيم دائرة التدقيق الداخلي

● **التنظيم الداخلي:** المقصود بالتنظيم الداخلي كيفية إدارة دائرة التدقيق الداخلي ورسم الهيكل التنظيمي لتلك الدائرة، وتحديد نوعية وعدد أفرادها والوصف الوظيفي لمختلف مستويات الوظائف في الدائرة وشرح مهامها الرئيسية، حيث في الهيكلية الواردة سابقا تم تحديد الهرمية ولم يتم التطرق إلى العدد في كل منها، وهذا يتوقف على حجم المنظمة وتعقيدات العمليات التي تقوم بها المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه.

يخضع هذا التنظيم للمهام والمسؤوليات التي يوكلها ويحددها مجلس الإدارة وقد يكون بناء على اقتراح لجنة التدقيق الداخلي أو الإدارة العليا، وبالتالي تعريف مهام ومسؤولية الدائرة والعاملين فيها وبيان وسائل وإجراءات العمل التي ينبغي تطبيقها، للقيام بالمهام الموكلة لها على أكمل وجه وكفاءة وفاعلية.

● **الوصف الوظيفي:** يجب كتابة تحديد المهام والواجبات الأساسية والوصف الوظيفي لدائرة التدقيق الداخلي وللوظائف التي يشغلها المدققون في الدائرة، إضافة إلى شرح العلاقة بين كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق - في حال وجودها - والإدارة العليا ومختلف الإدارات أو الدوائر بدون استثناء، ومع المنظمات ذات العلاقة، ومع التدقيق الخارجي.<sup>(1)</sup>

● **أسس إدارة دائرة التدقيق الداخلي:** فعلى مدير أو مسؤول التدقيق الداخلي أو مدير التدقيق التنفيذي، إدارة الدائرة وفقا لمهامه ومسؤولياته، مع مراعاة الأسس التالية بصورة جديّة وواضحة، تتمثل في الهدف والمسؤولية. حيث يجب أن توضع وتتوفر للدائرة قواعد عامة لوضع نصوص مكتوبة تحدد الهدف، الإطار، الصلاحية، والمسؤولية الخاصة بالدائرة. ويجب أن يكون موافق عليها أو أعدها

(1) المرجع السابق، ص 71.

مجلس الإدارة. أما التخطيط فيتضح من خلال وضع الخطط المناسبة بما يحقق الهدف، والقيام بالمسؤوليات الملقاة على دائرته وتقدير الوقت والتوقيت ومدى تكرار الأعمال.

بالإضافة إلى وضع السياسات المناسبة والإجراءات وبرامج العمل المكتوبة للدائرة بصورة واضحة كمرشد ودليل لفريق عمل التدقيق، والتأكد من أنه يتم تطبيق المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي *ISPPIA* الصادرة عن معهد المدققين الداخليين *IIA*، وإدارة الأفراد وتنمية مهاراتهم من خلال وضع برنامج لاختيار ولاختبار الموارد البشرية للدائرة، وتنميتها عن طريق التدريب والتأهيل المستمر.

كذلك تأمين التواصل والتنسيق الكامل بين أعمال دائرته وجهود المدققين الخارجيين لخلق تكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، كما يعطي رأيه بكفاءة التدقيق الخارجي من ناحية مهنية، وذلك دون إلزام مجلس الإدارة بتبني التوصية، وفي حال أن المنظمة تخضع للمراقبة أو التدقيق من جهات رقابية رسمية أو غير رسمية.

بالإضافة إلى تأمين التواصل مع لجنة التدقيق وتقديم التقارير حول أعمال ونتائج التدقيق والإبلاغ فوراً عن أي معلومات برأيه تشكل مخاطر على المنظمة، والتأكيد على النوعية من خلال وضع برنامج لمراقبة نوعية الأداء والإبقاء عليه بدرجة عالية النوعية وتجديده وتطويره لتقييم أعمال الدائرة وتحسين أداء المدققين، وفي الأخير وضع تقارير دورية موثقة، واضحة، كافية، ملائمة في الشكل والمضمون.<sup>(1)</sup>

- **برنامج وتطوير الموارد البشرية في دائرة التدقيق الداخلي:** ويمكن التوضيح والتأكيد مجدداً أنه على مدير التدقيق الداخلي وضع برنامج لاختيار ولاختبار وتطوير الموارد البشرية اللازمة للقيام بمهام التدقيق الداخلي، وتأمين التواصل والتنسيق والتكامل مع الرقابات الأخرى وأنهم عناوين هذا البرنامج، وذلك من خلال وضع توصيف مكتوب للوظائف لكل مستوى وظيفي، اختيار أفراد مؤهلين وكفؤين، تأمين التدريب اللازم داخل أو الخارج دائرة التدقيق (دورات تدريبية - محاضرات - مؤتمرات متخصصة) وتوفير فرص تعليم مستمر لكل مدقق داخلي، والقيام بتقييم دوري لأداء كل مدقق داخلي - مرة في السنة على الأقل - . ، كذلك تأمين دليل أو إرشادات عن الأداء والتطور المهني للمدققين الداخليين، بالإضافة إلى وضع آلية للتنسيق والتكامل مع التدقيق الخارجي، ومع الجهات (الهيئات)

(1) المرجع السابق، ص 43.

الرقابية الأخرى - في حالة وجودها - مثل: لجنة الرقابة على هيئات الضمان، وزارة الاقتصاد بالنسبة لشركات التأمين.<sup>(1)</sup>

● **اختيار المدققين الداخليين:** يتم اختيار المدققين الداخليين من عدة مصادر مثل الجامعات والكليات، حيث يجب أن يكون المدقق حاصلًا على شهادات جامعية أو مهنية مثل *CPA* أو *CIA* وغيرها، وقد يكون اختيار المدققين من داخل المنظمة أو من خارجها، وإجراء مقابلات مع طالبي الوظيفة من قبل مشرف أو مدير التدقيق الداخلي.

كذلك إجراء المقابلات وفقا لمنهجية معتمدة لتأكيد التماثل والمستوى الملائم بين مقابلة وأخرى، بالإضافة إلى إخضاع طالبي الوظيفة إلى فترة تجريبية تدريبية قد تكون ثلاثة أو ستة أشهر أو ما يقارب ذلك، ويجب حسم قبول أو عدم قبول طالب الوظيفة خلال أو في نهاية الفترة التجريبية أو التدريبية.

● **التوجيه والمتابعة والتدريب والتعليم المستمر:** خلال الفترة التجريبية التدريبية وما بعد هذه الفترة يجب على الدائرة الاهتمام بإعطاء الموظفين الجدد وفق برنامج معد مسبقا للتوجيه المناسب، والتأهيل والتدريب الكافي وتوفير المعلومات اللازمة خلال هذه الفترة، والإشراف والمتابعة وفقا لبرنامج واضح محدد ومن قبل شخص مكلف بذلك، حيث إن منافع التدريب هي إيجابية لكل من المنظمة والمتدرب. وأن يكون برنامج التدريب في تعاقب أو دوران المدقق على مختلف الإدارات والنشاطات في المنظمة، كذلك التدرج في إسناد المهام من العادي إلى الأكثر تعقيدا، كما أن التدريب هو لجميع المستويات العليا منها والعادية.<sup>(2)</sup>

● **تقييم موظفي التدقيق:** من الأهمية وجود سياسة واضحة لتقييم موظفي التدقيق الداخلي، حيث يجب أن يراعي التقييم عدة عناصر، تتمثل في تحديد معايير وطرق التقييم، وأن يتم التقييم دوريا - مرة في السنة على الأقل - وقد يكون بعد إنهاء كل مهمة تدقيق، كذلك تحديد عناصر الأداء بوضوح، والأخذ بالاعتبار العناصر الشخصية، توضيح فوائد وإيجابيات البرنامج مثلا: أن يكشف نقاط الضعف ويعمل على تحسينها، ويبقى المدققين على معرفة بأنفسهم وإمكانياتهم، كذلك التحفز واكتشاف الإمكانيات والطاقات لدى المدققين، بالإضافة إلى وضوح الرؤية المستقبلية للمدقق وإمكانياته على ضوء ذلك التقدم والترقية.

(1) عبد الله خلف الوردات: مرجع سابق، ص 313.

(2) هادي التميمي: مرجع سابق، ص 53.

- أهم مواصفات موظفي التدقيق الداخلي: التميز بحس المسؤولية والموضوعية وعدم التحيز والمسلكية الجيدة والبعد عن الشبهات، والاستقلالية عن النشاط موضوع التدقيق، المحافظة على سرية المهنة وقواعد السلوك المهني، كذلك الصلاحية والمكانة المناسبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، صلاحية وإمكانية الاتصال والتواصل مع مجلس الإدارة في الوقت الذي يرغبون فيه، بالإضافة إلى تعيينهم وتحديد رواتبهم أو تعديلها أو إنهاء خدماتهم من قبل مجلس الإدارة فقط وذلك لتأمين الاستقلالية، وعلى مجلس الإدارة أن يحدد بوضوح وكتابة الأهداف والأغراض والسياسات والإجراءات والوصف الوظيفي، وبالتالي يجب أن يحضر ويُعد أنظمة مكتوبة واضحة ملائمة لأعمال وطبيعة وحجم المنظمة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: التقسيمات الوظيفية للتدقيق الداخلي

ينقسم التدقيق الداخلي إلى ثلاث أقسام تتمثل فيما يلي:

#### 1. تقسيم حسب موضوع وأوجه التدقيق الداخلي: ينقسم التدقيق الداخلي حسب موضوع التدقيق إلى

تدقيق مالي، وإداري، وتدقيق للعمليات التشغيلية:

- أ. **التدقيق المالي: Financial Audit**: أو ما يسمى بالتوجيه المحاسبي للتدقيق الداخلي، ويعنى هذا النوع من التدقيق بمراجعة التقارير والسجلات والمستندات الثبوتية، للتحقق من أن الموجودات والمطلوبات قد تم تسجيلها بدقة وتم إظهارها في الميزانية العمومية (المركز المالي) وفقاً للأصول (معايير المحاسبة الدولية والمحلية)، ومن أن الإيرادات والأعباء قد تم قيدها وتخصيصها، أي أن الأرباح والخسائر قد تم تقديرها بدقة وتم إظهارها في بيان الدخل (الأداء المالي) وفقاً للأصول (معايير المحاسبة الدولية والمحلية)، وكذلك يمثل تحليل النشاط الاقتصادي للمنظمة وفقاً للقياس والتقارير أو الإبلاغ، استناداً إلى الطرق المحاسبية المعتمدة ووفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، والتي أصبحت بعد عام 2001م مع تعديلاتها ومستجداتها تحمل تسمية معايير الإبلاغ المالي الدولي أو معايير إعداد التقارير المالية الدولية، أو المعايير الدولية للتقارير المالية، ويمكن تلخيص بعض مهام التوجه المحاسبي للتدقيق الداخلي فيما يلي:

- يعنى بشكل أساسي بفحص ومراجعة العمليات المالية، وهذا الوجه يتوافق مع متطلبات الإدارة ومجلس الإدارة بصورة عامة وفي جميع الحالات.

(1) المرجع السابق، ص54.

- يؤكد على صحة وعدالة البيانات المالية.
- يهدف إلى تخفيض تكاليف التدقيق الخارجي.
- يتساوى ضمن هذا التوجيه، التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في مهمة الشهادة حول البيانات المالية.<sup>(1)</sup>

ب. **التدقيق الإداري (المطابقة أو الالتزام) *Compliance Audit***: ويطلق عليه البعض تدقيق الإذعان أو الامتثال، وهو عبارة عن مراجعة الضوابط المالية وضوابط الأنشطة، وما له علاقة بالقوانين والتنظيمات، لتحديد مدى الالتزام بالمعايير المعتمدة والتوقعات، وللتأكد من مطابقتها مع ما هو موضوع ومعد مسبقا ومدى الالتزام بالقوانين والتنظيمات المعمول بها. ويمكن أن يكون هذا التدقيق بمثابة التدقيق الإداري، ونخلص إلى بعض مهام التوجيه الإداري للتدقيق الداخلي:

- يشكل امتداد للتدقيق على العمليات ويتخطاه إلى النواحي الإدارية.
- يبحث عن طرق إضافية لتحقيق الغاية والأهداف القصوى للمنظمة.
- يطبق المدققون مبادئ الإدارة العلمية والحوكمة والاستفادة من الخبرات العلمية.
- يحدد التجاوزات التي قد تكون حصلت على المبادئ الإدارية وعلى القوانين والتنظيمات والتعليمات.
- يقوم بتقديم الاقتراحات حول النقاط التي تتبين له وإسداء النصح للإدارة عن رأيه بكيفية تصحيحها.
- يساعد في رفع مستوى أداء الإدارة نفسها عن طريق تعزيز طاقتها على الإدارة.
- من الممكن أن يعهد للمدققين الداخليين بمهام خاصة مثل تقييم مشتريات، تقييم الأسس المعتمدة في أخذ القرارات طويلة الأمد.
- يجب أن يظهر المدقق الداخلي روح التعاون والاهتمام بالمساعدة وليس الانتقاد.
- يجب أن يكون المدقق الداخلي على معرفة تامة بأعمال المنظمة والقطاع، وبالمهام والمبادئ الإدارية وهو يمثل محركا أساسيا للتغيير والتطوير وتحسين الأداء.<sup>(2)</sup>

(1) إبراهيم أحمد علي: التأصيل المهني للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية - ، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 1، جامعة بنها- مصر، 1998م، ص102.

(2) إبراهيم المدهون: دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة- دراسة تطبيقية - رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2011م، ص17.

ج. **تدقيق العمليات التشغيلية Operational Audit**: يتم تقييم التنفيذ أو الانجاز، أي مراجعة شاملة أو واسعة ومراجعة تحليلية للإجراءات التشغيلية للدوائر والضوابط الداخلية، لتقييم مدى الملائمة الاقتصادية والكفاءة والفعالية، ويمكن أن نلخص بعض مهام التوجيه في التدقيق على العمليات التشغيلية كما يلي:

- يعنى ليس فقط بما قد تم من عمليات، ولكن بما قد يكون وما يجب أن يكون، كذلك ينظر إلى السياسات والإجراءات والتكاليف والأرباح من وجهة نظر الإدارة، ويتوقع احتمالات المشاكل التي قد تحدث ويساعد في وضع تصور للتحسين، ويقترح إجراءات بتصوره قد تكون رادعة، بالإضافة إلى التدقيق الشامل لجميع العمليات.<sup>(1)</sup>

2. **تقسيم حسب طبيعة التدقيق الداخلي**: ويمكن كذلك تقسيم أنواع التدقيق حسب طبيعة التدقيق إلى الأنواع التالية:

أ. **التدقيق المستمر**: يعني التدقيق طوال السنة وعلى أعمال السنة، إلا أن المقصود به في هذا المجال إتباع أسلوب التدقيق المستمر خلال السنة وفي نهايتها، بالنسبة للمعاملات والأنشطة التي ترى الإدارة العليا في المنظمة ضرورة متابعتها ومراجعتها بصورة مستمرة، بسبب أهمية النشاط أو المهام أو بسبب ضخامة حجم الأموال والبنود النقدية أو الحسابات المعنية أو تحقيقاً لأهداف معينة يحددها مجلس الإدارة والإدارة العليا، وقد يكون ذلك النوع من التدقيق قبل العمليات أي التدقيق المسبق، أو بعد التسجيل في الدفاتر بمعنى التدقيق اللاحق، ونذكر منها على سبيل المثال:

- **الموازنات التقديرية**: مدى التزام المنظمة بحدود الموازنات التقديرية وذلك عن طريق الرقابة على تحليل البيانات المالية والمحاسبية الشهرية والربع سنوية (على الأقل)، والتي توضح النفقات الفعلية مقارنة بالموازنة التقديرية، والتأكد من عدم تجاوزها أو توافر الموافقة اللازمة للتجاوز أو المناقلة والتحويل، بين البنود وبيان الفروقات ودراسة التبريرات المقدمة بشأنها وتقديم التوصيات.
- **الإيرادات**: التأكد من صحة تسجيل الإيرادات العائدة للمنظمة بالسجلات المحاسبية، وذلك عن طريق التحليل والمراجعة للمبالغ المستلمة وتلك المستحقة.

(1) العمري وآخرون: مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد2، عمان- الأردن، 2006م، ص348.

ويشمل كذلك التأكد من القيام دوريا بإرسال مصادقات أي كتب تثبيت للجهات المنتجة للإيراد ومطابقة البيانات الواردة في السجلات برود تلك الجهات، والتعرف على أسباب وطرق معالجة الفروقات - إن وجدت - ومتابعة معالجة البنود العالقة.

كذلك يتم التأكد من صحة احتساب الإيرادات المستحقة عن الاستثمارات، ومطابقة ذلك مع ما هو مسجل بالسجلات المالية بصورة دورية ومستمرة مثلا شهريا، وتحديد الفرق بين المحتسب والمسجل والتعرف على أسباب الفروقات واقتراح المعالجة.<sup>(1)</sup>

• **الصندوق والبنوك:** انتظام ودقة إيداع التحصيلات النقدية بحسابات البنوك الخاصة بالمنظمة، وذلك بفحص تطور الحسابات لدى البنوك ومطابقتها مع كشوفات التحصيلات النقدية اليومية، للتأكد من صحة الإيداعات وانتظامها.

وكذلك التأكد من انتظام إعداد كشوف المطابقات لجميع حسابات البنوك دوريا وبصورة شهرية، وكذلك التأكد من شمولية متابعة وصحة تسوية البنود العالقة بكل منها.

• **الموجودات الثابتة:** متابعة إجراءات الحفاظ على الموجودات الثابتة، ومن انه يتم صيانتها دوريا، والتأكد من فاعليتها وصلاحياتها عن طريق التدقيق المستمر، هذا بالإضافة إلى التأكد من توافر التغطية التأمينية المناسبة واللائمة لكافة الموجودات الثابتة العائدة للمنظمة، مع ما يترتب على ذلك من التأكد من دقة القيد بالسجلات، وكذلك التأكد من إجراء الجرد مرة في السنة على الأقل ومتابعة أعمال لجان جرد الأصول الثابتة للتأكد من جدية العمل، ودقة البيانات الناتجة ومدى مطابقتها مع السجلات المحاسبية.

• **البيانات المالية والمعلومات المحاسبية:** الالتزام بالقواعد والإجراءات المالية والمحاسبية، بالإضافة إلى دقة التسجيل والقيد في السجلات والتأكد من أن السجلات المحاسبية ممسوكة حسب الأصول، ودقة تنفيذ النفقات واحتساب وتحصيل الإيرادات، كذلك الالتزام بالصلاحيات والمسؤوليات وتطبيق الأنظمة الداخلية للمنظمة والقوانين والتنظيمات المعمول بها، دقة وانتظام إيداع وسحب التحصيلات والمدفوعات النقدية وإعداد المطابقات، تطبيق الموازنات التقديرية ودراسة الفروقات والتبريرات وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى الحماية التأمينية للموجودات والعاملين والالتزام بإجراءات الحفاظ على

(1) محمد سمير الصبان: مرجع سابق، ص52.



## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

الموجودات، إدارة واستثمار الأموال، إعداد وعرض البيانات المالية بعدالة وفقا لمعايير المحاسبة الدولية والقوانين.<sup>(1)</sup>

ب. **التدقيق النهائي:** يتم إجراء أعمال التدقيق النهائي بعد إقفال السنة المالية موضوع التدقيق، فبالإضافة واستكمالا إلى ما سبق القيام به في التدقيق المستمر من خلال التدقيق الفصلي أو المرحلي، يتم التأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المعدة بواسطة الإدارة المالية لتقديمها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ومطابقتها للبيانات الفعلية في السجلات المالية والمحاسبية، ومن أنه تم إعداد البيانات المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية ووفقا للقوانين والتنظيمات المرعية الإجراء، ومن أنها تظهر بصورة عادلة المركز المالي للمنظمة ونتائج الأعمال والتدفقات النقدية والتغيرات في الحقوق، وأن الإيضاحات حول البيانات المالية هي كافية وملائمة، وكذلك مراجعة البيانات المالية قبل تقديمها لأية جهة خارجية، مثل التدقيق الخارجي أو الجهات الرقابية، مثل وزارة المالية وفي حال المصارف والمؤسسات المالية، لجنة الرقابة على المصارف ، لجنة الرقابة على هيئات الضمان ووزارة الاقتصاد.<sup>(2)</sup>

وفيما يلي بعض خطوات التدقيق التي يقوم بها التدقيق الداخلي:

- التأكد من استلام كتب التأييد من المصارف وإجراء التسويات اللازمة بالنسبة لأية فروقات.
- التأكد من استلام كتب التأييد من الموردين ومتابعة الفروقات في حال وجودها.
- التأكد من استلام كتب التأييد من الزبائن ومتابعة الفروقات في حال وجودها.
- التأكد من سلامة الاجراءات المتبعة عند تأسيس المنظمة والتأكد من استمرارية الالتزام بمتطلبات القوانين والأنظمة المرعية الإجراء\*.
- التأكد من الالتزام بقانون العمل اللبناني.
- التأكد من الالتزام بقانون الضمان الاجتماعي والقوانين الأخرى المرعية الإجراء.
- التأكد من تقديم البيانات الواجب تقديمها والتصريح عنها بتاريخ محددة ولجهات ( مثلا تصريح ضريبة الدخل عن السنة السابقة، والتصاريح الضريبية المختلفة، وتصريح الرواتب، والأجور، والتصريح

(1) يوسف جربوع: مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000م، ص16.

(2) محمد نواف، عباس الرماحي: مرجع سابق، ص25، 26.

\* القانون المرعي هو القانون الساري المفعول والمعمول به.

- الأسمى السنوي للضمان الاجتماعي).
- التأكد من الالتزام بقانون الضريبة على القيمة المضافة.
- الاطلاع على الدعاوي المقامة من وعلى المنظمة وتعزيزها برأي المحامي عن مدى تأثيرها على أعمال المنظمة.
- من سلامة العقود الموقعة بين المنظمة والجهات الأخرى لناحية التاريخ، التوقيع، الطابع (هل تم استيفاء جميع النواحي القانونية عند صياغتها).
- التأكد من استلام كتاب من الدائرة القانونية في المنظمة عن الوضع القانوني للمنظمة عما إذا كانت توجد مغايرات أو مخالفات ووضع الدعاوي من وعلى المنظمة وتطوراتها وتقدير أية خسائر قد تنتج عنها.
- التأكد من استلام كتاب محامي المنظمة موجه إلى مجلس الإدارة ونسخة منه إلى كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي يعبر فيه بوضوح عن الوضع القانوني للمنظمة، عما إذا كانت توجد مغايرات أو مخالفات، وإذا كان في علمه أي مخالفات أو مغايرات للقوانين والتنظيمات وتقديم رأيه حولها، وكذلك الدعاوي من وعلى المنظمة ووضعها وتطوراتها والرأي بشأن تقديم رأيه حولها، وكذلك الدعاوي من وعلى المنظمة ووضعها وتطوراتها والرأي بشأن تقدير أي خسائر قد تنتج عنها.<sup>(1)</sup>

### ج. مهام التدقيق الخاصة

- **عوامل التدقيق الخاصة:** يحدد مسؤول دائرة التدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة نطاق أعمال مهام التدقيق الخاصة خلال سنة مالية معينة، ويقصد بذلك الأعمال أو الأنشطة أو العمليات أو الأقسام أو الدوائر أو الإدارات التي ينبغي أن تشملها أعمال التدقيق الخاصة، ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها بهذا الشأن، نجد طبيعة الأعمال أو الأنشطة أو العمليات أو الأقسام أو الدوائر أو الإدارات ودرجة تعرضها لارتكاب الأخطاء المعتمدة أو غير المعتمدة، ومدى قوة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية المطبق ونوعية وكفاءة العاملين المسؤولين عن التنفيذ وأداء أو إدارة هذا النشاط. كذلك مدى حيوية وارتباط النشاط أو الدائرة بالأنشطة أو الدوائر الأخرى ومدى تأثير أعمال هذه الدائرة على الدوائر أو الأنشطة الأخرى، وتقارير التدقيق الداخلي السابقة عن هذا النشاط أو الدائرة ومدى استجابة الدائرة المسؤولة للملاحظات والتوصيات، وكذلك المدة الزمنية التي انقضت دون القيام بتدقيق

(1) زاهدة توفيق سواد: مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الرابطة، عمان - الأردن، 2009م، ص 218.

ذلك النشاط أو الدائرة، بالإضافة إلى العمر الزمني لممارسة هذا النشاط في المنظمة، وقد يتطلب التدقيق على النشاط الجديد أو تغير الهيكل التنظيمي، التحقق من درجة الالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات المقررة في ظل التنظيم الجديد، والتوجيهات والتوصيات الخاصة التي يصدرها مجلس الإدارة بشأن التركيز على بعض الأعمال أو الأنشطة أو العمليات أو الأقسام أو الدوائر أو الإدارات.<sup>(1)</sup>

• **نطاق مهام التدقيق الخاصة:** تشمل مهام التدقيق الخاصة المهام التي تم تكليف دائرة التدقيق الداخلي بها من قبل مجلس الإدارة على أن يتم تحضير برنامج تدقيق خاص لكل مهمة، وفقا لأهداف ونطاق المهمة الخاصة بموضوع التكليف، إلا في حال نطاق ما ورد في برنامج التدقيق مع المهام الخاصة، في هذه الحالة يجب تطبيق كامل بنود برنامج التدقيق في الجزء الخاص منه بالمهمة، وإلا يجب تعديل برنامج التدقيق مع المهمة الخاصة بموضوع التدقيق، كما يجب على ضوء الدراسة الأولية للمهمة موضوع التكليف، إضافة خطوات تدقيق متعلقة مباشرة بالمهمة يتطلب إجرائها تغطية بعض الجوانب في عملية التدقيق.

• **تحديد نقاط الرقابة الأساسية:** إن الغرض الأساسي من تحديد النقاط والإجراءات الأساسية للرقابة على أي نشاط أو عملية أو قسم أو إدارة تم اختيارها للتدقيق كمهام خاصة، هو التركيز على التحقق من مدى الالتزام بتطبيق تلك النقاط والإجراءات.

إن تحديد نقاط وإجراءات الضبط الأساسية يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية عمل التدقيق الداخلي، عن طريق توجيه الجهد إلى أكثر النقاط الهامة في نظام الضبط الداخلي، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق اطمئنان أكبر بما يتعلق بمدى الالتزام بتطبيق الإجراءات والقواعد الموضوعية والقوانين والتنظيمات المعمول بها. بالإضافة إلى الأنواع المذكورة، هناك أنواع أخرى مثل متطلبات تحقق خاصة وتدقيق المتابعة، أي مراجعة التغييرات التي حدثت بعد التدقيق الداخلي.<sup>(2)</sup>

3. **تقسيم حسب الجهة التي تقوم بالتدقيق الداخلي:** يُنجز التدقيق الداخلي سواء كان وحدة من داخل المنظمة أو من خلال مصدر خارجي مثلا مؤسسة متخصصة في أعمال التدقيق الداخلي من خارج المنظمة.

• **التدقيق الداخلي من خلال وحدة داخل المنظمة:** يقوم بالتدقيق الداخلي وحدة إدارية داخل المنظمة. وهي تنشأ خصيصا وتحديدا للقيام بالتدقيق الداخلي، تسمى إدارة أو دائرة أو قسم أو وحدة التدقيق

(1) يوسف داوود صبح: مرجع سابق، ص 61.

(2) المرجع السابق، ص 62.

الداخلي (ولأغراض هذا الدليل سيتم استخدام تسمية دائرة التدقيق الداخلي) تكون مستقلة استقلالاً تاماً عن الإدارة المسؤولة عن العمليات بمختلف أنواعها المالية منها والتشغيلية والإدارية، وليس لهذه الدائرة مسؤوليات تنفيذية ولا تقوم بأي أعمال تنفيذية، ويعين لها رئيس أو مدير أو مسؤول يسمى مدير التدقيق التنفيذي، يتم تعيينه وتحدد تعويضاته وأتعابه من قبل مجلس الإدارة ويكون تابعاً مباشرة له، وله الصلاحية بالاتصال والتواصل والتقرير والإبلاغ إلى المجلس مباشرة، تطبيقاً لمبدأ الاستقلالية.

• **التدقيق الداخلي من خارج المنظمة:** يمكن أن تكلف المنظمة مصدراً خارجياً أو جهة خارجية متخصصة للقيام بمهام التدقيق الداخلي، وينطبق عليها مضمون ما ينطبق على وحدة التدقيق الداخلي فيما لو كانت داخل المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الشروط كالتالي:

– أن يكون المصدر خارجي للتدقيق أو المؤسسة المتخصصة، ومستقلة تماماً عن مفوض المراقبة (خبير المحاسبة، المدقق الخارجي، مراقب الحسابات) الذي يدقق بياناتها المالية وغير مرتبطة به بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

– أن تكون مستقلة تماماً من الإدارة المقررة في المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

– أن يكون تعيين المصدر الخارجي للقيام بالتدقيق الداخلي محصوراً بمجلس الإدارة فقط، وبالتالي يجب أن تكون الصلة والتواصل والتقارير والإبلاغ إلى مجلس الإدارة مباشرة وبدون قيود.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: الخطوات المرحلية والتنفيذية لوظيفة التدقيق الداخلي

تنقسم مراحل التدقيق الداخلي إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

**1. التخطيط والتخطيط للمهمة:** يتم في هذه المرحلة على الأقل الخطوات التالية: تحديد أهداف وإجراءات التدقيق، كذلك تحضير اجتماع لفريق التدقيق للتعرف على مهمة التدقيق ومناقشتها وتقديم الاقتراحات وتحديث معلومات تفصيلية عن المنظمة والقطاع، إضافة إلى الاطلاع عن فهم البيانات المالية للسنتين المالييتين على الأقل، تحديث دراسة أنظمة وإجراءات العمل، تحديث ودراسة نظام الضبط الداخلي وتقييم المخاطر، إجراء المراجعة التحليلية، كذلك تحديد الأهمية النسبية ومنهجية التدقيق، تحديد موازنة التدقيق والجدول الزمني وفريق التدقيق، وفي الأخير إعداد برنامج التدقيق.

(1) زاهدة توفيق سواد: مرجع سابق، ص 213، 214.

أ. **التخطيط في المعايير الدولية:** ورد موضوع التخطيط في مختلف المعايير الدولية ونبين ذلك على النحو التالي: المعايير الدولية للتدقيق الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين المعيار رقم 300 - تخطيط تدقيق البيانات المالية، وكذلك ورد موضوع التخطيط في المعايير الدولية للممارسة (التطبيق) المهنية للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين، نورد منها المعايير التالية: (التخطيط 2010، الاتصال والموافقة 2020، تخطيط التكلفة 2200، اعتبارات التخطيط 2201، برنامج عمل المهمة 2240).

ورد في المعيار 2010 - التخطيط - من ضمن معايير التنفيذ يجب على مدير التدقيق التنفيذي إعداد خطط تستند على تقييم المخاطر لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بصورة تتناغم أو تتوافق مع أهداف ومطامح المنظمة، كذلك ورد في المعيار 2010 A1 ما يفيد أن خطة التدقيق يجب أن تستند على تقييم المخاطر المعدة مرة في السنة على الأقل، مع الاهتمام لدور ومعلومات الإدارة العليا ومجلس الإدارة في هذه العملية، كما ورد في المعيار 2200 تخطيط المهمة، حيث يجب على المدقق الداخلي تطوير وتسجيل خطة لكل مهمة تدقيق، على أن تتضمن نطاق أهداف، توقيت وتخصيص الموارد. وجاء في المعيار 2020 الاتصال والموافقة بحيث يجب على مدير التدقيق الداخلي الإبلاغ عن خطط نشاط التدقيق الداخلي ومتطلبات الموارد متضمنا ذلك التغيرات المرورية الهامة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للمراجعة والموافقة، كما يجب على مدير التدقيق الإبلاغ أيضا بشأن تأثير القيود على الموارد وإعداد برنامج التدقيق الذي هو جزء من خطة التدقيق، وورد في المعيار رقم 2240 برنامج عمل تحقق من خلاله أهداف المهمة، علما أنه يجب توثيق هذه البرامج.<sup>(1)</sup>

ب. **عناصر التخطيط للمهمة:** يمكن تلخيص موضوع التخطيط للمهمة بالعناصر الأساسية الثلاثة الآتية:

- **السياسة:** على دائرة التدقيق الداخلي القيام بالتخطيط للمهام التي تقوم بها ولكل تكليف يصدر إليها (مالي، تشغيلي وإداري) وذلك استكمالا لدورة التدقيق بشكل موضوعي ودقيق والذي يجب أن يتضمن مراقبة التنظيم في الأقسام، الدوائر، والإدارات، ونشاط العاملين فيها وإنتاجيتهم ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عن مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، ودراسة توصيات اللجان المختصة ودراسة أساليب التنظيم الداخلي واقتراح أي تعديل أو تحسين قد يكون مفيدا أو ضروريا لتنظيم العمل وتطويره وزيادة الفعالية والكفاءة، وفي سبيل ذلك يجب أن تعطي فترة زمنية محددة، تعتمد منها تنظيميا لتقييم

(1) المرجع السابق، ص 244.

المخاطر، كما أنها تعد من قبل مدير دائرة التدقيق الداخلي ومعاونه وتشمل خطة التدقيق برنامج التدقيق، حيث يسهر مدير التدقيق الداخلي على تثبيتها وتطبيقها ومراجعتها وملاءمتها<sup>(1)</sup>.

• **خطة التدقيق السنوية:** يجب على دائرة التدقيق الداخلي القيام بوضع خطة التدقيق السنوية للدورة المالية القادمة قبل نهاية السنة المالية التي تسبق السنة المالية موضوع التدقيق، على ضوء أنواع التدقيق (التدقيق المستمر، التدقيق النهائي، مهام تدقيق خاصة) أخذة بالاعتبار العناوين الرئيسية التالية:

- أهداف التدقيق لكل نوع من أنواع التدقيق المذكورة أعلاه، كذلك أهداف التدقيق لكل بند من بنود برنامج التدقيق.
- دراسة أنظمة المنظمة وخاصة لجهة أية تعديلات استجبت عليها، والتأكد من أن هذه التعديلات هي وفقا للآلية المعتمدة بهدف التأكد من حسن تطبيقها.
- إجراء دراسة أولية مبدئية ومقابلات أولية مع مدراء الدوائر المعنية بموضوع التدقيق، للاطلاع على أية معلومات قد يكون لها تأثير على إنجاز خطة العمل بصورة تلبى أهداف التدقيق وتوثيق المقابلات من حيث التاريخ المضمن، المدير، والدوائر المعنية.
- على ضوء نتائج الخطوات السابقة يتم تعديل أو إضافة أو حذف أو إعادة صياغة بنود برامج التدقيق لتتلاءم مع مهمة التدقيق.
- يتم اختبار إجراءات التدقيق تبعاً للهدف المنوي تحقيقه<sup>(2)</sup>.

### - عند تخطيط مهمة التدقيق على المدقق الداخلي اعتبار الآتي:

أهداف النشاط الذي تمت مراجعته والوسائل التي من خلالها يتم ضبط تنفيذ النشاط/ مخاطر النشاط الهامة، أهدافه، موارده، وعملياته التشغيلية والوسائل التي بواسطتها يمكن إبقاء التأثير المحتمل للخطر في المستوى المقبول / ملاءمة وفاعلية إدارة مخاطر النشاط وأنظمة الضبط مقارنة بإطار العمل أو النماذج المتعلقة بها وفرص القيام بتحسينات هامة في إدارة المخاطر وأنظمة الضبط/ كذلك الالتزام عند صياغة برنامج التدقيق المعدل ليتلاءم مع مهمة التدقيق بوجود الأدلة إما في أوراق العمل أو ملفات التدقيق بتسلسل في العناوين حيث يتم الاعتماد في هذا الدليل التسلسل التالي: (الشمولية والمحتويات، أهداف التدقيق، مخطط التدقيق، شؤون إدارية، أعمال تدقيق أولية، تقييم الضبط الداخلي، ومراجعة

(1) المرجع السابق، ص 245، 246.

(2) هيثم عبد الله ذيب: مرجع سابق، ص 211.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

الإجراءات العملية الخاصة بالبند موضوع التدقيق، التقارير، القيام بالاختبار، الخلاصة، ذكر الاكتشافات، إعداد التوصيات، والتأكد من التوقيع بالإعداد والقيام بالعمل والمراجعة والتواريخ).

كما تم إضافة خطوات التدقيق الهامة بنظر دائرة التدقيق الداخلي وإعادة صياغتها في برامج التدقيق لتتلاءم مع أعمال التدقيق للمهمة، كما وردت ضمن بند - القيام بالاختبار - خطوات أخرى - أو الاكتفاء بكتابة - لا شيء - في حال عدم وجود أي خطوات تدقيق إضافية برأي الدائرة، وتحديد مراحل وأنواع التقارير التي ستصدر خلال السنة ومواعيد إصدارها، كما أنه على دائرة التدقيق الداخلي بعد الانتهاء من أعمال التدقيق مناقشة النقاط التي تبينت نتيجة أعمال التدقيق مع الدائرة المعنية، وصياغة النقاط التي تبينت نتيجة أعمال التدقيق والتوصيات بشأنها وإرسالها إلى الدائرة المعنية ضمن آلية المراسلات الداخلية على أن يحدد مثلا، مهلة ثلاثة أيام كحد أقصى لاستلام رد الدائرة المعنية.

كذلك يجب أن ترسل النقاط مع التوصيات ورد الإدارة المعنية إلى الإدارة العليا، على أن تعاد إلى دائرة التدقيق في مهلة مثلا ثلاثة أيام، ويتم إعداد التقارير بصيغتها النهائية مع ذكر ردود وتعليقات الدائرة المعنية ورد الإدارة العليا وترفع لمجلس الإدارة من خلال المدير العام ونسخة عنه، لكل من لجنة التدقيق - في حال وجودها - والإدارة العليا - المدير العام، تحديث ملف التدقيق الدائم أول بأول، وتحضير خطة وبرنامج وموازنة التدقيق الداخلي والتي تشمل على الأقل ما يلي: (التوقيت لإنجاز المهام - الجدول الزمني - عدد الساعات التي ستصرف على المهام والمقارنة مع الفترات والسنوات السابقة، كلفة دائرة التدقيق).

- **توقيت إعداد خطة التدقيق السنوي:** يجب إعداد ملخص لمشروع خطة التدقيق السنوية الموضوع مسبقا من قبل دائرة التدقيق الداخلي في السنة التي تسبق السنة موضوع التدقيق، حيث يجب أن يسلم مشروع خطة التدقيق الداخلي إلى رئيس مجلس الإدارة، ليعرض على مجلس الإدارة مجتمعا وذلك قبل نهاية شهر مثلا سبتمبر من السنة التي تسبق السنة موضوع التدقيق، ليتسنى لمجلس الإدارة دراستها وإبداء الرأي فيها مع ملاحظاته وإعادتها مع الموافقة قبل نهاية مثلا شهر تشرين الثاني، وفي حال عدم استلام الموافقة مثلا قبل نهاية شهر كانون الأول من كل سنة، على دائرة التدقيق الداخلي تطبيق الخطة الموضوعه كما هي، ويعتبر حصول الموافقة ضمنا وذلك لحين استلام الموافقة النهائية.<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 212.

**2. تنفيذ المهمة:** يتم تنفيذ مهمة التدقيق وفقا لمخطط التدقيق المعد مسبقا والموافق عليه من مدير التدقيق، على أن يتم الاختبار وتجميع الأدلة وتوثيق أعمال التدقيق بصورة كافية وملائمة في ملفات التدقيق، ملف التدقيق الجاري، ملف التدقيق الدائم وملف المراسلات، ويمكن توضيح أهمية التدقيق على أنها تساعد في التخطيط وفي تنفيذ عملية التدقيق، كذلك تساعد على إدارة المهمة وفي الإشراف ومراجعة أعمال التدقيق، وتدعم وتثبت عملية ونتائج وتوصيات التدقيق الناتجة عن أدلة التدقيق من أعمال التدقيق المنجزة.

إن أهمية التوثيق في عمل التدقيق مهما كان نوعه هو العنصر الأهم في تعزيز أعمال التدقيق وتبيان مدى صدقها وشفافيتها، بالاستناد إلى الإثباتات ومستوى التأكيد. وفيما يلي أنواع الإثباتات، وكذلك التأكيدات أو التوكيدات التي يجب توافرها في البيانات المالية لكل منها.

### أ. الإثباتات ومستوى التأكيد

- الإثباتات الأفضل: وهو الإثبات المكتوب الأصلي الملائم الكافي، أي النسخة الأصلية والتي تحتوي جميع العناصر الضرورية لأي مستند حسب الأصول ويعتبر الإثبات الأنسب أو الأفضل.
- الإثباتات الثاني أو القانوني: هو صورة مصدقة حسب الأصول عن الإثبات الأصلي أو الأولي.
- الإثباتات المباشر: الذي يبرهن بصورة مباشرة دون الحاجة إلى الاستنتاج.
- الإثباتات الظرفي: يبرهن عن واقع وسيط عبره يمكن استنتاج وجود واقع أولي هام بالنسبة إلى الموضوع قيد التدقيق.
- الإثباتات القاطع: هو الإثبات الذي لا يمكن نقضه والذي يوصل إلى نتيجة منطقية واحدة.
- الإثباتات المساند: هو عبارة عن إثبات إضافي ومكمل لإثبات آخر ويدعم أمر أو نقطة مؤيدة معينة.
- الرأي المثبت: هذا النوع من الإثباتات غير مقبول إلا إذا صدر عن خبير في مجال الموضوع أو الأمر المطلوب إثباته.
- الرأي المنقول أو المسموع: هو إثبات ينتقل بالسمع أو بالإشاعات والأحاديث وهو درجة متدنية من الإثباتات.<sup>(1)</sup>

ب. التوكيدات (التأكيدات): من المعلوم أن كلا التدقيق الداخلي والخارجي يجب أن يتناول الاختبارات التفصيلية اللازمة، للتأكد من التوكيدات الضمنية في البيانات المالية وهذه التوكيدات هي الوجود أو

(1) المرجع السابق، ص 213.



الحدوث، أي أن الموجودات (الأصول) والمطلوبات (الخصوم) موجودة بتاريخ معين، وما إذا كانت العمليات المالية المسجلة قد حصلت خلال فترة معينة والاكتمال، أي أن العمليات والحسابات الواجب إظهارها في البيانات المالية قد تم إدراكها فعلا، كذلك الحقوق والالتزامات، أي أن عناصر الموجودات تمثل حقوقا للمنشأة وأن المطلوبات تمثل الالتزامات عليها بتاريخ معين، والتقييم أو التخصيص، أي أن عناصر الموجودات والمطلوبات والإيرادات والأعباء المسجلة في البيانات المالية قد تم إدراجها بالقيمة الصحيحة، بالإضافة إلى العرض والإفصاح، أي أن عناصر معينة في البيانات المالية قد تم تصنيفها وتفصيلها وعرضها والإفصاح عنها بشكل صحيح.

ج. **خطوات التدقيق:** يجب تحديد خطوات التدقيق بوضوح عند القيام بأعمال التدقيق، مع الإشارة إلى أنه يمكن للتدقيق استخدام مصطلحات أو رموز للتعبير عن هذه الخطوة أو تلك الخطوات، أي أن يختار المدقق رمزا أو مصطلحا للتعبير عن خطوة التدقيق.

د. **الجهة التي تقوم بالتدقيق الداخلي:** يمكن للتدقيق الداخلي أن يكون مؤسسة مستقلة من خارج المنظمة، حيث يتم التعاقد معها من قبل مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية العمومية لإجراء عملية التدقيق الداخلي، دائرة أو فريق عمل من داخل المنظمة يقوم بعملية التدقيق الداخلي على الشكل التالي:

- يقوم فريق العمل بإجراء عملية التدقيق بشكل كامل بمفرده دون الاستعانة بطرف آخر.
  - يقوم فريق التدقيق بالاستعانة بالغير وهو ما يسمى التدقيق الداخلي المشترك.<sup>(1)</sup>
- هـ. **التدقيق الداخلي المشترك:** من الوسائل التي يستخدمها المدقق الداخلي والتي يمكنه الاستفادة منها في تنفيذ أعمال التدقيق وهي إشراك الجهة المدققة في أعمال التدقيق، ضمن برنامج وإجراءات التدقيق المستخدمة في مهمة التدقيق، وتوضح الأمور التالية في موضوع التدقيق الداخلي المشترك من خلال إشراك الجهة المدققة في عملية التدقيق، كما أنه قد يطلب من الجهة المدققة تجميع إثباتات، وفي حال يتبين لها أي للجهة المدققة إثباتات أو أخطاء تتطلب تصحيحا مباشرا بالتصحيح. وتتميز طريقة التدقيق الداخلي المشترك بالكلفة المتدنية خاصة في تدقيق الفروع والمراكز البعيدة، كما يحفظ المدقق الداخلي بفحص ومراجعة وإثبات المعلومات التي تتقدم بها الجهة المدققة. وإذا قامت الجهة المدققة بتصحيح أخطاء ما، يجب أن يتبين ذلك في التقرير، كما

(1) عبد الله خلف الوردات: مرجع سابق، ص 257.

أنه يوصي باعتماد هذه الطريقة في تدقيق العمليات التي ليست على علاقة بالنشاط المالي والمحاسبي.

### 3. التقرير والمتابعة: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

أ. **محتويات تقرير التدقيق الداخلي:** يجب على المدققين الداخليين أن يقدموا تقريراً عن كل مهمة توكل إليهم إلى مدير التدقيق الداخلي، هذا التقرير يجب أن يتضمن تقييم ملائمة وفاعلية نظام الرقابة والتدقيق المتبع بالمقارنة مع مستوى المخاطر للدائرة، وتفاصيل الكشف والفحص الميداني بالمقارنة مع البرنامج الموضوع لتنفيذ المهمة وبيان أي متغيرات عن خطة العمل الرقابي السابقة للدائرة، كذلك لفت الانتباه إلى أي توصيات أو اقتراحات لتصحيح المخالفات أو لتحسين الأداء، كما يجب عليهم القيام بإعداد مسودة التقرير وتقديمها إلى مدير دائرة التدقيق على أن يحتوي على عدة بيانات. منها ملخص ما تم إيجاده خلال مهمة التدقيق، والملاحظات والتوصيات حول الدائرة موضوع المهمة وردود الإدارة عليها، وحفظ كافة المستندات والوثائق والبيانات في ملف التدقيق، بالإضافة إلى مسودة التقرير والاقتراحات التي تضمنتها.

كذلك مراجعة مسودة التقرير ومناقشتها مع المدققين إذا لزم الأمر للوقوف على التفاصيل، وإدخال أي تعديلات يراها المدير مناسبة وإعداد النسخة النهائية للتقرير، بالإضافة إلى الاجتماع بمسؤول الدائرة التي تم تدقيقها ومناقشة تقرير التدقيق وإعداد ملخص بالتوصيات والتوجيهات التي نتج عنها الاجتماع للتنفيذ والمتابعة، تقديم نسخة عن تقرير التدقيق إلى الإدارة المعنية والحصول على ردها ثم إلى الإدارة العليا والحصول على رأي الإدارة في التوصيات المطروحة لاتخاذ الخطوات التصحيحية للمخالفات التي تم إيجادها والحصول على خطة العمل التصحيحية من الإدارة، مناقشة الخطة التصحيحية مع مدير الدائرة والاتفاق على تاريخ معين للتطبيق، كذلك إعداد تقرير دوري بالتعديلات أو التصحيحات التي تمت حسب الخطة الموضوعية وإبلاغ الإدارة العليا بالإنجازات، وتحديث ملف التدقيق وملف التدقيق الدائم بكافة التصحيحات التي تتم تدريجياً تطبيقاً للخطة الموضوعية لهذا الغرض.<sup>(1)</sup>

### ب. الجهات التي يوجه إليها التقارير داخل المنظمة

- تقدم التقارير داخل المنظمة - على الأقل - إلى الجهات التالية ومن الأنسب أن تكون في الوقت نفسه (مجلس الإدارة، الإدارة العليا ممثلة بالمدير العام، لجنة التدقيق - في حال وجودها - جهات أخرى داخل المنظمة يحددها مجلس الإدارة).

(1) المرجع السابق، ص 258.

- إن القاعدة في الإبلاغ هي أنه على التدقيق الداخلي أن يبلغ إلى المستوى المناسب في الإدارة، ولهذا فإن تواصله واتصاله هو مباشر وفي أي وقت وبالطريقة التي يراها مناسبة مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق وبدون أي قيود.

وللاشارة نكشف عن مرحلة أساسية في الخطوات التنفيذية للتدقيق الداخلي، وهي مرحلة الاتصال وقبول المهمة، حيث تطبق فقط في حال كان مصدر التدقيق الداخلي هو مؤسسة خارجية مستقلة مكلفة بالقيام بمهمة التدقيق الداخلي، ففي هذه المرحلة يتم الاتصال بالمؤسسات المتخصصة في مجال التدقيق للطلب منها تقديم عروض للقيام بمهمته التدقيق الداخلي، وبدورها في حال استعدادها يتم إجراء دراسة ميدانية أولية عن المنظمة من خلال تقديم عرض الخدمات التي توضح المهمة، الهدف، الفترة موضوع التدقيق، طريقة القيام بالمهمة، الوقت، التقارير أنواعها ومواعيدها، الأتعاب وطريقة الدفع. وفي حال قبول المنظمة عرض تقديم خدمة التدقيق الداخلي، يتم إصدار كتاب تكليف أو تعاقد يوثق ويؤكد مهام الجهة المكلفة بالتدقيق الداخلي للمهمة، الصلاحية، النطاق، ومدى وتوقيت ومسؤولية كل من الإدارة والمدقق والمتطلبات الواجب على الإدارة تأمينها لمنظمة التدقيق المتخصصة، والتقارير الدورية الواجب إصدارها ومواعيدها والأتعاب وطريقة الدفع.<sup>(1)</sup>

### رابعاً: متطلبات فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية

أصدر معهد المدققين الداخليين معايير التدقيق في عام 1978م، والتي تضمنت تعريف مهنة التدقيق الداخلي ومسؤوليات المدقق الداخلي، وقد شمل هذا الإصدار خمسة معايير رئيسية احتوت كافة جوانب التدقيق الداخلي ابتداء من أدلة العمل التي تشمل التدقيق المالي وتدقيق الأداء، ثم المجموعة الثانية التي تتمثل في الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية، أما المجموعة الثالثة فتهتم بالرقابة الداخلية وفعاليتها وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات، ثم المجموعة الرابعة التي ترتبط بأداء العمل التدقيقي وتوصيل النتائج، وأخيراً المجموعة الخامسة فهي تتعلق بعملية إدارة التدقيق الداخلي وأوجه التنسيق مع المدقق الخارجي.<sup>(2)</sup>

وقد أكدت هذه المعايير على ضرورة أن يتمتع الممارسون بمعايير شخصية سلوكية وأدائية ليتم تحقيق الأهداف المرجوة، حيث وجد معهد المدققين الداخليين أن تلك المعايير أحياناً لا توفر حلاً لبعض

(1) المرجع السابق، ص 259.

(2) العرود وآخرون: جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، المجلد 5، الجامعة الأردنية- الأردن، 2009م، ص 478.

المشكلات التي واجهت المدققين الداخليين، لذا قام بتبني خطة لتطوير المعايير عن طريق إصدار نشرات خاصة لحل تلك المشكلات، وهي امتدادا للمعايير وليس استبدالها لها. وفي عام 2000م قام المعهد بتطوير معايير التدقيق الداخلي عن طريق ادخال تعديلات على قائمة المعايير الصادرة في 1978م وإضافة عدد من المعايير الجديدة، حيث قسمت المعايير إلى قسمين بدلا من خمسة، وهما معايير الصفات ومعايير الأداء، وتم التعديل التالي للمعايير عام 2003م، وقد أجرى المعهد التعديل التالي على المعايير في عام 2008م وبعدها أجرى تعديل في عام 2010م دون أن يتغير المحتوى العام لها.

### 1. المعايير الدولية للتدقيق الداخلي: عرف مجمع اللغة العربية المعيار بأنه « نموذج متحقق أو

متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، فالمعايير وسيلة للحكم على أداء شخص لعمل محدد »<sup>(1)</sup> وتتميز بالخصائص التالية:

- أن تكون قابلة للتطبيق ومرنة وتواكب التطور.
- أن تكون وسيلة للقياس والحكم.
- أن تكون متفق عليها سواء من خلال الالتزام باتباعها أو بموجب قانون أو قرار رسمي أو بإجماع هيئة مهنية أو قناعة الأفراد بها.
- تكون نموذجا يسترشد الفرد به أثناء القيام بواجباته.<sup>(2)</sup>

حيث تهدف معايير التدقيق الداخلي إلى قياس مدى دقة عملية التدقيق، وتدعم هذه المعايير اتجاه جودة التدقيق الداخلي من خلال الاهتمام بجودة الأداء المهني مثل الموضوعية والكفاءة المهنية، كما تتضمن أهداف المعايير توفير قدر من الموضوعية عن طريق تقليص النقاوت في أداء المدققين لمهامهم وتحديد المسؤولية المتعلقة بالمدقق حال مخالفته للمعايير. ويضاف للأهداف السابقة تحديد المبادئ الأساسية الخاصة التي تعبر عن صورة ما ينبغي أن تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي، وتوفير إطار الأداء وتعزيز مجموعة واسعة من نشاطات القيمة المضافة للتدقيق الداخلي، كذلك وضع أساس لتقييم أداء التدقيق الداخلي وتحسين العمليات التنظيمية في المنشأة.<sup>(3)</sup> ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى:

(1) سويدان وآخرون: مدى الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي الدولية في شركات الكهرباء الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد9، الجامعة الأردنية- الأردن، 2013م، ص543.

(2) دلال خليل الكخن: مرجع سابق، ص5.

(3) ابراهيم المدهون: مرجع سابق، ص18.

### • معايير الصفات

- أ. **الهدف، الصلاحية والمسؤولية:** ويأخذ هذا المعيار رقم (1000) من المعايير الدولية، حيث يقتضي أن يتم تعريف التدقيق الداخلي والمعايير المستخدمة ومسؤوليات المدقق الداخلي. وفيما يتعلق بتفسير هذا المعيار، فإن على قسم التدقيق الداخلي أن يحدد أهداف وحدة التدقيق الداخلي ومسؤوليتها وصلاحياتها، مثل الاطلاع على سجلات المنشأة والدخول لمختلف وحداتها وأقسامها لأداء مهمات التدقيق، وكذلك تحديد موقع قسم التدقيق في الهيكل التنظيمي وعلاقة مدير التدقيق بالإدارة العليا.<sup>(1)</sup>
- ب. **الاستقلالية والموضوعية:** ويأخذ هذا المعيار رقم (1100) من المعايير الدولية، حيث يقتضي أن يتمتع المدقق الداخلي باستقلالية وموضوعية في أداء عمله، ويندرج أسفل هذا المعيار المعايير الفرعية المتعلقة بما يلي:<sup>(2)</sup>
- الاستقلالية المهنية: وهي أن يتبع المدقق الداخلي لجهة تنظيمية مستقلة لها صلاحيات يصدر عنها تكليف المدقق الداخلي بالعملية وتضمن تنفيذ توصيات الشخصية له.
  - الاستقلالية في أداء عملية التدقيق: وهو أن يتصف المدقق الداخلي بعدم الانحياز والحياد في أداء مهام التدقيق الداخلي، وألا يتأثر أدائه بهواه الشخصي أو المصلحة الشخصية له.
  - الاستقلالية الفنية: هي امتلاك المدقق الداخلي للمهارات اللازمة لتأدية عمله، من خلال التأهيل العلمي والتدريب المناسب.
  - الاستقلالية المالية: وهي أن يتم اعتماد مخصصات دائرة التدقيق الداخلي من قبل الإدارة العليا ومناقشة تفاصيلها مع الإدارة العليا.
- ج. **المهارة والعناية المهنية اللازمة:** ويأخذ هذا المعيار رقم (1200) من المعايير الدولية، حيث يجب على المدققين أن يثبتوا امتلاكهم للمهارات اللازمة بحصولهم على الشهادات والمؤهلات العلمية من المؤسسات المهنية، ويجب على مدير التدقيق الداخلي استشارة ذوي الخبرة في حال افتقار المدققون الداخليون للمهارات اللازمة لأداء عملهم بفاعلية، وكذلك يجب أن يبذلوا العناية المهنية الكافية عند

(1) The institute of internal Auditors, **IIA International Standards for the professional practice of Internal Auditing**, Second edition USA, GAGAS, 2012, p<sub>3</sub>.

(2) إياد حسن سالم: واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة - دراسة ميدانية تحليلية - رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2012م، ص41.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

تقديم الاستشارات للوزير بشكل يلبي توقعاته، وأن يأخذوا بعين الاعتبار درجة تعقيد العمل لإنجاز مهارات التدقيق، وكذلك تكلفة التدقيق بالمقارنة بالمنافع الكامنة، وكذلك التطوير المهني المستمر.<sup>(1)</sup> وتعني الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي أن يؤدي المدقق مهام التدقيق بمعرفة وخبرة ومهارات، وأن يؤدي مهامه طبقاً لمعايير التدقيق الداخلي، فضلاً عن قيامه بالتطوير المستمر لكفاءته وجودة خدمته.<sup>(2)</sup>

د. برنامج تحسين وتأکید الجودة: ويأخذ هذا المعيار رقم (1300) من المعايير الدولية، وفي التفسير للمعيار فهو يتطلب التصميم والاحتفاظ ببرنامج تأكيد الجودة، بحيث يغطي كافة أنشطة التدقيق الداخلي في المنشأة لعمل رقابة مستمرة على فاعليتها، ويجب أن يصمم البرنامج لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها والتأكد من أن أنشطة التدقيق الداخلي تتوافق مع المعايير والأنظمة المعمول بها.<sup>(3)</sup>

### • معايير الأداء

أ. إدارة نشاط التدقيق الداخلي: ويأخذ هذا المعيار رقم (2000) من المعايير الدولية، حيث يقتضي هذا المعيار من مدير التدقيق الداخلي إنشاء خطة مبنية على المخاطر لتحديد أولويات نشاط التدقيق لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تبليغ خطة التدقيق وأخذ الموافقة عليها من الإدارة العليا، كذلك إدارة موارد التدقيق الداخلي والتأكد من كفايتها.<sup>(4)</sup>

وقد اشتمل هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية:

- التخطيط: إنشاء خطة تسيير في اتجاه تحقيق أهداف المنشأة.
- الاتصال والموافقة: إيصال الخطط للإدارة العليا مع متطلبات تنفيذها.
- إدارة الموارد: ضمان كفاية الموارد المتاحة لقسم التدقيق الداخلي وكفاءة توزيعها بما يحقق الخطة الموضوعية.
- السياسات والإجراءات: أن تقوم إدارة التدقيق الداخلي بوضع الإجراءات اللازمة لأداء مهام التدقيق.

(1) وحدة التنسيق المركزي للتدقيق الداخلي بوزارة المالية، معايير ومبادئ مهنة التدقيق الداخلي في الدوائر الحكومية الفلسطينية، (محصلة لجان)، فلسطين، 2014م، ص22، 23.

(2) عبد الباسط أحمد الخيسي: مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية تحليلية - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد1، المجلد1، غزة- فلسطين، 2013م، ص58.

(3) The institute of internal Auditors: **OP.CIT**, p30.

(4) Australian National Audit Office, "**public Sector Internal audit an investment in assurance and business improvement**", Australia, 2012, p20, 21.

– التقارير: إيصال نتائج عملية التدقيق للإدارة العليا، وكذلك التنبيه حال وجود قضايا جوهرية.<sup>(1)</sup>

ب. **طبيعة العمل:** ويأخذ هذا المعيار رقم (2100) من المعايير الدولية، حيث يقتضي من المدقق الداخلي إتباع أسلوب منهجي في تقييم الرقابة وإدارة المخاطر، عمليات الحوكمة، وذلك بتعزيز القيم والأخلاقيات المتبعة وتبادل المعلومات بين أطراف المنشأة وخاصة المتعلقة بالمخاطر، بحيث يضمن للموظفين والإدارة العليا القيام بمسؤولياتهم، بالإضافة إلى أنه يتعين على نشاط التدقيق الداخلي وضع إجراءات رقابية فعالة بحيث تضمن حماية الأصول، الامتثال للقوانين، موثوقية المعلومات المالية والتشغيلية.<sup>(2)</sup>

ويقتضي هذا المعيار من المدقق الداخلي أن يتبع أسلوب معين عن أداء عمليات التدقيق خاصة بعد التوسع الذي حدث في المهام التي يؤديها من فحص وتقييم كافة أنشطة المنشأة، حيث يتعين عليه تخطيط عملية التدقيق الداخلي، وفحص وتقييم المعلومات، وإيصال النتائج ومتابعة تنفيذ التوصيات.<sup>(3)</sup>

ج. **تخطيط مهام التدقيق:** ويأخذ هذا المعيار رقم (2200) من المعايير الدولية، حيث يقتضي من مدير التدقيق الداخلي وضع خطة بناء على المخاطر لتحديد أوليات عملية التدقيق، بناء على أهداف المنشأة، ويجب أن تحتوي على أهداف ونطاق وتوقيت العملية والموارد الخاصة بها.<sup>(4)</sup>

د. **تنفيذ مهام التدقيق الداخلي:** ويشمل معيار تنفيذ المهام على ما يلي:

- تحديد المعلومات: يشير المعيار إلى استخدام المعلومات التي تتصف بالكفاية والملائمة والموثوقية.
- تحليل المعلومات: وهي قيام المدقق الداخلي ببناء استنتاجاته على التحليل الكافي والمناسب للمعلومات المحددة.
- تسجيل المعلومات: على المدقق الداخلي أن يسجل المعلومات المتعلقة باستنتاجاته لدعم النتائج التي توصل إليها في التقرير.
- الإشراف الكافي: هي ضرورة وجود إشراف مناسب يضمن التوصل لأهداف جودة عملية التدقيق.<sup>(5)</sup>

(1) عبد الله، هبه محمود حسين: مدى الالتزام بمنهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على المصارف العامة في قطاع غزة - رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2012م، ص6.

(2) وحدة التنسيق المركزي للتدقيق الداخلي بوزارة المالية: مرجع سابق، ص31،29.

(3) صبري ماهر مشتهي: العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي من وجهة نظر المدققين الخارجيين - دراسة حالة قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية -، العدد2، المجلد15، غزة- فلسطين، 2013م، ص419.

(4) Australian National Audit Office, **OP.CIT**, p34.

(5) عبد الباسط أحمد الخيسي: مرجع سابق، ص73.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

هـ. **تبليغ النتائج (التقارير):** ويأخذ هذا المعيار رقم (2400) من المعايير الدولية، حيث يقتضي من المدقق أن يصف نتائج عملية التدقيق بتقرير يحتوي على أهداف المهمة ونطاق العملية والنتائج والتوصيات وخطط العمل.<sup>(1)</sup>

ويوضح أن المدققين الداخليين يجب أن يقوموا بتوصيل نتائج عملهم إلى الجهات ذات العلاقة. ويشمل هذا المعيار على أربعة معايير فرعية تتعلق بما يلي:

• معايير الاتصال: يجب أن يوضح التقرير أهداف ونطاق العملية والتوصيات وأساليب تنفيذ التوصيات.

• جودة الاتصال: يشير هذا المعيار إلى ضرورة أن تكون تقارير التدقيق الداخلي معدة بموضوعية ودقة، وفي حالات حدوث خطأ أو نسيان معلومة جوهرية يجب إيصال ذلك إلى جميع التقارير الأصلية.

• معيار خاص بمجالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير: حيث يشير المعيار إلى أن التقرير يجب أن يحتوي على إشارة في حال عدم الالتزام بشكل كامل بمعايير التدقيق الداخلي، بسبب عدم الالتزام.

• نشر النتائج: حيث يشير إلى وجوب إيصال النتائج إلى الأطراف ذات العلاقة.<sup>(2)</sup> وقد أشارت المعايير الخاصة بتوصيل نتائج التدقيق الداخلي إلى ما يلي:

- بعد اكتمال عملية التدقيق يتم إعداد تقرير بشكل مكتوب وموَّقع، ويمكن أن يتم إيصال النتائج بشكل شفهي.

- قبل إصدار التقرير بشكل نهائي يتم مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية.

- أن يتصف التقرير الصادر بالوضوح والاختصار وأن يحتوي على نطاق ونتائج العملية.

- أن تحتوي التقارير على التوصيات الخاصة بالتحسينات المستقبلية.<sup>(3)</sup>

و. **مراقبة سير العمل:** ويأخذ هذا المعيار رقم (2500) من المعايير الدولية، حيث يقتضي المعيار الحفاظ على متابعة نتائج عمليات التدقيق التي تم إبلاغها للإدارة، والتأكد من قبول الإدارة للمخاطر في حال عدم اتخاذ الإجراءات.<sup>(4)</sup>

(1) The Institute of Internal Auditors, **OP.CIT**, p27.

(2) يوسف سعيد يوسف المدلل: مرجع سابق، ص 67.

(3) إبراهيم المدهون: مرجع سابق، ص 18.

(4) The Institute of Internal Auditors, **OP.CIT**, p30.



ويتعين على المدقق الداخلي متابعة وضمان تنفيذ الإجراءات اللازمة التي تم وضع توصيات للمدقق بها في التقرير النهائي عن عملية التدقيق الداخلي، للتأكد من تصحيح أوجه المخالفات في المنشأة. وقد لخصت المعايير مفهوم المتابعة في أنه يجب أن تحدد دائرة التدقيق الداخلي مسؤوليتها عن عملية المتابعة بشكل مكتوب وموثق في نظامها الداخلي، وفي حال وجود مخالفات تتطلب إجراءات تصحيحية مستعجلة من قبل الإدارة، يجب على إدارة التدقيق الداخلي المتابعة والتأكد من اتخاذ الإدارة للإجراءات اللازمة، كذلك في حال عدم رضا المدقق عن الإجراءات المتبعة، عليه أن يوضح ذلك للإدارة.<sup>(1)</sup>

ز. حسم مسألة قبول الإدارة العليا للمخاطر: ويأخذ هذا المعيار رقم (2600) من المعايير الدولية، حيث يقتضي المعيار من المدقق الداخلي رفع المسألة للإدارة العليا في حال قبول الإدارة لمستوى مرتفع للمخاطر الغير مقبولة للمنشأة، ويتم ملاحظة ذلك بقيام المدقق بمهام تأكيدية لأنه ليس من مهام المدقق معالجة المخاطر.<sup>(2)</sup>

وبناءً على هذه الخطوات المرحلية تظهر عدة خصائص للمعايير، يمكن إجمالها في أنها تحتوي على تفصيل إجراءات العمل المهني في محاولة لتقليل الاختلافات بين المدققين. كما تتصف المعايير بالمرونة بحيث تحتوي على خطوط إرشادية للأداء المهني، وكانت قد غيرت المسمى السابق لها حيث أطلق عليها مصطلح مستويات الأداء المهني، والفرق أن المعايير صيغت للمساعدة في الاسترشاد بها وتكييفها مع الظروف الخاصة بكل دولة، وتشجيع المنظمات لقبول تلك المعايير، كما أنها تعتبر معايير شاملة فقد صدرت عن تجمع دولي ضم ثلاثاً وستين منظمة مهنية محاسبية تمثل تسعة وثلاثين قطراً، وقد تُلقت قبولا على المستوى العالمي باعتبارها قواعد يجب اتباعها من قبل مزاول المهنة.<sup>(3)</sup>

## 2. المتطلبات والشروط الكفيلة بتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي

تقوم وظيفة التدقيق الداخلي في المنظمات بتقديم خدمات تأكيدية استثمارية حول نظم الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وغايتها هو إضافة قيمة للمنشأة ومساعدتها على تحقيق أهدافها، إلا أن هذه الغاية تتوقف على مدى توفر مجموعة من المتطلبات تشكل العوامل المؤثرة في فعالية التدقيق الداخلي.

(1) توفيق نبيه المرعي: دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة جدار للدراسات العليا، الأردن، 2009م، ص57.

(2) وحدة التنسيق المركزي للتدقيق الداخلي بوزارة المالية: مرجع سابق، ص37.

(3) مؤمن العيفي: مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة العاملة في قطاع غزة - رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009م، ص55.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

وتعتبر المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي بمثابة المقاييس والقواعد التي يمكن بواسطتها تقييم عمليات وخدمات وظيفة التدقيق الداخلي، وذلك أن هذه المعايير تحدد المبادئ الأساسية التي تحكم مهنة التدقيق، وعليه يمكن تبويب المتطلبات والشروط الكفيلة بتحقيق هذه الفعالية ضمن أربعة مستويات أساسية هي:

أ. **نوعية المدققين الداخليين:** تتوقف فعالية وظيفة التدقيق الداخلي على توفر صفات وقدرات شخصية معينة لدى المدققين الداخليين، تتمثل هذه الصفات والقدرات في توفر الوعي الإداري والدافع الشخصي والصبر والمثابرة، كما يتطلب أيضا قدرات عالية على الاتصال، تساعد المدققين الداخليين على تبادل المعلومات والحقائق والعمليات بينهم، وبين الأطراف الخاضعة والمستفيدة من التدقيق الداخلي.

وقد نصت معايير التدقيق الداخلي الدولية على وجوب التزام المدققين الداخليين بالموضوعية والنزاهة وبذل العناية المهنية الفائقة أثناء أدائهم لمهامهم، وهي صفات أساسية تميز المدقق الداخلي المحترف، وتحقق كفاءة المدقق الداخلي بتوفر شرطين أساسيين، التأهيل العلمي النظري المناسب، والمهارة التي يكتسبها من تجربته في العمل التدقيقي أو من خلال التدريب المهني.<sup>(1)</sup>

ب. **الضوابط التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي:** إن توفر البيئة التنظيمية الملائمة لنشاط التدقيق الداخلي يمثل إحدى المقومات الأساسية لفاعلية وظيفة التدقيق الداخلي، لهذا اهتمت معايير التدقيق الداخلي الدولية اهتماما خاصا، حيث أكدت على وجوب إعداد ميثاق التدقيق الداخلي، وهي وثيقة رسمية تتم المصادقة عليها واعتمادها من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمؤسسة، وعلى مسؤول التدقيق الداخلي إعادة النظر بصفة دورية في ميثاق التدقيق وتحويله للإدارة العليا ومجلس الإدارة، كما أن وجود هذا الميثاق في المنشأة له تأثير إيجابي على أداء أعمال التدقيق.<sup>(2)</sup>

تعتبر استقلالية التدقيق الداخلي من أهم أركانه، كما ورد في تعريف التدقيق الداخلي بأنه "نشاط تقييمي مستقل" حيث يقصد بالاستقلالية قدرة نشاط التدقيق الداخلي على أداء مسؤولياته وبدون تحيز، ولا يمكن للمدققين الداخليين أداء أعمالهم بحرية وبموضوعية إلا إذا تمتعت وظيفة التدقيق الداخلي بمكانة تنظيمية ملائمة في المنشأة، وإذا لم تكن كذلك فسوف يؤدي الوضع التنظيمي السيئ لهذه الوظيفة إلى سلبيات لا يستهان بها نتيجة لفقدان مسؤول التدقيق الداخلي الاتصال المباشر بالهيئات العليا، واستهانة

(1) هيثم عبد الله نيب: مرجع سابق، ص 255، 256.

(2) المرجع السابق، ص 257.

الإدارة التنفيذية بالمدققين الداخليين وعدم تعاونها معهم، بحيث أكد المعيار على أنه يجب أن يكون مسؤول التدقيق الداخلي على اتصال بالمستوى الإداري الذي يسمح لنشاط التدقيق الداخلي بالاضطلاع بمسؤولياته. وتحدد الاستقلالية التنظيمية للتدقيق الداخلي بتحديد المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي للمنشأة، الشخص أو الجهة المسؤولة في المنشأة. إلا أن الاتجاه السائد حالياً لممارسات التدقيق الداخلي هو تبني فكرة أن الاستقلالية التنظيمية للتدقيق الداخلي تتحقق بوجود ارتباط مزدوج:

- ارتباط إداري بالمدير العام للمنشأة: يعمل على تقديم المساعدة لنشاط التدقيق الداخلي عند الحاجة.
- ارتباط وظيفي بمجلس الإدارة: يعمل على حماية المنشأة من أي أعمال غير مشروعة.

**ج. إدارة وظيفة التدقيق الداخلي:** تقع مسؤولية إدارة نشاط التدقيق الداخلي على مدير التدقيق الداخلي في المنشأة مستندا في انجاز مهامه إلى ميثاق التدقيق الداخلي، وغايته في ذلك هو إضافة قيمة للمنشأة وتحقيق أهدافها، حيث أوضحت معايير التدقيق الداخلي الدولية طبيعة المهام الإدارية لمدير التدقيق الداخلي والمتمثلة فيما يلي:

- وضع خطط التدقيق السنوية تعكس استراتيجية التدقيق المعتمدة ورفع تقارير دورية وسنوية إلى الإدارة العليا للمنشأة ومجلس الإدارة.
- الإشراف على أعمال التدقيق من خلال توفير دليل مكتوب للسياسات والإجراءات لإرشاد العاملين في أداء أنشطة التدقيق.
- التنسيق بين التدقيق الداخلي والأطراف الخارجية والداخلية، والذي أكد على أهمية وجود هذا التنسيق خصوصا على المدقق الخارجي الذي يحظى بمكانة خاصة لدى مجلس الإدارة.<sup>(1)</sup>

### 3. الضوابط المنهجية في انجاز مهام التدقيق الداخلي: تتلخص الضوابط المنهجية التي يجب مراعاتها

- في انجاز مهام التدقيق الداخلي وفق قواعد وإرشادات معايير التدقيق الداخلي الدولية فيما يلي:
- تحديد الجهة المراد تدقيقها، وقد يكون ذلك ناتج عن رغبة مسؤول التدقيق الداخلي الذي يستند في اختياره على خطة التدقيق السنوية المصادق عليها من الهيئات العليا للمنشأة، ويمكن أن يكون بناءً على جهات أخرى كالإدارة العليا، والجهة الخاضعة للتدقيق نفسها.
- يعمل المدقق الداخلي أثناء المرحلة التمهيديّة من المهمة على تحديد مجال التدقيق وتعيين الأشخاص المراد مقابلتهم، جمع الوثائق حول النظم المراد تدقيقها والحصول على المعلومات الرقمية والوصفية

(1) المرجع السابق، ص 258، 259.

للمجال المراد تدقيقه، ويتم تحليلها من أجل تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالنشاط الخاضع للتدقيق، وهي خطوة مهمة تساعده في توجيه وتوزيع الموارد المخصصة لمهمة التدقيق على مناطق الخطر الأكثر أهمية.

- تبدأ مرحلة تنفيذ المهمة بإعداد برنامج الفحص بشكل مكتوب من طرف فريق التدقيق تحت إشراف رئيس المهمة، ثم يتم إرسال إلى مسؤول التدقيق الداخلي للاطلاع والمصادقة عليه، والتي تقع على رئيس المهمة مسؤولية الاحتفاظ به في ملف التدقيق المكون من أوراق العمل. وتتضمن هذه المرحلة وصف تحليل وتقييم نظام الرقابة الداخلية للوحدة أو النشاط الخاضع للتدقيق.

- إن كل مهمة تدقيق يجب أن تنتهي بتقرير، وهو وسيلة لتوصيل المنتج النهائي للمهمة المنجزة، ولهذا يمكن أن يكون التقرير أداة قوية لإبراز أهمية التدقيق الداخلي، غير أن ذلك يتوقف على مجموعة من الصفات النوعية التي حددها المعيار: الدقة، الموضوعية، الوضوح، الاختصار والكمال. كما أكد المعيار على أن إعداد التقرير النهائي ونشره في الوقت المحدد والمناسب هو من صفات التقرير الجيد.

- مرحلة المتابعة لا تقل أهمية عن المراحل السابقة، فهي مرحلة تتحدد فيها المسؤوليات بين مسؤولية الإدارة ومسؤولية مدير التدقيق الداخلي، باعتبار أن إدارة التدقيق الداخلي ليس لها أي سلطة تمكنها من فرض تنفيذ التوصيات والاقتراحات الواردة في التقرير النهائي لمهمة التدقيق، فما هي إلا وظيفة استشارية.<sup>(1)</sup>

ويمكن تبويب وتحديد بنود التدقيق الداخلي فيما يلي:

- يقوم بأعمال التدقيق الداخلي قسم أو دائرة أو إدارة أو وحدة أو فريق أو ممارس أو ممارسين للتدقيق الداخلي وقد يكون موظفين في المنظمة، أو قد يقوم بالعمل والمهمة جهة خارجية أي جهة مستقلة عن المنظمة.
- يقدم التدقيق الداخلي خدمات التدقيق باستقلالية وموضوعية، وكذلك خدمات استشارية لإدارة المنظمة تصمم بهدف إضافة قيمة وتطوير وتحسين عمليات المنظمة.
- تساعد خدمات التدقيق الداخلي المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال توفير منهجية منتظمة ومنطقية لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وعمليات الضبط وإدارة العمليات.

(1) المرجع السابق، ص 260، 261.

## الفصل الثالث: التحليل النظري والعملي للتدقيق الداخلي

- يجب على من يقوم بالتدقيق الداخلي معرفة معايير وتقنيات التدقيق والتحلي بالاستقلالية والموضوعية والرأي المهني، كونه تقييم موضوعي، منتظم ومستقل.
- يقوم بأعمال التدقيق لجميع العمليات والضوابط، بمعنى عدم تحديد نطاق العمل. كما يشمل جميع العمليات المالية وغير المالية، وله صلاحية الوصول إلى جميع الموظفين وفي مختلف المستويات الوظيفية، المنتجات، الأنشطة، والموجودات بما فيها الأبنية والعقارات والسجلات.
- يجب على التدقيق الداخلي تحديد فيما إذا كانت المعلومات المالية وغير المالية والمعلومات عن العمليات التشغيلية هي دقيقة مكتملة، موثوقة، مفيدة، في التوقيت المناسب، ويمكن الاعتماد عليها.<sup>(1)</sup>  
وأن المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة قد تم معرفتها وتحديدها و اتخاذ الإجراءات الملائمة لمعالجتها أو تحديد وتحجيم تأثيرها، وبالتالي تقدير الخسائر الناتجة عن الضوابط غير الملائمة أو غير الفعالة، كذلك أن يتم الإلتزام بالقوانين وبالتنظيمات الخارجية والسياسات والإجراءات الداخلية المعتمدة، كما أن نتائج العمليات التشغيلية المحققة تحاكي وتصل إلى مستوى التوقعات والموازنة المعتمدة، أي معايير العمليات المعدة مسبقا من قبل الإدارة، ويتم استخدام الموارد بالشكل الكفاء والاقتصادي، أي الطاقة البشرية، الأموال، الموارد، والموجودات الثابتة، والتي يتم استخدامها بالشكل الأفضل وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى أهداف وأغراض المنظمة يتم تحقيقها بالشكل الفعال، أي فيما إذا كانت الأهداف الموضوعية هي في المصلحة الأمثل للمنظمة وفيما إذا كانت قد تحققت.<sup>(2)</sup>

### خامسا: تحليل وتقييم مخاطر التدقيق الداخلي

لقد ميز معهد التدقيق الداخلي الأمريكي بين تحليل المخاطر وتقييم المخاطر، وذلك من خلال تقييم المخاطر، وهي عملية منتظمة لتقييم وتكامل أحكام المختصين حول احتمالية الظروف والأحداث غير المناسبة، أما تحليل المخاطر فهي التي توفر معنى وتمييز وتكامل أحكام المختصين لتطوير عمل التدقيق، بحيث أن قائمة المخاطر المزودة من قبل المدقق والمدعومة من الإدارة يجب أن تمر بالمرحل التالية ( تحليل وتقييم المخاطر، تحليل احتمالية الخسارة النقدية الناتجة عن المخاطر والمؤثرات الناتجة عنها، كذلك استخدام نفس البرامج المستخدمة في المنظمات الأخرى، وذلك للاستفادة من المنافع الممكن

(1) يوسف داوود صبح: مرجع سابق، ص 47.

(2) المرجع السابق، ص 48.

الحصول عليها مثل: تخفيض تكلفة البرامج، تطوير التطبيق والصيانة، الدعم من المستخدمين الآخرين، وسهولة وجود الموظفين).<sup>(1)</sup>

### 1. مخاطر وظيفة التدقيق الداخلي

أ. **المخاطر الجوهرية:** تعني قابلية رصيد أو حسابات أو مجموعة من العمليات للتحريف المادي منفردة، أو عند تجميعها مع الانحرافات في الأرصدة أو مجموعات أخرى، وفي هذا النوع يتوجب على المدقق استخدام حكمه المهني لتقييم العديد من العوامل، مثل نزاهة الإدارة، خبرتها، تأهيلها، استخدام الحكم الشخصي في تحديد أرصدة الحسابات.

ب. **مخاطر الرقابة:** تأتي بعد حصول المدقق على فهم لأنظمة الرقابة الداخلية والمحاسبية، وهنا يجب عليه عمل تقرير أولي لمخاطر الرقابة لمستوى التأكد لكل من أرصدة الحسابات المادية أو مجموعة العمليات، عن طريق تقييمه لفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدة من منع أو اكتشاف أو تصحيح للانحرافات المادية.

ج. **مخاطر الاكتشاف:** ترتبط مخاطر الاكتشاف مباشرة بالإجراءات التفصيلية التي يؤديها المدقق، لأن هذا النوع من المخاطر مرتبط بطريقة مباشرة بالإجراءات التفصيلية التي يجب أن يؤديها لتخفيف مخاطر الاكتشاف، وبالتالي تخفيف مخاطر التدقيق إلى أدنى مستوى مقبول.<sup>(2)</sup>

والجدول الآتي يوضح لنا هذه المخاطر.

(1) Ozier , will, Information Risk Analysis, **Assessment and management, Risk Management**, vol2, february1, Tipton, CRC, press, LLC Florida, USA, 1999, p7.

(2) أحمد حلمي جمعة: مسؤولية المدقق بشأن الرقابة الداخلية وتقدير المخاطر عند تطبيق معايير التدقيق الدولية، مجلة المدقق، العدد44 و45، عمان - الأردن، أكتوبر الأول 2000م، ص86.

الجدول رقم (01): يوضح مخاطر التدقيق الداخلي

النشاط أو العملية	المسؤولية الرئيسية	دور نشاط التدقيق الداخلي
تقييم المخاطر بهدف ربطها بخطة التدقيق	الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ولجنة التدقيق	مسؤول
وضع وإدارة إطار تقييم المخاطر	الإدارة العليا ومجلس الإدارة	المساعدة أو المشاركة الفعالة حسب الطلب
تدقيق إطار تقييم المخاطر	نشاط التدقيق الداخلي	إطار المخاطر يعد جزءا من مجال التدقيق الداخلي
عمليات إدارة المخاطر	كافة مستويات الإدارة	تدقيق هذه العمليات وتقديم المساعدة حسب الطلب
تقييم المخاطر المتعلقة بكل مهمة تدقيق	مدير أو مشرف مهمة التدقيق	مسؤول

المصدر: عبد الله خلف الوردات: مرجع سابق، ص 671.

• الخصائص المميزة لإدارة المخاطر

بإمكاننا أن نكسب فهما أفضل لوظيفة إدارة المخاطر وموقعها في المنظمة من خلال تمييز إدارة المخاطر عن الإدارة العامة وعن إدارة التأمين.

- ما يميز إدارة المخاطر عن الإدارة العامة: تختلف إدارة المخاطر عن الإدارة العامة من حيث نطاقها، فرغم أن الاثنان يتعاملان مع المخاطر إلا أن نوعية المخاطر التي يتعاملان معها تختلف، فالإدارة العامة المسؤولة عن التعامل مع كل المخاطر التي تواجه المنظمة بما في ذلك من مخاطر المضاربة والمخاطر البحثية، على العكس نجد أن نطاق مسؤولية مدير المخاطر أضعف، حيث أنه يقتصر بالأساس على المخاطر البحثية فقط، أما المديرين العموميين فإنهم يتولون قيادة وتوجيه أصول المنظمة ودخلها ويفوضون لمدير المخاطر مهام وواجبات مرتبطة بالمخاطر البحثية، ويصبح مدير المخاطر مسؤولا عن حماية أصول ودخل المنظمة من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحثية، وبذلك

فإن مدير المخاطر مسؤولاً عن ذلك القسم من رسالة الإدارة العامة المرتبطة أو المتصل بالمخاطر البحتة.<sup>(1)</sup>

- ما يميز إدارة المخاطر عن إدارة التأمين: ما يميز مصطلح مدير المخاطر عن مصطلح مدير التأمين، أن المصطلحات غالباً ما يتم استخدامها بدل بعضهما دون إيلاء اهتمام كبير للدور الفعلي للفرد، وللتفريق بين مدير المخاطر ومدير التأمين ينبغي إتباع منهج وظيفي. لا يمكن لمدير المخاطر أن يتجاهل تلك المخاطر التي لا يكون التأمين ضدها، والمثال الجيد تلك الخسائر الناتجة عن قيام زبائن المحل التجاري بسرقة البضائع خلسة، فرغم أن هذه النوعية من الخسائر تمثل تعرضاً لخسارة بحتة، إلا أنه من الممكن أن يوجه التأمين ضدها على أساس اقتصادي، ولذلك فإدارة المخاطر أشمل من إدارة التأمين من حيث أنها تتعامل مع كل المخاطر التي يمكن التأمين ضدها أو لا يمكن التأمين ضدها، واختيار التقنيات المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر.<sup>(2)</sup>

### 2. إدارة المخاطر وتصنيفها

أ. أهداف إدارة المخاطر: لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر، كما لا يكفي أيضاً الحديث عن هدف واحد لأي مؤسسة، فقد يكون لمعظم المؤسسات أهداف متعددة، ويكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة أهداف متعددة أيضاً، وقد يكون للمؤسسة أو قسم بها رسالة واحدة مسطرة، إلا أن الأهداف الأخرى سوف تتطلب التعرف عليها، ووظيفة إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك لأنها أهداف متعددة.

ومن بين الأهداف المتعددة لإدارة المخاطر نجد الفهم الكامل للمخاطر المحيطة بالمؤسسة والاطمئنان على أنها ضمن الحدود المقبولة والموافقة عليها، والتوصل إلى أنسب وسيلة للسيطرة على الخطر وتقليل تكلفة التعامل معه بناء على أسس علمية وعملية منهجية، كذلك العمل على تفادي الخسائر والأحداث قبل وقوعها وتقليل تكلفة التعامل مع المخاطر البحتة إلى الحد الأدنى، وحماية الموظفين من الإصابات الخطيرة والوفاة، بالإضافة إلى القضاء على القلق والتخفيف من تأثير المخاطر وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى.

(1) طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، مصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007م، ص54.

(2) المرجع السابق، ص55.



عندما تكون للمؤسسة أهداف معينة أحيانا تتناقض وتتعارض الأهداف مع بعضها، وفي ظل هذه الظروف يجب اتخاذ قرار لتحديد من تكون له الأولوية والأسبقية، ولذلك لا يكفي التعرف على أهداف إدارة المخاطر، بل يجب أيضا التعرف على الهدف الذي يسمو على الأهداف الأخرى.<sup>(1)</sup>

ب. **مهام إدارة المخاطر:** يمكن إبراز مهام إدارة المخاطر في وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدة العمل، والتعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر، كذلك بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها، وإعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط وتحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى، وقياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة، كذلك اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الأفراد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.<sup>(2)</sup>

يمكن أن تصنف المخاطر وفقا لمعايير عديدة نذكر منها:

### • المخاطر المضاربية والبحثة

– **المخاطر المضاربية:** هي أخطار تتحملها المؤسسة بإدارتها وتنتج عن اختياراتها على أمل تحقيق ربح، فخطر المضاربية يحمل احتمال الربح أو الخسارة، لأن دخول سوق بمنتج معين يحمل خطرا مضاربيا يتمثل على سبيل المثال في عدم تقبل المنتج في السوق أو عدم تغطيته تكاليف طرحه في السوق، إلا أن هذه المخاطر يتم تحملها مقابل إمكانية ربح، فهو رهان إداري قابل للمراقبة المسبقة من مخاطر المضاربية مثل التقلبات النقدية، إفلاس الموردين والتطور التقني.

– **المخاطر الصافية (بحثة):** تكون نتيجة حادث طارئ أو خارج عن إدارة المؤسسة، وعادة ما تتمثل في الكوارث الطبيعية، التقنية أو البشرية (الزلازل، الانفجارات النووية، السرقة) فهذه المخاطر تنطوي على خسارة إذا وقعت ولا تحدث خسارة إذا لم تقع.<sup>(3)</sup>

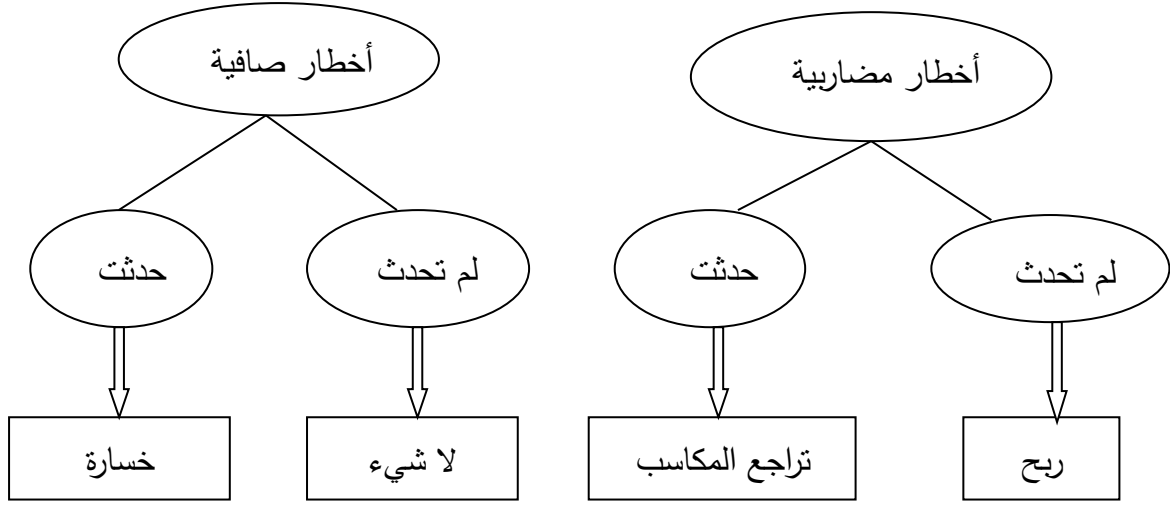
(1) خيرة رحو: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة - رسالة مقدمة لنيل الماجستير في المحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 2011-2012م، ص71.

(2) طارق مفلح، جمعة أبو حجير: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية - رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014م، ص74.

(3) فاطمة الزهراء محمد طاهري: إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014 ص21.

ويمكن توضيح المخاطر الصافية والمضاربية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح المخاطر الصافية والمضاربية



المصدر: المرجع سابق، ص 22.

#### • المخاطر الخارجية والداخلية

– **المخاطر الخارجية:** هي تلك الناجمة عن المحيط، أي تلك التي تحدث بتأثير من عوامل خارج المؤسسة سواء كانت هذه المخاطر بحثة كالكوارث الطبيعية، أو مضاربية كالمنافسة وتقليد المنتجات أو تلاشي عميل مهم.

– **المخاطر الداخلية:** فهي الناجمة عن المؤسسة نفسها، أي التي تنتج داخل المؤسسة، ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة مختلف وظائف المؤسسة، سواء كانت هذه المخاطر صافية أو مضاربية مثل حوادث العمل أو الأخطار المعلوماتية.

#### • المخاطر حسب نتائجها

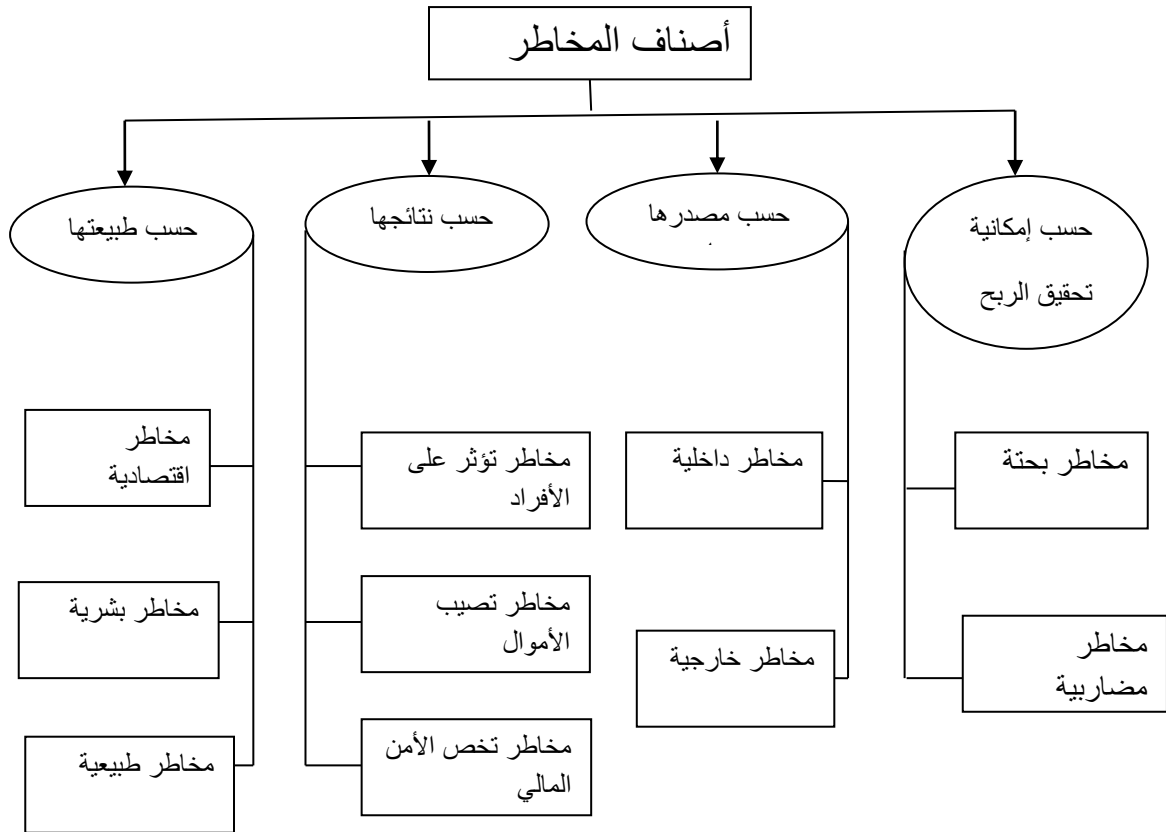
– **مخاطر تؤثر على الأفراد:** تهدد هذه المخاطر الأشخاص العاملين في المؤسسة كحوادث العمل والمسؤولية الناتجة عن إصابة الغير، التي تترجم من خلال خسائر مادية على شكل تعويضات للمتضررين، وقد تتمثل في خسارة فرد أساسي في المؤسسة.

– **مخاطر تصيب أصول المؤسسة:** هذه المخاطر تتولد داخل المؤسسة أو خارجها، وقد تهدد هذه الأخطار المباني، تجهيزات الإنتاج، الأثاث المكتبي، وكذلك الأرشيف، ومن أهم هذه المخاطر الحرائق والانفجارات والتي يؤدي حدوثها إلى التدمير الشامل لهذه الأصول.

- مخاطر تخص الأمن المالي للمؤسسة: وتكون سواء نتيجة قرارات اتخذتها المؤسسة أو عوامل خارجية عن سيطرتها، وتراكم آثار هذه قد يهدد بقاء المؤسسة واستمراريتها.
  - المخاطر حسب طبيعتها
  - مخاطر اقتصادية: هي مختلف التغيرات الفجائية التي قد تحدث في أي مؤشر اقتصادي يمس محيط المؤسسة وقد يسبب قيود كبيرة على نشاطها.
  - مخاطر بشرية: أي تلك التي يتسبب فيها فعل بشري ويجب أن نميز بين:
    - مخاطر بشرية غير متعمدة: أي ناتجة عن خطأ أو إهمال سواء كان في لحظة وقوع الحادث أو قبل وقوع الحادث.
    - مخاطر بشرية متعمدة: أي ناتجة عن فعل إرادي لشخص أو مجموعة أشخاص في أغلب الأحيان، وتكون بنية إحداث ضرر أو الاستيلاء على أصول المؤسسة، حيث يتعلق الأمر خاصة بأفعال إجرامية يعاقب عليها القانون.
  - مخاطر طبيعية: أي ناتجة عن قوى طبيعية، ومن الضروري أن نشير إلى أنه لا توجد كوارث طبيعية ولكن أحداث طبيعية، ولكن النشاطات البشرية هي التي تضع الأصول والأشخاص في طريق هذه الأحداث مما يؤدي إلى وقوع كوارث، فوقع بركان في البحر لا يؤدي إلى كارثة بينما سيحدث العكس في حالة وقوعه في منطقة مكتظة بالسكان.<sup>(1)</sup>
- ويمكن تصنيف المخاطر في الشكل التالي:

(1) المرجع السابق، ص 25.

الشكل رقم (03): يوضح تصنيف مخاطر التدقيق الداخلي



المصدر: المرجع سابق، ص 26.

# الفصل الرابع

## التطبيقات الوظيفية لمتابعة تقييم أداء العامل

أولاً: أهم السياسات التطبيقية لقياس وتقييم أداء العامل

ثانياً: المراحل التنفيذية لقياس وتقييم أداء العامل

ثالثاً: عملية متابعة وتقييم أداء العامل

رابعاً: العمليات التنظيمية لإجراءات تقييم أداء العامل

### أولاً: أهم السياسات التطبيقية لقياس وتقييم أداء العامل

إن الممارسة التطبيقية لقياس تقييم أداء العاملين تتم من خلال مجموعة من العناصر المتسلسلة المبنية على أسس منطقية يتم من خلالها اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية ومجموعة من الإجراءات لتحسين الأداء مستقبلاً.

**1. المجالات الوظيفية لنظام تقييم أداء العامل:** يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر وجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

أ. **عوامل الأداء:** وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العمل مباشرة، حيث يُقيّم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور بكفاءة.

تعتبر عوامل الأداء عن سلوك الفرد في عمله في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، الموضوع مسبقاً في بداية فترة التقييم، حيث يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

ب. **معايير قياس الأداء:** من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، حيث تستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال والمصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية.<sup>(1)</sup> ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

- **نواتج الأداء:** تعتبر معايير موضوعية نظراً لاعتمادها على عنصرين أساسيين (كمية ناتج وجودة ناتج الأداء)، فهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني، لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.
- **سلوك الأداء:** يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج، مثل معالجة شكاوي العملاء والمواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.
- **تحليل وتوصيف العمل:** تعتمد أساساً على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

(1) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة - الجزائر، 2011م، ص 125.

ج. **تحديد مواعيد التقييم:** يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر إجراءه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل).

د. **الإشراف على تقييم الأداء:** غالباً ما يُقِيم الفرد العامل في المنظمة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها، وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد، بالإضافة إلى ذلك تستعمل بعض المنظمات التقييم الذاتي من طرف الزملاء أو تقييم الخبراء الخارجيين في حالة أعضاء الإدارة العليا.<sup>(1)</sup>

وتتجسد هذه العملية في أن نظام تقييم الأداء الشامل في مشروع عادي يغطي المجالات والعناصر الآتية:

- **المدخلات إلى المشروع:** (الأموال، الأفراد، الخامات ومستلزمات الإنتاج، المعدات والتجهيزات، المعلومات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالمشروع).
- **العمليات بالمشروع:** (الإنتاج، التسويق، الشراء، التخزين، النقل، التمويل، البحث والتطوير، الاستخدام والتوظيف، التدريب، الأنشطة المساعدة للإنتاج والأنشطة الإدارية المساعدة).
- **المخرجات:** (المنتجات السلعية، المنتجات الخدمية، الرضا والنمو).
- **البناء العام للمشروع:** (البناء العام للمشروع، الهيكل التنظيمي والنظم والإجراءات، تكوين الهيئة الإدارية، الأهداف والخطط والبرامج، الارتباط بالمجتمع والمسؤوليات الاجتماعية).

تمثل هذه المجموعات من العناصر الإطار العام لنظام تقييم الأداء في مجالات العمل المختلفة. ولكي يتم بناء النظام يجب تحليل تلك العناصر إلى مكوناتها الفرعية والتي ستكون نقاط الارتكاز في عملية التقييم، حيث سيتوفر بالنسبة لكل منها فرعين من المعلومات لكل فترة زمنية، منها معيار أو مستوى مستهدف من الأداء، وقياس أو مستوى فعلي من الأداء.<sup>(2)</sup>

2. **المعايير التصنيفية لقياس أداء العامل:** إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن

بها كأساس للحكم عليه، ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة.

(1) المرجع السابق، ص 126، 127.

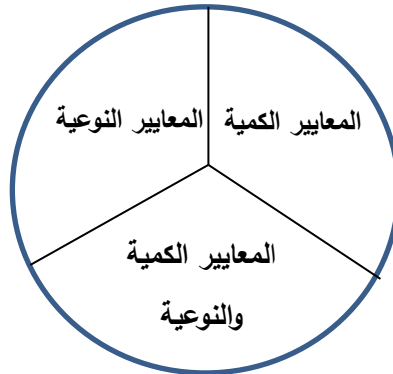
(2) عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 127، 129.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

يعرف المعيار بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي نوع من الأنشطة، أما **Morrissey** فيؤكد أن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، فهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لتوضيح معايير الأداء الأكثر طموحا في المستقبل.<sup>(1)</sup>

لذلك يجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقييم، للمحافظة على موضوعية التقييم والابتعاد عن التمييز، وغالبا ما يجري تحديد المعايير (بكمية المخرجات، نوعية المخرجات، التوقيت الملائم للنتائج، طريقة الأداء والفاعلية في استخدام الموارد). وللمعايير الأداء ثلاثة أنواع تتمثل في المعايير أو المعدلات الكمية وبموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، فمثلا إنتاج (5000) سيارة خلال مدة سنة، يسمى هذا المعيار (المعدل أو المعيار الزمني للإنتاج)، أما المعايير النوعية فتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان، والمعايير النوعية والكمية، وهذا المعدل ما هو إلا مزيج من المعايير الكمية والنوعية، وكمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة على 5 وحدات.<sup>(2)</sup>

الشكل رقم (04): يوضح أنواع معايير الأداء



المصدر: وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص127

فمقاييس الأداء هي عناصر العمل التي يراد تقييمها أثناء تقويم الأداء، والتي يجب تحديدها مسبقا. وقد عرّف **kirkpatrick** المقاييس: بأنها العناصر التي يجري على أساسها تحديد مستوى انجاز العمل الفعلي من قبل العاملين. وتعني بشكل عام تحليل الوظيفة من حيث بيان النشاطات والمسؤوليات التي

(1) المرجع سابق، ص125.

(2) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مطبعة الخلود، بغداد- العراق، 1991م، ص125، 126.



## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

يتوجب على العامل القيام بها والوقت المحدد لإنجازها، كما يجب التركيز على معرفة العامل بهذه المقاييس بحيث تكون واضحة ومفهومة لديه.<sup>(1)</sup>

و يصنف **Davis & Werther** المقاييس إلى:

- **المقاييس الموضوعية للأداء:** وهي المقاييس التي يمكن التحقق منها من قبل الآخرين.
- **المقاييس الذاتية للأداء:** وهي المقاييس التي لا يمكن التحقق منها من قبل الآخرين. كما صنفنا أيضا إلى:

– مقاييس تقويم أداء الأفراد المتصلة بالعمل والتي تشمل (كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الحرص على أموال المنشأة، المبادرات والابتكار، مراعاة مواعيد العمل، مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته).

– مقاييس تقويم الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي وتشمل (الأمانة، التعاون مع الغير، أسلوب التعامل مع الزبائن، الموضوعية، الاستخدام السليم للحقوق المقررة، الصدق).<sup>(2)</sup>  
وصنفت المقاييس كذلك إلى ثلاثة أنواع هي:

– المقاييس الإنسانية، وتتمحور هذه المقاييس حول علاقة الموظف بمديره وزملائه وقدرته على التأثير والتأثر إيجابيا.

– المقاييس الشخصية، فغالبا ما تركز هذه المقاييس على قدرة الموظف على بذل الجهود والعطاء وتحقيق الذات، والبراعة واللباقة التي يتحلى بها في مواقف مختلفة، ومدى النضج الانفعالي واستواء شخصيته.

– المقاييس العملية (المهنية) والتي تتمثل في قدرة الموظف على انجاز واجباته وعلى تفويض السلطة لمن هم أقل درجة منه.

ومن التصنيفات الحديثة هي تلك التي جاء بها **Mathis & Jackson** ما يلي:

– مقاييس على أساس السمات والخصائص والتي تشخص خصائص الصفة الذاتية مثل: المبادرة والإبداع.

(1) وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص114.

(2) Werther, William B ,& Davis, Keith, **personnel Management & Human resources**, 2 nd ed, Mc Graw – Hill series in management, New york, 1985, p287.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

– مقاييس على أساس السلوك والتي تركز على السلوكيات المحددة التي تقود إلى نجاح العمل عند عرضها.

– مقاييس على أساس النتائج التي تنظر إلى ما الذي قام به أو أنجزه العامل.<sup>(1)</sup>

وبناءً على ما سبق نجد أن معايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وهي ثلاثة أصناف: معايير نواتج الأداء ومعايير سلوك الأداء ومعايير صفات شخصية. وكل منها تتكون من عدة صفات (منها معايير نتائج الأداء وتتكون من كمية الأداء وجودة الأداء)، (ومعايير سلوك الأداء كمعالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير والمواظبة)، (ومعايير صفات الشخصية كالمبادأة، دافعية العمل، الانتباه، والالتزام الانفعالي الذي يتمثل في قدرة الفرد على تناول الأمور بصبر ودون استفزاز أو إثارة سلبية، بحيث يتسم بالهدوء والرزانة والعقلانية في مواجهة الأمور، ليتحكم في انفعالاته مثل الغضب، الخوف والغيرة.<sup>(2)</sup>

كما أن هناك عدة مبادئ في استخدام معايير الأداء تتمثل في أنها يجب أن تكون هذه المعايير موضوعية بقدر الإمكان، ويتوفر هذا بدرجة كبيرة في معايير نواتج الأداء، لأنها تُقيّم نواتج أداء المرؤوسين، بمعنى أنها تهتم أكثر بالأشياء المادية الملموسة لعدد الوحدات المنتجة وجودة المنتج وغيرها، ثم أقلها موضوعية معايير سلوك الأداء، لأنها تهتم بالأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ثم تحتل معايير الصفات الشخصية المرتبة الثالثة لكونها غير دقيقة ولا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توفرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازا. بالإضافة إلى:

– صدق المعيار والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار، يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

– ثبات المقياس أو المعيار كغيرها من المبادئ أو المقاييس التي تتطلب وجوب أن تكون نتيجة تقييم الأداء نابعة من مقاييس ثابتة نسبيا، بحيث لا يتم تغييرها إلا كل أربع أو خمس سنوات حسب التطورات التي تلحظها المؤسسة والبيئة المحيطة وظروف العمل بصفة عامة.

– التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستوى الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

(1) وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص 116.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007م، ص 417.

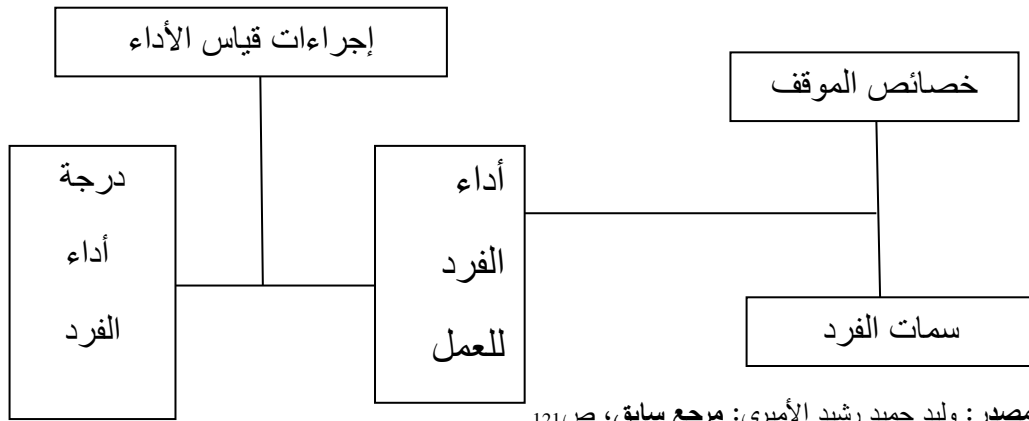
## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

– السهولة في استخدام المعيار، وهذا يجب أن تتسم كل معايير تقييم الأداء بالوضوح والبساطة، وأن تكون سهلة الفهم والاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم والمرؤوسين كي تكسبها مصداقية أكثر، إضافة إلى القابلية للقياس وهذا يعني إمكانية قياس المعايير.<sup>(1)</sup>

**3. المتطلبات الوظيفية لقياس أداء العامل:** لكي تعطي المقاييس صورة واضحة عن أداء العاملين فإنها يجب أن تتصف بـ:

أ. **العمولة:** وهي تمثل مدى الاعتمادية، حيث تتميز بالثبات والاستقرار، فالثبات هو المدى الذي تخلو فيه المقاييس من التباين نتيجة خطأ عشوائي، أي أن الثبات يُنسب إلى المقاييس وليس إلى الأداء، لأن الأداء لا يتسم بالثبات إلا بوجود عوامل عديدة مرتبطة بالموقف وبالفردي تؤثر في الأداء، والشكل الآتي يوضح تلك العوامل:

**الشكل رقم (05): يوضح العوامل التي تؤثر في الأداء**



المصدر: وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص 121.

أما الاستقرار فيعني استخدام أداة القياس عدة مرات للوصول إلى النتائج نفسها في حالة إذا ما بقيت خصائص الظروف ثابتة، وعليه فإن اجتماع العوامل المؤدية إلى الخطأ في التقويم مع ضعف المقاييس، يؤدي ذلك إلى حدوث إضعاف في مستوى الثقة.

ب. **الصدق:** إن صدق المقاييس يعني ملاحظة إجراءات المقياس من حيث درجة قدرة هذه الإجراءات على قياس الأمر المراد قياسه، وإن مصداقية المقاييس أهم من الثقة بها، لأنه من الممكن أن تحصل على تقويم بدرجة عالية من الثقة، لكن التقويم قد يكون خاطئ وغير متعلق بالعمل، مما يثبت عدم صدقه.<sup>(2)</sup>

(1) عزيز داوود حنا، ناظم هاشم العبيدي: علم النفس الشخصية، مجلة كلية التربية ابن رشد، العدد 16، جامعة بغداد- العراق، 1990م، ص 31.

(2) وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص 120، 121.

ج. **الدقة:** إن القياس الدقيق يدل حتما على ثبات وصدق القياس، وتعد الدقة قضية أكثر بروزا في حالة المقاييس التقديرية للأداء منها في حالة المقاييس الموضوعية، ويستطيع المرء أن يتصور مجموعة من تقديرات الأداء تكون ثابتة وصادقة، ولكنها غير دقيقة بسبب شدة أو تساهل المقوم.

د. **التمييز:** إن المقاييس الجيدة والدقيقة هي التي بإمكانها أن تكشف عن الفروق بين الأفراد وأن تميز بينهم بسبب مستوى الأداء وإلا فقد المقياس مبرر وجوده.

هـ. **السهولة:** إن البساطة والوضوح وعدم التعقيد تسهل تطبيق التقويم وتحدد من ميل بعض المشرفين لإهمال التقويم أو عدم منحه الأهمية التي يستحقها.

و. **صياغة ووزن المقاييس:** هناك عدة اختبارات بخصوص عدد مقاييس الأداء التي ينبغي اعتمادها، فبعض استمارات التقويم تقتصر على 5 مقاييس والبعض الآخر منها يحتوي على 20 أو 30 مقياسا، وقد أظهرت التجارب التطبيقية بعض الملاحظات على الاستمارات ذات العدد المرتفع، منها أن بعض القائمين بالتقويم يهملون ملئ البعض منها، مما يؤدي إلى اضطراب أداة القياس، وأن بعض النظم المطبقة تلجأ إلى تضخيم المقاييس في الاستمارة، كما أن المقوم يضطر للتأثير على جميع المقاييس المدرجة في الاستمارة رغم يقينه بأن عددا منها لا علاقة له بمكونات أداء العامل.<sup>(1)</sup>

فالأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداة مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. كما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.<sup>(2)</sup>

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا

(1) المرجع السابق، ص 123.

(2) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1999م، ص 217.

العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله وتنقصه القدرات، فعادة ما يُقيّم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسولا ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وقد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.<sup>(1)</sup>

**4. تطبيقات استعمال نتائج تقييم أداء العامل:** تتحدد الجهات المسؤولة عن إجراء ومتابعة تقييم أداء العامل في:

- **المشرف المباشر:** عادة يكون المشرف المباشر هو المكلف بالتقييم، وذلك لاطلاعه على خصائص العمل ومتطلباته وإمكانات العمال.
- **رفاق العمل:** قد يكلف زملاء العمل بتقييم أحد رفاقهم، فهم عادة أدرى بطبيعة العمل وظروفه وخصائص العامل.
- **التابعين (المرووسين):** إن طول مدة بقاء العمال مع رئيسهم واحتكاكهم به في مجال العمل يجعلهم في موقف معين يسمح لهم بتقييم أداءات رؤسائهم.
- **لجنة التقييم:** عادة ما يتأثر المُقيّم الواحد بذاتيته وعواطفه خلال التقييم، ولتجنب ذلك عادة ما يتم الالتجاء إلى لجان التقييم وخاصة بالنسبة لأفراد يشغلون مناصب حساسة في هيكل التنظيم.
- **دورة الخبرة:** تلتجئ بعض التنظيمات إلى مراكز خبرة متخصصة، لتقييم أداءات إطاراتها التي تشغل مراكز حساسة في هرم التنظيم.<sup>(2)</sup>

وتتميز الإدارة الجيدة للتقييم لمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- **الصدق:** أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.
- **الثبات:** أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.
- **التمييز:** أي قدرة طريقة التقييم على التمييز بين مختلف الأداءات.
- **الشمولية:** أي أن يشتمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
- **الموضوعية:** أي أنها تتجنب الذاتية.
- **البساطة:** أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط.

(1) المرجع السابق، ص 218.

(2) غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2016م، ص 47.

- كما أن المحلل لتطبيقات التقييم يجد مجموعة من الأخطاء الشائعة تتمثل أهمها في:
- **خطأ التعميم:** وبمقتضاه يتأثر المُقيّم بالانطباع الأولي والمسبق، ويتم تقييم كل جوانب الأداء دفعة واحدة.
  - **التحيز:** حيث يميل المُقيّم إلى بعض الأشخاص موضوع التقييم وقد يكون ذلك بوعي أو بدون وعي منه.
  - **تضخيم التقدير:** كثيرا ما يميل المُقيّم إلى التضخيم في تقدير الجوانب التي يُقيّمها.
  - **النزعة المركزية:** يميل الكثير من المُقيّمين إلى الوسط في تقييم الأداءات، وهكذا يضعون الغالبية المطلقة للعمال في الوسط، بينما يهملون الأداءات الممتازة والضعيفة جدا.<sup>(1)</sup>
- ويمكن تحديد تطبيقات استعمال نتائج التقييم في حاجات العامل وحاجات المسؤول وحاجات برامج تسيير الموارد البشرية، وحاجات التنظيم كالاتي.
- أ. **حاجات العامل:** وتتمثل في معرفة فيما يفكر فيه المسؤول من حيث المردود، ومعرفة الأهداف الذي سيحققها في المستقبل، كذلك معرفة مساره المهني ومناقشة إمكانيات وشروط ترقياته، ومعرفة طبيعة التكوين الإضافي الذي هو في حاجة إليه.
  - ب. **حاجات المسؤول:** وتتمثل في معرفة مردود كل واحد من عماله، والحياسة على معطيات كافية لتدعيم توصياته فيما يخص الترقيات، الزيادة في الأجور، اقتراح التكوين، بالإضافة إلى تمكنه من تقديم توجيهات لموظفيه، ومعرفة انطباعات واتجاهات وأحاسيس ومشاكل موظفيه وهو في أعمالهم.
  - ج. **حاجات برامج تسيير الموارد البشرية:** وتتمثل في سهولة التعيينات وتبديل الناصب، إعداد الأجور ومراجعتها وبرامج التحفيز وتحسين تنظيمها، كذلك إعداد برامج الترقية وبرامج التكوين، بالإضافة إلى إنشاء بنك المعلومات لمعرفة مستوى الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.
  - د. **حاجات التنظيم:** وتتمثل في تخطيط الأهداف التنموية، كذلك دراسة المناصب وتجديدها أو مراجعتها، ومراجعة الخطط وتصحيحها.<sup>(2)</sup>
- وتهتم عملية التقييم بقياس مختلف جوانب أداءات الأفراد، حيث يمكن حصرها في طبيعة الجهد المبذول، وهي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. ويعبر المعيار النوعي على

(1) المرجع السابق، ص 48.

(2) المرجع السابق، ص 47، 46.

درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، درجة خلو الأداء من الأخطاء، بالإضافة إلى درجة الإبداع والابتكار في الأداء. أما نمط الجهد المبذول فيقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل. هذه الأبعاد الثلاثة تختلف أهميتها من عمل إلى آخر، ففي مؤسسة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس، وبالتالي يتأثر التقييم ومقاييسه، بهذا البعد، ويطلب من المُقيمين إعطاء هذا البعد أعلى معامل، كما يمكن إضافة أبعاد أخرى كاحترام قواعد الأمن، الانضباط، المواظبة والمبادرة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: المراحل التنفيذية لقياس وتقييم أداء العامل

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل، لكونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاماً على القائمين بها أن يتبعوا مراحل منطقية مخطط لها مسبقاً لتحقيق تقييم أهداف تقييم الأداء.

**1. طرق وخطوات إعداد وقياس أداء العامل:** ترجع أهمية عملية التقييم في النتائج المترتبة عليها والجهد والوقت الذي يجب إنفاقه في الإعداد لها، ووضع برنامج دقيق ومحدد للقيام بتحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن إجمال خطوات إعداد التقييم في تحديد أسلوب تقييم الأداء، اختيار طرق التقييم وتحديد طريقة إخبار الشخص بنتائج التقييم.

**أ. تحديد أسلوب تقييم الأداء:** ويقصد به تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، حيث تختلف أساليب التقييم باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم ذاتها.

**ب. اختيار طرق التقييم:** نصت لوائح العاملين في بعض القطاعات على اتباع التقارير الدورية كأسلوب لتقييم أداء العاملين، إلا أنها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم، أي أن للمنظمات أو المؤسسات حرية اختيار الطريقة التي تناسبها لتقييم أداء العاملين بها، بشرط أن تتم في إطار القوانين والتشريعات والعادات والتقاليد السائدة.<sup>(2)</sup>

وهناك عدة طرق للتقييم يمكن إيجازها فيما يلي:

- الطرق التقليدية: وتتمثل في:

(1) المرجع السابق، ص 40، 39.

(2) يوسف أبو الحجاج: إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، مصر، 2010م، ص 191.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

○ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجميع تلك التقديرات ويصبح المجموع مثلاً للمستوى الذي يعتمد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص. والجدول التالي نموذجاً لذلك:

الجدول رقم (02): يوضح طريقة التقييم بالخصائص والصفات

م	الصفات	التقدير
1	التعاون مع الزملاء	10
2	العلاقة مع المرؤوسين	10
3	العلاقة مع الرؤساء	15
4	الدقة في المواعيد	15
5	السرعة في إنجاز الأعمال	25
6	القدرة على حل المشاكل	15
7	القدرة على التفاهم	15
	المجموع	100

المصدر: المرجع سابق، ص 192.

- تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم تقييم أو قياس كفاية الأفراد باتباع هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم. ومن عيوب هذه الطريقة:
- العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريقة بحث الصفات والخصائص، هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره، بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية معينة.
  - إن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه، إذا كان متشدداً في تقديره.
  - هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير موضوعية، مثلاً إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة، وكذلك نوع العمل الذي يقوم به الشخص وكذلك الإدارة. وفي محاولة للتغلب على تلك العيوب فقد تتبع الإدارة أحد سبيلين:



**الأول:** أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم منفردا، مثلا إذا كان لدينا عشرة أفراد وتريد تقييم أدائهم أو قياس مستوى كفايتهم، فقد نعهد إلى ثلاثة من المشرفين بالقيام بعملية التقييم كل على انفراد، بحيث يتولى كل منهم تقييم العشرة أفراد ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وحل الخلافات في التقدير.<sup>(1)</sup>

**الثاني:** هو أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف، ولا شك أن نسبة الزيادة أو التخفيض تتوقف على تقدير الإدارة وخبرتها بمستوى التقديرات التي يمنحها كل مشرف أو مدير.

○ **طريقة الترتيب:** تتلخص في أن يطلب من كل مشرف أو مدير أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام، ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى.

○ **طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف آخر طبقا لقواعد التوافق، وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل ثنائية وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة.

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا، عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة. إلا أن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب بتقييم أدائهم، إذ لو كان هذا العدد 30 مثلا لكان على المشرف أن يقوم ب 435 مقارنة، ومن ناحية أخرى فإن هذه الطريقة محدودة ولا تصلح لأغراض الترقية مثلا، حيث لا يتبين السبب الذي من أجله تم تقييم أحد الأشخاص عاليا أو منخفضا، وينفس المنطق فإنها لا تصلح لأغراض النقل أو التدريب أو الفصل. والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الطريقة هو اختيار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في اختيار الأشخاص المناسبين.

○ **طريقة التوزيع الإجمالي:** في هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل، حيث تتم العملية من خلال كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، كل اسم على بطاقة، ويطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات على خمس تقديرات كالاتي: {ضعيف - أقل من المتوسط - أعلى من المتوسط - جيد جدا}، كذلك يطلب منه أن يعيد تقسيم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليها حسب النسب التالية بالترتيب {10%، 20%، 40%}، وتقوم هذه الطريقة

(1) المرجع السابق، ص 193.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقبل تركزها عند الطرفين.<sup>(1)</sup>

إن الطرق الأربعة السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير حتى منتصف القرن العشرين، ونتيجة للقصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس كفاية الأفراد، والتي تتمثل في:

○ **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الجيدة في الشخص والمرغوب فيها، وثنائيا كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي السيئة وغير المرغوب فيها فمثلا:

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم
  - هذا الشخص لمام وحاضر البديهة
  - هذا الشخص يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة
  - هذا الشخص متردد في أوقات الأزمات
- (صفات مرغوبة)
- (صفات غير مرغوب فيها)

يتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بالتقييم حيث يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة والمرغوب فيها في الشخص، واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة، ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص.

وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة، والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط، فمثلا إذا كانت العبارة هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا، ولم تكن تلك العبارة هي التي اختارها واضعو الشفرة، فإنها لا تحسب في صالح الشخص، وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في الشفرة، تحسب في صالح الشخص.

والميزة الأساسية في هذه الطريقة، هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز بإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع للشخص موضع التقييم، حيث لا يعلم شيئا عن العبارات الواردة في الشفرة، ولكن رغم تلك

(1) المرجع السابق، ص 194، 196..

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

الميزة فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نتيجة صعوبة فهمها وتطبيقها، وصعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية.

○ **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم أم لا، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله، ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

○ **طريقة قوائم المراجعة:** من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء طريقة "قوائم المراجعة"، وفي هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص، على أن تقوم إدارة الأفراد بتقييم هذا الأداء، وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل، ويطلب إلى الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه في العامل، وتقوم إدارة الأفراد بإعداد تقييم لا يعلمها القائمين بالتقييم تقريبا لاحتمالات تحيزهم، ومن نماذج هذه الأسئلة ما يلي: (هل يقدم أفكارا جديدة؟، هل هو مهتم حقيقة بعمله؟، هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟، هل هو مواظب على الحضور؟، هل يتأكد من سلامة إدارته ومعداته؟، هل لديه معلومات كافية عن عمله؟).<sup>(1)</sup>

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:

– **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

– **الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المُقيمين والمُقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين، ولا تخرج هذه الأسس عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم. ومن تلك الصفات مستوى المدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل. أما السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل فتتمثل في عدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلغونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل، كذلك النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الريح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع

(1) المرجع السابق، ص 197.

أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف. للإشارة هنا أن التقييم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يُقيّم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين، بالإضافة إلى قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

– **الخطوة الثالثة:** إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

– **الخطوة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.<sup>(1)</sup>

**2. تقنيات تقييم أداء العامل:** هناك عدة طرق وتقنيات الأداءات، يمكن تصنيفها في ثلاثة طرق رئيسية:

– مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.

– تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء.

– تقييم الفرد اعتمادا على المتابعة والأهداف.

وفيما يلي أهم الأساليب المستعملة في تقييم الأداء:

**أ. تقنيات الترتيب:** يسمى الأسلوب الأول بنظام الترتيب، أي تحديد رتبة ومستوى ودرجة الأداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد حيث يتم بمقتضاه مقارنة الأفراد بعضهم ببعض. ومن السهل فهم هذا الأسلوب وتطبيقه، فهو يؤدي عادة إلى نتائج مرضية، إلا أن هذا الأسلوب يقيس الأداء الكلي الذي يسمح بالحكم الشامل لأداء الفرد ومقارنته بغيره، لكنه لا يقيس السلوكيات والتصرفات المعنية، ويمكن اعتماد عدة تقنيات في إطار أسلوب الترتيب ومنها الترتيب البسيط، المقارنة الزوجية، والترتيب الرسمي.<sup>(2)</sup>

– **الترتيب البسيط:** ويسمى أيضا طريقة الرتبة، حيث يُقيّم المسؤول الأفراد تنازليا فيحتل أفضل عامل أعلى رتبة، وأساء عامل أدنى رتبة، ويترتب الآخرون بينهما، وهو الأكثر شهرة ويعتبر من الأدوات السهلة الإعداد، وهي الأولى التي يفكر فيها المشرف بمجرد تفكيره في التقييم.

– **المقارنة الزوجية:** إن كثرة أعداد العمال يجعل من الصعب ترتيبهم، لأن ذلك قد يؤدي إلى أخطاء في الترتيب وصعوبة تقييم الأفراد، لهذا تستعمل طريقة المقارنة الزوجية، أي مقارنة كل زوج من

(1) منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق قانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون- الجزائر، 2015م، ص166،167.

(2) محمود سليمان حنفي: الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، (د.س)، ص242.

العمال على حدى، كما تكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال، كما تكون عدد المقارنات هي  $\{2/n\}$ ، حيث ترمز "ن" إلى عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم، وهذه الطريقة تكون صعبة وأقل فائدة عند تطبيقها على المجموعات الكبيرة.<sup>(1)</sup>

– **الترتيب على المنحنى:** يتوزع الأفراد وفق توزيع طبيعي، حيث تكون نسبة من الضعفاء وأخرى من المتوسطين وثالثة من المتفوقين، وعادة ما يتجنب المقيمون وضع العمال في المستويات الدنيا، ولتجاوز ذلك يطلب من المشرفين توزيع الأفراد على المنحنى بحيث يكون حوالي 70% من العمال في الفئة المتوسطة، و20% من العمال في فئة الأقوياء، و10% في فئة الضعفاء، وبذلك يكون التقييم متوازنا يعكس التوزيع الطبيعي للعمال.

يساعد هذا الأسلوب على تجنب المُقيم التساهل أو القسوة في الترتيب، ومع ذلك يترتب عن هذا الأسلوب عدم الدقة في التقييم، إذا لم يخضع أفراد الجماعة لمنحنى التوزيع الطبيعي في الأداء. وميزة هذا الأسلوب أن القيم لا تقع كلها عند طرف واحد من القياس، حيث يتم توزيع الأفراد على المنحنى الكلي.

ب. **التقييم وفق المعايير المخططة للإنجاز:** يطلق على هذا الأسلوب أيضا نظام التقدير، أي تقدير مستوى أداء الفرد مقارنة بالمعيار المخطط كبديل لأسلوب الترتيب والمقارنة بين الأفراد، ويمكن اعتماد طرق تهدف إلى مقارنة أداء الفرد بمعايير معدة مسبقا، حيث يقوم المسؤول بتقييم كل فرد مقارنة بعدد من المعايير المعدة والمتصلة بخصائص الفرد واتجاهاته وميوله ومهاراته ومعارفه وسلوكاته المرتبطة بأدائه وسلوكه في العمل، وبذلك يمكن إبلاغ الفرد بجوانب القوة والضعف وفقا لكل خاصية أو عنصر، عوض الاكتفاء بالتقييم الشامل للأداء.

– **التقييم وفقا لقياس مدرج المستويات:** ويتمثل في المقاييس التدريجية القائمة على أساس رقمي، بياني، فئات، أو الفئات المدرجة المتعددة، ويتم تقدير الدرجات في شكل رقمي أو وضعية الفرد في المدرج المعياري، وبذلك توضع علامة معينة أو كتابة رقم للدلالة على مستوى الفرد.<sup>(2)</sup> كما يتم حصر خصائص الأداء ووضع كل منهما على مدرج للمستويات (كأن يرتب أداء فرد معين على مدرج).

– **التقييم وفقا للقوائم السلوكية:** يمكن وضع قوائم سلوكات كتكملة منطقية للأسلوب السابق فإحصاء وتحليل عدد كبير من السلوكات الإيجابية أو السلبية، يمكن إعداد قائمة بالسلوكات الهامة (30 أو

(1) المرجع السابق، ص 143.

(2) المرجع السابق، ص 244، 245.

50) تكوّن معايير تبيّن مستويات الأداء، حيث يتم تهيئة المعايير في مطبوعة، ولا يبقى على المقوم إلا اختيار الأنسب منها، ووضع علامة على السلوك الذي يعكس بصدق ما يمكن ملاحظته عند العمال موضوع التقييم.

– الاختيار الإجباري: وتعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من العبارات، عادة ما تكون أربعة، بحيث تكون صياغة اثنين منها إيجابية والأخرى سلبية، أو أنها تبدو كذلك. وتتمثل عملية التقييم في اختيار العبارة التي تصف الأداء أكثر من غيرها، وعبارة من التي هي أكثر بعدا عن وصف الأداء، وعليه فإن عدم معرفة المُقيّم لطبيعة الأسئلة يجعل هذا الأسلوب أكثر موضوعية.

ج. طرق المتابعة والتسيير بالأهداف: نتطرق في هذا المجال إلى كل من الوقائع الحرجة وإلى التقييم بمقارنة السلوكات بالأهداف الإدارية المسطرة.

– الوقائع الحرجة: وتعتمد على تحرير نوع من المذكرات، حيث يسجل فيها المُقيّم بانتظام السلوك الحسن أو السيئ الذي يلاحظه لدى كل عامل من العمال الذين تحت إشرافه، ولا يسجل إلا السلوك الذي له أثر هام على فاعلية ومردود العامل.<sup>(1)</sup>

من محاسن هذه الطريقة، اهتمام المُقيّم بالسلوك بدل الشخصية لدى العامل، الاهتمام المستمر. وتعتبر المعلومات بنكا للمعطيات الحقيقية التي تستعمل عند لقاء المُقيّم مع العمال. ومن مساوئها أنها تحتاج إلى وقت كبير، ويصعب مقارنة النتائج، وتحويل النتائج إلى صورة كمية. بالإضافة إلى أن العمال ينفرون منها بسبب إحساسهم بالمراقبة المستمرة المفروضة عليهم.

تتمثل مراحلها الأساسية في مقابلة بين المشرف والعامل لصياغة الأهداف وتحديد محتوى مهمة العامل ومسؤولياته، واتفاق الطرفين على أهداف دقيقة وقابلة للقياس. ويكون العامل ملزما على إنجازها في مدة زمنية محددة، كما تكون الإدارة ملزمة على توفير الظروف والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى الالتقاء بعد مدة والقيام بالتقييم لدراسة جوانب النجاح وأسباب الفشل، وإعداد خطة جديدة لأهداف المرحلة اللاحقة، وهكذا تصبح محكمة في تسيير المستخدمين.<sup>(2)</sup>

### 3. طرق تقييم الأداء وتنفيذه

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

(1) المرجع السابق، ص 246.

(2) غيات بوفلجة: مرجع سابق، ص 47.

- أ. الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين.
- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.
  - طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباً تنازلياً للعاملين.
  - طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً.
  - طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات. وترجع فاعلية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.<sup>(1)</sup>
  - طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المُقيّم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.
  - طريقة الاختيار الإيجابي: حسب هذه الطريقة يختار المُقيّم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.
  - طريقة المواقف الحرجة: يقوم المُقيّم حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المُقيّم للسلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.
  - الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

(1) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، 2011م، ص 130، 131.

ب. الطرق الحديثة: لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:

– مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل، ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المُقيّم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>(1)</sup>

– مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء. ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، ويقوم المُقيّم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب مس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة)، ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

– طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثلا لتخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات بالرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.<sup>(2)</sup> عموما يناقش هذا الجزء بعض من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، والتي تتمثل في تحديد ووضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف، مدخل معايير العمل، التقييم المقالي، تقييم الأحداث الحرجة، القياس الرتبي البياني، قائمة المراجعة، المقياس الرتبي للتطابق السلوكي، مقياس الاختيار الإجباري، وسائل الترتيب (الوسائل والطرق الرتبية).<sup>(3)</sup>

كما أن مسؤولية القائد في عملية المتابعة وتقييم الأداء المثمر في جماعات العمل تتمحور حول أنه على كل قائد أن يتأكد من أن كل فرد يفهم واجبات وأهداف مهمته، وكيفية قياس إنجازاته في إنجاز جماعة العمل الخاصة به، ويجب أن يعتبر القائد الأفراد مسؤولين عن الأداء فقط، في حالة إذا ما أتاحت لهم الفرصة المعقولة لأداء الواجبات واتخاذ القرارات الضرورية التي يتطلبها العمل، كما يجب على القائد

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001م، ص 132، 133.

(2) المرجع السابق، ص 234.

(3) المرجع السابق، ص 219.



## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

معاونة الفرد في الوصول إلى أهدافه بإزالة أية معوقات في طريق نجاحه وبالإشراف والتوجيه اليومي له.<sup>(1)</sup>

وبناءً على ما سبق يمكن تنفيذ عملية تقييم الأداء من خلال:

- **إجراءات تنفيذ عملية التقييم:** يتطلب تنفيذ عملية التقييم من المُقيّم إتباع الإجراءات التالية:
  - بعد استلام استمارات وتعليمات التقييم، يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم الأفراد المنتمين إلى إدارتهما.
  - وحسب تعليمات المنظمة، يقوم المسؤول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات اللازمة في حالة اتفاقها أو تثبيت ما بداخلها في حالة تعارضهما، ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول وحده في بعض المنظمات.
  - يتم التوقيع على الاستمارة من قبل الطرفين (المسؤول والعامل) في حالة اتفاقهما ويمكن أن يرفض العامل توقيعها.
  - بعدها تقوم إدارة الموارد البشرية، بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية، والتي تمكنها من تحليل الاستمارات ونتائج الفرد.
  - بعد جمع الاستمارات والبيانات، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم بالنسبة لكل فرد وإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها كل فرد.
  - ويتم إرسال هذه القائمة للإدارة العامة لاعتمادها ومناقشتها وتنفيذ الإجراءات المقترحة فيها.
  - يتم بعد ذلك تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة من طرف مختلف المصالح والوحدات.
  - يتم حفظ التقييمات في سجلات مخصصة لاستعمالها عند الحاجة.<sup>(2)</sup>
- **تحديد الأداء:** تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بمقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر وتحديد استحقاقات العامل، وإعلامه بنتائج التقييم. وبعد قياس الأداء، يتم استعمال مجموعة من المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم. ومن أهمها (قياس نسبة المصروفات إلى إجمالي النشاط، قياس نسبة الأرباح إلى إجمالي النشاط، معدل النمو، معدل دوران العمالة، معدل الزيادة في العملاء).

(1) عبد الرزاق سالم رحاحلة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 76، 75.

(2) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، 2011م، ص 125، 126.

يأتي بعد ذلك تعريف العوامل التي تسهل أو تعرقل تحقيق الأهداف المسطرة في نظام التقييم والإجراءات التعديلية التي تحدد الأهداف الجديدة للفترة المستقبلية، ومن ثم يتم تحديد الاحتياجات التكوينية والتطويرية المستقبلية، وتسجيل النتائج على ملفات العاملين لتقييم تطورهم في المستقبل.<sup>(1)</sup>

• **تقييم الأداء في ظل نظام الإدارة بالأهداف:** يختلف تقييم أداء العاملين عندما تعتمد المنظمة نظام الإدارة بالأهداف والذي يركز على ما يلي:

– يتم الاتفاق والتعاقد في ضوء قدرات وظروف كل فرد في المنظمة على الأهداف التي يجب تحقيقها خلال السنة.

– يحدد المدير في بداية السنة مع موظفيه ما سيلتزم به كل موظف خلال السنة، وما ستقدمه له المنظمة مقابل ذلك لتعويض جهوده.

– يتم في نهاية السنة مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الأفراد عن انجازاتهم، كما يتم التفاوض حول أهداف السنة التالية.

– وتتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.

من أهم مزايا هذه الطريقة، العمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم. فهذه الطريقة موضوعية لكونها تعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي، كما تعمل على تعريف الأفراد بعملهم، فهم يعلمون ما هو مطلوب منهم مسبقاً، كما تعمل على تسهيل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة والأهداف الاستراتيجية.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: عملية متابعة وتقييم أداء العامل

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفاعلية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو.

1. **أهمية متابعة وتقييم أداء العامل:** تستمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين أهميتها من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المنظمة، والذي يتمثل في التأكيد على توافر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل، الذي تستند إليه مسؤوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته، وأنه قد

(1) المرجع السابق، ص 127.

(2) المرجع السابق، ص 128، 129.

استطاع أن يستثمرها بطواعية، لكي يحقق انجازا فرديا وجماعيا يسهم في تحقيق الأهداف الكلية المراد بلوغها على مستوى المنظمة.

إن عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا عملية مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد، وإن التباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة، يمكن أن نرجعه لأحد أو بعض الأسباب منها، التغييرات المختلفة التي تطرأ على (محتوى الوظيفة) من خلال إضافة واجبات جديدة أو صلاحيات وسلطات من مستوى تنظيمي أعلى أو توسيع نطاق اختصاص الوظيفة الجغرافي، كذلك التغييرات المختلفة التي تدخل على (أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة) مثل تغيير النماذج، والدورات المستندية.

تتمثل التغييرات المختلفة التي تجرى بالنسبة لإمكانات العمل، في الأجهزة والمعدات، إذ أن هناك تأثيرات واضحة للتطور التكنولوجي على هيكل العمالة، فهي تجلب انعكاساتها على خصائص الأفراد العاملين من جهة والوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى، بالإضافة إلى التغييرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل ( تغيير تركيبة هيكل قوة العمل - تغيير نوعيات العملاء - ظهور منافسين جدد).<sup>(1)</sup>

انطلاقا مما سبق يمكن إيجاز أهم الجوانب المعبرة عن أهمية تقييم أداء الأفراد العاملين على مستوى المنظمة من خلال توافر نظام متكامل لتقييم الأداء السليم، والذي يتحقق من خلاله وجود معايير موضوعية عادلة يشعر من خلالها الأفراد العاملين بأن تقييم أدائهم وأداء زملائهم في العمل يجري على قدم المساواة، ويبتعد عن عناصر التحيز والمحاباة والعلاقات الشخصية.

كما أن تقييم أداء الأفراد ومتابعتهم - في حقيقة الأمر - هو تقييما مناظرا لحظة التدريب المنفذة والموجهة لمختلف المستويات التنظيمية في المنظمة، وتبيان مدى نجاحها أو فشلها في صقل مهارات وتنمية قدرات الأفراد، بمعنى آخر أن تقييم الأداء والمتابعة يعد أحد الأدوات التي تكشف عن حجم ونوعية الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى تخطيط وتطبيق نظم الحوافز بالأداء، على اعتبار أن تقييم أداء الفرد العامل المحدد الرئيسي لمقدار ما يحصل عليه من أجور أو حوافز، الأمر الذي يؤكد على موضوعية القرار المتخذ من جانب المشرف أو الرئيس المباشر له من ناحية، ويمنع من حدة الصراعات والخلافات التي قد تنشأ بين زملاء العمل من ناحية أخرى.<sup>(2)</sup>

(1) وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص 72.

(2) المرجع السابق، ص 73.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

تنقسم أهمية متابعة وتقييم أداء العاملين إلى أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد، حيث يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته، أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر. ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض، وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

بالنسبة لأهمية تقييم الأداء لجماعة العمل، فهي تستفيد من تقييم الأداء في عدة استخدامات، منها الكشف عن الاحتياجات التدريبية، حيث يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد، حسب ما تسفر عنه نتائج التقييم، كذلك إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد، حيث تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.<sup>(1)</sup>

بالنظر إلى أهمية تقييم الأداء قد تكون غايات تقييم الأداء غايات واضحة وهي تفصح عن نفسها، وعلى سبيل المثال من الغايات الأساسية لأي نظام من نظم تقييم الأداء هي توفير مقياس صادق وثابت (موثوق) لأداء المستخدم وفق جميع الأبعاد ذات العلاقة. والمقصود بذلك أن نتائج التقييم يجب أن تعكس الصورة الصادقة لذلك المستخدم الذي يكون أداءه جيدا والمستخدم الذي أداءه رديء، ويجب لهذا المقياس أن يبين مجالات نقاط القوة ونقاط الضعف بخصوص كل شخص يجري تقييمه.

من الغايات الأخرى للتقييمات هي غاية توفير المعلومات في صيغة تكون نافعة وملائمة للمنظمة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية، وعمليات الاستقطاب والانتقاء، والتعويضات والتدريب والإطار القانوني، ويمكن لهذه المعلومات أن تساعد المنظمة على ضمان أن لا تكون مذنبة فيما يتعلق بقيامها بالتمييز بين المستخدمين على أساس بعض العوامل، مثل الجنس (ذكر أو أنثى)، والعمر أو العرق. والغاية النهائية من قيام المنظمة باستخدام تقييمات الأداء، هي أن تكون قادرة على رفع مستوى أداء الأعمال المختلفة.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 68، 69.

(2) وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص 134.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

وعليه تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين: هدف إداري، وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء، وهدف تطويري وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم. في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى. وعموما فإن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى: (العدالة والدقة في المكافآت، تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم، توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي، تحديد الأهداف الخاصة بالأداء، تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم، المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي، المساعدة في تخطيط القوى البشرية).

إن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا، أو عدم الدقة والوضوح.<sup>(1)</sup> وبناءً على الهدف الإداري والتطويري، يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها معرفة الكفاءات، وتعني الكشف على المهارات والمعارف والقدرات المتوفرة في المنظمة، كذلك تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة، ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المتحصيلين على نتائج جيدة في العمل وتقييم احتياجات التكوين، لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، بالإضافة إلى تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

يرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسه أثناء أداء عمله من جهة أخرى، كما يركز نظام التقييم في أداء وظيفته على معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة، شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة، وتحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، كذلك تحديد الأهداف والمشاريع المستقبلية للمنظمة وتحديد أهم التطورات والتغيرات المدخلة في المنظمة.<sup>(2)</sup>

يمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الرئيسية (كالربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي)، والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى تحقيقها، وذلك عبر مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل، حيث يتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا والمعروفة لدى

(1) كامل برير: مرجع سابق، ص125.

(2) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982م، ص123.

العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم، وتحضير مخطط استراتيجي للتكوين من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.

إضافة إلى تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة، مما يسهل تكيفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة، وتطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية. ويرتبط ذلك بنتائج التقييم فضلا عن توزيع المسؤوليات، ومعرفة قدرات الأفراد التي تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات، ومساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة، مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطوير الاستراتيجية الممكنة، كما يسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها، بحيث أن مراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعادة تعريفها لوظائفها.<sup>(1)</sup>

**2. المؤشرات المميزة لتقييم أداء العامل:** سعيا إلى تقييم سليم لأداء الأفراد العاملين يتعين على المشرفين استخدام أساليب فاعلة قادرة على القياس الصحيح، و هنالك مؤشرات يمكن اعتمادها في هذا المجال هي:

أ. **مؤشرات قياس مدى الانضباط:** يمكن من خلال هذا المؤشر الاستدلال على مدى انضباط الفرد، من خلال نتائج المؤشرات التالية التي تعكس إلى حد كبير مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم، و تتمثل في معدلات الغياب، معدلات التأخير عن العمل، معدلات الشكاوي، ومعدلات التظلم، كذلك معدلات الأخطاء ومعدلات الالتزام بتعليمات الإدارة.

ب. **مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل:** ويجرى استخلاص قياس الكفاءة من خلال ما يسمى بالتقارير الدورية، و يستفيد من هذه التقارير كل من المشرف وإدارة المنظمة وإدارات شؤون الموظفين والتنظيم والتدريب، فضلا على أن الفرد يُجرى تقييمه من قبل مشرفه، إذ تسفر النتائج على واحد من البدائل الآتية: أداء الفرد الفعلي مطابقا لنظيره المخطط سابقا / أداء الفرد الفعلي أكبر من الأداء المخطط / أداء الفرد الفعلي أصغر من الأداء المخطط.

من منطلق هذه النتائج يبدأ كل طرف من الأطراف المعنية بالتخطيط والإعداد لدعم وتعزيز الفرد الذي يتسم أدائه بالإيجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه المنخفض، وبهذا يصبح للقياس جدواه وللمعلومات التي يحتويها التقرير فائدتها على مستوى الفرد والمشرف وإدارة المنظمة. ومما تقدم يتبين لنا أن أهم المؤشرات التي ينبغي التأكيد عليها في تقييم الأداء، هي تلك المؤشرات التي تعتمد

(1) عادل حسن: إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية- مصر، 1995م، ص124،125.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

كفاءة الفرد العامل في أداء الواجبات، إذ أن مفهوم الكفاءة يستوعب مؤشرات قياس الانضباط وأن أي مؤشر للكفاءة هو دالة واضحة على أداء العاملين.<sup>(1)</sup>

وبناءً على هذه المؤشرات وفي ضوء تحليلنا لمفهوم تقييم الأداء في العلوم الإدارية ومدى ارتباطه بنظم المعلومات، وبالنظر إلى أوجه القصور في الأساليب الشائعة لتقييم الأداء، باستخدام النسب المالية وغيرها، يمكن أن نصل إلى تحديد الخصائص الآتية لنظام الأداء الفعال:

– **الشمول:** فنظام التقييم يجب أن يشمل كل أوجه النشاط بالمشروع سواء الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية المباشرة وغير المباشرة، كذلك يجب أن يغطي النظام كل أجزاء التنظيم ومستوياته لا أن يقتصر على بعضها فقط.

– **الوضوح:** يجب أن يحتوي النظام على معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف، وكذلك يجب أن تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق القياس واضحة للمسؤولين عن التقييم والمتأثرين به.<sup>(2)</sup>

– **السرعة:** إن قدرة نظام تقييم الأداء على ملاحقة الانجازات الجارية وتحديد مدى اتفاقها مع المستويات المستهدفة هي المقياس الحقيقي لفاعليته، فكلما كانت الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي وبين التقييم قصيرة نسبياً، كلما ساعد ذلك على تعديل الأوضاع وتصحيحها، وعلى العكس إذا طالت الفترة الزمنية، فقدت عملية التقييم الغرض منها وتحولت إلى مجرد دراسة للتاريخ، لا تسهم كثيراً في التأثير على الحاضر أو المستقبل.

– **التكامل مع العملية الإدارية:** إن فاعلية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتقوم فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تمثل معايير التقييم بالنسبة للعمليات على المستوى الأدنى مباشرة، كما أن التكامل مع اتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده.<sup>(3)</sup>

تتلخص خصائص طرق قياس كفاءة العاملين في أن أغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف هي تسلطية، وهي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة

(1) وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص 70، 69.

(2) عبد الرزاق سالم رحاحلة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 126.

(3) المرجع السابق، ص 127.

بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم، كما أن تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية، بمعنى أنها تمثل تهديدا مباشرا لأمن الفرد واستقراره أو قد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل.

نتيجة للعيوب والصعوبات التي تحيط بطرق قياس الكفاءة، فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من القائمين على أمر المشروعات، لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية، فالآلاف من النماذج تعد وتملاً ولا يلتفت إليها بعد ذلك، أي أن نتائج التقييم لا تتخذ أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.<sup>(1)</sup>

**3. الأساليب الفاعلة في تقييم أداء العامل:** يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الاستراتيجية، حيث يبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فمahi الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفاعلية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟.

هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى:

أ. **أساليب تقليدية:** وتتمثل في أساليب التقدير بتوجيه السلوك، وتتضمن سرد الموضوع وهو أسهل نوع لتقييم النظام، حيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين. وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام والترتيب، حيث تقوم هذه الطريقة على الترتيب من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوء) أو بالعكس وذلك بعد المقارنة بالآخرين.

كذلك المقارنة المزدوجة وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين، وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل، أما التوزيع الإجمالي وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخر بأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي وهو الجرس.<sup>(2)</sup>

بالإضافة إلى المراقبة السلوكية حيث يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل، بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيء أم جيد، أما الحوادث الحرجة وهو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواء من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.

(1) يوسف أبو الحجاج: مرجع سابق، ص 198.

(2) عبد الله خلف الوردات: مرجع سابق، ص 393.



أما المقياس البياني التقديري المصور وهي من أكثر الطرق استخداما، وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق { الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محدد بشكل مشروط، والدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير، يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد، بالإضافة إلى الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء}. أما مقياس تقدير سلوك مثبت فيختلف بشكل بسيط عن الطريقة السابقة، والفائدة الأساسية لها أنها تحدد أبعاد تقدير السلوك وتستخدم الحوادث الحرجة لتصف مستويات متعددة من الأداء.<sup>(1)</sup>

ب. أساليب حديثة: من الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء بطاقة الأداء المتوازن، التي تعرف بأنها طريقة للتأكد من فاعلية طريقة ما ليتم اعتمادها، وهي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية وتتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلا، كما تدل بطاقة الأداء المتوازن على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الأعمال.

لذلك فإن استخدام المقاييس المختارة لتكملة الرقابة المالية يقلل من خطر استخدام مدخل الأجر القصير، وفي الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكا لمقاييس عملهم وتصورهم حول مستقبل المنظمة. وتبنى الفكرة الأساسية من وجهة نظر المنظمة على أربع محاور أساسية هي (المحور المالي، محور الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) وذلك بقصد ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد واستراتيجية الأعمال.

يمكننا القول إن بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة لقياس الأداء تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤية المنظمة ورسالتها، كما أنها تأخذ بالاعتبار الحالة الواقعية والأهداف المخططة ضمن أربعة محاور مما يجعلها أداة فعالة لقياس الأداء، وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها في المدى الطويل.<sup>(2)</sup>

وتترتب عن تقييم الأداءات نتائج جد مهمة في الحياة المهنية للعامل، لهذا يجب إعطاؤها حقا من الأهمية، والعمل على الرفع من مصداقيتها من خلال مجموعة من الإجراءات، وتتمثل أهمها في اختيار الأفراد الذين بإمكانهم القيام بتقييم الأداءات، اعتمادا على خبرتهم وثقافتهم وموضوعيتهم، وتدريب خبراء

(1) المرجع السابق، ص 394.

(2) المرجع السابق، ص 395.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

التقييم، وذلك بتبنيهم إلى الأخطاء الشائعة وطرائق تجنبها وتعويدهم على استعمال التقنيات الضرورية للتقييم.<sup>(1)</sup>

كذلك توفير الوسائل الضرورية للتقييم، ومن ذلك الاستثمارات وأجهزة التسجيل وغيرها من الأدوات التي يحتاج إليها المُقيّم، واعتماد معايير إجرائية مرتبطة بالعمل، يسهل مشاهدتها وملاحظتها وبالتالي إلى تسهيل تقييمها. بالإضافة إلى تسهيل عملية التغذية الراجعة، وذلك من خلال تعريف العمال والمسؤولين بنتائج التقييم ومناقشتهم بموضوعية، وهو ما يسمح بالتعرف على مدى الاتفاق أو الاختلاف، ومعرفة جوانب وأسباب الخطأ في التقييم إن وجدت، واعتماد أكثر من أسلوب واحد في التقييم. وعليه فإن صعوبة تقييم بعض المهام يتطلب عدم الاكتفاء بطريقة واحدة، بل يستحسن استعمال أكثر من أسلوب أو أكثر من أداة حتى يقل احتمال الخطأ.<sup>(2)</sup>

نجد في تقييم الأداء أن العمل الإداري في المنظمات المختلفة يتبلور في الأساس على شكل قرارات تجسد الأهداف المرغوبة أو الإنجازات المطلوب تحقيقها، حيث تمارس المنظمات أشكالاً متنوعة من الأنشطة تعمل على تنفيذ القرارات وتحويلها إلى إنجازات فعلية أو حقيقية، ولكن هذه الأنشطة تخضع عادة لعمليات تشويش وتحريف صادرة عن مصادر مختلفة بعضها داخل التنظيم وبعضها خارجه، ولكنها جميعاً تعمل على تصوير الإنجازات في غير صورتها الحقيقية في بعض الأحيان.<sup>(3)</sup>

لذلك تصبح معلومات الرقابة عن تلك الإنجازات ضرورة هامة يحتاجها متخذ القرارات ليُقيّم النجاح أو الفشل الذي تحقق، ويعتمد على هذا التقييم في إعادة اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة ولتأمين الوصول إلى الإنجازات المطلوبة.<sup>(4)</sup>

**4. الإجراءات المتخذة لتعديل طرق أداء العامل:** يشيع استخدام كثير من الأساليب في محاولة تقييم أداء العاملين، وتتبع أغلب تلك الأساليب من خلفية مالية أو محاسبية، ومن أبرز الأساليب المستخدمة ما يلي:

– قياس القدرة الربحية للمشروع وهو أسلوب يستهدف الحكم على مدى كفاءة الإدارة في استخدام رأس المال المتاح لها، وتحسب القوة الربحية بقسمة الإيرادات الصافية على القيمة الدفترية لرأس المال.

(1) بوفلجة غيات: مرجع سابق، ص 48.

(2) المرجع السابق، ص 49.

(3) عبد الرزاق سالم رحاحلة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 119.

(4) المرجع السابق، ص 120.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

- قياس القدرة على النمو، وذلك بتحليل معدل التغير في رأس المال ومدى التطور الذي أصابه خلال مدة التقييم، وبحسب هذا المقياس بقسمة متوسط القيمة الدفترية لرأس المال على مدة سابقة على قيمة رأس المال الدفترية في ميزانية جديدة.
- قياس نسبة الأرباح المحتجزة إلى الأرباح الموزعة، وذلك على أساس أن ازدياد تلك النسبة يعني كفاءة إدارية أعلى، حيث تستخدم تلك الأرباح المحتجزة في تمويل التوسعات والاستثمارات الجديدة. لكن من الواضح أن مقاييس الربحية هذه لا تصلح أساساً صحيحاً لتقييم الأداء بالمعنى الذي ذهبنا إليه في دراستنا الحالية، لأنها تعطي تقييماً عاماً وإجمالياً يتسم بالغموض، حيث لا ترشد إلى مصدر ارتفاع الربحية في المشروع، بمعنى أنه مقياس غامض لا يوضح نقاط الضعف أو القوة في المشروع. كما أن مقاييس الربحية إنما تصف صورة مالية معينة للمشروع، وتترك للتقدير الشخصي الحكم على مدى تميزها أو ضعفها. وأن تقييم الأداء بقياس الربحية إنما يعكس قيماً تاريخية، ومن ثم لا يكون له فائدة تذكر في ترشيد اتخاذ القرارات والرقابة من أجل توجيه مسارات الأنشطة الجارية بما يحقق أهداف المشروع.<sup>(1)</sup>

فضلاً عن وجود احتمالات كبيرة للوقوع في أخطاء عند تقييم الأداء، ومن أحد المداخل التي يمكن تطبيقها للتغلب على هذه الأخطاء هو تحسين وتعديل طرق تقييم الأداء، فمثلاً من الممكن أن تتغلب طريقة التوزيع الإجمالي، على أخطاء التقييم المتطرف أو النزعة المركزية للتقييم، بالإضافة إلى ذلك فإن طريقة الترتيب وفقاً للعبارات السلوكية الفعلية، صممت لتخفيف خطأ التعميم والنزعة المتطرفة، أو النزعة المركزية في التقييم، ويرجع هذا إلى أن المديرين لديهم أمثلة محددة للسلوك والتي تُقِيم الفرد وفقاً لها، ولكن تعديل وسائل التقييم لا تؤدي إلى التخلص النهائي للعديد من المشاكل.<sup>(2)</sup>

أما المدخل الثاني للتغلب على أخطاء تقييم الأداء فيتمثل في تحسين مهارات القائمين بالتقييم، فيجب تدريب المقيمين على ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة دقيقة، والحكم عليه بطريقة موضوعية وعادلة، ويمكن أن يساعد الاحتفاظ بمذكرة يدون فيها الأحداث الحرجة للمقيمين على تحسين مهاراتهم في تقييم الأداء وتتعدد المهارات التي يمكن إكسابها للمقيم من خلال التدريب، ومع ذلك فإن الحد الأدنى من هذه

(1) المرجع السابق، ص 115، 116.

(2) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، 1999م، ص 235.

المهارات هي التركيز على أهمية دور المُقيّم في عملية التقييم الكلية، وكيفية استخدام معلومات تقييم الأداء ومهارات الاتصال الضرورية، لإعطاء أو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن أدائهم.<sup>(1)</sup>

### رابعاً: العمليات التنظيمية لإجراءات تقييم أداء العامل

توجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم وهذا راجع لعدة عوامل تتضافر لتحديد نظام التقييم المتبع في المنظمة بما يتلاءم مع تنظيم المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية، حيث أن عملية التقييم هي عملية صعبة ومعقدة تواجه في الغالب العديد من المشاكل التي تجعلها تحيد عن الأهداف المرجوة منها، لذا فإنه من المفيد أن تتعامل المنظمة مع هذه العملية على أنها نظام متكامل، مكون من خطوات مترابطة وجب السير عليها بغية التغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق أهدافها وبالتالي عدم فاعليتها.

#### 1. العوامل المؤثرة في تطوير أداء العامل: يؤدي تطوير العاملين إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول

والاحتفاظ بالأفراد الذين يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية، كما أنه يساعد العاملين في تقليل مشاعر الإحباط والنكوص إزاء العمل الذي يقومون به، فضلاً عن أنه يوفر الاحتياجات اللازمة من المواهب والكفاءات، من خلال تحقيق الانسجام بين برنامج التطوير وبرنامج التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، ولكي يتم تطوير العاملين بفاعلية وكفاءة عاليتين لابد من توافر العوامل التي تساعد على تحقيق التطوير والمتمثلة بالآتي:

أ. تحديث مؤهلات العاملين: يعتمد هذا البند على نشاط المنظمة ومجال عملها، فإذا كانت تعمل في نشاط يشتمل على تغيرات سريعة، فقد تحتاج إما إلى الاستبدال المستمر للعاملين لديها بأفراد يمتلكون المهارات الحديثة، أو أن تقوم هي بتطوير العاملين لديها لتحديث مؤهلاتهم.

ب. اقتناع الإدارة العليا بأهمية التطوير: من الضروري أن تقتنع الإدارة العليا بضرورة وأهمية التطوير، وذلك لتقدم الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على تحقيق التطوير.<sup>(2)</sup>

ج. توفير المعرفة والمختصين وتصميم برامج التطوير: بما أن التطوير يسعى إلى الرفع من كفاءات الأفراد ومعارفهم وتغيير سلوكياتهم باتجاه معين، فإن هذه العملية تتطلب مهارات في التعليم والتحليل والنمو النفسي، كما تتطلب مهارات لتصميم برامج التطوير وتنفيذها.

(1) المرجع السابق، ص236.

(2) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م،

د. وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية: إن وضع برنامج للتطوير يحتاج إلى نشاطات أخرى أكثر أساسية كتهيئة قوة العمل، ونظام المكافآت والحوافز والصيانة والأمن، فوضع برنامج تطوير يحتاج إلى قائمة وتوصيف للوظائف معدين بأسلوب علمي متطور، بحيث يشتمل التوصيف على المؤهلات السلوكية لأداء أية وظيفة، وليس فقط المؤهلات الدراسية، بل إلى جانب ذلك المؤهلات السلوكية المختلفة لأداء الوظائف، كما يتطلب خطة قوة عمل جيدة توضح الحاجة إلى العاملين على مدى سنوات طويلة.<sup>(1)</sup>

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم من خلال الإنسان فهو معرض لبعض الأخطاء أو أوجه الضعف وبعض هذه المشاكل هي على الوجه التالي:

- **خطأ الانطباع الأول:** يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباع الأول، خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين.
- **التشابه والتقارب مع القيم:** يشير ذلك إلى ميل المدير إلى من يتبع خطواته، والسير على دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان محلهم.
- **خطأ الاختلاف والتباعد:** تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتخيره وتحامله عليه لأنهم يختلفون معه في الفهم، المعتقدات، الاتجاهات، العادات والتقاليد.
- **التمييز أو التفضيل الشخصي:** قد يفضل المشرف عاملاً عن بقية العاملين وقد يكون للعلاقات الشخصية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه، أو قد يتأثر المدير بعامل معين وهذا ما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء على ذلك العامل.<sup>(2)</sup>
- **من الصعوبة التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء:** ويرجع ذلك إلى أن العناصر التي تتم على أساسها عملية التقييم غير ملموسة، ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للرئيس.
- **عدم فهم القائمين بالتقييم لمعايير التقييم وكيفية قياسها:** يضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية، التعاون والمبادرة.

(1) المرجع السابق، ص 173.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة- مصر، 2007م، ص 170.

- مقاومة العاملين في نظام تقييم الأداء: لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم.
  - تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، قد يخلف نوع من التوتر بين العاملين في المؤسسة مما ينشأ بينهم صراع ضمني خفي أم ظاهر، وهذا ما ينعكس على مستوى كفاءتهم وأسلوب أدائهم، وهنا نجد اختلافا كبيرا في مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم أو إدارة.<sup>(1)</sup>
  - تردد الرئيس المباشر من إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب في خلق مشاكل بينه وبين المرؤوسين، وبالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونهم معه، أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>(2)</sup>
  - النزعة المركزية: بمعنى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييم أداء مرؤوسيه، ذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل أو لجعلهم للفروق الفردية بين المرؤوسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، خوفا من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية.
  - يتأثر القائم بعملية التقييم بمركز الشخص محل التقييم، فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية أكثر من اللازم، وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغل الوظائف البسيطة أو التي في بداية السلم الإداري.<sup>(3)</sup>
2. مشكلات دقة تقييم أداء العامل: إن تعدد مظاهر النشاط لأي مشروع وتباين واختلاف المشاكل التي تتعرض لها الإدارة، يجعل المشكلة الأساسية في موضوع تقييم الأداء على مستوى المشروع هو اتخاذ قرار حاسم بالنسبة للسؤال من أين نبدأ عملية التقييم؟، ما هي نواحي الأداء التي توضع تحت الملاحظة والتحليل؟، كيف نختار المعايير أو المقاييس الموضوعية لتقييم الأداء؟.
- لا شك أن الوصول إلى طريقة محددة ودقيقة لتقييم الأداء في المشروع، ينبغي أن تمر بمراحل متعددة من الدراسة والتجريب حتى نصل إلى طريقة للتقييم تتميز بالصفات التالية:
- يجب أن تكون طريقة التقييم مرنة بمعنى قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من المشروعات في الأنواع المتباينة من الأنشطة.

(1) المرجع السابق، ص 171.

(2) طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007م، ص 314.

(3) المرجع السابق، ص 315.

## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

- يجب أن تكون الطريقة شاملة، بمعنى أنها توفر صورة واضحة عن موقف المشروع موضوع التقييم.
- يجب أن تعكس الطريقة النواحي الكيفية في الأداء إلى جانب النواحي الكمية.
- يجب أن تعكس الخطة أو طريقة التقييم الترابط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة. وقد أدخلت فكرة تقييم الأداء على مستوى المشروع في أواخر عام 1962م بالنسبة لمنظمات القطاع العام، حيث بادرت بعض المؤسسات العامة النوعية إلى تقرير أنواع من تقييم النشاط داخل منظماتها. مثال ذلك المؤسسة الكيماوية، وكان التقرير الذي اتبعته منظماتها ينقسم إلى جزأين أساسيين أولهما التقرير الاقتصادي، ويتضمن بيانات عامة عن الشركة، الإنتاج، العمالة، التسويق، الاستثمار، القيمة المضافة وعوائد الملكية والصعوبات التي تعترض الوحدة ومقترحات حلها، أما الجزء الثاني من التقرير فكان يحتوي على التحليل المالي، ويتضمن بيانات عن أوجه الاستثمار، مصادر التمويل المستخلصة من التحليل المالي للميزانية، الحسابات الختامية، وتقارير مراقب الحسابات، ومحاسب الإدارة والجهاز المركزي للمحاسبات.

في عام 1964م - 1965م أقرت وزارت الصناعة الثقيلة نموذج تقرير سنوي موحد لتقييم مستوى الأداء في شركات المؤسسات التابعة للوزارة، وذلك النموذج يتشابه كثيرا مع نموذج المؤسسة الكيماوية المشار إليه.

ثم بدأ الجهاز المركزي للمحاسبات، في عام 1965م - 1966م يعد نماذج التقرير السنوي الموحد لتقييم الأداء في الشركات الصناعية، وهذا التقرير مبوب على الشكل التالي: البيانات العامة عن الشركة، التحليل العام للنتائج وقد قسم إلى ثلاث أجزاء، { مدى تحقيق الشركة للأهداف السنوية، المؤشرات العامة لنتائج الأعمال، المؤشرات المساعدة}، تقرير المؤسسة عن نتائج أعمال الشركة والتحليل التفصيلي.

إن طبيعة عملية التقييم ترتبط بالنواحي المختلفة من نشاط المشروع وتتطلب أنواعا مختلفة من التحليل، بالإضافة إلى التحليل المالي للكشف عن كل مصادر الضعف أو القوة في المشروع والتي لا توضح النسب المالية وحدها، فكفاية الأفراد وتحفزهم للعمل أو درجة تناسب مؤهلات العاملين مع أنواع العمل المنوطة بهم لا تكشف عنها البيانات والنسب المالية العادية.<sup>(1)</sup>

ونظرا لأن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساسا على التقدير الذاتي للقادة، فإنه يكون عرضة لعيوب متعددة تؤثر على دقة التقييم الذي يعطي للفرد، وفيما يلي أهم تلك المشكلات:

(1) المرجع السابق، ص 113، 114.

- التأثير بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات: أي تأثر القادة بصفة معينة من صفات الفرد وإعطاء تقديرات متشابهة بالنسبة لباقي الصفات.
  - ميل بعض القادة وإلى التشدد والبعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية: ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية للقائد وإلى المعايير الذاتية التي يضعها القائد لنفسه عند الحكم على أداء الفرد.
  - التحيزات الشخصية: ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم التقييم على أساسها.
- حتى تضمن إعداد التقييم بطريقة موضوعية تكشف فعلا عن المستوى الفعلي للأداء وما قد يكون به من أوجه قصور أو ضعف، فلا بد أن يكون هذا التقييم نابع من طبيعة العمل والظروف المحيطة به، دون أن يمتد ليشمل أمور أخرى تخرج عن هذا النطاق، وأن ينص على عناصر العمل ومكوناته القابلة للقياس، وأن تراعي الدقة في اختيار البيانات التي تتخذ أساسا في تقييم الأداء.
- من هذا المنطق تؤكد أن النماذج المستخدمة في قياس الأداء في إحدى جماعات العمل، قد لا تصلح للاستخدام في جماعة عمل أخرى، بل الأكثر من ذلك أن النماذج المستخدمة في قياس كفاءة أداء الأفراد في أجزاء من الجماعة قد لا تصلح لقياس الأداء في أجزاء أخرى في نفس جماعة العمل.<sup>(1)</sup>

**3. انحرافات تقييم أداء العامل:** هناك بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن التعرف عليها وتحديدها في مجال تقييم الأداء، ومن هذه الأخطاء، التحيز إلى جانب واحد من طرفي المقياس، وهو تقييم الأفراد في مجموعات في الجانب الإيجابي مثلا بدلا من توزيع التقييم على مقياس الأداء، النزعة المركزية وهي تقييم الأفراد كلها أو معظمها في وسط المقياس (أي تقييم متوسط).

يتسبب هذين الخطأين في عدم القدرة على التفرقة بين الأداء الجيد والأداء الضعيف، فضلا عن ذلك فإن هذين الخطأين يقللان من قدرة المُقيّم على مقارنة الترتيب من خلال المُقيّمين المختلفين، فمثلا إذا تم تقييم فرد على أن أدائه جيد، بواسطة مُقيّم لديه خطأ النزعة المركزية (متوسط)، فإن هذا الفرد يحصل على أداء ضعيف إذا تم تقييمه بواسطة مُقيّم لديه نزعة متطرفة لتقييم الأفراد.<sup>(2)</sup>

يمثل خطأ التعميم، خطأ آخر شائع في تقييم الأداء، ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المُقيّم لخاصية واحدة ظاهرة ومسيطر عليها للفرد الذي يقيم أدائه، بالتأثير على حكمه وتقديره لبقية البنود الأخرى المحددة لتقييم الأداء، ويتسبب هذا في حصول الفرد على نفس التقييم في كل بند تقريبا.

(1) المرجع السابق، ص 70، 71.

(2) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، 1999م، ص 234.



## الفصل الرابع: التطبيقات الوظيفية لمتابعة وضع أداء العامل

أيضا قد تسبب التفضيلات الشخصية والتمييز والتحيز الشخصي بعض الأخطاء في تقييم الأداء أيضا، فقد يؤثر المركز الخارجي، والمركز الاجتماعي، وطريقة اللبس واللون والجنس على تقييم الأداء، كذلك فإن الانطباع الأول يؤثر على تقييم الأفراد في فترات لاحقة. فالانطباع الأول ما هو إلا عينة أو نموذج للسلوك، ومع ذلك يميل الأفراد إلى الاحتفاظ بهذه الانطباعات حتى عندما تواجهه بدلائل مختلفة ومتعارضة.<sup>(1)</sup>

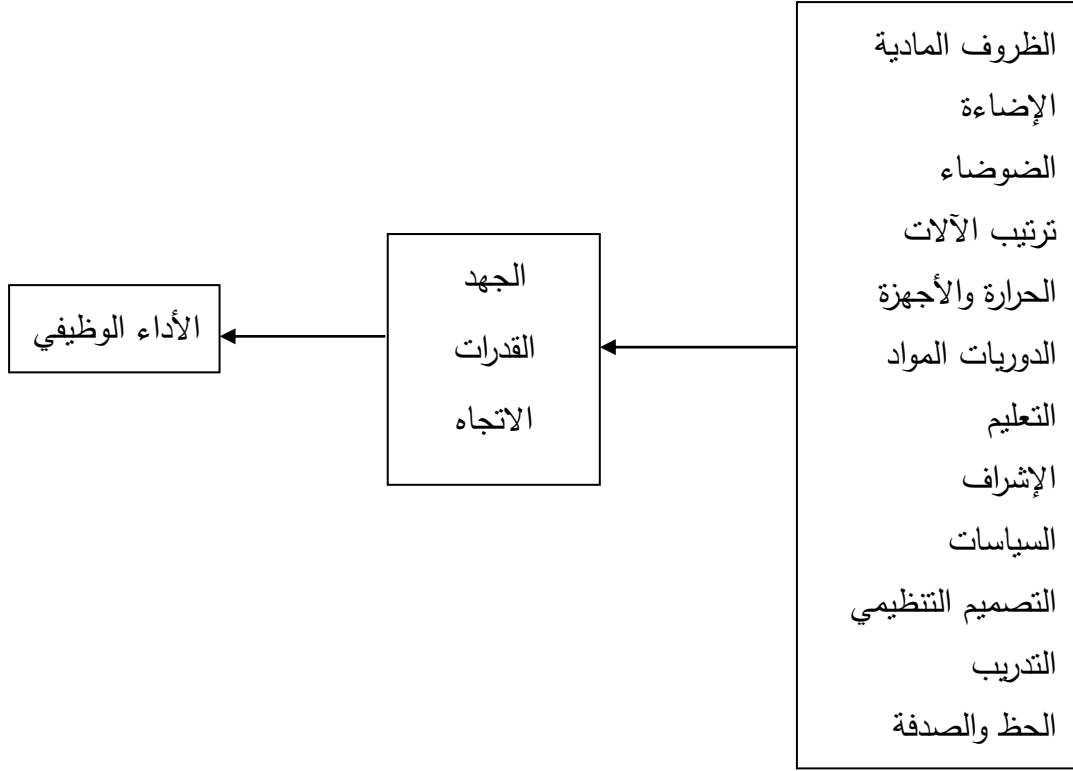
كما أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعداء، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي النقص في مجال معين، أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وترتيب الآلات والورديات، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائقا للأداء.

وعليه وجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كذلك فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين، كذلك توفير بيئة عمل مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>(2)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 235.

(2) المرجع السابق، ص 217.

الشكل رقم (06): يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: المرجع السابق، ص 218.

**4. مراقبة إجراءات تقييم أداء العامل:** من الواضح أنه يجب على المنظمة أن تراقب مدى نجاحها في إجراء تقييمات الأداء بصورة فاعلة وكافية وملائمة، وكما الأمر في حالة انتقاء المستخدمين، وجب أن يكون تقييم الأداء خاليا من التحيز والتمييز (الترفة)، ولكن ماعدا ذلك يجب أيضا على نظام تقييم الأداء تحقيق وظيفته وفعاليتها متمثلة بمساعدة المنظمة على تشخيص أولئك المستخدمين ذوي الأداء الأقوى، من أجل مكافأتهم بمكافئات ملائمة وبذل الجهود من أجل استبقائهم للعمل في المنظمة يجب على النظام أيضا تشخيص أولئك المستخدمين الذين هم من ذوي الأداء المنخفض، من أجل معالجة النواقص فيهم بواسطة التدريب أو بواسطة إجراءات أخرى، ويمكن أن تكون التدقيقات الدورية لنظام تقييم الأداء ومن قبل اختصاصيين مدربين، ويمكن أن تكون طريقة فعالة لتقييم فعالية ومدى ملائمة عملية تقييم الأداء في المنظمة.<sup>(1)</sup>

لكن يجب على المدراء أن يكونوا قادرين على رؤية أشكال التحسن الحقيقية في الأداء العام للمنظمة، وهذا التحسن ربما سيأخذ شكل تقليل في الأخطاء في الإنتاج أو تقليل المنتجات المعينة التي يرفضها

(1) وليد حميد رشيد الاميري: مرجع سابق، ص 132.

الزبائن، أو تقليل مستويات الغياب عن العمل و تقليل انتقال المستخدمين إلى أماكن عمل أخرى خارج المنظمة، ولكن وفي الأجل الطويل سوف لا تكون هناك أهمية كبيرة لهذه النتائج بالنسبة إلى المنظمة ما لم تتم ترجمتها إلى التحسن في أداء المنظمة، أي إلا إذا كانت نظم تقييم الأداء وإدارة الأداء تقوم بما كان متوقعا منها القيام به، وبذلك سيكون الأداء العام للمنظمة أفضل من السابق.<sup>(1)</sup>

بعد القيام بعملية تقييم أداء العاملين وإعلان النتائج المتحصل عليها يجب أن تقوم الإدارة بخطوة مهمة للاستفادة من ذلك، حيث على ضوء النتائج المتحصل عليها يتم تعديل الأجور، النقل داخل التنظيم، وتعيين المسار الوظيفي للفرد وغيرها، ونوضح ذلك كالآتي:

أ. **إصلاح وتعديل الأجور أو المرتبات:** قد يتم تعديل الأجر كنتيجة لتقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية. ولكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد، يجب تبني زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.

ب. **النقل داخل التنظيم:** قد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم، فالتقدم والنمو يتم من خلال الترقيّة، لا على النقل أو التحويل.<sup>(2)</sup>

ج. **شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية:** يترتب عن زيادة متطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارة بجانب المهارات الحالية، إذا اتضح من تقييم الأداء أنه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية، هذا يعني أنه يمكن رفع هؤلاء الأفراد إلى مناصب أعلى. وبهذا تتم عملية رفع الموظف إلى منصب أعلى عن طريق التدريب حسب الحاجة. وفي حالة انجاز هذا فإنه سوف يتم تحسين أداء الفرد.

د. **التحويل إلى وظيفة أخرى:** يمكن للفرد أن يحقق النمو والتقدم داخل المؤسسة وذلك من خلال تحويله إلى مناصب أخرى، ويتم هذا عند توفر لدى الفرد قدرات إضافية تفوق المنصب الحالي، كما أنه قد يستخدم هذا الإجراء كعقاب.

هـ. **الترقية:** الترقية نقل الموظف إلى مراكز أعلى وهذا بطبيعة الحال مصحوبا بزيادة في الأجر، وتعتبر الترقية حافز للفرد وخاصة إذا تتم بعد عملية تقييم الأداء، كما أنها تعتبر أداة يسمح من خلالها للفرد بالاستفادة من الفرص، إضافة إلى ذلك أنه تتم الترقية وفقا للأقدمية، الكفاءة أو كلاهما.

(1) المرجع السابق، ص 233.

(2) طارق طه: مرجع سابق، ص 216.

و. تعيين المسار الوظيفي للفرد: إن الغرض الأساسي لتقييم الأداء هو تحسين أداء الفرد في المسار الوظيفي، وبهذا الشكل فإن تقرير المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد على متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم.<sup>(1)</sup>

---

(1) المرجع السابق، ص 217.

# الفصل الخامس

فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

أولاً: التوجهات الحديثة لأدوار التدقيق الداخلي

ثانياً: مجالات استخدام نتائج وتقييم أداء العامل

ثالثاً: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

رابعاً: الأدوار الاستراتيجية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

## أولاً: التوجهات الحديثة لأدوار التدقيق الداخلي

إن اتباع المدخل السلوكي في عملية التدقيق أدى إلى إزالة نظرة الأفراد إلى المدققين على أنهم أداة ضغط عليهم، وجعل إجراءات وأساليب التدقيق محل قبول إلى جانب الأفراد المدقق أعمالهم، وبالتالي تحسين العلاقة بين المدقق والأفراد المدقق أعمالهم، والتي تنعكس على تحقيق الرضا الشخصي للعاملين. وبذلك يصبح التدقيق أداة معاونة تحظى بالرضا والقبول، بل أكثر من ذلك فإن دراسة الجوانب السلوكية المرتبطة بالتدقيق الداخلي يمكن أن تجعل منها وسيلة ترغيبية أكثر من كونها وسيلة عقابية، كما هو الوضع في الكثير من التنظيمات وفقاً للمدخل الإجرائي للتدقيق.

من هنا بدأ اهتمام الهيئات المهنية في تطوير الفكر في التدقيق الداخلي في الاتجاه السلوكي، لاحتوائها معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي التي وضعها مجمع المدققين الداخليين، حيث أكد مجمع المدققين على ضرورة توافر المهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والتعامل مع الأفراد أو القدرة على الاتصال الفعال في التدقيق الداخلي من خلال مرتكزات أساسية نوجزها كالتالي:

- **الإعلام عن وظيفة التدقيق الداخلي داخل المنشأة:** يهدف لتوضيح الفلسفة التي يقوم عليها والأهداف التي تسعى إليها والإمكانات التي تمتلكها والخدمات التي يمكن أن تقدمها، وذلك من خلال توثيق التدقيق وأسلوب التدقيق الحديث.
- **اتجاه المدققين الداخليين إلى تقديم خدمات ذات صبغة استشارية:** إلى جانب عمليات التدقيق الداخلي يعمل المدقق على إقناع العاملين في المنشأة أن وجوده هو لمساعدتهم في رفع كفاءة أداء الأعمال المنوطة بهم، وأن الهدف هو تعاون الكل في سبيل الوصول بالإنتاج إلى أقصى درجة الكفاءة والربحية، وذلك من خلال أن يجلس المدقق مع مدير التدقيق أو رئيس قسم الجهة المعنية في التدقيق أو النشاط محل التدقيق ويشرح له عمله وما يهدف إلى تحقيقه، ويجعل الأمور واضحة بالنسبة له ولكل شخص يتعامل معه ويحتاج إليه، كما يحاول أن يفهم أسس المهام قبل بداية تدقيقها، لأنه كل شخص سوف يتعاون معه بهدف مساعدته عندما يشعر برغبته في ذلك، وأن يبذل جهداً حقيقياً لفهم مشاكل الأشخاص قيد التدقيق، بحيث يسألهم عما إذا كانت هناك مشاكل ممكن أن يساعد في حلها. كما يقدم الملاحظات التي تتعلق ببعض الإجراءات في مكان آخر من عمليات التدقيق، مما يعود على من يدقق أعمالهم ببعض الفوائد.<sup>(1)</sup>

(1) عبد الله خلف الوردات: مرجع سابق، ص 503.

- انتهاج المدققين الداخليين لأسلوب تعامل السلوك الإنساني الإيجابي: ويكون ذلك مع كافة الأفراد الذين تخضع أعمالهم للتدقيق ومع المسؤولين عنهم، وذلك قبل وأثناء وبعد إجراء التدقيق الداخلي، أي يمكن تنمية روح الثقة والتعاون بين المدقق والعاملين، عن طريق مراعاة القاعدة الذهنية للعلاقات الإنسانية والتي يعبر عنها بالعبارة القائلة "عامل الناس كما تود أن تعامل"، أو افعل للآخرين ما تود أن يفعل الآخرون لك لو كنت مكانهم وتناولت احتياجاتهم ورغباتهم ومشاكلهم وطموحاتهم.
- تطوير نتائج التدقيق بطريقة صياغتها: إن الطريقة المثلى لكي لا تكون محل انتقاد وهو "ألا تنتقد الآخرين أمر حسن"، فإن لسوء الحظ أن إحدى وظائف التدقيق هي إمداد الإدارة بالمعلومات والنتائج المستقاة من فحص وتحليل ونقد العمليات والأداء، فكيف يتم تنفيذ ذلك دون ترك أثر سيء لدى الأفراد؟<sup>(1)</sup>

يعتبر تطوير نتائج التدقيق وطريقة صياغتها أهم الطرق الهامة في تحقيق ذلك، فالإدارة لا تتوقع أن تعرف من المدقق كل شيء، ولكنها تتوقع أن تعرف الفرق بين ما يعرفه المدقق كمخالف وما هو في حكم التخمين، أي ما تم الوصول إليه عن طريق الحكم الإدراكي، لذا يقترح البعض بأن يُعدّ المدقق قائمة بكل ملاحظاته التي يراها، وأخرى تشمل الاستنتاجات التي يكوّنها عن طريق الحكم الإدراكي، تتم المناقشة مع الجهة الخاضعة للتدقيق بكل مصداقية ونزاهة فضلا عن ضرورة الاستماع بعناية، وذلك من أجل تحقيق التعاون والمشاركة بين المدقق والخاضعين للتدقيق، فهذا الأمر يؤدي إلى نجاح العلاقة بين المدقق الداخلي والموظفين الذين يقوم بمراجعة أعمالهم وبالتالي إلى قوة الاتصال، مما يؤدي إلى نجاح عملية التدقيق، وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين وإزالة نظرة الأفراد إلى أن التدقيق أداة ضغط عليهم، وجعل إجراءات وأساليب التدقيق محل قيود من جانب الأفراد المدقق عليهم ويصبح بذلك التدقيق أداة معاونة تحظى بالرضا والقبول.<sup>(2)</sup>

في إطار التعاقد الخارجي للقيام بوظيفة التدقيق الداخلي نجد أن من ضمن التطورات الحديثة التي طرأت على مجال التدقيق الداخلي الدعوات المتزايدة لإنشاء وظيفة التدقيق الداخلي إلى مدققين خارجيين، حيث أشار *Spira and page* إلى أن التعاقد الخارجي للقيام بوظيفة التدقيق الداخلي أصبح مألوفاً بعد ثمانينات القرن الماضي، بسبب ارتفاع تكلفة التدقيق الداخلي واحتياجها إلى مهارات متخصصة، حيث يتراوح التعاقد الخارجي بين تعاقد كامل بمعنى التعاقد لإنجاز جميع أنواع أعمال التدقيق الداخلي، أو

(1) المرجع سابق، ص 504.

(2) المرجع السابق، ص 505.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

تعاقد جزئي، حيث أوضح معهد المدققين الداخليين موقفه حول هذا النوع من التعاقد، وأنه لا بد أن يكون ضمن شروط من بينها الحصول على الجودة المناسبة في الخدمة، وأن يؤديها أشخاص مؤهلين، وأن تؤثر منظمة الإشراف الكافي والملائم على هذه الطواقم من داخل المستويات التابعة لها، وأن لا تقوم المنظمة المتعاقد معها للقيام بالتدقيق الخارجي لإنجاز وظيفة التدقيق الداخلي.<sup>(1)</sup>

وقد أشار "آرثر أندرسون" إلى أن التعاقد الخارجي أصبح مفهوماً استراتيجياً يضيف قيمة للمؤسسة، من خلال تحويل وظيفة التدقيق الداخلي من قسم التدقيق الداخلي الخاص بالمنظمة إلى منظمة متخصصة بالتدقيق، وهو ما أدى إلى إعفاء المنظمة من تكاليف قسم التدقيق الداخلي، ومن الأعباء المترتبة على التعيين والتوظيف وغيرها.

يضيف آخرون جملة من الأسباب أهمها قصور استقلال المدقق الداخلي، حيث أن جميع المحاولات التي تستند لتفعيل استقلال المدقق الداخلي من تدعيم مركزه في الهيكل التنظيمي وعزله عن الوظائف التنفيذية، وحتى وجود خط اتصال بينه وبين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، قد لا تتجح في عزل تأثيرات الإدارة عليه، كذلك الخبرات العالية التي يتطلب توافرها في المدقق الداخلي، حيث أن مجموع هذه الخبرات في وحدة الرقابة الداخلية قد تبدو صغيرة إذا ما قورنت بالخبرات المتوفرة لدى مكتب التدقيق الخارجي وبيوت الخبرة في هذا المجال، هذا إلى جانب تخفيض التكاليف والمحافظة على جودة العمل المؤدى في نفس الوقت.

بالإضافة إلى السماح للإدارة بالتركيز على الاختصاصات الرئيسية، حيث أن الاستعانة بفريق خارجي يعفي الإدارة من الإشراف المباشر وبتيح لها التفرغ لمتابعة القضايا الاستراتيجية، فضلاً عن التعاقد الخارجي يمكن المنشأة من الحصول على ممارسات رائدة في الفريق الخارجي تتبع من خبرة هذا الفريق في العمل في المنشآت الأخرى، كما أن تخفيض تكلفة التدقيق الخارجي يمكن المنظمة من الوصول إلى صفقة مع منظمة التدقيق الخارجي التي يتم بموجبها التدقيق الداخلي والخارجي والحصول على ما يسمى بوفورات الحجم الكبير.<sup>(2)</sup>

لكن الكثير من الباحثين والممارسين ينادي بإبقاء هذه الوظيفة داخل المشروع، مع إضافة ضمانات عالية لاستقلالية المدقق الداخلي ومؤهلاته، كما أشار المعهد أيضاً إلى أن وظيفة التدقيق

(1) Spira, Laura and Michal, "Risk management – the reinvention of internal control and the changing role of internal audit " Accounting Auditing & Accountability journal, vol 16, N° 4, University Oxford Brookes, UK England, 2003, p635.

(2) يوسف سعيد يوسف المدلل: مرجع سابق، ص 70، 71.



## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

الداخلي من الأفضل أن ينشأ لها وحدة مستقلة داخل المنشأة، تعمل ضمن السياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا ومجلس الإدارة، شريطة أن تؤدي المهام والالتزام بمعايير الممارسة المهنية وقواعد السلوك المهني الصادرة عن المعهد.

إلا أن الباحث مع كل هذا يرى أن التوجه لازال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث العلمي العميق لتحديد الوضع الأمثل للتدقيق الداخلي، ومدى إمكانية وجدوى التعاقد الخارجي للقيام بهذه الوظيفة وأثر ذلك على المدقق الخارجي واستقلاليته، حيث أن القضايا السابقة ليس مسلما بها ولم تخضع للبحث العلمي المستفيض، بالإضافة إلى أن التعاقد الداخلي يضمن وجود مصدر دائم للمعلومات لكل من الإدارة العليا ولجنة التدقيق، كما يضمن كذلك الحفاظ على سرية وأمن المعلومات الخاصة بالمنشأة ويحميها من أخطار المنافسين، هذا بالإضافة إلى أن التعاقد الداخلي يساعد في توفير مرونة أعلى للعمل داخل المنشأة وإجراء تنقلات من دائرة إلى أخرى، وجلب موظفين على دراية ومعرفة أعلى بالعمل وسيره داخل المنشأة.<sup>(1)</sup>

### 1. التمييز بين أدوار التدقيق الداخلي والخارجي: بالرغم من أن كليهما يهدفان إلى رفع الكفاية الإنتاجية

في المشروع إلا أن هناك اختلاف فيما يلي:

أ. **درجة الاستقلال:** فالمدقق الداخلي لا يعدو كونه موظفا بالمشروع وخاضعا بالتبعية لإدارته، أما المدقق الخارجي فالاستقلال عن إدارة المشروع هو أهم صفاته المهنية بل أحد المعايير الهامة الواجب توفرها فيه، كما أن قانون البنوك اشترط في المدقق الخارجي أن لا يكون له مصلحة لدى البنك الذي يدقق حساباته لضمان عنصر الاستقلالية.

ب. **الفئات المخدومة:** بينما يهتم المدقق الداخلي باحتياجات الإدارة ورغباتها، فإن المدقق الخارجي يخدم احتياجات طوائف عدة منها الإدارة وجمهور المساهمين وفئات الشعب المختلفة وأجهزة الدولة المتخصصة وغيرها.

ج. **في نطاق العمل:** لقد تطورت عملية التدقيق الخارجي من تفصيلية إلى اختيارية تقوم على أسلوب العينة الإحصائية، وذلك لعدة عوامل منها ضيق الوقت وكثرة الجهد وضخامة التكلفة، ولكن بما أن المدقق الداخلي يعمل باستمرار طوال العام لدى المشروع، فإن لديه من الوقت ما يكفي لإجراء فحص تفصيلي موسع للعمليات.<sup>(2)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 72.

(2) عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 242.

د. **طبيعة العمل:** ويأتي الاختلاف هنا بسبب الاختلاف في الفئات المخدومة، فيما أن المدقق الخارجي يهدف إلى الخروج برأي محايد مستقل عن مدى دلالة القوائم المالية عن نتيجة الأعمال والمركز المالي الذي تستفيد منه عدة طوائف على إدارة المشروع، كما يوجه اهتمامه إلى العناصر التي تهتم بها تلك الفئات وهي عناصر المركز المالي ونتيجة الأعمال، أما المدقق الداخلي فإنه يخدم إدارة المشروع بصفة رئيسية ولذلك يوجه اهتمامه إلى التدقيق في النظم المستعملة والسياسات المرسومة بقصد التأكد من تنفيذها واكتشاف أي انحراف وتعديله، وهكذا فإن عمل ونشاط المدقق الداخلي لا ينحصر في نطاق المحاسبة والقوائم المالية كالمدقق الخارجي، وإنما يتعداه إلى جميع نشاطات المنظمة.

هـ. **النظرة إلى الرقابة الداخلية:** يقوم المدقق الداخلي بدراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بقصد العمل على تحسينها وإحكامها، بينما يهدف المدقق الخارجي من وراء ذلك إلى تقدير نطاق عملية التدقيق وجمع العينات وكمية الاختبارات اللازمة لذلك.

بالرغم من نواحي الاختلاف هذه، فإن مجال التعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي يساهم في وجود نظام سليم للتدقيق الداخلي ويزيد من اعتماد المدقق الخارجي على درجة متانة أنظمة الرقابة الداخلية واستعمال أسلوب العينة. كذلك يستطيع المدقق الخارجي الاعتماد على إيضاحات المدقق الداخلي لما له من الكشوف والقوائم والتحليلات التي أعدها المدقق الداخلي، كما يعتمد على دقة أعمال قسم التدقيق الداخلي بالنسبة لفحص عمليات الفروع التي لا يمكن زيادتها.<sup>(1)</sup>

يعتبر كلا من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وظيفة مستقلة بذاتها، حيث يختلف التدقيق الداخلي عن التدقيق الخارجي في كثير من الأمور التي قد تلتبس على البعض من حيث الأهداف ونطاق العمل والأطراف المستفيدة ومتلقي التقرير وشكله والتبعية التنظيمية والمسؤولية، وغيرها من الأمور التي يرى الباحث أهمية توضيحها. والجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي من خلال مقارنة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في النواحي التالية:

(1) المرجع السابق، ص 243.

الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

الجدول رقم(03): يوضح أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

وجه الاختلاف	المدقق الداخلي	المدقق الخارجي
التعيين والتبعية	موظف يتبع مستوى إداري معين (الإدارة العليا)	متعاقد مهني مستقل تماما عن المنظمة
الجهة المسؤولة أمامها	مسؤول أمام رئيس مجلس إدارة المنظمة أو الإدارة العليا أو لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة	مسؤول أمام الجمعية العامة للمساهمين
أهداف عملية التدقيق	تحدد بمعرفة الإدارة العليا للمنظمة وتوجيه من المعايير الدولية ذات العلاقة، وحسب التعاقد ونطاق الارتباط الذي يجريه مع الجهة المسؤولة.	تحدد حسب معايير المراجعة الدولية ولا دخل لإدارة المنظمة العليا بتحديداتها، وتتمحور حول إبداء الرأي الفني المحايد فيما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت من كافة النواحي الجوهرية وفقا لإطار تقارير مالية محددة.
الأطراف المستفيدة	الإدارة العليا للمنظمة والمستويات الإدارية المختلفة ولجنة التدقيق بشكل مباشر، ويستفيد المساهمون في تحسين الأداء بشكل غير مباشر.	المساهمين بالإضافة للأطراف الخارجية المختلفة.
نطاق العمل	تدقيق مالي وتدقيق الأداء وتدقيق النظم الرقابية.	تدقيق مالي فقط
الاستقلالية	استقلالية متجزئة، لتبعيته لإدارة المنشأة أو مجلس الإدارة، ووقوعه تحت التأثير المباشر.	أكثر استقلالية
هدف تقييم نظام الرقابة الداخلية	بهدف التأكد من جودة هذا النظام وتطويره ومعالجة الثغرات ونقاط الضعف.	بهدف تحديد حجم العينة ونطاق وتوقيت إجراءات التدقيق الخارجي.
مجال وغرض	التركيز على الكفاءة والفعالية للأحداث التاريخية وتقييمها وتقويمها والتنبؤ وتقييم الأداء المستقبلي وتقييم نظم الرقابة وإدارة	الفحص الانتقادي المنتظم بالتركيز على صحة وتسجيل البيانات المالية التاريخية والخروج

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

التدقيق	المخاطر وتفعيل الحوكمة في المنظمات، وبالتالي فهي تشمل جميع الجوانب المالية والتشغيلية وحتى ما يتعلق بالبيئة.	يرأى فني محايد حول عدالة تمثيل القوائم المالية للواقع المالي للمنشأة، وأن البيانات المالية قد أعدت وفقا لإطار تقارير مالية محددة.
ملتقى التقرير	يوجه بصفة أساسية إلى الإدارة العليا أو لجنة التدقيق حسب التبعية التنظيمية والأهمية النسبية.	الجمعية العامة للمساهمين وينشر في الصحف ويوزع على الأطراف الداخلية والخارجية
دورية التدقيق	عملية التدقيق مستمرة وفقا لخطة معتمدة من الإدارة العليا ولجنة التدقيق	عملية التدقيق تتركز حول البيانات الختامية الخاصة بالفترة المالية، وبالتالي فهي تتركز في آخر الفترة المالية بالإضافة إلى مراجعات محدودة خلال العام.

المصدر: يوسف سعيد يوسف المدلل: مرجع سابق، ص70،69.

### 2. أنشطة التدقيق الداخلي في إطار الاستقلالية والموضوعية

لا تعتبر الخدمات الرقابية والتدقيقية ذات قيمة بعيدا عن مفهومي الموضوعية والاستقلالية، إذ يعتبر مفهوم الاستقلال بشكل عام حجر الزاوية في أي عملية تدقيق أو في أي عملية رقابية أو تقييمية، حيث يشير مفهوم الاستقلال إلى البعد عن تضارب المصالح التي تتطلب من المدقق أن يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وأن يكون بعيدا عن تأثير الجهة التي يتولى مراجعة عملياتها وأن يكون بعيدا عن تأثير مصالحه الشخصية في الوحدة، وهذا يعني شعور الممارسين بأنهم قادرين على اتخاذ قراراتهم بدون ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات لها تأثير عليهم<sup>(1)</sup>.

أما مفهوم الموضوعية فيتعلق بنوعية التقديرات والقرارات والأحكام وجودتها انطلاقا من الحالة الذهنية التي يمر بها المدقق والتي لا يشعر من خلالها بتضارب المصالح. بمعنى أن الموضوعية حسب ما نستنتج من الباحثين هي نتاج الاستقلالية، فغياب الاستقلالية بالنسبة للمدقق الداخلي يفقده القدرة على إضافة أي قيمة للمنشأة، وبمعنى آخر تفقد العملية التدقيقية قيمتها، وقد حدد "عبد الله خالد أمين" مفهوم الاستقلال بصفة عامة بأن لا يكون للجهات محل المراجعة أية سلطة على عمل المدقق، ولخص باحثون

(1) المجمع العربي للمحاسبين أ، مفاهيم التدقيق المتقدمة (ورقة بحثية)، المجمع العربي للمحاسبين، عمان - الأردن، 2001م،

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

آخرون ذلك بعدم ارتباط المدقق بالمنشأة محل المراجعة بأي صورة كانت، وهنا نرى بأن هذا المفهوم هو مفهوم مطلق وصعب التدقيق، فالمدقق الداخلي مرتبط بالمنشأة ارتباطاً تعاقدياً كموظف داخل المنشأة.<sup>(1)</sup> كما وضع معهد المدققين الداخليين مفهوماً لاستقلال المدقق الداخلي، أشار فيه إلى أن أنشطة التدقيق الداخلي يجب أن تتمتع بالاستقلالية الكاملة، وأن المدقق الداخلي يجب أن يكون موضوعياً في أداء مهمة التدقيق، وإذا ما راجعنا مفهوم التدقيق الداخلي من وجهة نظر المعهد نجد أنه أشار إلى أنه نشاط تقييمي محايد، حيث وضع المعهد تعريفاً لاستقلال المدقق الداخلي، بأنه تحرر المدقق الداخلي من جميع العوامل والشروط التي تهدد موضوعيته. وقد أشار المجمع العربي للمحاسبين إلى أهمية عدم اشتراك المدقق الداخلي في الأعمال التي تخضع لتدقيقه وانتقاده، وكذلك أهمية تمتعه بالمركز التنظيمي المناسب، حيث أشار بعض الباحثين إلى أن المدقق الداخلي عليه أن يوازن بحذر كبير بين كونه موظفاً داخل المنشأة وبين الحفاظ على استقلاله وموضوعيته.<sup>(2)</sup>

وبالتالي فإن الاستقلال المطلوب للتدقيق الداخلي يعتمد بشكل كبير على موقع قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي وعدم تبعيته الإدارية للإدارات والأقسام التنفيذية، كما أن المدقق الداخلي ينبغي أن يتبع أعلى مستوى إداري في المنشأة دون تقييده بالوظائف التنفيذية، كما أن خط التقرير الخاص بالمدقق الداخلي يعتبر دعامة رئيسية لاستقلاله، ويعتبر التدقيق الداخلي هو المصدر الأساسي لسلطات واستقلالية هذه الوظيفة.<sup>(3)</sup>

ومهما يكن من أمر فإنه لا يمكن للمدقق الداخلي الوصول إلى درجة استقلالية المدقق الخارجي، مع العلم أنه كلما ازداد هذا الاستقلال النسبي لدى المدقق الداخلي كلما استطاع أن يحقق أهداف التدقيق بمستوى كفاءة أفضل، ومن المهم الإشارة هنا إلى أن ذلك يتم من خلال الموقع في الهيكل التنظيمي، ومن خلال عدم اشتراك المدقق الداخلي في الأنشطة التي يقوم بالتدقيق فيها بمعنى احتفاظه بصلاحيته التقييمية وابتعاده عن الانغماس في الأعمال التنفيذية، لعدم قدرته على تقييمها كونه جزءاً من هذا التقييم. وأبسط قواعد المنطق تشير إلى عدم قدرته على أن يُقيّم نفسه، حيث نجد أربعة أوجه للاستقلالية تتعلق بالمدقق الداخلي، وتتمثل في **الاستقلال المهني**، ويمكن تحقيق هذا الشكل من الاستقلالية عبر تشكيل لجنة مستقلة للتدقيق داخل المنشأة يصدر عنها التفويض للمراجع الداخلي للقيام

(1) المرجع السابق، ص 231.

(2) محمد نصر الهواري، محمد أحمد سلطان: "أساسيات المراجعة" دراسة للأصول العلمية والعملية والإجراءات التنظيمية لمراجعة الحسابات في الوحدات الاقتصادية، مكتبة غريب، القاهرة - مصر، 1987، ص 32.

(3) المرجع السابق، ص 33.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

بالعمل، وكذلك قرار تعيينه وقرار نقله وعزله وتحديد راتبه ومكافأته، وكذلك تتلقى تقريره وهو ما يطلق عليه بالاستقلال التنظيمي والذي يتم تدعيمه من خلال الهيكل التنظيمي.<sup>(1)</sup>

ويقصد بالاستقلال في أداء عملية التدقيق عدم تأثر عملية التدقيق بآراء الآخرين عند تخطيط عملية التدقيق وعند القيام بالفحص وكذلك عند التقرير، وهو ما يطلق عليه بالموضوعية التي يتم تدعيمها بقواعد وأخلاق مهنية عالية المستوى، والتي يتم اقتراحها من قبل المدقق الداخلي ومن قبل الأطراف الأخرى ذات العلاقة بعمله.

بالإضافة إلى الاستقلال الفني ويقصد به امتلاك المدقق الداخلي أعلى درجات المهارة في أداء العمل المنوط به، وهذا يتم تعزيزه من خلال المؤهلات العلمية والتدريب وسياسات التعيين أو التوظيف. هذا إلى جانب الاستقلال المالي ويقصد به عدم تدخل الإدارات التنفيذية في تعيين المدقق الداخلي وتحديد أتعابه ومكافأته، وهذا الشكل يعتبر امتدادا أو جزءا مهما من موضوع الاستقلال التنظيمي.<sup>(2)</sup>

وفي إطار هذه الاستقلالية والموضوعية يؤثر الموقع التنظيمي للمدقق الداخلي في المنظمة على قدرته على تحقيق الاستقلالية والموضوعية في عمله. ويختلف الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي في بيئة الرقابة من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، تبعا للتطور الذي بلغته هذه المنظمة 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 بالمنظمة، إن لم يكن لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.<sup>(3)</sup>

وهو ما أكدت عليه معايير التدقيق الدولية في سياق تقييم المدقق الخارجي لعمل المدقق الداخلي، وخلصت بنتيجة 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، كما أن تبعية قسم التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق يعتبر عامل أساسي وفعال في حوكمة المنظمات.<sup>(4)</sup>

(1) محمود عبد الملك فخرا، سمير عبد الغني: مرجع سابق، ص406.

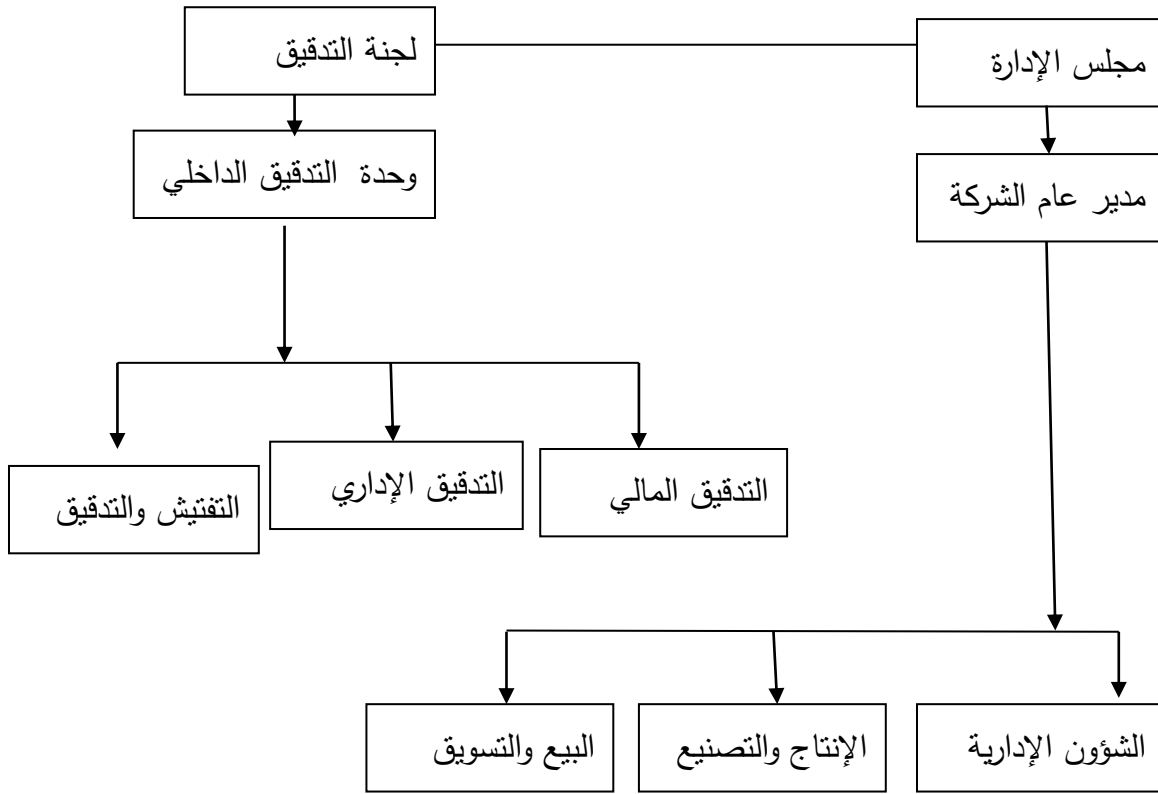
(2) المرجع السابق، ص407.

(3) إبراهيم احمد علي: مرجع سابق، ص111.

(4) سناء محمد بدران: تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية - المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد4، المجلد18، كلية التجارة، جامعة المنصورة- مصر، 1994م، ص31.

والشكل التالي يوضح الوضع التنظيمي الأمثل لوحدة التدقيق الداخلي.

الشكل رقم (07): يوضح الوضع التنظيمي الأمثل لوحدة التدقيق الداخلي



المصدر: المرجع سابق، ص 32.

### 3. الأساليب العلمية في تطوير وظيفة التدقيق الداخلي

لا شك أن التطورات التي حدثت على وظيفة التدقيق الداخلي تستوجب تطورا موازيا في المواصفات والمتطلبات المعرفية والمهنية، حيث أنه من الضروري أن يتم الأخذ بالأساليب العلمية في تطوير أداء المدققين الداخليين وتعزيز خبراتهم عبر سياسات مناسبة من التدريب أو حتى أفراد شهادات أكاديمية للمهنة، بحيث تتركز الدراسة الأساسية فيها في مجالي الإدارة والمحاسبة. ولا بد من الإقرار بأن هذا لا يعد كافيا وأن المطلوب ليس فقط منهاجا يلبي حاجات المدقق الداخلي، بل ويجب أن يلبي أيضا الحاجات المتزايدة للأطراف المستفيدة، وذلك بهدف تضيق فجوة التوقعات، وينبغي الإشارة هنا إلى أهمية التدريب وصقل الخبرات الخاصة بالمدقق الداخلي خصوصا بعد تطور دوره ليتعدى المجالات المالية والمحاسبة إلى المجالات التشغيلية والقيام بدوره الاستشاري. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع بالدراسة

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

والتحليل، حيث اعتبرت دراسة التدريب والتطور المهني شرطا لنجاح المهنة في مواجهة الأعباء المتزايدة التي أصبحت تتحملها وفقا للتطورات الحديثة في بيئة الأعمال.<sup>(1)</sup>

كما أن الفهم المعمق لأهداف وطبيعة عمل المنظمة يعتبر من ضروريات وشروط نجاح وظيفة التدقيق الداخلي في الوصول إلى الأهداف وانجازها وفق الخطة المعتمدة سلفا، مع العلم أنه لا بد من وضع خطة للتدقيق مبنية على تقديرات بشأن أولويات المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وذلك بالاتساق مع الأهداف العامة للمنظمة.

ولا شك أن المدقق الداخلي يحتاج إلى تنمية مهاراته في جوانب أخرى غير الجوانب المعرفية والعلمية، وهي الجانب النفسي والسلوكي، حيث أن المدقق الداخلي غالبا ما يصطدم بعوائق واتجاهات مضادة لعمله من قبل أفراد داخل المنظمة، يرون فيه سببا لمشاكل لهم ولا يرون فيه سبب لحل المشاكل التي تواجههم، وهذا يصعب مهمته الفنية ويحتاج منه مهارات خاصة بالتواصل والقدرة على الإقناع والعمل بروح الفريق وامتلاك القدرات الحوارية.<sup>(2)</sup>

ومن بين المواصفات الواجب توافرها في المدقق الداخلي تدرج ضمن جزئيات متمثلة في:

أ. **النزاهة:** يجب على المدققين الداخليين أن يتحلوا بالنزاهة في أداء عملهم مما يؤسس للثقة في أعمالهم والاعتماد عليها، ويندرج تحت هذا البند القواعد السلوكية التالية (الأمانة والموضوعية والاجتهاد)، حيث يجب على المدققين الداخليين أن يتسموا بالأمانة والموضوعية والحرص في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم، كذلك الالتزام بالقانون والكشف عن كل ما يخالف القانون ويسيء المهنة، هذا إلى جانب عدم ممارسة أو التغاضي عن أفعال تسيء للمهنة أو المنظمة التي يعمل بها.

ب. **الموضوعية:** حيث أنه على المدققين الداخليين إبداء أعلى درجات الموضوعية في جمع وتقييم الأدلة وإيصال المعلومات والتقارير حول عملهم، وأن لا يخضعوا لتأثير مصالحهم الشخصية وتأثير الأطراف المختلفة عند بناء تقديراتهم وتكوين رأيهم المهني، وذلك يقتضي من المدققين الداخليين عدم المشاركة في أي نشاط أو علاقة من شأنها أن تضعف أو من المفترض أن تضعف موضوعيتهم وقدرتهم على إصدار الأحكام البعيدة عن التغيير، وهذا يشمل العلاقات التي ينشأ عنها تضارب في المصالح مع المنظمة التي يعمل بها، هذا إضافة إلى عدم قبول أي شيء من أي طرف ذو علاقة

(1) Vinten, Gerald, "the future of UK internal audit education – Secularization and Submergence?"

**Managerial Auditing journal**, vol 19, N° 5, UK, 2004, p595.

(2) Institute of internal Auditors IIA, "**code of Ethics and Standards for the professional practice of Internal Auditing**", available at: <http://www.Theiia.Org/> 2004, p4.



## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

من شأنها أو من المفترض أن تؤثر على الحكم المهني للمدقق الداخلي، هذا إلى جانب ضرورة ذكر جميع الحقائق المادية التي يتوصل إليها، والتي من شأن عدم ذكرها التأثير على قيمة التقرير الصادر حول الأنشطة محل التدقيق.

**ج. السرية:** حيث أنه يجب على المدققين الداخليين احترام قيمة وملكية المعلومات العائدة للمنظمة التي يعملون بها، وأن الكشف عن المعلومات التي تنسم بالسرية لا يتم إلا من خلال سلطة مختصة بأمر قانوني أو واجب تقتضيه الأعراف المهنية، وهذا يقتضي منه الحذر في استخدام وحماية المعلومات التي اكتسبها أثناء تأدية واجبه، مع العلم أنه لن يستخدم هذه المعلومات في سبيل الحصول على أية مكاسب شخصية، أو أي استخدام مخالف للقانون، أو مخالف للأهداف المشروعة للمنظمة وإطارها الأخلاقي.

**د. الكفاءة:** حيث أنه على المدققين الداخليين أن يطبقوا المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة أثناء تقديمهم للخدمات، وهذا يتطلب منهم الانشغال فقط بتقديم الخدمات التي يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لأدائها، هذا إلى جانب أن يؤدي المدقق الداخلي خدمات التدقيق بموجب معايير التدقيق الداخلي الدولية للممارسات المهنية، كذلك تحسين مهاراتهم وبراعتهم بشكل مستمر وتحسين جودة ونوعية خدماتهم.(1)

كما لا بد من تعزيز أهمية المدققين الداخليين لمهاراتهم في أربعة مجالات رئيسية، وهذا يساعد من وجهة نظره في زيادة مساهمة المدققين الداخليين في خلق القيمة، وهذه المجالات يمكن حصرها في ضرورة تعزيز معرفتهم في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات، هذا إلى جانب ضرورة تعزيز معرفتهم بمعايير الجودة، إضافة إلى ضرورة إدراك الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي، فضلا عن المداخل الحديثة مثل التكلفة وفقا للنشاط والتكلفة المستهدفة، كذلك ضرورة تقوية مهاراتهم في مجال إدارة التغيير والمرونة والاستماع والتفاوض وفهم الشخصيات.

هذا ويقوم معهد المدققين الداخليين بعقد امتحانات للحصول على مؤهل دولي في مجال التدقيق الداخلي، ويعتبر الامتحان الوحيد في هذا المجال على مستوى العالم، حيث يتقدم الطالب للامتحان في المواد المنهجية كدور نشاط التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر ونظم الرقابة، كذلك

(1) IBiD, p5.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

إجراء الارتباط بالتدقيق الداخلي، إضافة إلى تحليل عمل التدقيق الداخلي ونظم المعلومات، كذلك مهارات إدارة الأعمال.

قد أوضح معهد المدققين المهارات الواجب توافرها في المدقق الداخلي، حيث قسمها إلى نوعين من المهارات وهما **مهارات إدراكية**، وتشمل المهارات التقنية والمهارات التحليلية والقدرات الإبداعية والتطويرية، والنوع الثاني هو **المهارات السلوكية**، وتشمل المهارات الشخصية من تحمل ضغط العمل والاجتهاد وضغط الوقت والصراعات ومهارات التواصل الإنساني مثل إمكانية العمل كفريق والمهارات التنظيمية، مثل فهم المؤسسة وشبكات الاتصال الرسمية.

كما يمكن الإشارة أيضا إلى أن المدقق الداخلي يجب أن يمتلك مهارات التفكير المعمق والتحليل الدقيق، وأن يمتلك فهما كاملا للمنظمة التي يقوم بالتدقيق فيها، وأن يمتلك المعرفة بالمفاهيم الجديدة والتقنيات الحديثة في مجال الرقابة الداخلية، كما يجب عليه أن يمتلك وعيا كاملا ودقيقا بالأخطار والفرص المحيطة بالمنظمة والمعرفة بالعلوم الإحصائية.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العامل

إن القيام بعملية التقييم واستخدام نتائجها يعتبر دليل وبرهان على مدى فاعلية وأهمية التقييم، وبالرغم من أن المديرين والرؤساء لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده، ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:

أ. **الترقية**: تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء، حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية، ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب أعلى.

ب. **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات**: ضمن تقييم أداء العاملين ووفقا للنتائج المحصل عليها، يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز.

ج. **تحديد الاحتياجات التدريبية**: تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة، حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم.

(1) IBiD, p6.

د. **التعيين والنقل**: تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

هـ. **تخطيط الموارد البشرية**: تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط، وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

– في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي يزيد من عبء العمل المستقبلي، ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة واستغلالها لزيادة الإنتاج.

– وفي حال سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

و. **الانضباط والمعاقبة**: تتضمن تقارير التقييم قائمة العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له، للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبته بتجميد أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.<sup>(1)</sup>

**1. التدقيق الداخلي بين الأدوار التقليدية والحديثة**: تطورت أهداف التدقيق الداخلي مع تطور الزمن واختلف مفهومه، بحيث يمكن التمييز بين الأهداف التقليدية والأهداف الحديثة، حيث انحصرت الأهداف التقليدية في المراحل الأولية في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وضاق نطاقه في العمليات المالية، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات المالية، بعدها حدث تطور منطقي لأهداف التدقيق الداخلي لتشمل نشاط تقييمي ووقائي وإنشائي، إلا أن هذه النظرة قد تطورت وأصبحت ذات صيغة تأكيدية واستشارية لإضافة قيمة للمنشأة.

أما الأهداف الحديثة فقد حددتها نشرة المعايير الدولية 1999م المتعلقة بالممارسة العملية للتدقيق الداخلي، واعتبرت هدفه الأساسي هو لمساعدة جميع أعضاء المنشأة على تأدية عملهم بفاعلية، ويتم ذلك من خلال قيام التدقيق الداخلي بتزويدهم للتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها.<sup>(2)</sup>

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005م، ص374.

(2) عبد الله خلف الوردات: مرجع سابق، ص46.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

بمعنى أن كل عمل أو نشاط للمنظمة، وبدون استثناء، يجب أن يكون ضمن مجال التدقيق الداخلي ومن أهداف ومهام التدقيق الداخلي:

- التأكد من مدى ملائمة وفاعلية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل في المنظمة والتحقق من تطبيقها.
- التأكد من التزام الإدارات والدوائر في المنظمة، خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال فترة زمنية أو مالية معينة، كذلك اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة في المنظمة، تأكيداً للمحافظة على الممتلكات والموجودات.
- التأكد من صحة البيانات المالية وغير المالية ذات العلاقة، ومدى الاعتماد عليها من خلال مراجعة وفحص العمليات ودراسة الضبط الداخلي وتقييم إدارة المخاطر وتدقيق البيانات المالية.
- مراجعة إجراءات إدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر، بالإضافة إلى مراجعة فاعلية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.
- مراجعة إجراءات تقييم كفاءة رأس المال الموظف في المنظمة، بالإضافة إلى التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
- إعداد تقارير مفصلة دورية، على الأقل فصلية أو نصف سنوية بأعمال وبنتيحة التدقيق ورفعها إلى أعلى سلطة تنفيذية.<sup>(1)</sup>

في ضوء تطور أهداف وظيفة التدقيق الداخلي من الأهداف التقليدية إلى الأهداف الحديثة، يمكن تقسيم أهداف التدقيق الداخلي إلى أهداف أساسية وثانوية، تتمثل الأهداف الأساسية في ضمان تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة، أهمها التأكد من اتباع السياسات والإجراءات الموضوعية ومدى الالتزام به، وتقييم الخطط والسياسات والإجراءات الموضوعية، كذلك المحافظة على أموال وموارد المنشأة والمحافظة من الاختلاس وسوء الاستعمال، والتحقق من دقة البيانات المحاسبية (اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط)، ورفع الكفاءة الإنتاجية باقتراح ما تراه من تعديلات وتحسينات ملائمة.

أما الأهداف الثانوية تتمثل في تنفيذ برامج التدريب التي تنظمها إدارة الأفراد للعاملين الجدد والقدامى، وبذل جهد العاملين على حسن أداء واجباتهم بدقة وعناية وبدون تأخير، كذلك منح أو الحد من ارتكاب الأخطاء والغش والتلاعب، بالإضافة إلى القيام بدراسات وبحوث بناء على طلب الإدارة.<sup>(2)</sup>

(1) يوسف داوود صبح: مرجع سابق، ص 49.

(2) عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 240، 241.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

كما تسعى عملية التدقيق إلى تحقيق عدة أهداف منها مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها، وتقييم نتائج الأعمال وفق الأهداف المرسومة، كذلك تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع، بالإضافة إلى التقييم الدوري للسياسات المحاسبية والمالية وكل المتعلقة بها، والتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة دون انحراف.<sup>(1)</sup>

وقد تعددت أهداف التدقيق الداخلي لتشمل **هدف الحماية**، وهي عمل مقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير، و**هدف البناء** وهو طرح أساليب واقتراح علاجات لتصحيح المخالفات بين الأداء الفعلي والمعايير، أما هدف الشراكة فهو بناء روح للشراكة الفعالة بين العاملين لتحقيق أهداف المنشأة.<sup>(2)</sup> أما أهداف التدقيق الداخلي في الوقت الحاضر فتشمل تقديم تأكيد على مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات والخطط، وتقديم التأكيد عن مدى كفاءة وفاعلية استخدام الموارد الاقتصادية، بالإضافة إلى تقديم التأكيد عن أن البرامج تنفذ كما هو مخطط لها.<sup>(3)</sup>

**2. عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية جماعة العمل:** إن الاستنتاج الرئيسي من تحديدنا للمفهوم الإداري لتقييم الأداء، هو ضرورة أن تكون عملية التقييم حركية ومستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، ومن ثم اتخاذ القرارات لتصحيح مساراته وتأمين الوصول إلى الأهداف المرغوبة. فالصفة الأولى إذن لنظام تقييم الأداء الإداري هي أن يكون حركياً يتابع الأحداث ويلاحقها من ناحية، كما يستبق التغييرات المستقبلية ويتنبأ بها، الأمر الذي يضع الإدارة دائماً في موقف المعرفة الكاملة نسبياً بكل ما تم وما يجري تنفيذه. وما يحتمل إنجازه من هذا الوصف لنظام تقييم الأداء أن المعلومات هي الأساس في التقييم وأن جوهره هو تدفق المعلومات وتبادلها وفقاً لترتيب وتحديد يتفقان مع خطط النشاط ومجالاته من ناحية، ومع اهتمامات ومسؤوليات متخذي القرارات من ناحية ثانية.

(1) محمد أمين مازون: التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011م، ص 9.

(2) كمال سعيد محمد سعيد كمال النونو: مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009م، ص 29.

(3) علي ذنبيات: مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 35، عمان - الأردن، 2008م، ص 283.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

فالمعلومات إذن هي وسيلة الرقابة، حيث تأتي إلى متخذي القرارات حاملة قياسات للإنجازات المحققة فعلا، ومن ثم توضح لهم أشكال التعديلات اللازمة. وحين تتخذ قرارات التصحيح تعود في شكل معلومات إلى المنفذين لتعمل على حفزهم على تعديل أنماط سلوكهم وتغيير معدلات الأداء، حتى تتوافق مع الأهداف المطلوبة.<sup>(1)</sup>

من ذلك نستطيع الكشف عن الشروط الرئيسية الواجب توفرها لقيام نظام تقييم للأداء وفقا للمفهوم الإداري:

- لابد من إنتاج قدر كاف من المعلومات التي تكشف عن الأداء الجاري في نشاط معين أو عملية بذاتها، ولتحقيق هذا الشرط ينبغي وجود جهاز لتتبع الأداء وتسجيل الإنجازات المحققة.
- يجب أن يكون هناك معدلات محددة مسبقا لمستوى الأداء المرغوب في كل مجال أو نشاط.
- يجب أن يتضمن النظام وسيلة للمقارنة بين الأداء الفعلي وبين المعدل المستهدف، بحيث يمكن إنتاج معلومات تكشف عن الانحرافات.
- لا بد من توفر وسيلة (أو وسائل) لنقل المعلومات الناتجة وتداولها بين مراكز اتخاذ القرارات المعنية بسرعة ودقة، بحيث تتناسب في كل حالة مع نوع الانحراف ومداه وقيمة التضحية الناتجة عن استمراره أو تكلفة تصحيحه.
- أن يكون من الممكن اتخاذ قرارات تصحيحية لسد الفجوة أو الثغرة بين الأداء الفعلي وبين المعدل المستهدف.

في ضوء التحليل السابق نصل إلى حقيقة أساسية هي أن السرعة في إحداث التعديل هي لب مشكلة تقييم الأداء، إذ أن التخلف في تعديل أو تصحيح الانحراف يترتب عليه بالضرورة اتساع مدى الانحراف وبالتالي فقدان قرارات التصحيح لفاعليتها.<sup>(2)</sup>

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة في تنمية جماعة العمل، وإذا ما تم انجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور، ونظريا يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل اللاحق وطبقا للمراحل التالية:

يبدأ تقييم الأداء بـ:

- استعداد القائد والفرد للعملية وهي تساعد القائد والفرد.

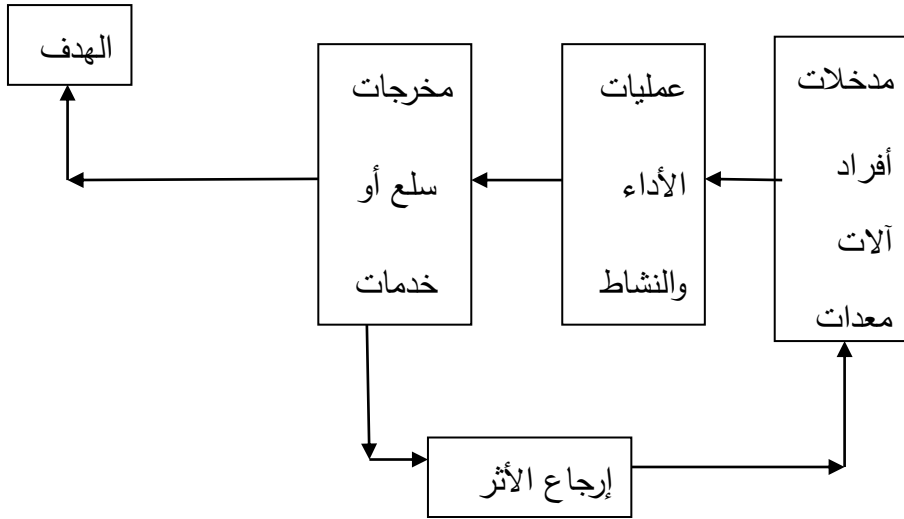
(1) عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 121.

(2) المرجع السابق، ص 122.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

- تحديد وتصوير جوانب قوة وضعف الفرد فيها يتعلق بمسؤوليات عمله الحالية، ويوفر التغذية المرتدة عن تقييم الفرد لنفسه وهو يوفر وسيلة تمكنهم منه.
  - تحديد مسار العمل المستقبلي والمجالات التي يمكن للفرد أن يتطلع للعمل بها، مع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في العمل الحالي.
  - وضع استراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الفرد للوصول إلى أهدافه كما يحددون.
  - خطة تنموية وأنشطة لتنفيذ الخطة، مما يشجع الفرد على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته وعند ختام العملية يكون هناك.
  - مرحلة التكامل حيث يتم مكافأة الفرد ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد.<sup>(1)</sup>
- وعليه يمكن تلخيص مراحل التطور في مرحلتين:

الشكل رقم (08): يوضح عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية جماعة العمل



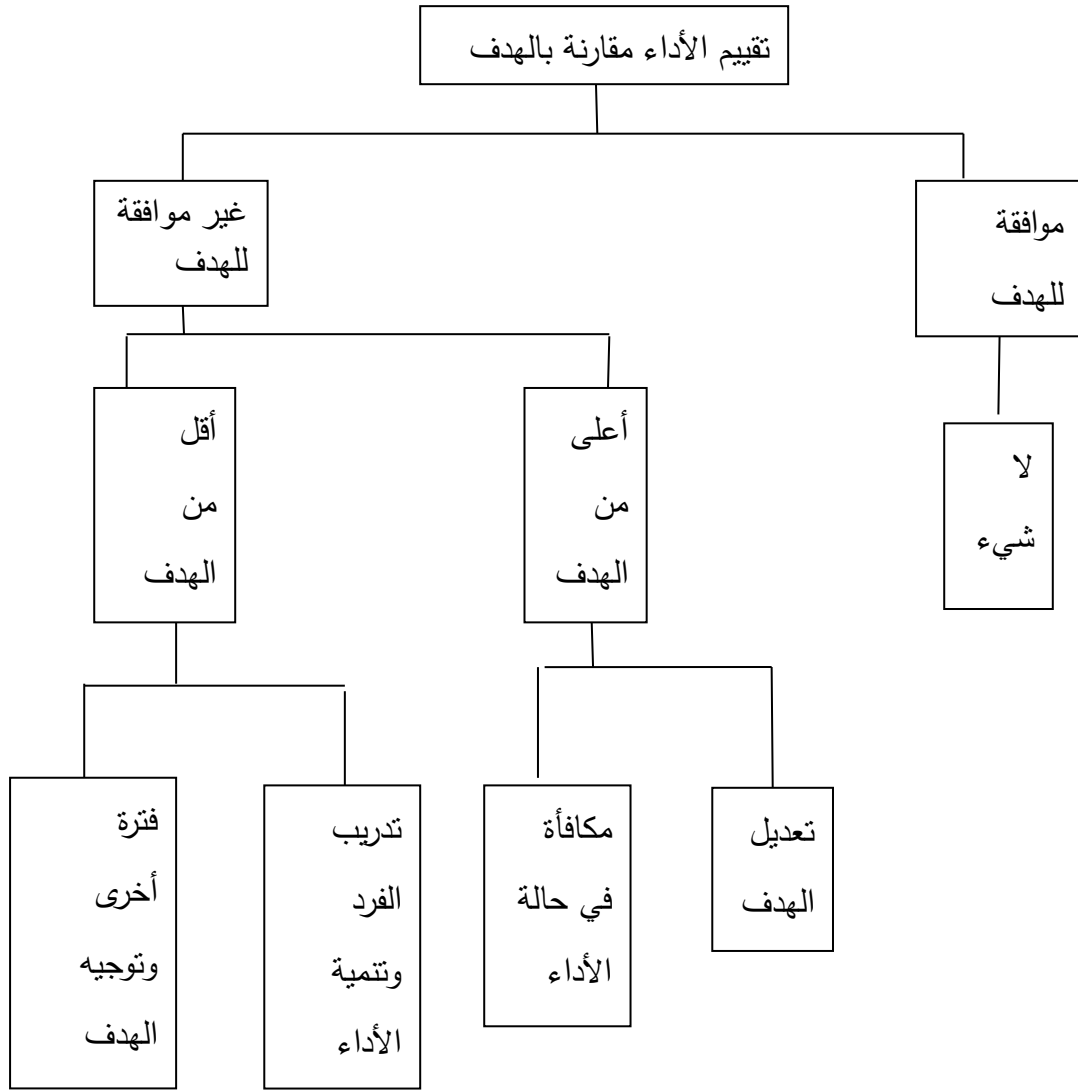
المصدر: المرجع السابق، ص 81.

- المرحلة الأولى:** تقييم الأداء (تحديد الهدف، تحديد أسس المساءلة والمعايير، التقييم المستمر للأداء. وضع الأهداف المحددة نصب العين، تسجيل الأداء بالمستندات، تصحيح الأداء غير المقبول أولاً بأول، مكافأة الأداء الجيد فوراً، استيفاء استمارة التقييم طبقاً للهدف المسبق).
- المرحلة الثانية:** مراجعة الأهداف.<sup>(2)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 79.

(2) المرجع السابق، ص 81.

الشكل رقم (09): يوضح مراجعة الأهداف لتقييم الأهداف



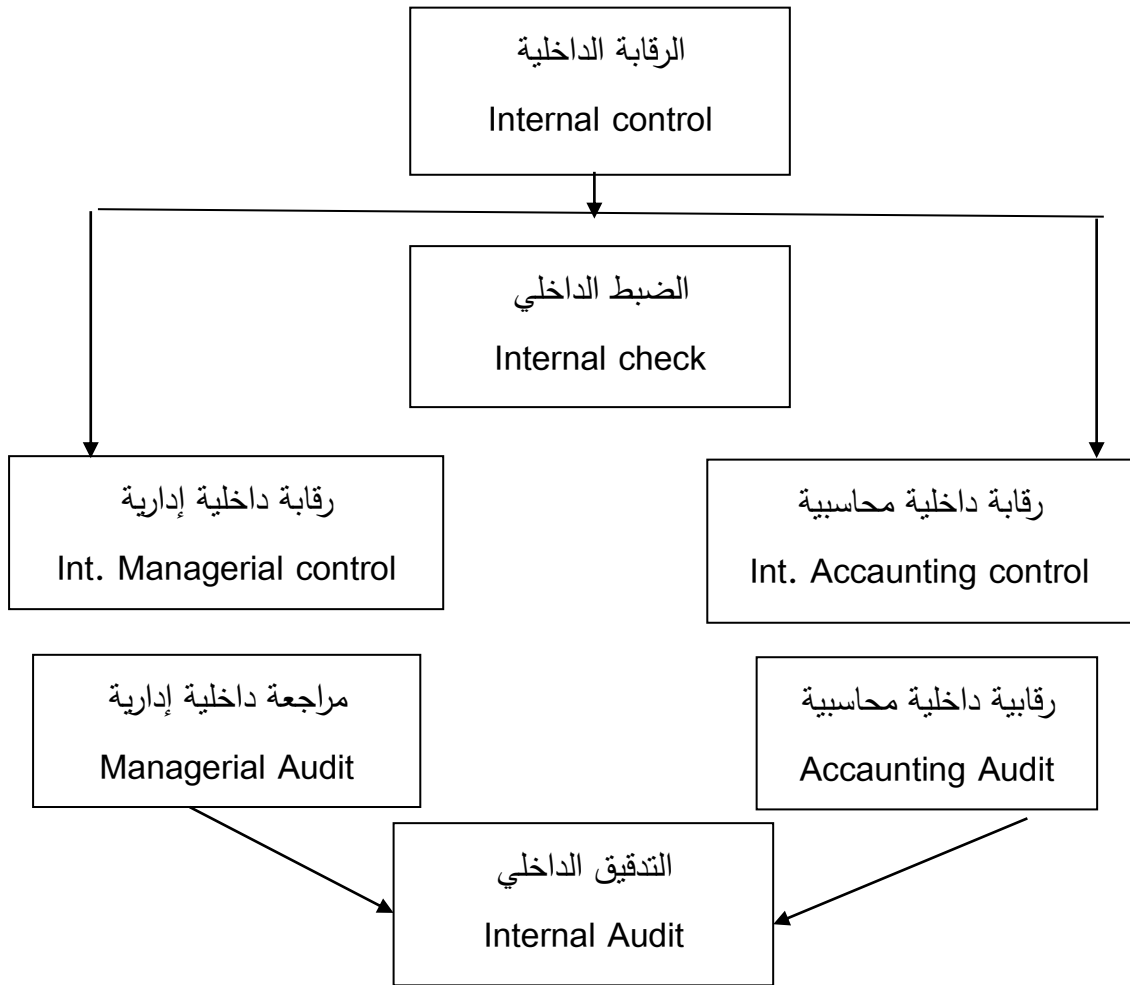
المصدر: المرجع سابق، ص 82.

3. العلاقات التقييمية الرقابية: تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بغرض تحسينها، لذا نصت معايير التدقيق الداخلي على ضرورة أن يحتوي مجال عمل التدقيق الداخلي على فحص دراسة مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية. ويعد التدقيق من أهم عناصر منظومة الرقابة الداخلية، لذا فهي ليست جزءاً من نظام الرقابة الداخلية فحسب بل هي صمام الأمان له، ويتركز دور المدقق الداخلي في التقرير عن مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية ومراقبة مدى توفر مقومات نظام الرقابة الداخلية.<sup>(1)</sup>

(1) محمد الجابري: تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن - دراسة ميدانية- رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء- اليمن، 2014م، ص 33.



الشكل رقم (10): يوضح العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية



المصدر: نائل القبح: أنظمة الرقابة الداخلية بين النظرية والتطبيق في الشركات المساهمة في فلسطين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2002م، ص59.

ويوضح الشكل أنواع الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق بالداخلي:

أ. الرقابة الداخلية المحاسبية: تتمثل في منع أي خطر قد ينتج عن عدم صحة البيانات والأخطاء في الإجراءات المتبعة في تجميع وتشغيل البيانات، ويعمل هذا النوع الرقابة من على منع وفقد أو ضياع البيانات نتيجة للقصور في الأداء ومنع سرقة الأصول، لذا فهي رقابة مانعة.

ب. الرقابة الإدارية: وتتمثل في اكتشاف الأخطاء والانحرافات عما تم التخطيط له، وكذلك عدم اتباع سياسات المنشأة، ومثال ذلك الكشف الإحصائية وتقارير الأداء والرقابة على الجودة.<sup>(1)</sup>

(1) المرجع سابق، ص59.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

ج. الضبط الداخلي: وهي ألا يقوم موظف واحد بتنفيذ عملية كاملة، حيث يخضع كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه في تنفيذ العملية، لذا فهي تعتمد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكل موظف، ويقوم التدقيق الداخلي بالتقرير عن فاعلية الرقابة الداخلية.<sup>(1)</sup>

### الجدول رقم(04): يوضح الفرق بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي

المكونات	الرقابة الداخلية	التدقيق الداخلي
المفهوم	تشتمل على الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المنظمة، بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها، ومدى الاعتماد عليها، وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية.	نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي، وهو مصمم لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها ومساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها، بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر والرقابة والتوجيه.
مسؤوليات الإدارة	تتحمل مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي والمحافظة عليه، وعند تنفيذها لمسؤولياتها الإشرافية يجب عليها وبانتظام مراجعة مدى ملائمة وكفاية عناصر الضبط الداخلي، وذلك لضمان جميع الضوابط الهامة بفاعلية	- تحديد الصلاحيات التي تحول المدقق القيام بتأدية عمليات التدقيق. - إعطاء الحق للمدقق الداخلي بالحصول على أية معلومات يراها ضرورية لأغراض التدقيق. - تحديد نطاق عملية التدقيق اللازم لتأديتها.
مسؤولية المدقق الداخلي	يجب أن يتضمن مجال عمل المدقق الداخلي فحص وتقويم كفاية وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمة، ونوعية الأداء في تنفيذ المهمات المحددة.	- تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول دقة نظام الرقابة الداخلية. - تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية انجاز العمل.
الأقسام	تقسيم الرقابة الداخلية إلى رقابة إدارية، ورقابة محاسبية، وضبط داخلي.	يقسم التدقيق الداخلي إلى التدقيق المالي، والتدقيق الإداري، والتدقيق الاستراتيجي.

(1) عصام الطويل: مدى فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية - دراسة تطبيقية - رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2009، ص38.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

الأدوات	الرقابة المالية والإدارية والضبط الداخلي هدفها تأمين سلامة وتنفيذ عملياتها، والمحافظة على الأصول وتأمين الثقة بصحة المعلومات.	التدقيق الداخلي هدفه تقييم الأنظمة المعنية بحماية ممتلكات المنظمة، وتحقيق كفاءة الأداء ومطابقتها مع الأهداف.
---------	---	--

المصدر: عطا الله أحمد سويلم الحسبان: مرجع سابق، ص64.

**4. مساندة التدقيق الداخلي للمهام الإدارية:** تعد مهمة المدقق الداخلي من المهام الصعبة داخل منظمات الأعمال، لأن المدقق الداخلي مطالب بأن ينجح في انجاز المتطلبات الفنية لمهمته، وفي نفس الوقت أن يوفق بين اتجاهات متضادة ويوائم بين اعتبارات سلوكية متعارضة بطبيعتها، وفيما يلي شرح موجز لعلاقة التدقيق الداخلي مع الإدارات المختلفة.

أ. **علاقة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا:** على الرغم من أهمية اقتناع الإدارة العليا بدور التدقيق الداخلي في تقديم الخدمات الرقابية لها، إلا أن هناك ثمة مجالا لاختلاف وجهات النظر بينهما، وغالبا ما يذكر هذا الاختلاف حول نطاق التدقيق وأسلوب العمل في حدود هذا النطاق، بسبب اعتقاد الإدارة العليا بأن مهمة التدقيق تتمثل في منع وقوع الأخطاء أو التقليل منها تجنباً للخسائر، وإن مهمة التدقيق تركز على تقييم كفاية وفاعلية نظم الرقابة وتدقيق العمليات، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين تلك النظم والعمليات.

ب. **علاقة التدقيق الداخلي مع الإدارة التنفيذية:** إن وجود دائرة للتدقيق الداخلي في المنشأة تقوم بالواجبات المطلوبة منها بصدد الفحص والتحقيق، يدعو إلى قيام العاملين بواجباتهم بكل دقة وعناية وبدون تأخير، كما يدعو أيضا إلى منع فرص ارتكاب الغش أو تقليلها إلى أدنى حد، فالموظف الذي يعلم بأن هناك من سيراجع عمله، سوف يتوخى الحرص في أن لا يقع في أخطاء بخلاف الموظف الذي يعرف بأن عمله لن يخضع لتدقيق ما.

إن وظيفة التدقيق الداخلي تبقى صبغة استشارية وتقدم خدماتها إلى جميع المستويات الإدارية بما فيها المستويات التنفيذية، أي أن توصياتها واقتراحاتها غير ملزمة دائما، ولا تنفذ إلا بعد إقناع ذوي السلطة أو الشأن بها.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

فوجود المدقق هو للمساعدة في رفع كفاءة أداء الأعمال وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية، فهو ينصح ولا يفصح بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية القصوى.<sup>(1)</sup>

وبناءً على ذلك فالتدقيق الداخلي يقوم بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية:

– **تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة:** حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها، وهناك تأثير معقول بأن الأهداف المنشودة سوف يتم تحقيقها، ولذلك فإن جميع أنظمة وعمليات وأنشطة المنشأة خاضعة لتقييم التدقيق الداخلي.

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

– **حماية الأصول:** يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المنشأة، ولذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول وحماية الأصول من المخاطر المحتملة، وذلك من خلال التأمين عليها ضد هذه المخاطر.<sup>(2)</sup>

– **الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية:** يتحقق التدقيق الداخلي من أن منتسبي المنشأة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من اتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات، وفي حالة عدم التزام الموظفين قد تكون الإجراءات خاطئة ولا يمكن تطبيقها وليس المسؤول عن ذلك الموظف فقط، كما يجب عليه تحديد التكلفة والمخاطر الناجمة عن عدم الالتزام، وما هي الطريق التي تحقق التزام العاملين بالإجراءات والسياسات المحددة.

– **الوصول إلى الأهداف والغايات:** يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة، ويقوم المدقق الداخلي بتحديد ما إذا كانت متوافقة مع أهداف وغايات المنشأة. حيث تقع مسؤولية وضع

(1) عبد الله خلف الوردات: مرجع سابق، ص 499.

(2) المرجع السابق، ص 41.40.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

أهداف المنشأة على عاتق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها.(1)

- **تحديد مواطن الخطر:** على المدقق الداخلي تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطرة عالية، وإعلام الإدارة عنها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للتدقيق، ويتم تحديد مواطن الخطر من خبرة المدقق السابقة في المنشأة أو من معلومات مستقاة من مصادر أخرى، أو من مشاكل موجودة في منظمات أخرى ذات نشاط مشابه للمنشأة الخاضعة للتدقيق، أو من خبرة المدقق ومعرفته العامة.
- **منع واكتشاف الغش والاحتيال:** تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المنشأة، لذلك وجب على المدقق الداخلي فحص وتقييم كفاية وفاعلية 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.
- **الشك المهني:** يجب على المدقق الداخلي أن يخطط وينفذ أعمال التدقيق، فلا يجب على المدقق افتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للتدقيق، كما ليس له افتراض الأمانة المطلقة وبدلاً من ذلك على المدقق تقييم قرائن التدقيق بموضوعية، والاهتمام بالظروف والأحوال التي إن وجدت فلا بأس عليه أخذ الحيطة والحذر في تطبيق إجراءات التدقيق.(2)

### ثالثاً: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

يعتبر التطور الذي حدث على وظيفة التدقيق الداخلي استجابة للتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال بشكل عام، بحيث أنه من المعروف أن التدقيق الداخلي إنما نشأ كوظيفة رقابية هامة داخل المؤسسات وبدأ تركيزه على النواحي المالية والمحاسبية، ولكن التطور الذي حدث في بيئة الأعمال أوجب على وظيفة التدقيق الداخلي أن تتطور لتشمل جوانب التدقيق التشغيلي وتقديم الاستشارات الإدارية الفنية العالية، مما رفع من أهمية ومساهمة هذه الوظيفة في تقييم الأداء الإداري في المنظمات بشكل عام.

**1. دور التدقيق الداخلي في تقييم الخطط والأساليب:** تشير التطورات الحديثة إلى أن المدقق الداخلي يساهم بدور كبير في حوكمة المنظمة، سواء مراقبة تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة أو في تقييم الخطط والأساليب التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضح معهد المدققين الداخليين (IIA)

(1) المرجع السابق، ص 43، 42.

(2) المرجع السابق، ص 45، 44.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

في موقفه الرسمي من الحوكمة، إلى أن موضوع الحوكمة وبالرغم من تعقده، إلا أنه يتقاطع بشكل كبير مع كثير من القضايا التي يعالجها التدقيق الداخلي.

وقد أشارت الكثير من الدراسات على مستوى العالم إلى أهمية التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة وتحقيق جودة التقارير المالية، وهذا ما أشار إليه التعريف الحديث للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين. فالدور المنشود للتدقيق الداخلي هنا يكمن في مساهمة التدقيق الداخلي في تقديم التوصيات اللازمة للإدارة أو لمجلس الإدارة، أو للجنة التدقيق فيما يخص ما إذا كانت المنظمة تسير باتجاه تحقيق الأهداف أو أن هناك مخاطر وعوائق تواجه المنظمة، وهذا من شأنه أن يخفض تكاليف الوكالة. حيث نصت قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أن مجلس الإدارة ينبغي أن تكون له إمكانية الاتصال مع دائرة التدقيق الداخلي في المنظمة، وتلقي تقاريرها بشكل مباشر.<sup>(1)</sup>

كما أن التدقيق الداخلي يقوم بأداء دوره باعتباره أحد الأطراف الرئيسية المسؤولة عن دعم الحوكمة من خلال اتجاهين:

- **الاتجاه الأول:** مساعدة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية وهي من الأطراف الداخلية المسؤولة عن تنفيذ الحوكمة وقواعدها في أداء دورها بفاعلية، من خلال تقديم خدمات الاستشارات في المواضيع المختلفة للتشغيل.
- **الاتجاه الثاني:** القيام بدوره الذي يتفق مع مضمون وظيفته في متابعة وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالتنظيم والرقابة الملائمة لمواجهتها، والتقرير عن ذلك من خلال تقديم خدمات التأكيد والضمان في المجالات المختلفة.

كما أن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم في دعم الحوكمة من خلال التقارير والتوصيات التي تُقدم إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق، حيث تتعلق التوصيات المقدمة إلى الإدارة العليا للتقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية، وتقديم التقارير المناسبة بالخصوص والمساهمة في تصميم نظام الرقابة الداخلية، كذلك تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى تحليل المخاطر وتقديم التأكيدات بخصوص تلاحقها وتسهيل قيام الأطراف المختلفة بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة، أما التوصيات المقدمة إلى لجنة التدقيق فإنها تتعلق بتأكيدات بخصوص سير نظام الرقابة الداخلية في المنشأة والتقييم الموضوعي

(1) Hermanson, Dana and Rotenberg, Larry CH. 2 "Internal Audit And organizational governance", Florida, USA, 2003, p34.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

والمستقل بخصوص الممارسات المحاسبية وطرق إعداد التقارير المالية، كذلك التحليل الموضوعي للمخاطر المتعلقة بالعمليات المحاسبية والرقابية، بالإضافة إلى توصيات تتعلق بعمليات التدقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال وأية تحقيقات أخرى.<sup>(1)</sup>

تشير معايير التدقيق الداخلي إلى أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يفضي إلى توصيات ملائمة لتحسين الحوكمة، وذلك من خلال الترويج للأخلاق والقيم الملائمة ضمن المنظمة وضمان الأداء التنظيمي الفعال، كذلك إيصال المعلومات بخصوص المخاطر والرقابة بفاعلية إلى الجهات المناسبة في المنظمة، بالإضافة إلى تنسيق النشاطات التي تضمن تواصل المعلومات بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الخارجيين والداخليين والإدارة العليا.

قد أكد معهد المدققين على أن المدقق الداخلي يشارك بدعم الحوكمة عبر محورين: الأول هو تقييمه لجميع الهياكل والإجراءات والسياسات المتعلقة بالحوكمة، والثاني هو تدقيقه المركز لمجموعة من العناصر المتعلقة بالحوكمة، وقد حدد المعهد هذه القضايا في موقفه من الحوكمة، ويمكن ذكر أهمها في قضايا تتعلق بكفاءة مجلس إدارة المنظمة، حيث يمثل التدقيق الداخلي فيها دورا استشاريا للمجلس ويمكنه من خلال إمداده بقناة أخرى للمعلومات من الاطلاع على أحوال المنظمة بدقة، ومراجعة السياسات المتعلقة بالجوانب السلوكية والأخلاقيات التنظيمية المقبولة وتعزيزها بالتوصيات المكتملة ومراجعة وصول التعليمات المنظمة لها إلى جميع العاملين بالمنظمة.

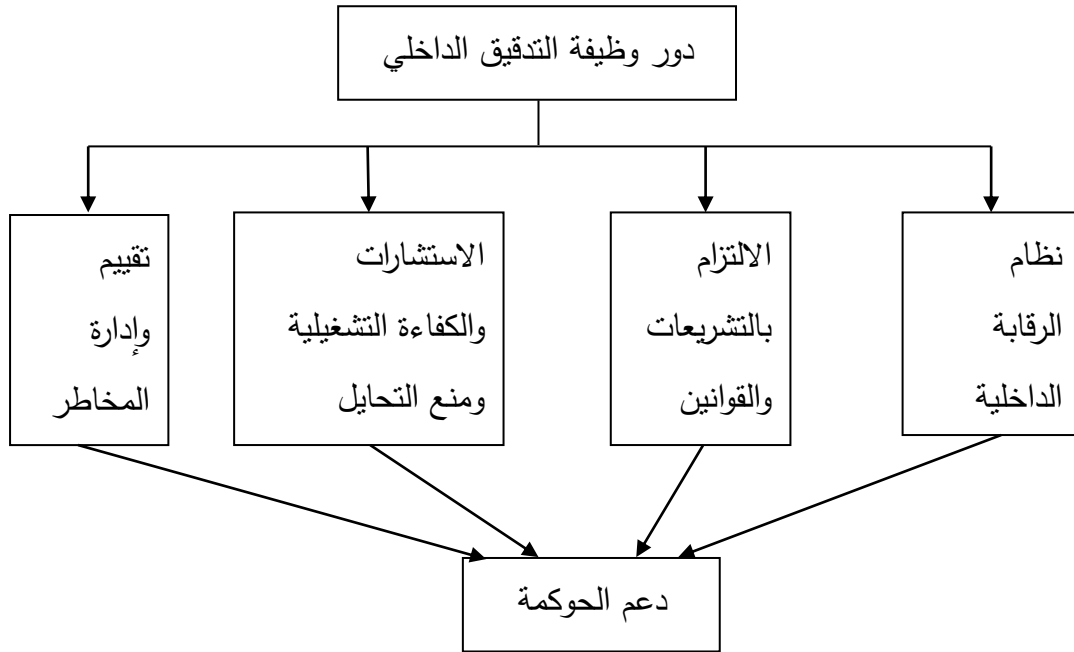
بالإضافة إلى تقييم المزايا والتعويضات التي يحصل عليها العاملون من طواقم الإدارة العليا للمنظمة واستحقاقهم لها، وإذا ما كان هناك استخدام شخصي لمصادر المنظمة، يمكن من خلال ذلك ضمان عدم سيطرة الإدارة التنفيذية على نسبة غير معقولة من أرباح المنظمة، والشكل التالي يوضح أن جميع الأنشطة والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي تساهم في دعم الحوكمة:<sup>(2)</sup>

(1) عبد اللطيف محمد خليل: "نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة بالتطبيق على البنوك التجارية"، مجلة البحوث التجارية، العدد 1، المجلد 25، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الإسكندرية - مصر، 2003م، ص 723.

(2) المرجع السابق، ص 724، 725.

الشكل رقم (11): يوضح الأنشطة والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي والتي تساهم في دعم

الحكومة



المصدر: الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC: معايير التدقيق الدولية (ورقة بحثية)، النسخة المعمول بها في فلسطين، ترجمة جمعية مدققي الحسابات القانونيين الفلسطينية، فلسطين، 2001م، ص213.

**2. دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفاعلية:** لقد أدت التطورات الحديثة في التدقيق الداخلي إلى المناداة بدور أكبر للمدقق الداخلي في عملية قياس الكفاءة والفاعلية لجميع أنشطة المشروع، وتنادي المجامع المهنية بدور أكبر للمدقق الداخلي في هذا المجال، وذلك عبر زيادة دوره في مجال التدقيق الإداري وتدقيق العمليات وعلى رأس هذه المجامع معهد المدققين الداخليين، حيث أوضح التعريف المعتمد لدى المعهد إلى أن هدف التدقيق الداخلي مصمم أساساً لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة.

كما أشار إلى ذلك الاتحاد الدولي للمحاسبين، حيث نصت معايير التدقيق الدولية إلى أن نطاق التدقيق الداخلي يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها، ومن ضمنها الضوابط غير المالية للمنشأة وكذلك اختبار المعلومات المالية والتشغيلية.<sup>(1)</sup>

وقد أشار المجمع العربي للمحاسبين إلى أنه قد حدث تطور منطقي في وظيفة التدقيق الداخلي وهو نشاط التقييم، وذلك لمساعدة الإدارة في حكمها على كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المنشأة.<sup>(2)</sup>

(1) المرجع سابق، ص213.

(2) المجمع العربي للمحاسبين أ: مرجع سابق، ص228.



## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

كما أشار آخرون إلى أن نطاق التدقيق الداخلي يتضمن فحص وتقييم كفاية وفاعلية الأداء وأن ذلك يشتمل على ما يلي:

- مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها.
- مراجعة النظم الموضوعة للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح والتي يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير .
- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول.
- تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة.
- مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعة والتأكد من أن البرامج تنفذ حسب الخطة.(1)

وقد أشار المجمع العربي للمحاسبين إلى أن المدقق الداخلي لتحقيق الأهداف السابقة، لا بد له من إجراء مراجعة شاملة لكفاءة الأفراد، مراجعة إنتاجية القسم، مراجعة جودة الإنتاج، مراجعة التكاليف، مراجعة حجم الإنتاج والعمل، مراجعة جودة التقارير المالية وانسيابها. حيث أنه يجب المدقق الداخلي في نهاية تدقيقه على السؤال التالي: هل الأهداف تبرر الاتفاق؟ وهل النفقة تتلاءم مع قرارات الإدارة؟.

ويرى البعض أن عملية التدقيق الداخلي تتطلب استخدام كلا من المعايير الوصفية والمعايير الكمية (عينية أو مالية) في فحص وتقييم الأداء الإداري. ويقصد بالمعايير الوصفية ما يجب أن تكون عليه نوعية الأداء الإداري مضافا إليها المسؤوليات الاجتماعية والقانونية والرقابية للإدارة، بمعنى أن هذه المعايير تعكس ما يجب أن يكون عليه الأداء الإداري بالنسبة لهذه المسؤوليات، أما المعايير الكمية فهي تلك المعايير التي تتميز بإمكانية إخضاعها للقياس العيني أو المالي بدرجة معقولة من الدقة مثل معايير التكلفة والنسب المالية والموازنات التخطيطية.(2)

يشير الباحثون في هذا الصدد إلى أن إدارة الوحدة الاقتصادية هي المسؤولة عن وضع معايير التشغيل لقياس الاستخدام الاقتصادي لمواردها، ويتم ذلك من خلال الاستناد إلى استراتيجية المنشأة حيث تقوم المنظمات بترجمة رؤيتها ورسالتها إلى استراتيجيات عمل فرعية، تتسم بالواقعية وإمكانية التحقيق على ضوء الموارد المتوفرة من رأس المال والعنصر البشري وغيرها، ومن خلال هذه الاستراتيجيات

(1) محمود عبد الملك فخرا، سمير عبد المغني: مرجع سابق، ص 136.

(2) محمد نصر الهواري، محمد أحمد سلطان: مرجع سابق، ص 388.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

الفرعية يتم استنباط الأهداف الفرعية التي تتسم بالقابلية للقياس والانجاز وهنا يبدأ دور المدقق الداخلي في الموضوع.<sup>(1)</sup>

كما يشير آخرون إلى أن المدقق الداخلي يكون مسؤولاً عن تحديد التالي: (وجود معايير تشغيل لقياس اقتصادية وكفاءة العمليات، أن هذه المعايير مفهومة وقد تم العمل بها، أن الانحرافات عن هذه المعايير قد تم إخبار المختصين بها وأن الإجراءات التصحيحية قد تمت، تنفيذ التدقيقات المرتبطة بالاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد، بيان سوء استخدام الموارد والتسهيلات).<sup>(2)</sup>

يشير البعض الآخر إلى أن دور المدقق الداخلي قد يتعدى ذلك إلى اقتراح بعض أساليب الاستخدام لتلك الموارد على ضوء الأهداف الموضوعية، ودراسة احتياجات الإدارات والأنشطة والعمليات تمهيداً لتخصيص تلك الموارد تخصيصاً أمثل، بالإضافة إلى دراسة الاحتياجات الإضافية للقوى العاملة وحالات البطالة المقنعة.

يبقى المدقق الداخلي إذا ما تم تدعيم استقلاله بتوفير الوضع التنظيمي المناسب وفصله عن مهام العمل التنفيذية، يستطيع أن يقوم بقياس الكفاءة والفاعلية، سواء على المستوى الوحدات التنظيمية أو مستوى المنظمة ككل، وبالتالي تقييم أداء الإدارة وتحديد مدى صلاحية السياسات والإجراءات المطبقة وهل هناك حاجة لتغييرها.<sup>(3)</sup>

**3. دور التدقيق الداخلي في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية:** يشير الباحثون إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي تعد أحد أهم عناصر منظومة الرقابة الداخلية الفعالة بأنواعها المختلفة الهادفة والمانعة والمصححة، ويشير البعض إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي ليس فقط جزءاً من نظام الرقابة الداخلية، ولكنها تمثل بؤرة التركيز بالنسبة له وصمام الأمان خصوصاً بعد تحولها إلى وظيفة معترف بها دولياً. فدور المدقق الداخلي ينحصر في هذا المجال في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية، وكذلك تقييم هذه الإجراءات ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية.

(1) يحيى، فحاء عبد الخالق وآخرون: مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في خدمة العملية الإدارية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 73، المجلد 25، جامعة الموصل - العراق، 2003م، ص 143.

(2) رضوان علي رأفت: "معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، 1983م، ص 188.

(3) أحمد سيد السقا: المراجعة الداخلية - الجوانب المالية والتشغيلية - إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة، العدد 12، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1997م، ص 44.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

ويرى آخرون أن الدور المنوط بالتدقيق الداخلي في اختبار مدى الالتزام بنظام الرقابة كإجراءات وسياسات وقواعد وضوابط يوفر حاجة ملحة وهامة للإدارة، حيث أن الالتزام بنظام الرقابة ومتطلباته يعتبر أمرا في غاية الأهمية وقد تفوق أهميته وجود نظام للرقابة الداخلية، ومن هنا تتبع أهمية التدقيق الداخلي في هذا الأمر، ويمكن لنا أن نقدر العناء الذي تتحمله الإدارة العليا فيما لو قامت هي بالانشغال بتدقيق مدى الالتزام وإجراء الاختبارات المتعلقة بذلك، خصوصا إذا تذكرنا عدم قدرة المدقق الخارجي على القيام بذلك لعوامل عديدة.<sup>(1)</sup>

أما بالنسبة لقيام المدقق الداخلي بتقييم الإجراءات، فالمقصود منه تقييم نظام الرقابة بشكل شامل، بهدف الحصول على تأكيد من أن النظام يعمل بشكل جيد. وأن عرض تقييمه على الإدارة العليا أو لجنة التدقيق، يجعله مشاركا أساسيا في تطوير نظام الرقابة الداخلية وذلك كوظيفة استشارية في هذا الأمر، ولكن هنا ينبغي التأكيد على الدور الاستشاري للمراجع الداخلي بمعنى عدم مبادرته في الأساس لوضع الإجراءات الرقابية حتى يستطيع بموضوعية وحيادية القيام بعملية التقييم، حيث يشير الباحثون إلى أن قيام المدقق الداخلي بتقييم الإجراءات الرقابية يمنح هذه الإجراءات المزيد من القوة والقدرة على تحقيق الأهداف، سواء أهداف هذه الإجراءات أو أهداف المنشأة ككل من خلال مساهمة الرقابة الداخلية في تحقيقها.<sup>(2)</sup>

كما أن نظام الرقابة الداخلية يمر بعدة خطوات وهي:

- أ. **جمع الحقائق والمعلومات عن النظام:** ويقصد به تكوين نظرة عامة وشاملة عن نواحي الرقابة الداخلية داخل الوحدة وأنظمة الرقابة التي يتم تصميمها لنواحي النشاط المختلفة وما يجب أن تكون عليه عملية تشغيل هذه الأنظمة، وهذا يستلزم جمع المعلومات عن الدورة المستندية والخرائط التنظيمية والتوصيف الوظيفي وخرائط التدفق داخل الوحدة ودليل الإجراءات.
- ب. **فحص النظام:** وتعين هذه الخطوة اختبار التنفيذ الفعلي لنظام الرقابة الداخلية والتحقق من أن تشغيله يتم وفقا لما هو محدد مسبقا، وذلك يتم بإجراء مجموعة من اختبارات مدى الالتزام ومع مراعاة التوقيت المناسب لهذه الاختبارات.

(1) علي حجاج بكري: دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد 30، جامعة الأزهر - مصر، 2005م، ص 111.

(2) يوسف سعيد يوسف المدلل: مرجع سابق، ص 116.

ج. **تقييم النظام:** وتمثل هذه الخطوة آخر خطوات عملية دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، فبعد القيام بجمع المعلومات الكافية عن النظام وفحص الالتزام به، يصبح المدقق الداخلي في وضع يمكنه من الحكم على فاعلية وكفاءة النظام ودرجة الاعتماد عليه، ومن ثم يتم اقتراح السبل الكفيلة بتقويم النظام وتلافي العثرات والثغرات وأوجه القصور والنقص فيه.<sup>(1)</sup>

يرى آخرون أن المدقق الداخلي لإنجاز الأمور السابقة ينبغي عليه الفحص الدقيق والمنظم للأمور التالية والقيام بما يلزم تجاهها، وتتمثل في مدى جدية وفاعلية نظام الرقابة في تحقيق المهام الموكلة إليه وإنجاز الأهداف المحددة، مدى الالتزام بمعايير وقواعد السلوك المهني الخاصة بأداء عملية الرقابة، شمول الرقابة على جميع أوجه نشاط المنظمة وأعمالها، شمول الرقابة على جميع أوجه النشاط المالي والمحاسبي والإداري والتشغيلي وغيرها، شمول عملية رقابة العمليات والنتائج وليس العمليات فقط، وجود إجراءات ووسائل محددة تستخدمها في تحليل الانحرافات السلبية ومعالجة الأخطاء التي تكتشفها أثناء التنفيذ وتفعيل الإيجابي منها وتطويره، تخصيص بعض أنظمة الرقابة لتنفيذ رقابة مستمرة لبعض الأنشطة والمجالات التي تحتاج إلى التقييم والمتابعة المستمرة، إعداد نماذج مختلفة لأنواع التقارير بما ينسجم مع متطلبات عملية الرقابة ونوع البيانات والمعلومات التي تمد بها الإدارة (مستمرة، دورية، مطولة، مختصرة، خاصة).<sup>(2)</sup>

كذلك تحديد الآلية التي تساعد أنظمة الرقابة في المنظمة من الاستفادة من جميع المستجدات والمستحدثات من معايير وإرشادات تهدف إلى تطوير وتحسين عملية الرقابة، وفي الأخير السعي دائما لتضمين تقاريرها مقترحات وتوصيات جدية وموضوعية وبناءة تشجع الإدارة على الأخذ بها ومتابعتها، وقد حدد معهد المدققين الداخليين موقفه من عملية قيام المدقق الداخلي بتقييم نظم الرقابة الداخلية في نشرته الصادرة مؤخرا في جوان عام 2005 بعنوان *practical consideration regarding internal auditing expressing an opinion on internacontral* أشارت هذه النشرة إلى أن هناك مسؤولية تقع على مدير التدقيق الداخلي بشأن تقديم رأيا نهائيا وخلصا واستنتاجات حول نظم الرقابة المستخدمة ومدى ملاءمتها وليس فقط الإشارة إلى نقاط الضعف في هذه النظم، وهذا من شأنه أن يحيل مسؤولية ترجمة توصيات هذا التقرير على أرض الواقع إلى من رفع لهم التقرير، وبالتالي يتشاركون في المسؤولية بخصوص إصلاح نقاط الضعف في الرقابة الداخلية،

(1) محمود عبد الملك فخرا، سمير عبد الغني: مرجع سابق، ص 56.

(2) علي حجاج بكري: مرجع سابق، ص 128.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

وأشارت النشرة أيضا إلى أن التقرير الصادر عن وحدة التدقيق الداخلي بخصوص الرقابة الداخلية يجب أن يوضح.(1)

بالإضافة إلى المعايير التي استخدمت في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وقد اقترح المعهد استخدام العناصر التي أقرتها لجنة COSO وهي كفاءة وفاعلية العمليات وجودة وملائمة التقارير المالية والالتزام بالتعليمات والقوانين والأنظمة كعناوين يتم تقييم الالتزام بها، ومن ثم يفرد لكل منها عناوين فرعية على أن يكون هناك معايير متفق عليها مع الإدارة بخصوص الوضع الأمثل لهذه العناصر في المنظمة، مجال التقييم التي ينطبق عليها الرأي المستنتج والذي قد يشمل المدة الزمنية التي يغطيها التقرير والوحدات ومراكز المسؤولية التي يشملها الشخص أو الجهة المسؤولة عن صيانة هذه النظم وإصلاح الأخطاء، كذلك رأي المدقق النهائي والذي قد يشمل حسب رأي المعهد أحد أمرين إما إيجابيا أو رأيا سلبيا، وكلا الرأيين يحمل معاني ومسؤوليات مختلفة من التأمين والتوكيدات التي يقدمها التدقيق الداخلي.(2)

### رابعا: الأدوار الاستراتيجية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

يقر الباحثون أن عملية إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها تعتبر أمرا مهما جدا لنجاح واستمرار المنظمة، ولكن النقاش يدور حول الآليات والسبل المناسبة لذلك وخصوصا عملية قياس هذه المخاطر، وقد اعتبرت عملية إدارة المخاطر عنصرا هاما من عناصر الإدارة الاستراتيجية ورافعة هامة للمزايا التنافسية، حيث تتمثل الأدوار الاستراتيجية للتدقيق الداخلي فيما يلي:

**1. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:** لا شك أن التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في التعامل مع المخاطر، حيث أشار معهد المدققين إلى أن تقييم وإدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي، حيث أشار المعيار رقم 2110 إلى أن المدير التنفيذي لدائرة التدقيق الداخلي عليه القيام بوضع خطط للتدقيق تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة دائرة التدقيق الداخلي وبالتالي اتساقها مع الأهداف العامة للمنظمة.(3)

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن تحديد أولويات التدقيق الداخلي في مرحلة التخطيط تعتمد على المخاطر، حيث أشارت دراسة أجريت في إيطاليا عام 2003م إلى أن منهج التدقيق الداخلي استنادا إلى درجة المخاطر يعتبر تطورا منهجيا بحيث يشكل المنهج التقليدي التركيز على اختبارات الالتزام.

(1) المرجع السابق، ص 129.

(2) المرجع السابق، ص 130.

(3) Institute of Internal Auditors IIA, OP.CIT, p16.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

يتبنى هذا المنهج نحو 25% من كبريات الشركات الإيطالية، أما التدقيق المستند إلى المخاطر فيعتبر كما أشرنا هو المنهج الحديث وتمارسه نحو 75% من كبريات الشركات الإيطالية، والتعريف الحديث والمفهوم الجديد للتدقيق الداخلي يشير بوضوح إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر. كما تركز الأدبيات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر على أنها تدخل في نطاق التدقيق الداخلي، حيث يشارك المدقق الداخلي في هذه العملية، وهنا يشير معيار إدارة المخاطر إلى أنه قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة لأخرى.<sup>(1)</sup>

وقد أشارت الاستراتيجية الجديدة للتدقيق الداخلي الصادر عن ( KPMG ) إلى أن المنظمات وفي سبيل إحداث تحول في التدقيق الداخلي نحو التركيز على المخاطر، يجب على الإدارة العليا فيها أن تقتنع بجدوى هذه الاستراتيجية، وأن تحدد المنافع المترتبة على هذه الاستراتيجية وأن تحدد مدى الضعف والقوة المتوفرة في وظيفة التدقيق الداخلي لديها، ومن ثم عليها أن تقوم بتحديد المخاطر الاستراتيجية المحددة التي تواجهها المنظمة، ثم تحديد المستويات المقبولة من هذه المخاطر، ومن ثم عليهم رفع قسم التدقيق الداخلي لديهم بالمهارات والخبرات المطلوبة والقادرة على تحديد ومراقبة وقياس وإدارة هذه المخاطر.<sup>(2)</sup>

وقد أشار بكري على حجاج إلى أن التدقيق ومن خلال قيامه بالتدقيق الوقائي المسبق والتدقيق التحليلي، يقوم بتحديد الأسباب والعوامل التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث المخاطر في الحاضر أو المستقبل، والعمل على تلاقي هذه العوامل وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر للحد منها وتحسين شروطها من أجل تدارك الأسباب التي أدت إلى نشوئها، كما أنه يجب على التدقيق الداخلي القيام بمساعدة الإدارة وذلك بتزويدها بالبيانات والمعلومات عن مختلف أنشطة المنظمة والتي من المتوقع حدوث مخاطر فيها، مع تقديم النصح والمشورة للإدارة بصورة تقارير دورية ومتابعة هذه التقارير وما ورد فيها.<sup>(3)</sup>

كما أشار خليل عبد اللطيف محمد إلى أن المدقق الداخلي كذلك عليه القيام بتقييم كفاءة وفعالية الإدارة العليا في إدارة المخاطر، وعليه أن يقدم لها الدعم الفعال من خلال المشاركة في تحديد جوانب

(1) Allegrini, Marco, And D'Onza, Giuseppe, " Internal Auditing and Risk Assessment in large Italian companies: an Empirical Survey", **International Journal of Auditing**, N°7, Piza, Italy, 2003, p<sub>191</sub>.

(2) KPMG "New Strategy and best practice in Internal Audit– An emerging model for building organizational value focusing on risk", available at: WWW. Kpmg. com, 2000, P<sub>03</sub>.

(3) علي حجاج بكري: مرجع سابق، ص127.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

الخطر الهامة والوسائل المناسبة للرقابة عليها، ومتابعة أداء الإدارة والتقرير عن ذلك إما لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

وقد أشار الباحثون إلى أن عملية إدارة المخاطر تبدأ بعملية تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالمنشأة وترتيبها حسب درجة الخطورة، ومن ثم تحديد التهديدات والفرص المحتملة. وبناءً عليه تقوم المنظمة بعملية إدارة المخاطر، وأن أمام المدققين الداخليين تحدي كبير حول إدارة المخاطر يتمثل في مساعدة الإدارة على تحديد الأخطار المحيطة بالأعمال ومساعدتها على الاستجابة لهذه المخاطر حسب التحديد، وفي النهاية تقديم تأكيد للجنة التدقيق على أن المنظمة قامت بمواجهة هذه الأخطار بالكفاءة المطلوبة من عدمه.<sup>(1)</sup>

وأهم المخاطر التي يتولى المدقق الداخلي تقييمها والمشاركة في تحليلها وإدارتها هي عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية، الفشل في تباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين، ضياع الأصول، الاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفاء للموارد، الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية. لاشك أن دور المدقق الداخلي في مواجهة الأخطار السابقة يعتبر صمام الأمان نحو تلافي حالات الفشل المالي وخصوصاً إذا كانت هذه المخاطر نشأت بشكل متعمد، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف قدرة المدقق الخارجي على اكتشاف الحالات المتعمدة من الاحتيال.<sup>(2)</sup>

يقوم المدقق الداخلي بدراسة التنظيم ككل وتحديد المخاطر الموجودة وتحديد المخاطر الممكن التعرض لها في الأنشطة المختلفة وتحديد الحجم النسبي لهذه المخاطر ووضع خطته على أساس الوزن والأهمية النسبية للخطر، وأن التطور في مجال إدارة المخاطر ودور المدقق الداخلي في هذه العملية يعتبر أهم الأدوار التي سوف يركز عليها التدقيق الداخلي استناداً إلى المنافسة الشديدة التي تحدث في المنظمات، وقد أشار البعض إلى أن خطة التدقيق الداخلي يجب أن تتأسس على تقييم كافة مخاطر النشاط المتمثلة في المخاطر الاستراتيجية والمخاطر التشغيلية والمخاطر المالية.

مما سبق نخلص إلى أن التدقيق الداخلي يحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر ليتم العمل بعد ذلك على محورين أساسيين الأول دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة، والثاني أخذ

(1) عبد اللطيف محمد خليل: مرجع سابق، ص413.

(2) Blue Ribbon Committee (BRC), " Report and recommendations of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of corporate audit committee", New york, 1999, p351.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

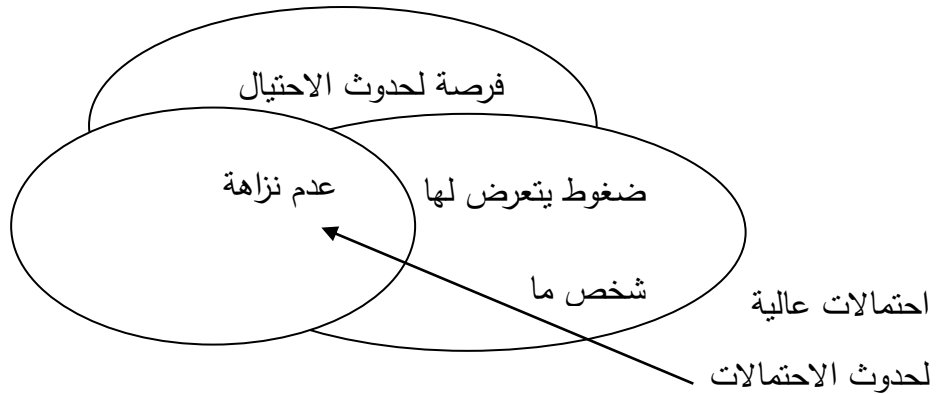
عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق وتركيز وتكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها.<sup>(1)</sup>

هنا تظهر وظيفة التدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاحتيال أو ما يعرف بالفساد المالي، حيث تعتبر ظاهرة الفساد المالي ظاهرة موجودة منذ عشرات السنين ولكن أصبحت متفشية وتجذب انتباه الباحثين والمحللين، نظرا لأهمية مخاطر الغش والاحتيال التي تتعرض لها المنظمات، ودورها في انهيار المنظمات أو حدوث خسائر كبيرة لديها وخروجها من السوق وضياع أموال المساهمين، وبما أننا نواصل البحث في دور التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري والمالي، فلا بد لنا من أن نعرض على دور التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد المالي والغش والتحايل والتقليل من حالاته، حيث أن وجود التدقيق والرقابة دائما يمنع القيام بالأعمال غير المشروعة ظنا منه بإمكانية اكتشافه ومحاسبته.

وقد أشار آخرون إلى أن مراجعة أوجه التلاعب تهدف إلى الكشف عن التضليل المقصود للسجلات أو أية عملية تخصيص غير مناسب للأصول والموجودات. وينشأ خطر الاحتيال كما هو معروف من تقاطع ثلاثة عوامل رئيسية تتمثل في وجود ضغوط يتعرض لها شخص معين قد تدفع به إلى ممارسة الاحتيال، ووجود فرصة سائحة لحدوث الاحتيال مثل وجود ثغرة في نظام الرقابة الداخلية، كذلك أن يكون الشخص الذي توفرت عنده الضغوط الخاصة والفرصة السائحة عنده قابلية شخصية للتحايل بمعنى عدم نزاهته.<sup>(2)</sup>

والشكل التالي يوضح العوامل السابقة وتأثيرها على حدوث الاحتيال المالي.

الشكل رقم (12): يوضح العوامل التي تساهم في زيادة مخاطر التلاعب والاحتيال



المصدر: يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص117.

(1) محمود يوسف الكاشف: نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، أكتوبر 2000م، ص47.

(2) محمود عبد الملك فخرا، سمير عبد الغني: مرجع سابق، ص184، 185.



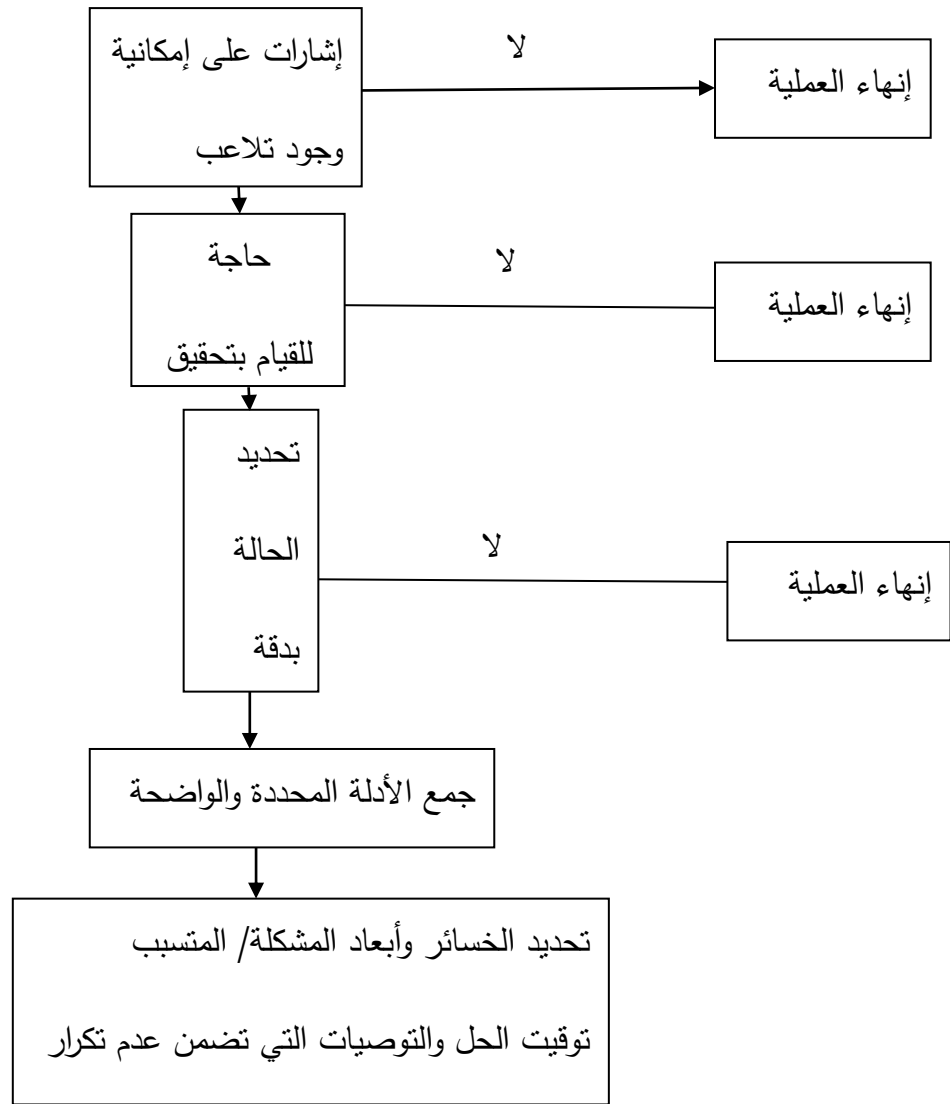
## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

بالتالي يقع على عاتق المدقق الداخلي الائتماس للحالات السابقة بشكل دائم وعدم إغفال أية إشارات قد توحى بحدوث الغش والاحتيال ورصدها ومتابعتها، وهذا يعتبر أحد الأدوار التقليدية للتدقيق الداخلي، حيث أن الحذر والشك المنطقي أو ما يقصد به الشك المهني يعتبر من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي والتي تساعده في مهمته، وأن الأهمية النسبية للتلاعب والاحتيال لا تتعلق بحجم المبلغ وإنما بالآثار النوعية أيضا، وذلك للأسباب التالية:

- إذا لم يتم منع حدوث التلاعب فهناك احتمالية لأن تتفشى أوجه التلاعب بسرعة كبيرة.
  - أن وجود التلاعب يشير بوضوح إلى ضعف في نظام الرقابة الداخلية.
  - أن التلاعب يتضمن موضوعات أخرى متكاملة ومغطاة قد يصعب الوصول إليها.
- وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول دور التدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاحتيال في القوائم المالية، إلى الأهمية في ذلك أن يرفع التدقيق الداخلي تقاريره إلى مجلس الإدارة وليس الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يتم بعد القيام بإجراءات التحقيقات والتحريات الكافية، والشكل التالي يوضح آلية إجراء التحقيقات المتعلقة بالغش والاحتيال.<sup>(1)</sup>

(1) يوسف سعيد يوسف المدلل: مرجع سابق، ص 117.

الشكل رقم (13): يوضح آلية إجراء التحقيقات المتعلقة بالغش والاحتيال



Anderson, Urton, CH.4 "ASSURANCE AND CONSULTING SERVICES", Florida, USA, 2003, P117.

## 2. الدور الوظيفي للتدقيق الداخلي في تصحيح الخلل من خلال تقييم الأداء

عرفت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة تطورا كبيرا في ظل ارتفاع ضغوط المنافسة عليها محليا ودوليا، ونتيجة لهذا التطور أصبحت تسعى لتحسين أدائها بشكل مستمر، وذلك من خلال انتهاج أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات لضمان ملائمتها وتنفيذها بسرعة، لهذا يسعى مجلس الإدارة و الإدارة العليا للمؤسسة لمعرفة مدى تحكم مختلف المستويات الإدارية في المنظمة في التسيير.

من هذا المنطلق فإن وظيفة التدقيق الداخلي يمكن لها تقديم ضمان مقبول بأن العمليات المنجزة والقرارات المتخذة يتم مراقبتها باستمرار، وأنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وإذا لم يكن كذلك فإن هذه الوظيفة تساهم بتوصيات لتصحيح الخلل من خلال تقييم مستوى نظام المراقبة الداخلية ومدى قدرته

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

على التحكم في المخاطر الملازمة لأنشطتها، وبالتالي فهي وظيفة جدا لمجلس الإدارة وللمديرين مهامها كانت مستويات مسؤولياتهم وهذا ما يفسر تطورها على أحسن وجه.<sup>(1)</sup>

إن أهمية نشاط التدقيق الداخلي لكافة المنظمات بالإضافة إلى الزيادة المضطرة في إعداد المدققين الداخليين وحاجتهم إلى أدلة يسترشدون بها لتنفيذ مهامهم وفق منهجية واضحة ومنضبطة. ولقد أصدر معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) عام 1978م أول معايير دولية للتدقيق الداخلي مقسمة على خمسة مجموعات، إلا أن هذه المعايير لم توفر حولا كافية للمشكلات التي تواجه المدققين أثناء ممارستهم لمهامهم، مما تطلب إصدار معايير جديدة عام 2001م مقسمة على مجموعتين، حيث نالت هذه المعايير القبول على المستوى الدولي وشاع تطبيقها في العالم.

تعتبر هذه المعايير الإطار المنظم لعمل وممارسات وظيفة التدقيق الداخلي، نظرا لما توفره هذه من إرشادات وتوجيهات لنشاط المدققين الداخليين، وتوضيح كيفية قيامهم بالوفاء بمسؤولياتهم المهنية بما يضمن تحقيق الأهداف الوظيفية للتدقيق الداخلي.<sup>(2)</sup>

لقد عملت السلطات الوصية على وضع تشريعات ونصوص تنظيمية تهدف إلى دفع إدارات المؤسسات الاقتصادية العامة إلى إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي المحدد لكيفيات مراقبة وتدقيق المؤسسات الاقتصادية العامة من طرف المفتشية العامة للمالية، إذ أكد على إنشاء هيكل التدقيق الداخلي في هذه المؤسسات والاهتمام بها، حيث بادرت الكثير من المؤسسات الاقتصادية العامة إلى إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي ضمن بنيتها التنظيمية التي اعترتها نقائص (عدم وجود تنسيق كاف، ضعف الأنظمة المعلوماتية، هشاشة نظام الرقابة الداخلية) في ظل افتقاد الرقابة الخارجية على هذه المؤسسات للفعالية، وذلك لغياب التنظيم والقدرة على القيادة وتركيزها على الشكل دون المضمون.

إن استفادة المؤسسات الاقتصادية من وجود وظيفة التدقيق الداخلي لن يتأتى إلا إذا كانت هذه الوظيفة ذات فاعلية في أداء مهامها، إلا أن واقع المؤسسات الاقتصادية وما تعانيه المشاريع من عملية ضعف الضوابط الرقابية المالية والإدارية يستدعي القيام بالدراسات الميدانية اللازمة لجمع وتحليل البيانات والمعطيات حول ممارسات التدقيق في هذه المؤسسات واقتراح الحلول الملائمة، بما يؤدي إلى تفعيل دور التدقيق الداخلي وتحسين مساهمته في العملية الإدارية للمؤسسة الاقتصادية العامة.

(1) هيثم عبد الله نيب: مرجع سابق، ص 253.

(2) المرجع السابق، ص 254.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

من هنا برزت الحاجة إلى قياس فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي، من خلال التعرف على مدى التزام هذه المؤسسات بمعايير التدقيق الداخلي كأداة لتقييم فاعليتها في ظل وجود أدلة يسترشد بها في مجال التدقيق الداخلي.<sup>(1)</sup>

ترجع أهمية التدقيق الداخلي إلى ما يضيفه من قيمة للمنظمة، وهذا ما أشار معهد المدققين الداخليين في تعريفه للتدقيق الداخلي. وتعد إضافة قيمة الهدف الاستراتيجي للتدقيق الداخلي، من خلال ما يقدمه من دور استشاري وتقويمي وتأميني، بالإضافة لدوره في تحسين العمليات وتخفيض المخاطر بدرجة من الموضوعية. كما تعد سنة واحدة من التدقيق الداخلي توازي عمل ثلاث سنوات من التدقيق الخارجي، لذا تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها المنظمة.<sup>(2)</sup>

فالتدقيق الداخلي هو وسيلة استكشافية تحدد موضع الانحراف بين الواقع والمعايير الموضوعية مسبقاً، بالإضافة لكونه وسيلة تمنع وقوع الأخطاء والتضليل، وكذلك استشارية، حيث أن توصيات المدقق الداخلي تساهم بتحديد التحسينات اللازمة.<sup>(3)</sup>

يعد التدقيق الداخلي وسيلة لا غاية تساهم في خدمة عدد من الفئات كالمديرين، المستثمرين الحاليين والبنوك ورجال الأعمال، والهيئات الحكومية. وفي مرحلة التخطيط ورقابة الأداء فإدارة المشروع تعتمد على البيانات المحاسبية التي يجب أن تكون مدققة من قبل هيئة فنية، فهو صمام أمان يزود الإدارة بالعديد من الخدمات وهي خدمات وقائية، بحيث تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بالتأكد من حماية سياسات المنظمة وكذلك الحماية المناسبة للأصول، وخدمات تقويمية تقوم بقياس وتقويم فاعلية نظم الرقابة في المنظمة.<sup>(4)</sup>

لأشك أن أهمية التدقيق الداخلي تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة، حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيام التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري والتأميني، إنما يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للمنظمة واعتبار المعهد كهدف نهائي واستراتيجي

(1) المرجع السابق، ص 255.

(2) محمد الجابري: مرجع سابق، ص 14.

(3) Kagermann, H, kinney, w, and Kuting, K, **OP.CIT**, p03.

(4) عبد الباسط أحمد الخيسي: مرجع سابق، ص 35.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

لوظيفة التدقيق الداخلي. فقد أشار المعهد إلى أن إضافة القيمة يتم من خلال تحسين وزيادة فرص إنجاز أهداف المنظمة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة.<sup>(1)</sup> كما أن أهمية التدقيق تتمثل في كونه وسيلة تخدم جهات كثيرة ذات مصلحة مع المؤسسة سواء كانت أطرافاً داخلية أو خارجية، إذ تعتمد إلى حد كبير على البيانات المحاسبية لاتخاذ قرارات ورسم خطط مستقبلية.

وعليه يمكن الوقوف على أهمية التدقيق من خلال العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفايتها حتى يتسنى لمستعملها اتخاذ أنجع القرارات وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات السليمة، كذلك إعطاء مصداقية لما تقدمه المؤسسة من بيانات ومعلومات محاسبية لمالكي المؤسسات والمساهمين في رأس مالها.<sup>(2)</sup>

لقد بينت لجنة الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) عند إصدار المعايير في عام 2002م أن أهمية التدقيق الداخلي تتمثل في أنه يساعد مدققو الحسابات على الحفاظ على أمانة وكفاءة البيانات المالية المقدمة إلى المؤسسات المالية، وذلك كدعم جزئي للقروض وحاملي الأسهم للحصول على رأس المال، كما يساعد في وضع القرارات الأولية السليمة، ومساعدة خبراء الضرائب في بناء الثقة والكفاءة عند التطبيق العادل للنظام الضريبي.<sup>(3)</sup>

### 3. فاعلية التدقيق الداخلي من خلال تبني نموذج لنظام تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في منهجية أي مؤسسة، هذه المنهجية تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم. وتتمثل هذه الآثار في مساهمة تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال الثقة والتفاهم والعلاقة الحسنة، وهذا ما يولد لديهم شعوراً إيجابياً نحو المؤسسة التي يعملون فيها، حيث يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين، وهذا ما يضمن أن كل فرد سينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده، كما أن نتائج تقييم الأداء تعد بمثابة المبرر للمنظمة على جميع القرارات

(1) المجمع العربي للمحاسبين ب: المبادئ الأساسية للتدقيق (ورقة بحثية)، المجمع العربي للمحاسبين، عمان - الأردن، 2001م،

ص226.

(2) لطفي شعباني: مرجع سابق، ص23.

(3) كمال سعيد محمد سعيد كمال النونو: مرجع سابق، ص37.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

المتخذة في مجال شؤون العاملين بواسطة إدارة الموارد البشرية من ترقية، وفصل من العمل وتعويضات.<sup>(1)</sup>

كذلك يعتبر تقييم الأداء أسلوب تتبعه المنظمات كمقياس أو معيار للأعمال يكشف نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين والأساليب والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، ومن ثم الإسهام في تعديل هذه المعايير، بالإضافة إلى فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين. فإذا كانت نتيجة التقييم تبين أداء العامل، فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة على مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهارته في شؤون القيادة، ولاشك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم.<sup>(2)</sup>

وكنموذج لنظام تقييم الأداء، فهو يشمل عناصر رئيسية ومكونات فرعية تعرض جانباً من النظام الذي اقترحه **Stockes** بعد تعديله بما يتوافق مع المنطق الذي تستند إليه دراستنا:

أ. **المركز المالي:** (إجمالي إيرادات البيع، نفقات التشغيل، الأصول الجارية، الخصوم الجارية النقدية، الإنفاق الاستثمارية).

ب. **العمليات:** (الكميات المشتراة، الكميات المعاد بيعها، الكميات المنتجة، كمية المبيعات/ قيمة المبيعات، عدد الشحنات المنقولة إلى السوق، نسبة السوق الذي تخدمه المنظمة، عدد الطلبات الواردة، عدد الطلبات المنفذة، عدد الطلبات المرتجعة).

ج. **علاقات العمل:** (معدل دوران العمل، نسبة الأفراد في كل مستوى وظيفي، نسبة الأفراد المتاحين للترقية، الساعات المستغرقة في التدريب، معدلات الحوادث وإصابات العمل، منازعات الأفراد، الجزاءات الموقعة على الأفراد).<sup>(3)</sup>

د. **الإنتاجية:** (نسبة البضائع المشتراة إلى البضائع المباعة، عدد ساعات العمل المستغرقة لإنتاج وحدة واحدة، عدد الوحدات المنتجة لكل وحدة من الآلات، نفقات الصيانة لكل وحدة إنتاجية، كمية الإنتاج من كل وحدة إنتاجية، كمية الإنتاج بالنسبة لكل عامل، معدل الطاقة المستغلة إلى إجمالي الطاقة المتاحة، نسبة الأعطال في التشغيل، نسب إعادة التشغيل).

(1) حافظ نصري: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين - دراسة حالة مديرية الصيانة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص سياسة علمية وإدارة محلية، بسكرة - الجزائر، 2014م، ص 62.

(2) المرجع السابق، ص 63.

(3) عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مرجع سابق، ص 130، 131.

## الفصل الخامس: فاعلية الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

هـ. المركز التنافسي في السوق: (المناطق الجغرافية التي يتم فيها التسويق، أنواع العملاء الذين يخدمهم المشروع، أعداد العملاء، التغيير في حجم السوق، نسبة التغلغل في السوق، الخصومات الممنوحة بالنسبة للأسعار العادية).

يضيف *Stockes* إلى العناصر السابقة ثلاثة عناصر أخرى تتعلق بالعلاقات العامة العلاقات مع العملاء، والقيادة في أداء الخدمات. وبصفة عامة فإن تحديد عناصر التقييم الرئيسية وتحليل مكوناتها الفرعية يختلف كما ذكرنا من مشروع إلى آخر، كما أنها قد تتغير في المشروع نفسه من فترة لأخرى بحسب الظروف السائدة واهتمامات الإدارة وأهدافها، ومع ذلك فإن عناصر التقييم تتعلق عادة بالمجالات الآتية في المشروع: (الربحية، الموقف في السوق، الإنتاجية، التجديد والتطوير في المنتجات، اتجاهات العاملين والمديرين ومعدلات نموهم، المسؤولية الاجتماعية للمشروع، مدى الاستفادة من الموارد المتاحة، درجة التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل).<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 132.

# الفصل السادس

## الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: المناقشة العامة لنتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: توصيات الدراسة

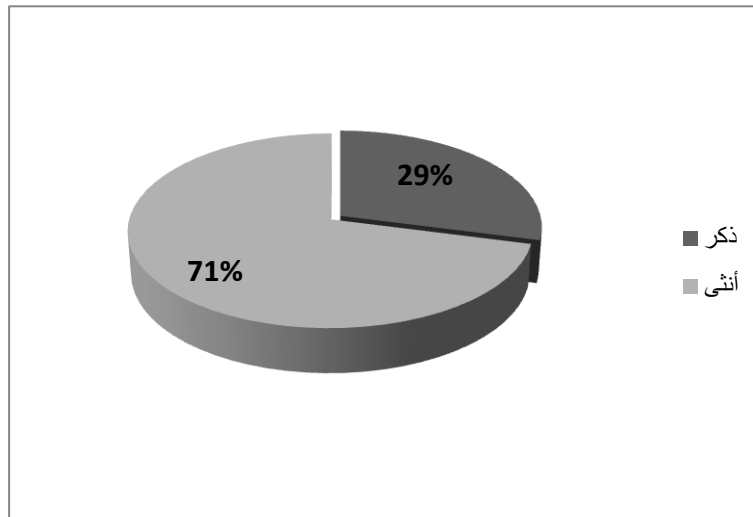


## أولاً: تحليل البيانات

يعتبر الجانب النظري من موضوع البحث غير كافي لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج تجسد الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، لذا تم القيام بالدراسة الميدانية لمحاولة الكشف عن دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل عن طريق تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والتكرارات المتضمنة في الجداول والرسومات البيانية للخروج بنتائج عامة تؤكد مدى صحة فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي لموضوع بحثنا.

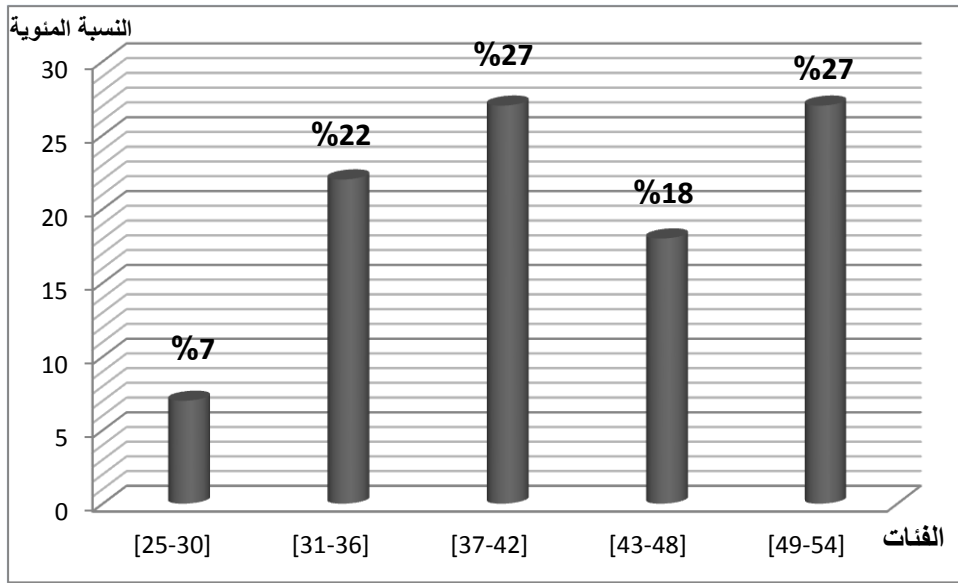
### 1. البيانات الأولية

الشكل رقم (14): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس



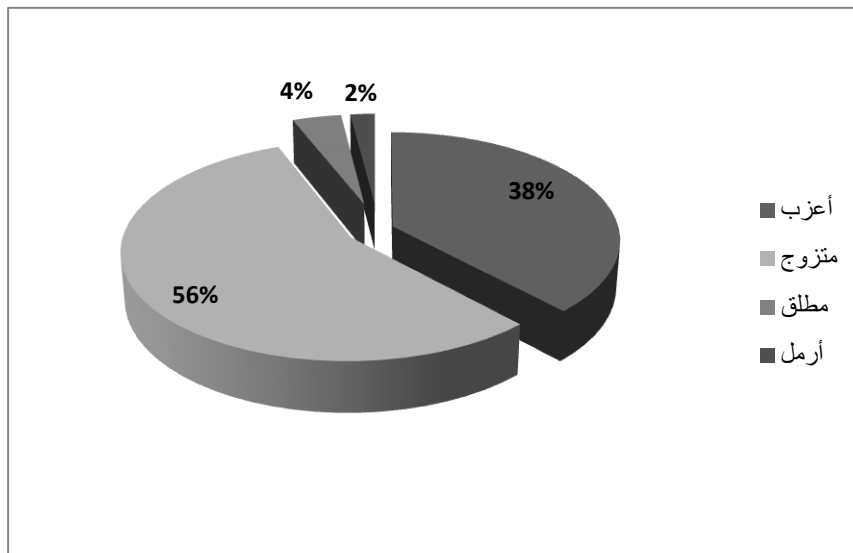
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أكبر نسبة تظهر عند فئة الإناث والمقدرة بـ 71%، في حين نجد أن نسبة الذكور ضئيلة حيث تقدر بـ 29%، ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين إلى أن مشاركة فئة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من فئة الذكور، وبالتالي فرص التشغيل عندهن كانت أكبر من الذكور.

الشكل رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن



تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة توزيع المبحوثين جاءت متماثلة في الفئتين [37-42] و[49-54] والمقدرة بـ 27%، وهو السن الذي يكون فيه الفرد قد اكتسب الخبرة الكافية والنضج الفكري الذي يعود بالنفع على المؤسسة، بفضل المهارات المكتسبة من الأقدمية في العمل. إذ نلاحظ على هؤلاء الفاعلين الاجتماعيين الطمأنينة والاجتهاد والثبات والجدية في أداء أعمالهم.

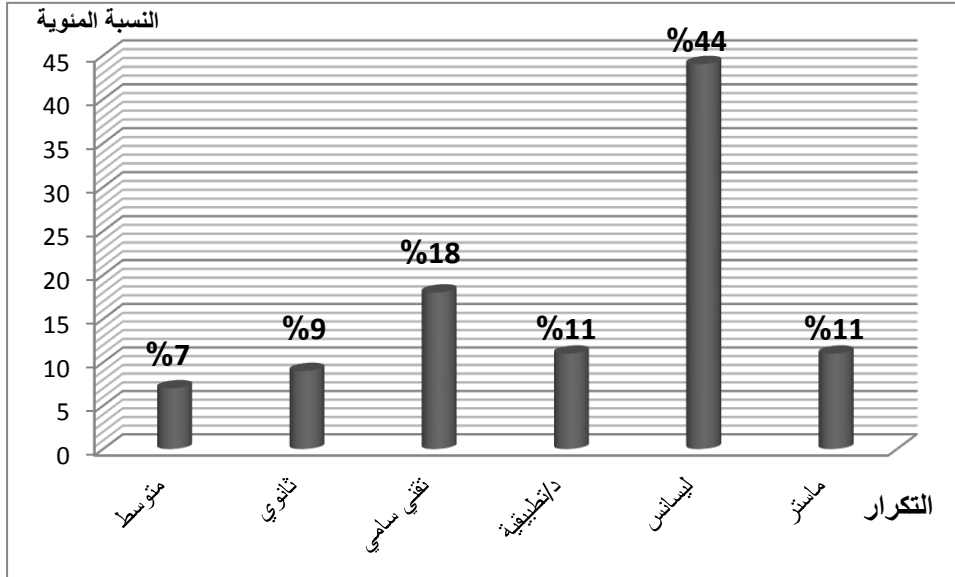
الشكل رقم (16): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين هم من الفئة المتزوجة وتقدر نسبتهم بـ 56% مقارنة مع العزاب والذين يمثلون نسبة أقل والتي تقدر بـ 38%، مما يعني أن وضعية العامل النفسية

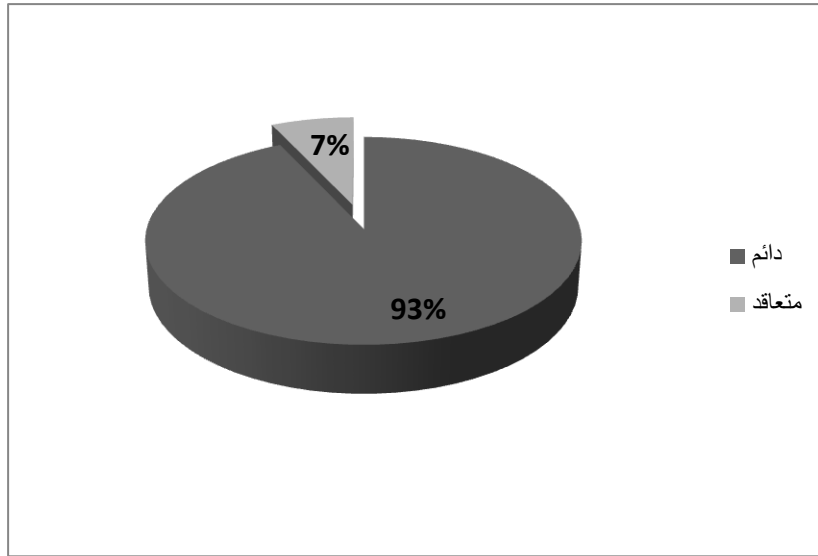
والاجتماعية مستقرة. وبالتالي فهذه الفئة مؤهلة أكثر للقيام بمجهودات أكبر في العمل لتحقيق التوازن الاقتصادي للعائلة.

الشكل رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين حسب الشهادة



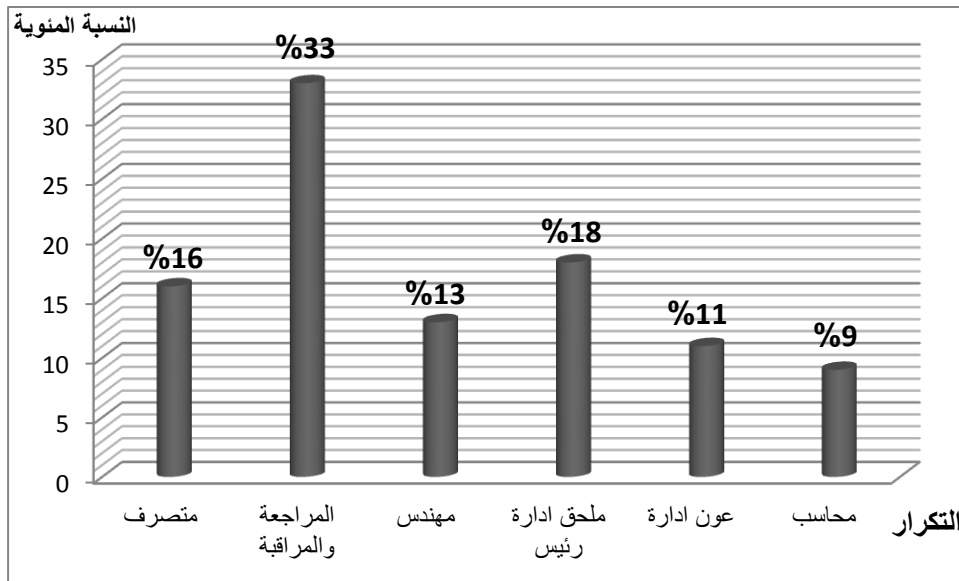
من خلال المعطيات البيانية نجد أن أكثر نسبة مسجلة عند فئة حاملي شهادة ليسانس والمقدرة بـ 44% ما يدل على أن عينة الدراسة تتميز بكفاءة علمية تسمح بأداء المهام على أكمل وجه، وهذا مرتبط بشروط التوظيف التي تعطي الأولوية لشهادة الليسانس. ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة 18% وذلك تماشياً مع التطور التكنولوجي الحاصل، وجاءت النسبة متماثلة لكل من حاملي شهادة الماستر والدراسات التطبيقية وقدرت بـ 11%. وهذا التنوع في الاختصاص دليل على أن الجامعة تعمل على استقطاب ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية المتخصصة والمتنوعة للإلمام بكافة المهام والأعمال. وقدرت نسبة بـ 9% من حاملي شهادة التعليم الثانوي و7% للتعليم المتوسط، وهذا راجع إلى أن هذا المستوى كان يوظف به في السنوات الماضية أين كان سوق العمل بحاجة إلى يد عاملة لشغل هذه الوظائف وبعبارة عن التطور التكنولوجي.

الشكل رقم (18): يبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية



نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين يشغلون منصب عمل دائم بنسبة 93% وهو ما يضيف جوا من الاستقرار خلال العمل وهذا حافزا إيجابيا يمنح الثقة بين صاحب العمل والموظف بوجود النية للدخول في تعاون طويل الأجل، فضلا عن ذلك فإنه يمنح شيئا من الأمان لصاحبه. فالعامل الدائم في عمله ينتج أكثر من المتعاقد، لأنه ينتمي للمؤسسة ولديه الولاء لعمله.

الشكل رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

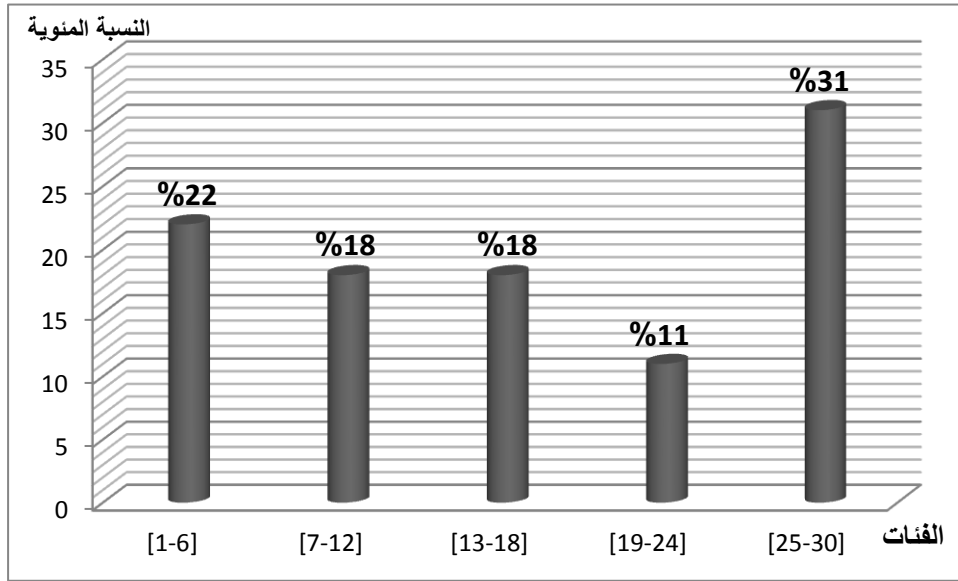


تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 33% من أفراد مجتمع البحث يشغلون منصب المراجعة والمراقبة، على اعتبار أن هذه الفئة تعمل على تسهيل عملية الرقابة لكونها تلقت تدريبا وتكوينا في أداء

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

الأعمال خاصة فيما يتعلق بتدقيق الملفات، كما أن طبيعة العمل تعتمد على الكفاءة العلمية والخبرة المهنية، في حين جاء توزيع متقارب في الوظائف الأخرى والذي أسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المواطنين، لأنه يركز على التخصص في العمل وتقسيم المهام وتوزيعها بين العمال، علما بأن تعدد الوظائف مرتبط بالمستوى التعليمي.

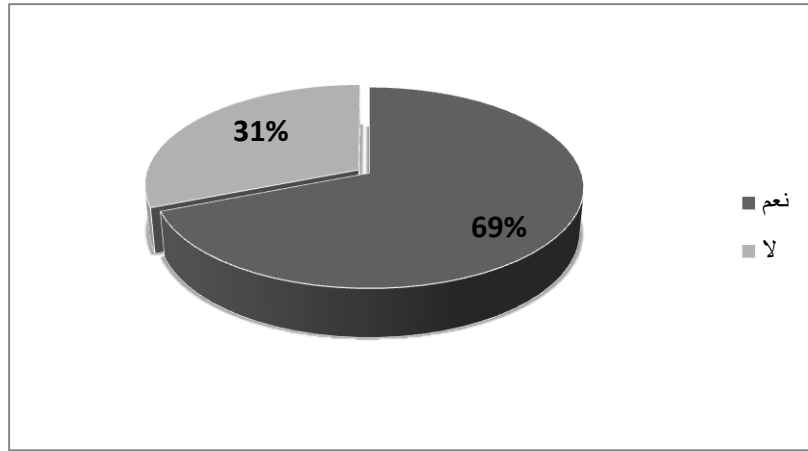
الشكل رقم (20): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



من خلال البيانات الواردة في الشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة المحصورة بين [25-30] سنة والمقدرة بـ 31% هي فئة تعبر على اكتساب الخبرة في ميدان العمل، وبالتالي فإن موظفي هذه المؤسسة ذوي خبرة وكفاءة مهنية وهذا ما سيضمن تحقيق الاستقرار في العمل والأداء الأفضل داخل المؤسسة. وبدل أيضا على أنهم يتمتعون بالوعي ويدركون ما يبذلونه من جهد، وقد يرجع هذا إلى قدرتهم على التمييز بين الأمور. وبالتالي يمكن القول أن لديهم موضوعية في الحكم على قدراتهم، وهو ما يفسر لنا وجود كفاءات يُعتمد عليها في عملية تدقيق الملفات، أما 22% تمثل الفئة من [1-6] سنوات وهي فئة شبابية تتمتع بالحيوية والإقبال على العمل وتسهم في فعالية المنظمة، في حين جاءت النسبة متماثلة في الفئتين [7-12] سنة و[13-18] سنة وهي سنوات خبرة كافية للتعامل مع الموظفين أثناء تقديم الخدمات.

## 2. الخطوات المرحلية والتنفيذية لوظيفة التدقيق الداخلي

الشكل رقم (21): يبين مدى توزيع البرنامج على الموظفين لإنجاز العمل



من خلال البيانات الإحصائية تبين أن أغلبية المبحوثين والمقدين بـ 69% من حجم مجتمع البحث يوزع عليهم برنامج لإنجاز عملهم، وهو دليل على أن المنظمة تبين خريطة توزيع الأعمال والنشاطات الرئيسية ومجموع ساعات العمل التي تصرف لإنجاز كل منها، وتبين الواجبات التي يقوم بها كل موظف والوقت الذي يستغرقه لإنجازها. كما يفيد هذا البرنامج في الكشف عن نقاط الضعف في توزيع العمل بين الموظفين. في حين 31% من المبحوثين صرحوا بعدم توزيع برنامج عمل، مما يكشف نوعاً ما عن التوزيع غير العادل في توزيع المهام وأن معظم المبحوثين يعانون من عدم المساواة في توزيع المهام، مما قد يولد صراعات وخلافات داخل مكان العمل والوقوع في الأخطاء والمخالفات. وهذا يتعارض مع إجابات رؤساء المصالح الذين صرحوا في دليل المقابلة بتوزيع برنامج العمل على جميع الموظفين، و يدل هذا أيضاً على نقص التواصل بين الرئيس والمرؤوسين نتيجة إحساس أصحاب القرار بالقوة من خلال احتلالهم المناصب العليا.

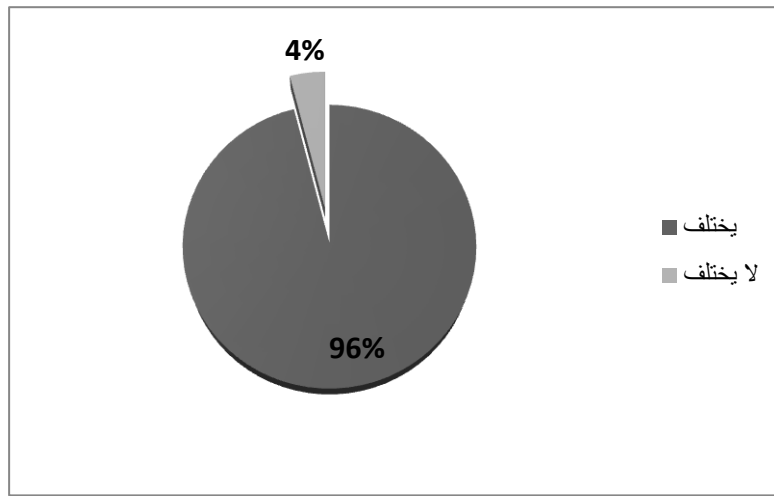
الجدول رقم (05): يوضح محتويات البرنامج

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
34%	20	وقت محدد لتنفيذ العمل
21%	12	توفير أدوات عمل جديدة
33%	19	الاستعانة بوثائق سابقة لها علاقة بالوثائق الحالية
12%	07	كشوفات كمية للأشغال من أجل متابعتها
100%	* 58	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (31) لتعدد احتمالات الإجابة

من خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ أن نسبة 34% من مجموع أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن البرنامج يتضمن وقت محدد لتنفيذ العمل وذلك حسب طبيعة العمل، وهذا راجع إلى صرامة المسؤول ومدى حرصه على إنجاز العمل في الوقت المحدد، على غرار 33% أكدت أنها تستعين بوثائق سابقة لها علاقة بالوثائق الحالية، وهذا يدل على مدى تقديم المسؤول للتوضيحات والتفسيرات اللازمة لعمل الموظفين، لكن 21% صرحت بتوفير أدوات عمل جديدة وذلك لتسهيل عملية مراجعة إنجاز الأعمال، أما نسبة 12% أرجعت السبب إلى وجود كشوفات كمية للأشغال من أجل متابعتها.

الشكل رقم (22): يبين مدى اختلاف برنامج العمل من مصلحة إلى أخرى



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 96% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن برنامج العمل يختلف من مصلحة إلى أخرى، فالتنوع في بيئة العمل سبيل لدعم الابتكار والإبداع، وهذا يدل على أن برنامج العمل يختلف تبعاً لاختلاف أهداف المصلحة في عملية التدقيق بسبب طبيعة المسؤول ومعرفة بالدور الوظيفي لعملية التدقيق والعمل بالأولويات. وبالتالي كل عمل له أهميته ودوره.

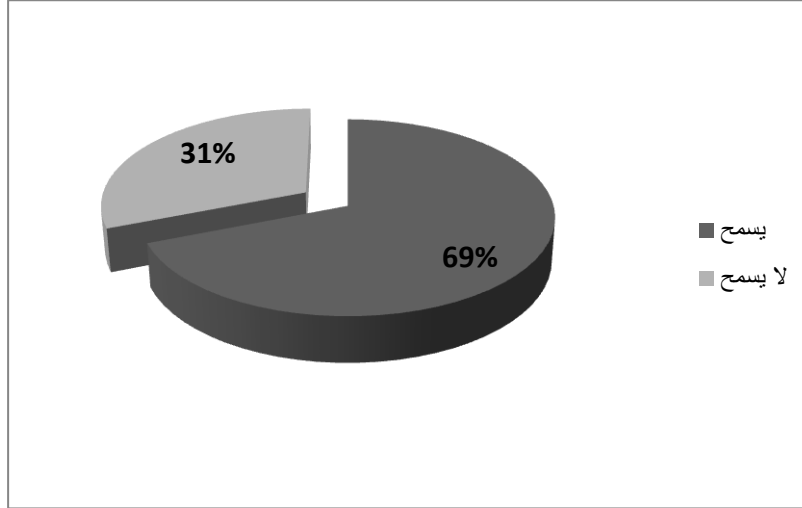
الجدول رقم (06): يبين أسباب اختلاف البرنامج

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
64%	31	حسب نوع العمل
21%	10	حسب الجهة المعنية بالمراقبة
15%	07	حسب خبرة العامل
100%	*48	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين صرحوا باختلاف البرنامج (43) لتعدد احتمالات الإجابة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه اتضح أن أغلبية أفراد مجتمع البحث والمقدرين بنسبة 64% أرجعوا سبب اختلاف البرنامج إلى نوع العمل، وهذا يدل على أن كل عمل له أهميته ودوره، فالتنوع في المهام راجع إلى قدرة المؤسسة على ترتيب الأولويات ووضع معايير عادلة للأداء.

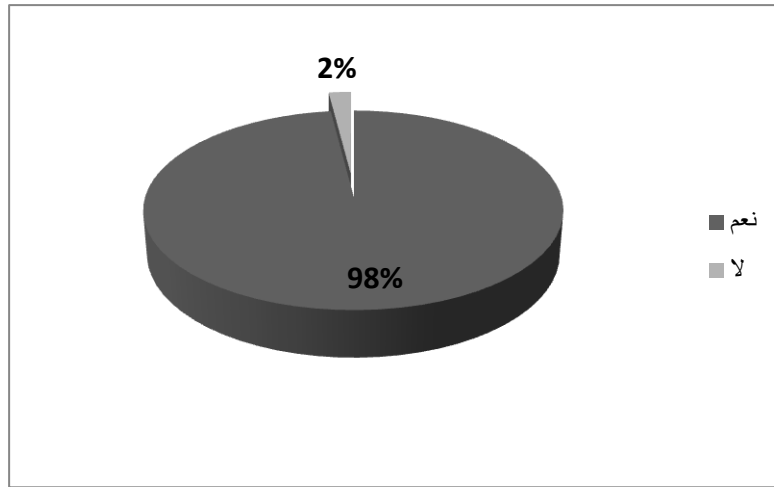
الشكل رقم (23): يوضح مدى سماح المسؤول للموظف بإنجاز خطة عمل لتسهيل عملية الرقابة



تبين من خلال المعطيات الواردة في الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المسؤول يسمح لهم بإنجاز خطة عمل، حيث قدرت النسبة بـ 69% وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة المبحوثين الذين لا يسمح لهم بإنجاز خطة عمل أي 31%، وتدل هذه النتائج أو الإحصائيات أن مشاركة أفراد فريق العمل في وضع خطة عمل تسهل عملية الرقابة وتحفزهم على تحقيق المستهدفات الخاصة بهم وتحملهم مسؤولية اتخاذ القرارات، كما أن مشاركة الموظف في وضع الخطط يجعله على درجة كبيرة من الحماس في تنفيذها على أكمل وجه، وليكون كذلك في وضع مؤهل للترقية. وهذا ما يتفق مع تصريحات رؤساء المصالح في دليل المقابلة حيث أكدوا على السماح للموظف بإنجاز خطة عمل مما يدل على أن الموظف عضو فعال داخل المنظمة وهو ما أكدته نظرية ميشال كروزييه في أن العامل لا يستجيب سلباً لمحيطة بل يتصرف كعنصر فاعل في التنظيم يحاول الاستفادة من عمله ومركزه، ففي مثل هذه المهام يكشف الموظف قدراته وينميها ويعزز ثقته بنفسه.



الشكل رقم (24): يوضح مدى قيام الموظف بالمراجعة المستمرة لعملية التدقيق في الملفات



من خلال الشكل أعلاه يتضح أن 98% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بقيام الموظف بالمراجعة المستمرة لعملية التدقيق في الملفات، وذلك للتأكد من الحسابات والبيانات والمستندات بشكل يعطي الصورة الصحيحة والصادقة للمؤسسة. كما أن كثرة تعدد المراجع في المؤسسة له تأثير على انتظام العمل ويمكن للمراجع التعرف على أوجه وتفصيل المؤسسة، خلافاً لما يتركه من أثر نفسي على موظفي المؤسسة مما يقلل من فرص ارتكاب الأخطاء والمخالفات، وبالتالي فإن المراجعة المستمرة تؤدي لانتظام العمل بالنسبة لأعمال المراجعة والمراجع، وهو ما أثبتته تصريحات رؤساء المصالح بمتابعة عمل الموظفين بصورة مستمرة لتجنب الأخطاء التي يمكن وقوعها، فالمراجع هو المسؤول الأول عن سير العمل الذي يشرف عليه، وبالتالي فهدفه تحقيق التحسين المستمر لعمل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح مدى مساعدة المراجعة المستمرة للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
21%	16	التخفيف من المخالفات
51%	40	التصحيح الفوري للأخطاء
14%	11	الإبلاغ عن تكرار الأخطاء
9%	07	تسهيل العمل
5%	04	تدارك الخطأ سواء بالتخفيف أو التصحيح
100%	* 78	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (44) لتعدد احتمالات الإجابة

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

صرح 51% من أفراد مجتمع البحث أن المراجعة المستمرة لعملية تدقيق الملفات تساعده على التصحيح الفوري للأخطاء، وهذا يعطي مدلولاً عن أهمية وجود وظيفة التدقيق الداخلي والتي تستند على الوصول إلى معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب، كما أنها تمكن المراجع من أن ينجز عمله وهو في مأمن من عدم قيام الموظفين بالتلاعب، وبالتالي فهي تساعده في اكتشاف الخطأ والغش إن وجد بعد حدوثهما بفترة قصيرة وعندئذ يمكن إصلاح الخطأ بسهولة لتوافر ظروفه، وتبين نسبة 21% أن المراجعة المستمرة تساعد على التخفيف من المخالفات وهنا يبرز دور عملية الفحص لاكتشاف الأخطاء وتحديد المسؤول، عنها وهذا ينعكس إيجابياً على جودة عملية المراجعة والتقليل من عمليات الغش والمخالفات وبالتالي تسهيل العمل.

### الجدول رقم (08): يبين الخطوات المناسبة لتنفيذ عملية تدقيق الملفات

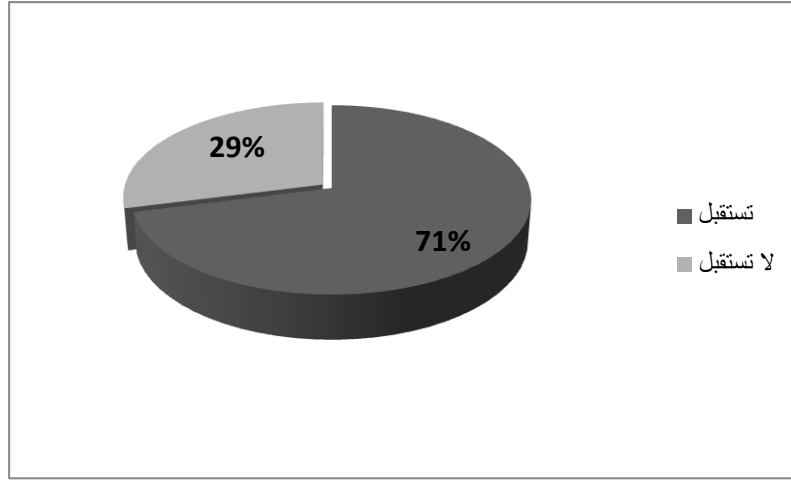
النسبة المئوية	التكرار	الفئات
24%	8	مراجعة الملفات وتدقيقها ودراستها
58%	19	جمع المعلومات - الفحص - التقرير
18%	06	المتابعة المستمرة للملفات
100%	*33	المجموع

(\*): لم يجب جميع المبحوثين

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه صرح أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 58% بأن الخطوات المناسبة لتنفيذ عملية التدقيق هي جمع المعلومات، الفحص، التقرير، وهذا راجع إلى كفاءة الموظف ووضوح التعليمات المتعلقة بالأوامر الصادرة من طرف إدارة المؤسسة، وهذا يضمن حسن تنفيذ الأعمال وجودة تقديم الخدمات والوصول إلى تسهيل تنفيذ عملية التدقيق، فكلما اتضحت القوانين والتعليمات ساعد ذلك على حسن سير الأعمال.

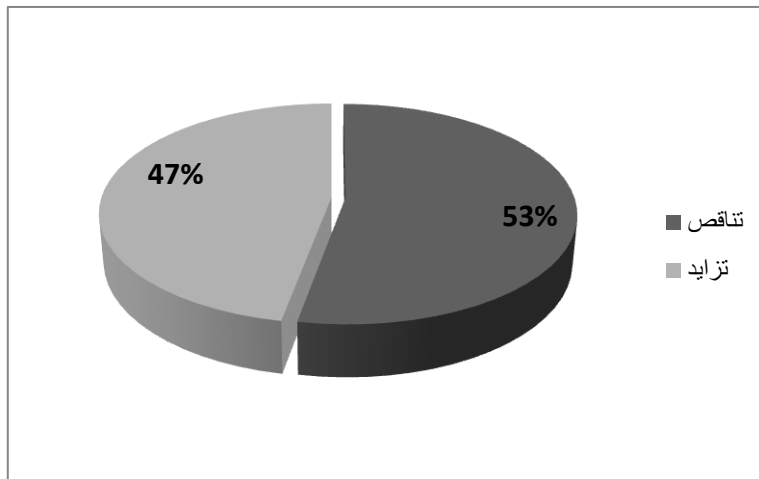
3. المؤشرات المميزة لمتابعة تقييم أداء العامل

الشكل رقم (25): يوضح مدى استقبال إدارة المؤسسة للشكاوي الخارجية



توضح المعطيات الإحصائية أن غالبية المبحوثين والمقدرين بنسبة 71% صرحوا باستقبال إدارة المؤسسة للشكاوي الخارجية، وهذا يدل على مدى اهتمام المسؤولين بشكاوي العاملين وبالتالي اهتمام المؤسسة بمحيطها الخارجي، وهذا ما يعكس اهتمام الجهة في العمل على تسهيل استقبال الشكاوي على المتعامل واهتمامها بتطوير خدماتها وذلك بزيادة الوعي العام للمؤسسة مما يساعد في الوصول إلى أسس المشكلات والعمل على وضع حلول لها لضمان عدم تكرارها، وبالتالي العمل على تحسين مواطن الضعف. وهو ما أكدته نظرية كرس أرجيريس من خلال أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية يكون من خلال الأسلوب القيادي الذي يركز على الأفراد ومشاكلهم وتوسيع حجم العمل بالنسبة للفرد وتحقيق حدة التدقيق الإداري وتبين نسبة 29% عدم استقبال المؤسسة للشكاوي وهذا راجع لعدم إبداء الاهتمام الكافي من قبل العاملين في شكاوهم.

الشكل رقم (26): يوضح مدى تناقص أو تزايد الشكاوي



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الشكل أعلاه أن نسبة 53% من أفراد مجتمع البحث صرحت بتناقص استقبال المؤسسة للشكاوي وهذا راجع إلى التمييز أو المحاباة أو سوء الإدارة أو تقاعس وإهمال أصحاب الواجب كما يدل ذلك على الانتهاكات الناجمة عن سوء استغلال المنصب العام أو التعسف في استعمال السلطة.

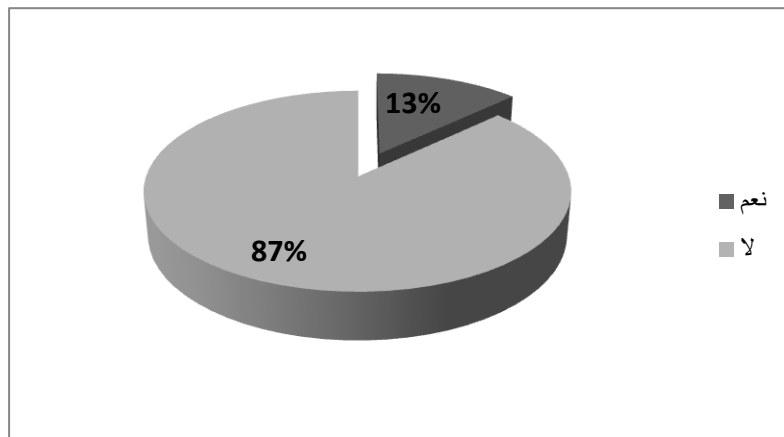
### الجدول رقم (09): يبين أسباب تزايد الشكاوي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
50%	09	التأخر في الإبلاغ عن الأخطاء
22%	04	عدم التزامك بتنفيذ العمل في الوقت المحدد
06%	01	غيابك المستمر عن العمل
11%	02	عدم احترام القوانين والتعدي على الحقوق
11%	02	اللامبالاة أثناء أداء الوظيفة
100%	*18	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أقروا بتزايد الشكاوي (15) لتعدد احتمالات الإجابة

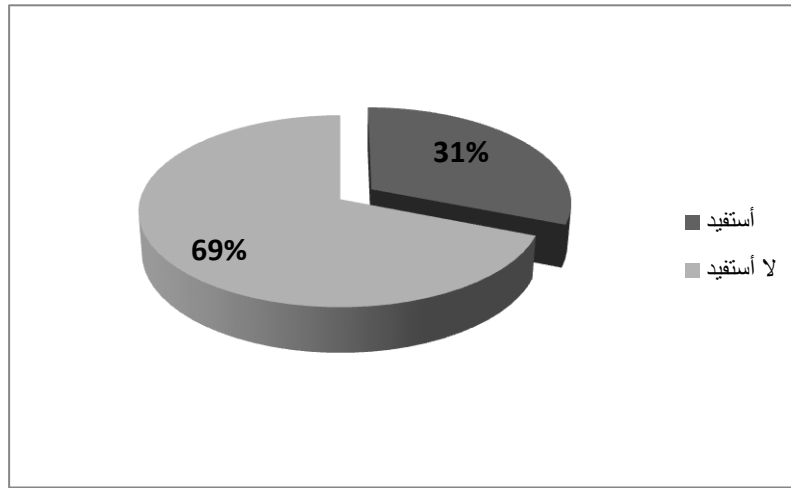
من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح الأسباب التي تؤدي إلى تزايد استقبال المؤسسة للشكاوي نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد مجتمع البحث أرجعت السبب إلى التأخر في الإبلاغ عن الأخطاء ونظرا لعدم اهتمام الموظف بالوظيفة وغيابه المستمر عن العمل، في حين صرحت 22% بعدم التزام الموظف بتنفيذ العمل في الوقت المحدد وذلك لامتناع الموظفين عن القيام بواجباتهم وتقديم الخدمات أصلا، أما نسبة 11% أرجعت السبب إلى عوامل أخرى كعدم احترام القوانين والتعدي على الحقوق واللامبالاة أثناء أداء الوظيفة، وذلك لعدم تمسكه بمبادئ وقوانين العمل وغير ذلك من الأسباب.

الشكل رقم (27): يوضح مدى تلقي الموظفين للحوافز والمكافآت مقابل إنجاز العمل قبل المدة المحددة.



نلاحظ خلال المعطيات الواردة في الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين والمقدرين بنسبة 87% صرحوا بأنهم لا يتلقون مكافآت أو حوافز مقابل إنجاز العمل قبل المدة المحددة، وهذا ما يؤدي إلى اللامبالاة أثناء أداء الوظيفة ويؤثر سلبا على أدائهم ويسهم في ضعف إنتاجيتهم. فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سبب للتنافس مما يؤدي إلى التأخر في إنجاز الأعمال وهو ما أكدته نظرية رنسيس ليكرت والتي ركزت على ضرورة توجيه الإدارة إلى القواعد الأكثر فاعلية في إنتاج الدافع للعمل والإنجاز، وهو ما يتفق أيضا مع إجابات رؤساء المصالح في دليل المقابلة حيث أكدوا بعدم تلقي الموظفين للحوافز والمكافآت وذلك راجع إلى عدم الشفافية وافتقار العدالة وغياب معايير المفاضلة.

الشكل رقم (28): يبين مدى استفادة الموظفين من دورات التدريب لتحسين عملهم



69% من إجمالي مجتمع البحث صرحوا بأنهم لا يستفيدون من دورات التدريب لتحسين المستوى، علما أن التدريب يساعد على تطوير وتنمية المهارات والقدرات والوصول إلى مستوى من الكفاءة والفاعلية في الأداء، وكون التدريب أيضا يجدد المعلومات وينمي الشخصية ويطورها إلى الأحسن. ويكون بذلك العامل على علم بكل ما هو جديد في مجال العمل والتعرف على الأمور التي تساعد في تسهيل عملية المتابعة والمراجعة، وهذا يتنافى مع إجابات المسؤولين في دليل المقابلة حيث أكدوا على السماح للموظفين بالقيام بدورات تدريبية لتحسين عملهم وهذا راجع لأقدمية الموظف في عمله، في حين صرح 31% بأنهم استفادوا من دورات تدريبية لتحسين المستوى.

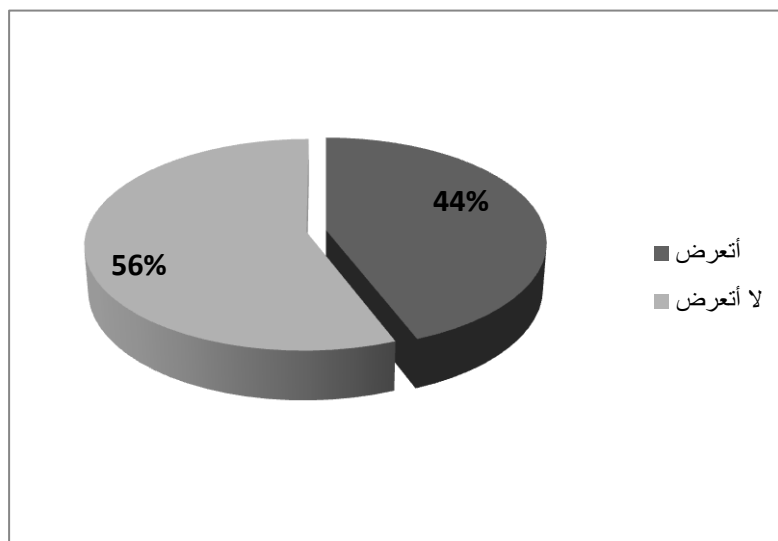
الجدول رقم (10): يوضح أسباب عدم استفادة الموظفين من التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
35%	13	انعدام المساواة بين العاملين
22%	08	سيطرة العلاقات الشخصية
32%	12	نقص الإمكانيات من أجهزة ومعدات
3%	1	متعاقد
5%	2	التدريب يكون لأصحاب الترقيات
3%	1	عدم الاهتمام بالاستفادة من التدريب من طرف الموظف
100%	*37	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أقرروا بعدم الاستفادة من التدريب (31) لتعدد احتمالات الإجابة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 35% أرجعت سبب عدم استفادة الموظفين من التدريب لانعدام المساواة بين العاملين وهذا يدل على سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وميل واختيار المسؤول لبعض الموظفين، تليها نسبة 32% والذين صرحوا بنقص الإمكانيات من أجهزة ومعدات وهذا ينعكس سلبا على أداء المؤسسة والعاملين، أما نسبة 22% صرحت بسيطرة العلاقات الشخصية وهذا يدل على نقص العدالة التنظيمية وذاتية المسؤول في مواقف معينة وتوزعت 11% حول أن الموظف متعاقد لا يستفيد من التدريب.

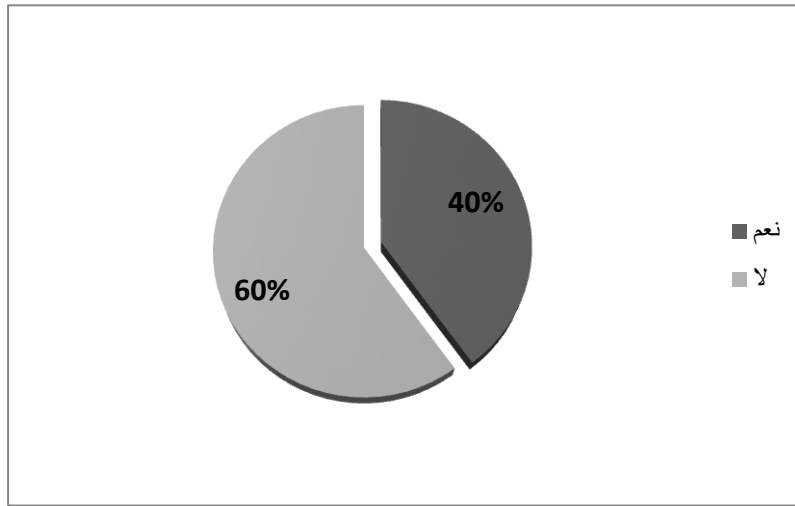
الشكل رقم (29): يوضح مدى تعرض الموظفين لصراعات وخلافات في العمل



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 56% من مجموع أفراد مجتمع البحث صرحوا بعدم تعرضهم لصراعات وخلافات في العمل وهذا راجع لمبدأ الحوار والتفاهم الذي يجمع زملاء العمل والذي يسهم في تنمية روح الجماعة ونشر القيم الإيجابية وتوطيد العلاقات، وكل هذه الأدوار تساعد على الرفع من الروح المعنوية وتبادل الأفكار والآراء وبالتالي تسهيل عملية المراجعة والمراقبة وخلق جو إيجابي لأداء متميز وهو ما أكدته نظرية كيرت لوين التي اهتمت بالتفاعل داخل المجموعات لتتناول بالتحليل دينامية الجماعات القائمة على الحوار والثقة المتبادلة والمسؤولية، في حين نسبة 44% صرحت بتعرضها لصراعات وخلافات في العمل وهي نسبة معتبرة وذلك لعدم الجدية في العمل.

الشكل رقم (30): يبين مدى نقص توزيع المهام في حالة التعرض للخلافات



من خلال المعطيات الواردة في الشكل أعلاه اتضح أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 60% صرحت بعدم نقص توزيع المهام وذلك راجع إلى التوزيع العادل للمهام بين الموظفين بحكمة وذكاء حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرجوة بسرعة وبكفاءة كما يدل ذلك على خبرة المسؤول في التعامل مع طاقم العمل وفي تحفيزهم وإعطائهم الثقة في أنفسهم وخبراتهم ومنحهم فرصة الابتكار كي يكون لهم السبق في تطوير العمل. وهذا مفاده أن المسؤول هو من له السلطة في توزيع وتحديد المهام أما النسبة المتبقية 40% صرحوا بأن هناك نقص في توزيع المهام وربما يرجع ذلك إلى توتر العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

الجدول رقم (11): يوضح الطرق المساعدة على تحسين أداء الموظفين

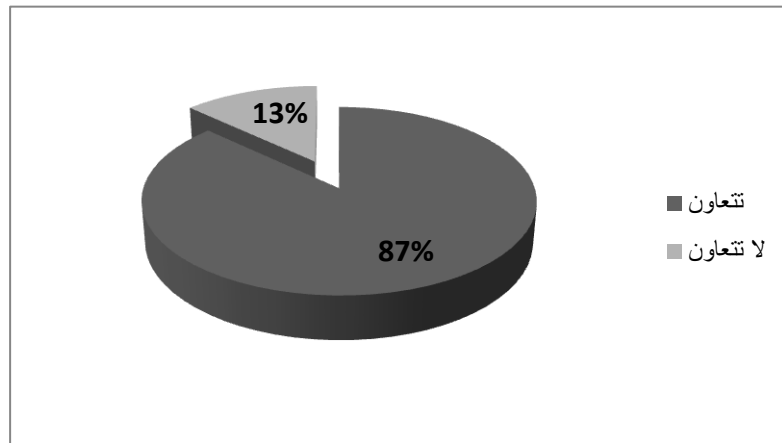
النسبة المئوية	التكرار	الفئات
44%	17	المساواة بين الموظفين
23%	09	التحفيز
33%	13	الاحترام والتقدير
100%	*39	المجموع

(\*): لم يجب جميع المبحوثين

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة 44% من عينة الدراسة صرحوا بأن من بين الطرق المساعدة على تحسين أداء الموظفين في العمل هو المساواة بين الموظفين وهذا يدل على ضرورة توفير بيئة عمل آمنة وصحية مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة كنظام متكامل يعمل على قياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف ومن ثم الأداء العام، تليها نسبة 33% من المبحوثين صرحوا بضرورة احترام وتقدير الموظفين وهذا يساعد على تجاوز جميع مسببات الخلاف، لأن الاهتمام يكون منصبا على شؤون العمل وهو ما أكدته نظرية شستر إرفين برنارد حيث ركزت على أن يعامل الرؤساء أتباعهم باحترام وكفاءة. فالنسبة إليه تشمل الرقابة في الحصول على المشاركة التطوعية من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة أكثر منه من خلال التسلط بينما صرحت 23% بضرورة تحفيز الموظف في العمل، وهذا دافع ينمي رغبة الموظف في بذل مستوى أعلى من الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن تؤدي هذه الجهود إشباع بعض الاحتياجات وهذا يعمل على زيادة الإنتاج وتطوير العمل.

4. الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي وتقييم أداء العمال

الشكل رقم (31): يبين مدى تعاون إدارة المؤسسة مع الموظفين في الكشف عن الأخطاء والمخالفات





توضح المعطيات الإحصائية في الشكل أن إجمالي أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 87% صرحوا بتعاون إدارة المؤسسة مع الموظفين في الكشف عن الأخطاء والمخالفات وذلك للحد من عمليات الغش والاحتيال، وبالتالي فالهدف منها الكشف عن التضييل المقصود للسجلات والكشف عن الأخطاء عند حدوثها وذلك من أجل معالجتها بشكل فوري وهو ما أشارت إليه دراسة فارس حمایزية بعنوان دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر في المؤسسات، حيث توصل الباحث إلى أن إدارة المخاطر تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العلمية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

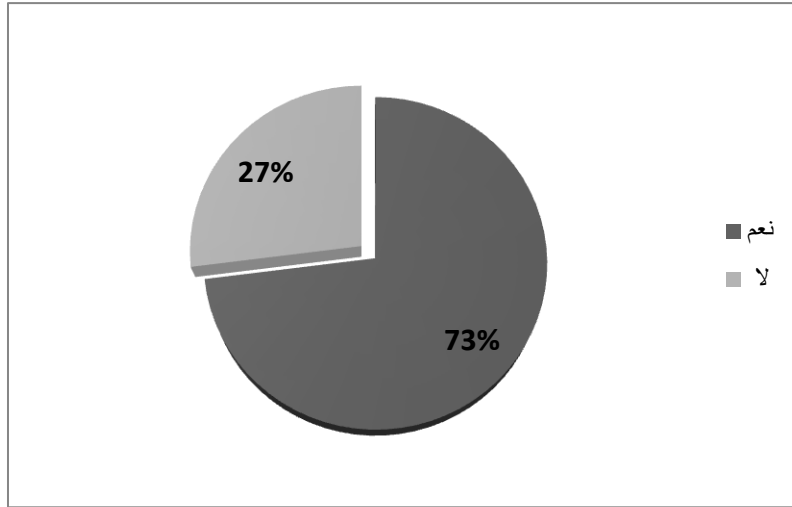
الجدول رقم (12): يوضح الإجراءات المتخذة لتعاون الإدارة مع الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
28%	18	إعطائك فرصة لوضع خطة جديدة للتدقيق
38%	25	التنسيق المستمر مع زملائك في إنجاز المهام
34%	22	تشجيعك على التمسك بمبادئ وقوانين العمل
100%	*65	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد الباحثين الذين صرحوا بتعاون الإدارة مع الموظفين (39) لتعدد احتمالات الإجابة

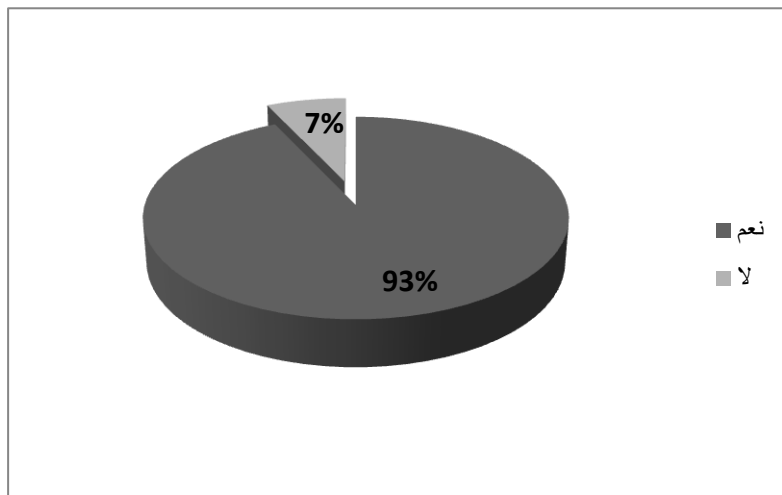
من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه اتضح أن نسبة 38% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بالتنسيق المستمر مع الزملاء في إنجاز المهام وهو سبب النجاحات المتعددة للأفراد والمؤسسات، والوصول إلى أفضل وسائل لتحقيق الأهداف. وبالتالي فالتنسيق بين أطراف العمل وأجنته وتوجيه الجميع للمسیر باتجاه واحد هو هدف المنظمة الأول، وهذا يدل على الحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهو ما أكدته نظرية ماري باركر فوليت والتي ركزت على ضرورة اهتمام المدقق بجماعات ومجموعات العمل وهذا في كل المستويات الرقابية مركزة على التنسيق وذوبان سلوك الأفراد في خدمة المجموعة. في حين صرح 34% بالتشجيع على التمسك بمبادئ وقوانين العمل وهذا لتعزيز القيم والمبادئ التي تمثلها، وهذا يدل على الالتزام بالانضباط لمنهاج إدارة صارمة وبيئة رقابية وقانونية من الدرجة الأولى أما نسبة 28% أكدوا على إعطاء فرصة لوضع خطة جديدة للتدقيق وهو ما يتوافق وإجابات رؤساء المصالح في دليل المقابلة والذين أكدوا على إعطاء الموظف فرصة لوضع خطة عمل وهذا راجع إلى ثقة المسؤول في موظفيه.

الشكل رقم (32): يبين مدى تزويد الإدارة للموظفين بمعلومات حول كيفية إنجاز العمل



من خلال الشكل أعلاه يتضح أن نسبة 73% صرحت بأنها تزود بمعلومات حول كيفية إنجاز العمل وذلك حسب طبيعة العمل، فقط يتطلب العمل تدخل المسؤول لإعطاء بعض التعليمات وهذا ما يتوافق وإجابات المسؤولين في دليل المقابلة والذين صرحوا بمنح الموظفين معلومات حول كيفية إنجاز الأعمال، وهو ما يشير إلى شفافية المسؤول ووضوحه مع موظفيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل، وهذا ما يجعل الموظف في حالة من الرضى الوظيفي وهذا ما أشارت إليه دراسة فارسي صبرينة بعنوان **تقسيم أداء العاملين وأثره على المؤسسة**، حيث توصلت الباحثة إلى أن عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة والمعقدة، وتتجلى أهمية هذه العملية في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، وتساعد على زيادة رضاهم عن عملهم وعن المؤسسة على غرار 27% والتي صرحت بأنها تقوم بأداء عملها دون التزود بأدنى فكرة من رئيسها وذلك راجع لعدم اتصال الرئيس بمروؤوسيه وعدم تكليفهم وتزويدهم بمهام واضحة تناسبهم.

الشكل رقم (33): يوضح مدى إنجاز الموظفين العمل بكل دقة وحذر



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال المعطيات الواردة في الشكل أعلاه نلاحظ أن 93% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بإنجاز عملهم بكل دقة وحذر، فالموظف الذي يعلم أن عمله سيراجع يكون حريص على إنجاز عمله على أكمل وجه وبكل دقة وعناية، وهذا ما يقلل فرص ارتكاب الأخطاء وبالتالي تسهيل عملية المراجعة والمراقبة، وتكون هناك مرونة في التعامل مع أطراف العمل وهو ما أشارت إليه دراسة يوسف سعيد يوسف المدلل بعنوان دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، حيث توصل الباحث إلى أن وحدات التدقيق الداخلي تقوم بدور جيد في ضبط الأداء الإداري من خلال دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم إدارة المخاطر وقياس كفاءة وفاعلية الأداء.

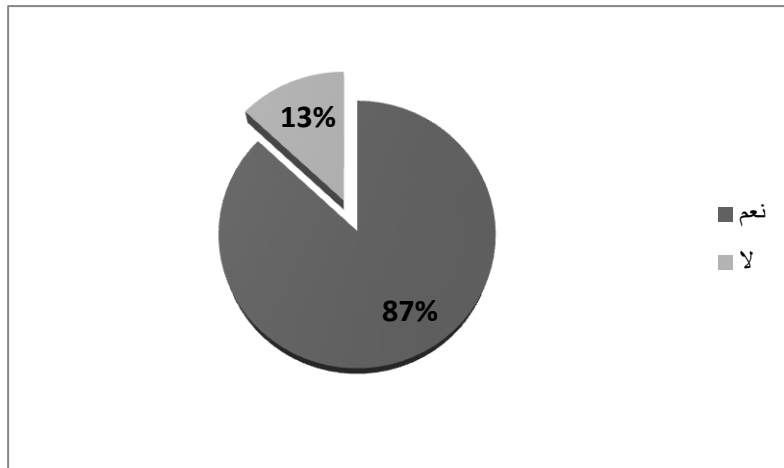
### الجدول رقم (13): يبين أسباب إنجاز العمل بكل دقة وحذر

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
31%	21	بمراجعة العمل
19%	13	منع فرص ارتكاب الغش
46%	31	القيام بواجب العمل بكل دقة وعناية
4%	03	تسهيل التعامل مع الإدارة
100%	*68	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (42) لتعدد احتمالات الإجابة

من خلال الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن 46% من أفراد مجتمع البحث أرجعت سبب إنجاز العمل بكل دقة وعناية إلى القيام بواجب العمل بكل دقة وعناية، في حين 31% أرجعت سبب ذلك إلى أنه تتم مراجعة العمل، وكما صرح 19% من مجتمع البحث بمنح فرص ارتكاب الغش في حين 4% صرحوا بأن هناك أسباب أخرى يمكن إرجاعها إلى تسهيل التعامل مع الإدارة. و ما يمكن قوله أن هذا من شأنه أن يسهم في التقليل من الأخطاء العملية للمراقبة وخلق نوع من التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

الشكل رقم (34): يوضح مدى حرص إدارة المؤسسة على الرقابة المستمرة للعمليات المنجزة



يتبين من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 87% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بحرص المؤسسة على الرقابة المستمرة للعمليات المنجزة وهو ما يتوافق مع إجابات رؤساء المصالح في دليل المقابلة والذين أقروا بمتابعة عمل الموظفين بصورة مستمرة وذلك لتحسين سير العمل وفقاً للخطط والسياسات المعتمدة في المؤسسة، والتأكد من تنفيذ الإجراءات الخاصة في الرقابة الداخلية لتحقيق الأداء المتميز والجيد والفعال، أما 13% صرحوا بعدم حرص المؤسسة على الرقابة المستمرة للعمليات المنجزة، فعدم وجود طاقم رقابي متخصص هذا من شأنه أن يحدث أخطاء وانحرافات في الأعمال المنجزة وهذا راجع إلى الإهمال وعدم الانضباط في العمل.

الجدول رقم (14): يبين طريقة إنجاز عملية الرقابة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
70%	33	المتابعة المستمرة لأعمال التدقيق
19%	09	تطبيق العدالة والمساواة بين العمال
11%	05	تلبية الاحتياجات التدريبية
100%	*47	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (39) لتعدد احتمالات الإجابة

من خلال البيانات الإحصائية تبين أن 70% صرحوا بأن عملية الرقابة تتم من خلال المتابعة المستمرة لأعمال التدقيق، تليها نسبة 19% والذين أكدوا على تطبيق العدالة والمساواة بين العمال، أما نسبة 11% أكدت على تلبية الاحتياجات التدريبية، فمتابعة المدقق لأعمال التدقيق يدل على أن المؤسسة

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

تعمل في شفافية مع عمالها وهذا ما يحفزهم على المنافسة في تحسين جودة الأداء، مما يساعد على تفعيل العمليات الرقابية.

الجدول رقم (15): يبين مدى تحفيز المتابعة المستمرة للعمل على إنجازته بكل دقة وأمانة

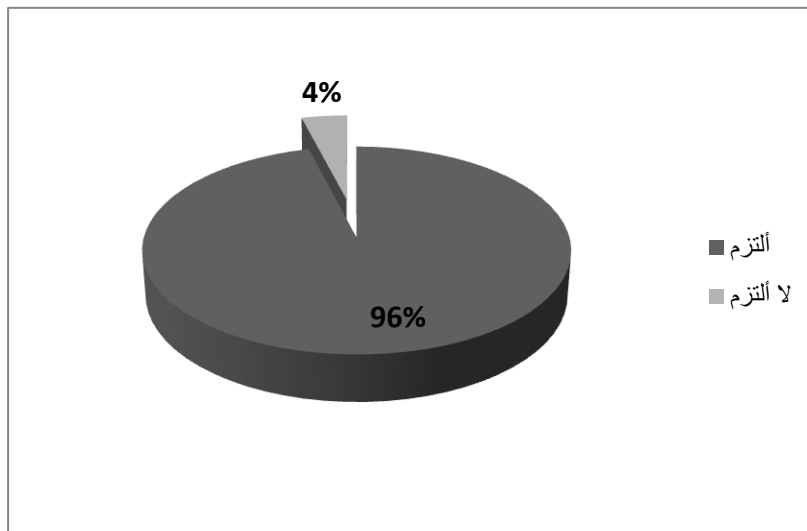
النسبة المئوية	التكرار	الفئات
45%	13	العمل في الوقت المحدد ودون أخطاء
24%	07	الضمير المهني وعدم الغياب
31%	09	المثابرة والاجتهاد في العمل
100%	*29	المجموع

(\*): لم يجب جميع المبحوثين

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 45% صرحوا بأن المتابعة المستمرة للعمل تحفز على إنجازته بكل دقة وأمانة من خلال العمل في الوقت المحدد ودون أخطاء، وهذا يدل على الالتزام بالحضور والمثابرة والاجتهاد في العمل بنسبة 31% والضمير وعدم الغياب بنسبة 24%، كما يدل ذلك على أن العامل يرفض أن يُقاد فهو يطلب الحرية ويرغب أن يشترك في قيادة نفسه وتحمل المسؤولية، ومن ثم فالعامل يحب العمل ويفضل ممارسة الرقابة الذاتية لتحقيق أهداف المؤسسة وتسهيل عملية المتابعة والمراقبة.

5. تأثير مخاطر وظيفة التدقيق الداخلي في تشكيل انحرافات تقييم أداء العامل

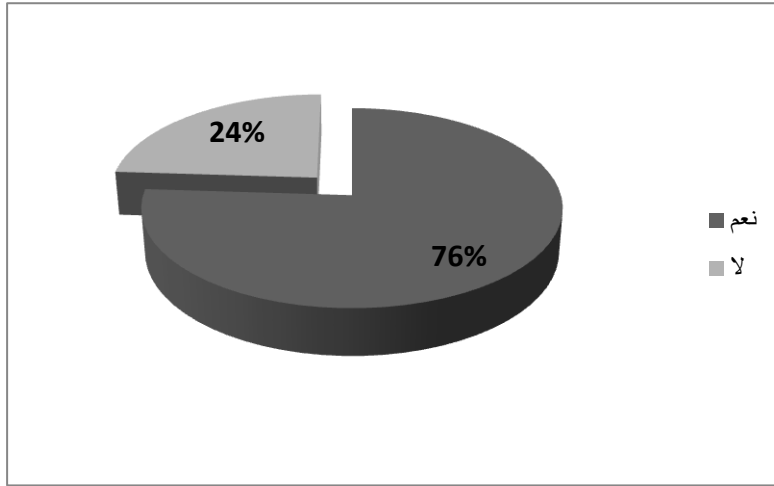
الشكل رقم (35): يبين مدى التزام الموظفين بالمدة المحددة لتنفيذ العمل



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح مدى التزام الموظفين بالمدة المحددة لتنفيذ العمل، نلاحظ ان نسبة 96% من حجم مجتمع البحث صرحوا بالالتزام بالمدة المحددة لتنفيذ العمل وهذا راجع إلى القيام بأداء العمل بعناية واحترام أوقات العمل المتفق عليها وكذلك تطبيق إرشادات رؤساء العمل وهذا يدل على الالتزام بالحضور والسرعة في إنجاز المهام.

الشكل رقم (36): يوضح مدى إنجاز الموظف لتقرير عن عملية التدقيق



نلاحظ أن نسبة 76% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بإنجاز الموظف تقرير عن عملية التدقيق، علما أن إعداد التقرير الداخلي يسهم في إيصال نتائج عملية التدقيق للإدارة والتي تشمل مدى إتباع الأنظمة والقوانين وكذلك التقرير عن حال الرقابة الداخلية إن كان بها ضعف أو قصور وما ينتج عن ذلك من مخاطر، وهذا راجع لقدرة المدقق على أداء مهامه بنزاهة وبمستوى مهني يمنح الثقة، في حين صرح 24% بعدم قيام الموظف بإنجاز تقرير عن عملية التدقيق وذلك لعدم وجود قاعدة عامة ترشد المدقق في سلوكه المهني حتى يمكن إنجاز تقرير عن عملية التدقيق.

الجدول رقم (16): يبين محتويات التقرير

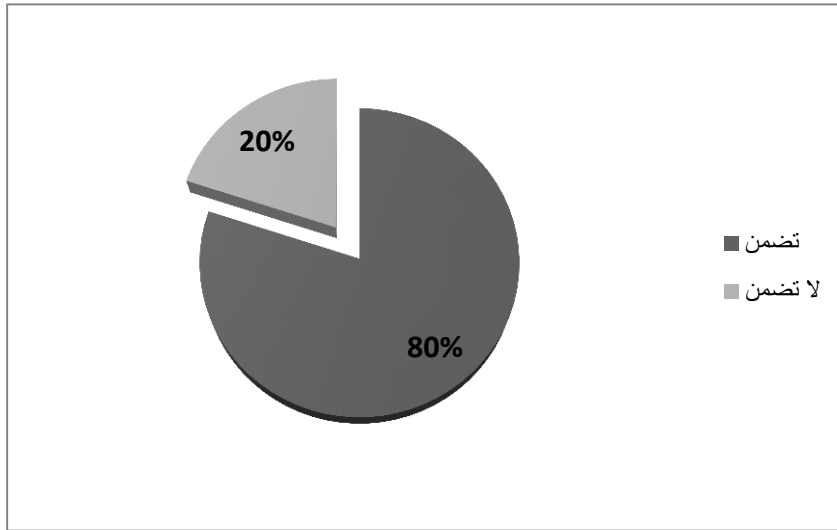
النسبة المئوية	التكرار	الفئات
29%	13	الخسائر الناتجة عن المخالفات والأخطاء
22%	10	التجاوزات الحاصلة خاصة في الجانب المالي
49%	22	الالتزام بالتوصيات والاقتراحات والتعديلات لتصحيح المخالفات
100%	*29	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (34) لتعدد احتمالات الإجابة

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن 49% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن التقرير يتضمن الالتزام بالتوصيات والاقتراحات والتعديلات لتصحيح المخالفات، أما نسبة 29% أكدوا على أن التقرير يتضمن الخسائر الناتجة عن المخالفات والأخطاء، في حين نسبة 22% أكدوا أن التقرير يحتوي على التجاوزات الحاصلة خاصة في الجانب المالي، وهذا يدل على جودة تقارير وظيفة التدقيق الداخلي مما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين ويزيد من الاستقرار المهني للعامل ويشجعه على الأداء المتميز، وهو ما أشارت إليه دراسة فاطمة أحمد موسى إبراهيم بعنوان **العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة** حيث توصلت الباحثة بأنه يوجد اهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج وتوصيات تقارير التدقيق الداخلي واستقلالية قسم التدقيق الداخلي.

الشكل رقم (37): يبين مدى ضمان إدارة المؤسسة الحماية والأمن للموظف في عمله



من خلال البيانات الموضحة صرحت أغلبية أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 80% بضمان إدارة المؤسسة الحماية والأمن للموظف في عمله، وهذا يدل على الأهمية والدور الذي تلعبه إدارة المؤسسة لضمان الراحة والأمن للعامل واستقراره وتوفير ظروف مناسبة للموظفين لأدائهم لعملهم، وبالتالي تحقيق بيئة آمنة ومحصنة خالية من المخاطر، وهذا ما يعزز الروح المعنوية لديهم، في حين نسبة 20% أكدوا بعدم ضمان المؤسسة الحماية والأمن للموظف في عمله، وهذا راجع إلى عدم التزام الموظفين بالتوجيه والإرشاد ونشر الوعي الوقائي وكذلك التعليمات الأمنية في المنشأة.

الجدول رقم (17): يوضح أسباب عدم وجود ضمانات كافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20%	2	التعرض المستمر على الضغوط الخارجية (مثل الشكاوي)
30%	3	عدم وجود نصوص قانونية واضحة لتوفير الحماية
50%	5	توتر العلاقات بين العامل والمسؤول المباشر
100%	*10	المجموع

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود ضمانات كافية (9) لتعدد احتمالات الإجابة

نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد مجتمع البحث أرجعت سبب عدم وجود ضمانات كافية إلى توتر العلاقات بين العامل والمسؤول المباشر، وهذا راجع إلى تسلط المسؤول وشعور الموظفين بنقص العدالة الاجتماعية في توزيع المهام وتقسيم العمل، في حين 30% أرجعت السبب إلى عدم وجود نصوص قانونية واضحة لتوفير الحماية، وهذا يدل على عدم إطلاع الموظفين على اللوائح التنظيمية والقوانين الإدارية والتعليمات الأمنية الخاصة بالمنظمة، أما 20% أفادت بالتعرض المستمر إلى الضغوط الخارجية مثل الشكاوي بسبب طبيعة العلاقة بين أطراف العمل.

الجدول رقم (18): يبين مدى قدرة الإدارة على متابعة إنجاز عمل الموظفين دون التعرض لمشكلات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
25%	6	المساواة بين العمال
45%	11	الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظفين
30%	7	تصحيح الخطأ قبل التأشير عليه من قبل هيئات المراقبة الأخرى
100%	*24	المجموع

(\*): لم يجب جميع المبحوثين

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 45% صرحوا بأن الإدارة تتابع إنجاز عمل الموظفين دون التعرض لمشكلات العمل، وذلك من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظفين، وهو ما أكدته كيرت لوين في نظريته التي تركز على أن التفاعل داخل مجموعات العمل قائم على الحوار والثقة المتبادلة والمسؤولية، تليها نسبة 30% والذين أقرروا



بتصحيح الخطأ قبل التأشير عليه من قبل هيئات المراقبة الأخرى، وذلك يساعد على تحقيق التوازن داخل التنظيم أما نسبة 25% أكدت على المساواة بين العمال.

### ثانياً: المناقشة العامة لنتائج الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات سمحت لنا بمناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات، مما يضيفي ذلك نظرة معمقة على موضوع البحث والتي ندرجها كآلاتي:

#### 1. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

##### أ. يتضمن التدقيق الداخلي مجموعة من الخطوات المرحلية والتنفيذية لأداء دوره الوظيفي

أثبتت الدراسة الميدانية أن التدقيق الداخلي يتضمن مجموعة من الخطوات المرحلية والتنفيذية لأداء دوره الوظيفي، حيث أكد المبحوثون من خلال الشكل رقم (21) الذي يوضح توزيع برنامج محدد لإنجاز العمل، حيث تعمل الإدارة على تحديد الاستراتيجيات وسياسات المؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها، وذلك بتحديد برنامج لضمان تنفيذ المخططات الموضوعية على المدى البعيد، كما يفيد هذا البرنامج في تحديد الأهداف الكلية التي يتم تصميمها لمساعدة المؤسسة على النجاح وتحقيق الأرباح مع الاستجابة الفعالة للمتغيرات والعوامل المحيطة بالمؤسسة ولإظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء العاملين وإنجازهم للمهام الموكلة لهم وهذا سبيل لدعم الابتكار والإبداع.

ومن بين الخطوات المناسبة لتنفيذ عملية تدقيق الملفات جمع المعلومات، الفحص، التقرير والذي يؤكد الجدول رقم (08) الذي يوضح خطوات التدقيق الداخلي، حيث صرح أكثر من نصف حجم المبحوثين والمقدرين بنسبة 58% أن خطوات التدقيق الداخلي من العمليات الأساسية في المؤسسة، لذلك يختص بها أشخاص معينين لتوفرهم على الشروط من مؤهلات علمية وخبرة مهنية باعتبار أن التدقيق الداخلي من العمليات الأساسية في المؤسسة، لأنه يضم رسالتها ورؤيتها المستقبلية، لذلك يستند إلى ذوي الكفاءة والقدرات من أجل توضيح المهام اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات المرجوة فضلا عن المتابعة والمراجعة المستمرة للملفات وتدقيقها.

لذلك فإن التدقيق الداخلي يحدد الخطوات المناسبة لتحقيق الأهداف التي تسهم في تنفيذ المهام وهذا ما يتطابق مع الفرضية الأولى.

ب. ترتبط عملية متابعة وتقييم أداء العامل بأساليب فاعلة ذات مؤشرات مميزة

حيث تعتبر عملية المراقبة أحد أهم الأنظمة الإدارية التي تساعد الإدارة في إنجاز مهامها على أكمل وجه من خلال متابعة أداء العاملين وتقييمهم وفقا للخطط المرسومة للتنفيذ وهو ما يؤكد الجدول رقم (11) باعتبار أن المؤسسة تعمل في مخططاتها على إيجاد طرق وبدائل من أجل تدارك مواطن الضعف وتحسين الأداء.

إن المتابعة تركز على إنجاز وتنفيذ المهام على اعتبارها من أولويات التدقيق الداخلي التي تسهل تحقيق أهدافه المرسومة، والهدف منها تجاوز صراعات وخلافات العمل لضمان حسن سير النشاط الإداري وهذا ما يؤكد الجدول رقم (29) حيث صرح أكثر من نصف حجم المبحوثين والمقربين بنسبة 56% بعدم التعرض للخلافات في العمل، وبالتالي فإن المتابعة المستمرة تؤدي لانتظام العمل وهذا ينعكس إيجابيا على جودة مراجعة ومتابعة الأداء وتقييمه ما يجعل الفرضية الثانية مقبولة.

ج. يستند تقييم أداء العامل إلى فاعلية الأدوار الإدارية لوظيفة التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي أداة إدارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بحيث لا يستطيع المدقق الداخلي تقييم نظام الرقابة الداخلية بشكل فعال إلا بوضوح أدوار ومسؤوليات التدقيق الداخلي مما يسمح بتوقع مواطن الخلل والقصور واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (25) حيث صرح 87% من أفراد مجتمع البحث بتعاون المؤسسة في الكشف عن الأخطاء والمخالفات وذلك للحد من عمليات الغش والاحتيال، كما يؤكد الجدول رقم (12) على التنسيق المستمر مع زملاء العمل في إنجاز المهام وهذا من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، ونلاحظ في الشكل رقم (34) والذي صرح فيه المبحوثون بحرص المؤسسة على الرقابة المستمرة للعمليات المنجزة وذلك لتحسين سير العمل وإنجازه في المواعيد المحددة مما يجعل العامل منضبطا في العمل والالتزام بالتعليمات بصفة مستمرة من أجل تحقيق الجودة والقدرة والكفاءة في الأداء، مما يجعل الفرضية الثالثة مقبولة.

د. تنعكس مخاطر وظيفة التدقيق الداخلي في تشكيل انحرافات تقييم أداء العامل

حيث يلعب التدقيق الداخلي دورا محوريا في التعامل مع المخاطر والتي تعتبر من ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي من خلال المشاركة في تحديد أداء الإدارة والتقرير عن ذلك، وهو ما يوضحه الشكل رقم (36) حيث أكد 76% من أفراد مجتمع البحث بإنجاز تقرير عن عملية التدقيق والذي يتضمن الالتزام بالتوصيات والاقتراحات والتعديلات لتصحيح المخالفات وهو ما يؤكد الجدول رقم (16) وهذا ينعكس إيجابيا على أداء العاملين وبالتالي تحقيق بيئة آمنة خالية من المخاطر، وهذا ما

نلاحظه في الشكل رقم (37) مما يعزز الروح المعنوية لديهم، وهذا يشير بوضوح إلى دور المدقق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة تبعاً لأهميتها النسبية والمشاركة في تحسين إدارة المخاطر ونظم الرقابة وهذا ما يجعل الفرضية الرابعة مقبولة.

## 2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

من خلال النتائج المتحصل عليها، نكشف أن المؤسسة تعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي من أجل تجاوز العقبات وللتأكد من السير الحسن للأنشطة وفقاً للمخططات الموضوعية ومن خلال تفعيل نظام المراقبة والمتابعة المستمرة وللتأكد من تحقيق الأهداف، وهذا ما أكد عليه رؤساء المصالح في دليل المقابلة بمتابعة عمل الموظفين بصورة مستمرة، وهذا ما يتوافق أيضاً مع دراسة يوسف سعيد يوسف المدلل حول دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري من خلال أن وحدات التدقيق الداخلي تقوم بدور جيد في ضبط الأداء المالي والإداري من خلال دورها في تقييم نظام الرقابة.

كما لاحظنا أن العمال يشعرون بالرضا عن عملية المتابعة في المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل في شفافية وموضوعية مع عمالها بما يحفز العمال على المنافسة في تحسين الأداء، وهذا ما يتوافق مع دراسة فارسي صبرينة حول تقييم أداء العاملين وأثره على المؤسسة من خلال أن عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة والمعقدة التي تتطلب أسس منطقية بإتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنتشدها المؤسسة. ومنه تتجلى أهمية هذه العملية في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، كما تساعد العملية على زيادة رضاهم عن عملهم وعن المؤسسة. كما أثبتت دراستنا ضرورة اهتمام المؤسسة بالشكاوي وردود أفعال المواطنين من خلال اهتمام المسؤولين بالرقابة وبهدف تصحيح أخطاء العاملين بالمؤسسة والحد من عمليات الغش والمخالفات وتنمية مهارات الاتصال والتعامل الإنساني، وهذا ما يتوافق مع دراسة فارس حمايزية حول دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر، في أن إدارة المخاطر تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العلمية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (25) باستقبال المؤسسة للشكاوي الخارجية.

لقد أثبتت النتائج أن توافر معايير الأداء المهني يعتبر من المقومات الأساسية التي ينبغي توفرها لتنفيذ أعمال التدقيق الداخلي داخل المنشأة، حيث تمثل المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم لتدقيق الداخلي، بحيث تمثل نموذج ممارسة التدقيق الداخلي وتعتبر مقياساً لجودة عملية التدقيق الداخلي والتقارير الصادرة عنها، وهذا ما أشارت إليه دراسة فاطمة أحمد موسى

إبراهيم حول العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من خلال أن العاملين في الوحدات الرقابية يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة العلمية والكفاءة المهنية والتدريب المناسب، وهي عوامل مؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي الصادرة، كما يوجد اهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج وتوصيات وتقارير التدقيق الداخلي واستقلالية قسم التدقيق الداخلي وهو ما يوضحه الشكل رقم (36) بإنجاز تقرير عن عملية التدقيق من أجل العمل على إيجاد الحلول للمشكلات واتخاذ الإجراءات اللازمة وبناء علاقات وثيقة مع مختلف المستويات الإدارية.

### 3. مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا نلاحظ أن المسؤول يقوم بفتح مجال للحوار والتشاور مما يحفز العمال على حسن تقديم الخدمات وفتح مجال الإبداع وزيادة عمليات التفاعل داخل مجموعات العمل مما ينتج عنه الشعور بالارتياح والطمأنينة أثناء إنجاز المهام، وهذا ما تركز عليه نظرية كيرت لوين في اعتماد المؤسسة على التفاعل داخل المجموعات ليتناول بالتحليل دينامية الجماعات القائمة على الحوار والثقة المتبادلة والمسؤولية، ففتح الحوار والتشاور دليل على وجود علاقات سوية وإيجابية ومرتبطة بين أفراد التنظيم من خلال تعزيز المشاركة الجماعية للعاملين وإتاحة فرص التنفيس الانفعالي وتبادل الأدوار وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (29) الذي يوضح مدى تعرض الموظفين لصراعات وخلافات في العمل.

لاحظنا أن المؤسسة تعمل على التنسيق بين المهام من أجل تحسين الجودة وتحقيق كفاءة الأداء من خلال توضيح الأعمال والمهام المنوطة بالعاملين، وهذا ما أشارت إليه نظرية ماري باركر فوليت بضرورة اهتمام المدقق بجماعات ومجموعات العمل وهذا في كل المستويات الإدارية مركزة على التنسيق وذويان سلوك الأفراد في خدمة المجموعة للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وهذا ما يشير إليه الجدول رقم (12) الذي يوضح الإجراءات المتخذة لتعاون الإدارة مع الموظفين.

كما تبين لنا أن المؤسسة تعامل المواطنين بكل هدوء وعقلانية على أساس الاحترام المتبادل والشفافية في تطبيق القوانين والتعليمات حتى تكون الخدمة المقدمة في المستوى المطلوب لتحقيق رضا المواطن، وهذا ما يجعل العامل يحب العمل ويفضل ممارسة الرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف، وهذا ما تؤكدته نظرية شستر إرفين برنارد والذي أكد على أن يعامل الرؤساء أتباعهم باحترام وكفاءة، فبالنسبة إليه تتمثل الرقابة في الحصول على المشاركة التطوعية من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة أكثر منه من خلال التسلط، ما يجعل العامل منضبطا في العمل من خلال الالتزام بالتعليمات بصفة مستمرة وما يحقق

التوازن داخل التنظيم، وهذا ما أكدت عليه نظرية ميشال كروزييه في أن العامل لا يستجيب سلبيا لمحيطه بل يتصرف كعنصر فاعل في التنظيم يحاول الاستفادة من عمله ومركزه وهذا ما يوضحه الشكل رقم (23) الذي يوضح مدى سماح المسؤول للموظف بإنجاز خطة عمل لتسهيل عملية الرقابة .

يتضح من خلال النتائج أن المؤسسة تعمل على تحقيق دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تهيئة مناخ تنظيمي يمكن من السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل المؤسسة، وهذا ما تؤكدته نظرية رنسيس ليكرت بتركيزها على ضرورة توجه الإدارة إلى القواعد الأكثر فاعلية في إنتاج الدافع للعمل والإنجاز، وهذا ما تشير إليه أيضا نظرية كريس أرجيريس في أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة التناقض بين الفرد والتنظيم يكون من خلال الأسلوب القيادي الذي يركز على الأفراد ومشاكلهم وتوسيع حجم العمل بالنسبة للفرد وتحقيق حدة التدقيق الإداري. فالتدقيق يهدف إلى تحسين الشؤون الداخلية وتحقيق التآلف بين الأفراد، كونه يتمثل في التحكم في السياقات وتنسيق العمليات والتحضير للمستقبل وهذا ما يوضحه الشكل رقم (27) الذي يوضح مدى تلقي الموظفين للحوافز والمكافآت مقابل إنجاز العمل قبل المدة المحددة.

### ثالثا: النتائج العامة

في ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- التدقيق الداخلي يعمل على تحسين وتطوير أنظمة الرقابة، حيث يعتبر وسيلة للتأكد من عدم وجود انحرافات وكذا كشف الأخطاء والغش والعمل على تصحيحها ويساعد على تقييم الأداء.
- يقوم التدقيق الداخلي على اكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- تعمل المؤسسة على التقليل من شكاوي المواطنين من خلال بناء علاقات خارجية وتطوير الأساليب المستخدمة في العمل، مع التجديد في البناءات والمصالح.
- يعد التدقيق الداخلي أداة فاعلة للتقليل من المخاطر الحالية والمتوقعة، كما يعد عمل المدقق الداخلي ضروري في إدارة الأخطار والتنبؤ بها لغرض اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- يحافظ التدقيق على أصول المؤسسة وعلى عملياتها ويراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها.
- يساعد وجود الانسجام والتعاون على خلق ميزة تنافسية والاستقرار داخل المؤسسة والعمل على تطويرها.
- يبذل المدقق الداخلي العناية المهنية الواجبة عند القيام بعملية التدقيق وفقا لمعايير المراجعة الرسمية.

### رابعاً: توصيات الدراسة

- لقد كان الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل، فحسب النتائج التي توصلنا إليها حاولنا أن نضع جملة من التوصيات التي تمثلت في:
- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم الإدارة وأحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء.
  - العمل على تحقيق التكامل بين أداء المهام والوظائف بواسطة توضيح الأوامر والتعليمات وتفعيل الرقابة وتحسين العلاقات مع المسؤولين.
  - ضرورة الاهتمام بقسم التدقيق الداخلي لما له من تركيز في تخفيض معدل المخاطر إلى أدنى حدوده من خلال قياسه وتحليله لهذه المخاطر.
  - العمل على التقليل من شكاوي المواطنين من خلال بناء علاقات خارجية للاستفادة من التجارب في حل المشاكل.
  - ضرورة عقد الدورات التدريبية للمدققين بهدف إكسابهم المعرفة الكافية بمعايير المهنة.
  - الاهتمام بتقوية مهارات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين مع تحفيزهم لتحقيق الشعور بالارتياح والطمأنينة أثناء تأدية العمل.
  - ضرورة تزويد المدقق بالمهارات والخبرات المطلوبة والقدرة على تحديد ومراقبة قياس ودعم إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة.

## خاتمة

يعد التدقيق الداخلي أحد الأدوات المهمة لنظام الرقابة الداخلية لأية منظمة، حيث تلعب هذه الوظيفة دورا هاما في عملية توجيه الوحدة الاقتصادية نحو النجاح، ويساعد في فحص وتقييم الأنشطة المالية والإدارية والتنشغيلية، وتزويد الإدارة ومستوياتها بكافة المعلومات اللازمة لمساعدتهم في تحقيق الضبط والحماية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤولياتهم. فالطابع المميز لهذا النشاط أن من يقوم بهذا العمل أشخاص متخصصين من داخل الوحدة الاقتصادية، والإدارة العليا هي التي تعين المدققين الداخليين الكفؤين علميا وعمليا، ومهمتهم تقويم عمل الأقسام في إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة تتناسب والسياسة أو الخطة المرسومة من قبل الإدارة العليا.

وتكمن أهمية التدقيق الداخلي في كونه بؤرة التركيز في هيكل الرقابة، حيث يتم من خلاله فحص وتقييم كفاءة وفاعلية الإجراءات الرقابية الأخرى في التأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية والحد من عمليات الغش والمخالفات.

كما يعتبر وسيلة فعالة لتطوير المؤسسة خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها، لذلك أصبحت هناك حاجة ملحة لوجوده وذلك باستخدام نظام رقابي للتأكد من أن الأعمال والمهام تسير حسب الخطط المرسومة والتعليمات الصادرة لاكتشاف المشاكل ومعالجتها وتفاذي تكرارها في المستقبل من خلال اتخاذ قرارات ووضع خطط بديلة بغرض المحافظة على سمعة المؤسسة.

لذلك لا يمكن للتدقيق الداخلي تحقيق النجاح للمؤسسة، إلا إذا اعتمد على طاقم رقابي ذو خبرة وكفاءة ووضع إطار قانوني مرن وواضح يتماشى مع أهداف المؤسسة، وذلك وفقا لطرق علمية من أجل تنفيذ المهام بفاعلية وتحقيق أداء متميز.

المراجع



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### • المعاجم والقواميس

1. ابن منظور: لسان العرب، مجلد 10، دار صادر، بيروت- لبنان، (د. س).
2. ابن منظور: لسان العرب، مجلد 14، دار صادر، بيروت- لبنان، (د. س).
3. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العامة وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت- لبنان، 1982م.
4. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1984م.
5. روبرت بورون وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت: سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة- مصر، 2003م.
6. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة- مصر، 1997م.
7. محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم اجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2013م.

#### • الكتب

8. إبراهيم إيهاب نظمي: التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حادثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2009م.
9. إبراهيم طه الفياض: القانون الإداري، مكتبة الفلاح، الكويت، 1987م.
10. أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر، القاهرة- مصر، 2006م.
11. أحمد زكي بدوي: علاقة العمل في الدول العربية، دار النهضة، بيروت- لبنان، 1981م.
12. أحمد صالح العمرات: المراجعة الداخلية، دار البشير للطباعة والنشر، عمان- الأردن، 1993م.
13. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007م.
14. بلقاسم سلاطنية، حسن الجيلاني: أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م.
15. جراهام كينلوتش: تمهيد في النظرية الاجتماعية - تطورها ونماذجها الكبرى- ترجمة محمد سعيد فرح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1990م.

16. حسين بلوط: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت - لبنان، 2003م.
17. الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط3، دار المعارف، القاهرة - مصر، 1981م.
18. خليل عمر معن: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان - الأردن، 1997م.
19. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مطبعة الخلود، بغداد - العراق، 1991م.
20. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان - الأردن، 2014م.
21. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية - مصر، 2000م.
22. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001م.
23. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1999م.
24. زاهدة توفيق سواد: مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراية، عمان - الأردن، 2009م.
25. زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء، القاهرة - مصر، 2001م.
26. سعد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000م.
27. سمير نعيم أحمد: النظرية الاجتماعية - دراسة نقدية - ط5، دار المعارف، القاهرة - مصر، 1985م.
28. سناء يازجي: المتابعة والتقييم - إجابات عملية لأسئلة جوهريّة -، دار كروب للطباعة والنشر، مؤسسة فريدريش إيبيرت، بيروت - لبنان، 2014م.
29. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفايات التدريب (المفهوم - التدريب - الأداء)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003م.
30. صالح ناصر عليّات: العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م.
31. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية - مصر، 2002م.
32. طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007م.

33. طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، مصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007م.
34. عادل حسن: إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية- مصر، 1995م.
35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة- مصر، 2007م.
36. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011م.
37. عبد العزيز علي الغريب: نظريات علم الاجتماع تصنيفاتها، اتجاهاتها، وبعض نماذجها التطبيقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية، 2009م.
38. عبد الغاني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت- لبنان، 2008م.
39. عبد الله خالد أمين: علم تدقيق الحسابات، (الناحية النظرية والعلمية)، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2000م.
40. عبد الله خلف الوردات: دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م.
41. عدلي علي أبو طاحون: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1998م.
42. عطا الله أحمد سويلم الحسبان: الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ج1، دار الرماية، عمان- الأردن، 2009م.
43. عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان- الأردن، 1999م.
44. علي شريف: الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1997م.
45. علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2013م.
46. عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 1980م.
47. عمار بوحوش، محمد محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م.

48. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005م.
49. عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1994م.
50. غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007م.
51. غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2016م.
52. فاطمة الزهراء محمد طاهري: إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م.
53. فاطمة عوض صابر، ميرقت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، جامعة الإسكندرية - مصر، 2002م.
54. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت - لبنان، 1997م.
55. محمد التوهامي ظواهر، مسعود صديقي: المراجعة وتدقيق الحسابات (الأطر النظرية والممارسة التطبيقية)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م.
56. محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2007م.
57. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2003م.
58. محمد سمير الصبان: الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1993م.
59. محمد عاطف غيث: الموقف النظري في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1980م.
60. محمد عبيدات، أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ط2، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، 1999م.
61. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج -، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1986م.

62. محمد نصر الهواري، محمد أحمد سلطان: "أساسيات المراجعة" دراسة للأصول العلمية والعملية والإجراءات التنظيمية لمراجعة الحسابات في الوحدات الاقتصادية، مكتبة غريب، القاهرة - مصر، 1987م.
63. محمود رأفت سلامة وآخرون: علم تدقيق الحسابات، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2011م.
64. محمود سليمان حنفي: الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، (د. س).
65. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982م.
66. منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق قانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون- الجزائر، 2015م.
67. منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004م.
68. مهدي حسن: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان- الأردن، 1993م.
69. مهدي زويلف، تحسين لطراونة: منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1998م.
70. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م.
71. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان- الأردن ، 2000م.
72. نواف محمد، عباس الرماحي: مراجعات المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م.
73. نيقولا تيما شيف: نظرية علم الاجتماع - طبيعتها وتطورها - ترجمة محمد عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1993م.
74. هادي التميمي: مدخل إلى التدقيق من ناحية النظرية والعلمية، ط3، دار وائل، عمان- الأردن، 2006م.
75. هيثم عبد الله ذيب: أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016م.
76. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة- الجزائر، 2011م.

77. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان النشر لجامعة قالمة، قسنطينة- الجزائر، 2004م.
78. وليد حميد رشيد الأميري: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م.
79. يوسف أبو الحجاج: إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، مصر، 2010م.
80. يوسف جربوع: مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000م.
81. يوسف داوود صبح: دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، ط2، اتحاد المصارف العربية، بيروت- لبنان، 2010م.

## • الدوريات

82. إبراهيم أحمد علي: التأصيل المهني للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية - ، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد1، جامعة بنها- مصر، 1998م.
83. أحمد حلمي جمعة: مسؤولية المدقق بشأن الرقابة الداخلية وتقدير المخاطر عند تطبيق معايير التدقيق الدولية، مجلة المدقق، العدد44 و45، عمان - الأردن، أكتوبر الأول 2000م.
84. أحمد سيد السقا: المراجعة الداخلية -الجوانب المالية والتشغيلية- إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة، العدد12، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1997م.
85. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد3، القانون01/88 الصادر بتاريخ 12/1/1988م.
86. رضوان علي رأفت: "معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، 1983م.
87. سمير كامل محمد عيسى: العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - دراسة تطبيقية - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد1، المجلد45، جامعة الإسكندرية - مصر، 2008م.
88. سناء محمد بدران: تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية - المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد4، المجلد18، كلية التجارة، جامعة المنصورة- مصر، 1994م.
89. سويدان وآخرون: مدى الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي الدولية في شركات الكهرباء الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد9، الجامعة الأردنية- الأردن، 2013م.

90. صبري ماهر مشتهي: العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي من وجهة نظر المدققين الخارجيين - دراسة حالة قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية -، العدد2، المجلد15، غزة- فلسطين، 2013م.
91. عبد الباسط أحمد الخيسي: مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية تحليلية - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد1، المجلد1، غزة- فلسطين، 2013م.
92. عبد اللطيف محمد خليل: "نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة بالتطبيق على البنوك التجارية"، مجلة البحوث التجارية، العدد1، المجلد25، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الإسكندرية - مصر، 2003م.
93. عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، المجلد2، جامعة محمد الخيضر، بسكرة- الجزائر، نوفمبر 2001م.
94. العرود وآخرون: جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد4، المجلد5، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، 2009م.
95. عزيز حنا داود ، ناظم هاشم العبيدي: علم النفس الشخصية، مجلة كلية التربية ابن رشد، العدد16، جامعة بغداد- العراق، 1990م.
96. علي حجاج بكري: دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد30، جامعة الأزهر - مصر، 2005م.
97. علي ذنبيات: مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد2، المجلد35، عمان- الأردن، 2008م.
98. العمري وآخرون: مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد2، عمان- الأردن، 2006م.
99. محمود عبد الملك فخرا، سمير عبد الغني: مدى كفاية معيار المراجعة الدولي رقم (10) في توفير الارشادات اللازمة للمراجع الخارجي لتقييم أعمال المراجعة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد1، المجلد14، كلية التجارة، جامعة الزقازيق- مصر، 1996م.

100. محمود يوسف الكاشف: نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة،  
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر،  
أكتوبر 2000م.

101. يحيى، فيحاء عبد الخالق وآخرون: مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في خدمة العملية الإدارية،  
مجلة تنمية الرافدين، العدد 73، المجلد 25، جامعة الموصل - العراق، 2003م.

102. يوسف جريوع: دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في  
المشروعات الاقتصادية في فلسطين، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 8، العراق،  
2008م.

### • الرسائل والأطروحات

103. إبراهيم المدهون: دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع  
غزة - دراسة تطبيقية - رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2011م.

104. إياد حسن سالم: واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة - دراسة ميدانية تحليلية - رسالة  
ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2012م.

105. توفيق نبيه المرعي: دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين  
الأردنية - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة  
جدار للدراسات العليا، عمان - الأردن، 2009م.

106. حافظ نصري: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين - دراسة حالة مديرية الصيانة -  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص سياسة علمية وإدارة محلية، بسكرة - الجزائر، 2014م.

107. خيرة رحو: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الزجاج  
الجديدة - رسالة مقدمة لنيل الماجستير في المحاسبة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف - الجزائر،  
2011-2012م.

108. سارة بن عثمان: دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة  
مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم  
التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2013م.

109. سعاد بعجي: تقييم فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة  
مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف - مذكرة مقدمة



لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر، 2006-2007م.

110. صبرينة فارسي: تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس ميانة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة- الجزائر، 2015م.

111. طارق مفلح، جمعة أبو حجبر: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية - رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس- مصر، 2014م.

112. عائشة بلعالم: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية - دراسة استبيان بولايي ورقلة والأغواط- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2014-2015م.

113. عبد القادر صالح: تقييم العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة للفترة ماي 2013- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2013م.

114. عبد الكريم بوبرطخ: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2011-2012م.

115. عبد الله، هبة محمود حسين: مدى الالتزام بمنهج ستة سيكما في ضبط جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على المصارف العامة في قطاع غزة - رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2012م.

116. عصام الطويل: مدى فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية - دراسة تطبيقية- رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2009م.

117. فارس حمایزیه: دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر في المؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المفتشية الجهوية للتدقيق- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي- الجزائر، 2015-2016م.

118. فاطمة أحمد موسى إبراهيم: العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016م.
119. كمال سعيد محمد سعيد كمال النونو: مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009م.
120. لطفي شعباني: المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة - " تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004م.
121. محمد الجابري: تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء- اليمن، 2014م.
122. محمد أمين مازون: التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011م.
123. مؤمن العفيفي: مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة العاملة في قطاع غزة - رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009م.
124. نائل القبح: أنظمة الرقابة الداخلية بين النظرية والتطبيق في الشركات المساهمة في فلسطين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين، 2002م.
125. يوسف سعيد يوسف المدلل: دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطينية للأوراق المالية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2007م.

## • الملتيقيات

- 126.الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC: معايير التدقيق الدولية (ورقة بحثية)، النسخة المعمول بها في فلسطين، ترجمة جمعية مدققي الحسابات القانونيين الفلسطينية، فلسطين، 2001م.
- 127.أحمد سيد مصطفى: استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التطور الوظيفي الأول، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها- مصر، 2- 4 أكتوبر 2002م.
- 128.دلال خليل الكخن: معايير التدقيق الداخلية، المؤتمر العلمي الرابع بعنوان المحاسبة وتحديات العولمة، جمعية مدققي الحسابات الأردنيين، عمان- الأردن، 24- 25 سبتمبر 2002م.
- 129.المجمع العربي للمحاسبين أ، مفاهيم التدقيق المتقدمة (ورقة بحثية)، المجمع العربي للمحاسبين، عمان - الأردن، 2001م.
- 130.المجمع العربي للمحاسبين ب، المبادئ الأساسية للتدقيق (ورقة بحثية)، المجمع العربي للمحاسبين، عمان- الأردن، 2001م.
- 131.مسعود صديقي: انعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمة والحكومات، جامعة ورقلة- الجزائر، 2005م.
- 132.وحدة التنسيق المركزي للتدقيق الداخلي بوزارة المالية، معايير ومبادئ مهنة التدقيق الداخلي في الدوائر الحكومية الفلسطينية (محصلة لجان)، فلسطين، 2014م

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### • Ouvrages

1. Aim Roger, **L'essentiel de la théorie des organisations**, Gualino, paris, France, 2012.
2. Anderson, Urton, CH.4 "**ASSURANCE AND CONSULTING SERVICES**", florida, USA, 2003.
3. Bélanger, L et Mercier, J , **Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations**, Les presses de l'université Laval, Québec, canada 2006.
4. Besseyre des Horts: **gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concept et outil**, Edition d'organisation, paris, France, 1992.

5. Blue Ribbon Committee (BRC)," **Report and recommendations of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of corporate audit committee**", New york, 1999.
6. Boyer, L et Equilbey, N, **Organisation théories– Applications**, 2ème éd, Edition d'organisation, paris, France, 2003.
7. Boyer.L.**50 ans de management des organisations** : Edition d'organisation, paris, France, 2005.
8. Delavallée , Eric, **La culture d'entreprise pour manager autrement:** Editions d'organisation, paris, France, Mai 2002.
9. Desreumaux .A. **Théorie des organisations**, 3édition, Editices – EMS, paris, France, 2015.
- 10.Haralambos et al: **Sociology–Themes and Perspectives–**, Collins Educational, Harper Collins, 4<sup>th</sup> Edn, UK, 1995.
- 11.Hermanson, Dana and Rittenberg, Larry CH. 2 "**Internal Audit And organizational governance**",Florida, USA, 2003.
- 12.Judi the, Gardon, **Human Resources Management –Apractical Approech–**, Boston,1986.
- 13.Kagermann, H. ,kinney,w. ,and, kuting, k.**Internal audit handbook.** (z.keil,trans.). springer–verlag Berlin Heidelberg, USA, 2008.
- 14.Marie Tresanini, **E'valuer les compétences–Du recrutement à la gestion de carrière–**,2ème édition, presses de l'université d'Ottawa ,EMS Management & société, canada, 2002.
- 15.Meier .O : **Management interculturel**, 5ème éd, Dunod, paris, France, 2013.
- 16.Michel Weill, **L'audit stratégique: Qualité et Efficacité des organisations**, Afnor, france,2007.

17. Plane .J-M : **Théorie des organisations**, 4e édition, Dunod, paris, France, 2013

18. Werther, William B ,& Davis, Keith, **personnel Management & Human resources**, 2 nd ed, Mc Graw – Hill series in management, New york, 1985.

● **Périodiques**

19. Allegrini, Marco, And D'Onza, Giuseppe, " Internal Auditing and Risk Assessment in large Italian companies: an Empirical Survey", **International Journal of Auditing**, N°7, Piza, Italy, 2003.

20. Australian National Audit Office, "**public Sector Internal audit an investment in assurance and business improvement**" Australia, 2012.

21. Ozier , will, Information Risk Analysis, **Assessment and management, Risk Management**, vol2, february1, Tipton, CRC, Press LLC, Florida, USA 1999.

22. Spira, Laura and page, Michal, " Risk management – the reinvention of internal control and the changing role of internal audit" **Accounting Auditing & Accountability journal**, vol 16, N° 4, University Oxford Brookes, UK, England, 2003.

23. The institute of internal Auditors, **IIA International Standards for the professional practice of Internal Auditing**, Second edition USA, GAGAS, 2012.

24. Vinten, Gerald, " the future of UK internal audit education – Secularization and Submergence?" **Managerial Auditing journal**, vol 19, N° 5, UK, 2004.

● **ثالثا: مواقع الأنترنت**

25. Institute of internal Auditors IIA, "**code of Ethics and Standards for the professional practice of Internal Auditing**", available at: <http://www.Theiia.Org/> 2004.

**26.KPMG “New Strategy and best practice in Internal Audit– An emerging model for building organizational value focusing on risk”, available at: WWW. Kpmg. com, 2000.**

الملاحق

## دليل المقابلة موجه لرؤساء المصالح

1- هل تزود الموظفين ببرنامج محدد لتنفيذ الأعمال؟

لا

نعم

2- في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

- تنفيذ العمل في الوقت المحدد

- سهولة عملية انجاز الأعمال

- تفادي الأخطاء والمخالفات

- أخرى تذكر: .....

.....

3- كيف تقوم بتسوية الخلافات بين الموظفين؟

.....  
.....

4- هل تقوم بمنح امتيازات وحوافز للموظفين عند تأدية المهام قبل الوقت المحدد؟

لا

نعم

5- ماهي اقتراحاتك حول كيفية توفير ظروف مناسبة للموظفين أثناء أدائهم لعملهم؟

.....  
.....

6- هل تسمح للموظفين بالقيام بدورات تدريبية لتحسين عملهم؟

لا

نعم

7- في حالة الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى:

- نقص امكانيات المؤسسة

- انعدام المساواة بين الموظفين

- أقدمية الموظف

- أخرى تذكر: .....

.....

8- هل تمنح للموظفين معلومات حول كيفية انجاز الأعمال؟

لا

نعم

9- ماهي نوعية العلاقة التي تربطك بالموظفين؟

.....  
.....



10- هل تسمح للموظفين أن يقوموا بإنجاز خطة عمل؟

لا أسمح

أسمح

11- كيف تقوم بتقييم الخسائر الناتجة عن الأخطاء والمخالفات في العمل؟

.....  
.....

12- هل تقوم بمتابعة عمل الموظفين بصورة مستمرة؟

لا

نعم

13- في حالة الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى:

- كثرة المسؤولية والانشغالات

- لتخفيف ضغوط العمل

- إتاحة فرص تمكنهم من العمل

- أخرى تذكر:.....

.....

14- ماهي اقتراحاتك للتقليل من المخالفات والأخطاء في متابعة تقييم أداء العامل؟

.....  
.....

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول

## دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء العامل

دراسة ميدانية للموظفين بولاية قالمة -مديرية الإدارة المحلية-

- لولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. زنفوي فوزية

انجاز الطالبة

خلافية سعاد

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2019م/2020م

أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- السن:.....
- 3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها:.....
- 5- الوضعية المهنية:  دائم  متعاقد  بصفة مؤقتة
- 6- الوظيفة التي تشغلها:.....
- 7- الأقدمية:.....

ثانياً: الخطوات المرحلية والتنفيذية لوظيفة التدقيق الداخلي

- 8- هل يوزع عليك برنامج محدد لإنجاز عملك؟  نعم  لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم، ماذا يتضمن هذا البرنامج:
- وقت محدد لتنفيذ العمل
  - توفير أدوات عمل جديدة
  - الاستعانة بوثائق سابقة لها علاقة بالوثائق الحالية
  - أخرى تذكر:.....
- 10- هل يختلف برنامج العمل من مصلحة أو قسم إلى آخر؟  يختلف  لا يختلف
- 11- في حالة اختلاف البرنامج، هل يرجع ذلك إلى:
- حسب نوع العمل
  - حسب الجهة المعنية بالمراقبة
  - حسب خبرة العامل
  - أخرى تذكر:.....
- 12- هل يسمح لك مسؤولك بإنجاز خطة عمل لتسهيل عملية المراقبة؟  يسمح  لا يسمح

13 - هل تقوم بالمراجعة المستمرة لعملية التدقيق في الملفات؟

لا

نعم

14 - في حالة الإجابة بنعم، هل ساعدك ذلك على:

- التخفيف من المخالفات

- التصحيح الفوري للأخطاء

- الإبلاغ عن تكرار الأخطاء

- أخرى تذكر: .....

.....

15 - ماهي الخطوات المناسبة لتنفيذ عملية تدقيق الملفات؟

.....

.....

ثالثا: المؤشرات المميزة لمتابعة تقييم أداء العامل

16 - هل تستقبل إدارة مؤسستك الشكاوي الخارجية؟

لا تستقبل

تستقبل

17 - في حالة استقبالها للشكاوي هل هي في:

تزايد؟

تناقص؟

18 - إذا كانت الشكاوي في تزايد، هل يرجع ذلك:

- التأخر في الإبلاغ عن الأخطاء

- عدم التزامك بتنفيذ العمل في الوقت المحدد

- غيابك المستمر عن العمل

- أخرى تذكر: .....

.....

19 - هل تتلقى مكافآت أو حوافز مقابل انجازك لعملك قبل المدة المحددة؟

لا

نعم

20 - هل تستفيد من دورات تدريبية لتحسين عملك؟

لا أستفيد

أستفيد

21- في حالة عدم استفادتك من التدريب، هل يرجع ذلك إلى:

- انعدام المساواة بين العاملين

- سيطرة العلاقات الشخصية

- نقص الامكانيات من أجهزة ومعدات

- أخرى تذكر: .....

.....

22- هل تتعرض لصراعات وخلافات في العمل؟

لا أتعرض

أتعرض

23- في حالة تعرضك للخلافات، هل هذا ينقص من توزيع المهام عليك؟

لا

نعم

24- ماهي الطرق المساعدة على تحسين أدائك في العمل من طرف إدارة مؤسستك؟

.....

.....

رابعاً: الأدوار الإدارية للتدقيق الداخلي وتقييم أداء العامل

25- هل تتعاون معك إدارة مؤسستك في الكشف عن الأخطاء والمخالفات؟

لا تتعاون

تتعاون

26- في حالة تعاونها، ماهي الإجراءات التي تتخذها:

- إعطائك فرصة لوضع خطة جديدة للتدقيق

- التنسيق المستمر مع زملائك في انجاز المهام

- تشجيعك على التمسك بمبادئ وقوانين العمل

- أخرى تذكر: .....

.....

27- هل تزودك الإدارة بمعلومات حول كيفية انجاز العمل؟

لا

نعم

28- هل تتجز عملك بكل دقة وحذر؟

لا

نعم

29- في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

- مراجعة العمل

- منع فرص ارتكاب الغش

- القيام بواجب العمل بكل دقة وعناية

- أخرى تذكر: .....

.....

30- هل تحرص إدارة المؤسسة على الرقابة المستمرة للعمليات المنجزة؟

لا

نعم

31- في حالة الإجابة بنعم، كيف تتم عملية الرقابة:

- المتابعة المستمرة لأعمال التدقيق

- تطبيق العدالة والمساواة بين العمال

- تلبية الاحتياجات التدريبية

- أخرى تذكر: .....

.....

32- كيف تحفزك المتابعة المستمرة لعملك على انجازه بكل دقة وأمانة؟

.....

.....

خامسا: تأثير مخاطر وظيفة التدقيق الداخلي في تشكيل انحرافات تقييم أداء العامل

33- هل تلتزم بالمدة المحددة لتنفيذ عمالك؟

لا ألتزم

ألتزم

34- هل تقوم بإنجاز تقرير عن عملية التدقيق؟

لا

نعم

35- في حالة الإجابة بنعم، ماذا يتضمن هذا التقرير:

- الخسائر الناتجة عن المخالفات والأخطاء

- التجاوزات الحاصلة خاصة في الجانب المالي

- الالتزام بالتوصيات والاقتراحات والتعديلات لتصحيح المخالفات

- أخرى تذكر: .....

.....

36- هل تضمن لك إدارة مؤسستك الحماية والأمن في عملك؟

لا تضمن

تضمن

37- في حالة عدم وجود ضمانات كافية، هل يرجع ذلك إلى:

- التعرض المستمر إلى الضغوط الخارجية (مثل الشكاوي)

- عدم وجود نصوص قانونية واضحة لتوفير الحماية

- توتر العلاقات بين العامل والمسؤول المباشر

- أخرى تذكر: .....

.....

38- كيف تستطيع إدارة مؤسستك متابعة انجاز عملك دون التعرض لمشكلات العمل؟

.....

.....

وشكرا

# الولاية

## المقتضية العامة

## ديوان السيد الوالي

## الأمانة العامة

## الدوائر

مكتب بالمقتضية  
مكتب بالمقتضية  
مكتب بالمقتضية

مكتب بالديوان  
مكتب بالديوان  
مكتب بالديوان  
مكتب بالديوان  
مكتب بالديوان  
مكتب بالديوان  
مكتب بالديوان

مصلحة الأريوف  
مكتب الخطف  
مكتب الإعلام والمساعدة

مصلحة الترفيق  
مكتب التلخيص  
مكتب الوثائق و بنك المعطيات

مصلحة التلخيص  
مكتب التنسيق  
مكتب التنظيم  
مكتب الصفقات

د. حمام دباغ  
الأمن العام  
د. حمام التبال  
الأمن العام

د. بوشرف  
الأمن العام  
د. بوشرف  
الأمن العام

د. عين مطرف  
الأمن العام  
د. عين حسانية  
الأمن العام

د. قاسم  
الأمن العام  
د. ولي الزناتي  
الأمن العام

## مديرية الإدارة المحلية

## مديرية التنظيم والشؤون العامة

مصلحة الميزانيات والممتلكات  
مكتب ميزانية الدولة  
مكتب ميزانية الولاية  
مكتب الممتلكات

مصلحة التنظيم المحلي  
مكتب الميزانيات والممتلكات والمؤسسات العمومية البلدية  
مكتب الصفقات و تبراج  
مكتب الإعلام الأتي

مصلحة الترفيق  
مكتب تدبير موظفي الولاية  
مكتب تدبير موظفي البلديات

مصلحة نقل الأثاث  
مكتب نقل الموظفين  
مكتب الحانة العمومية والخدمة الوطنية  
مكتب نقل الأثاث

مصلحة المعارع والشؤون القانونية  
مكتب نزاع الشكبة والمنازعات  
مكتب القرارات ومدارلات البلديات  
مكتب العقود الإدارية والمدارلات البلدية

مصلحة التنظيم العام  
مكتب حركة مرور السيارات  
مكتب المؤسسات المصنعة  
مكتب الجماعات والانتخابات



**مرسوم تنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان عام 1440 الموافق 27 مايو سنة 2019، يحدد كفاءات تقييم الموظف.**

إن الوزير الأول،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المادة 103 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-97 المؤرخ في 4 رجب عام 1440 الموافق 11 مارس سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-111 المؤرخ في 24 رجب عام 1440 الموافق 31 مارس سنة 2019 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها،

**يرسم ما يأتي :**

**المادة الأولى :** تطبيقاً لأحكام المادة 103 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كفاءات تقييم الموظف.

### الفصل الأول

#### أحكام عامة

**المادة 2 :** يخضع الموظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤوليه السلميين، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه.

**المادة 3 :** يتم تقييم الموظف الموجود في وضعية انتداب أو خارج الإطار، من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها.

بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الإحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية أو في عطلة مرضية طويلة المدة يؤخذ في الحسبان تقييمه للسنة التي سبق إحالته على إحدى هذه الوضعيات.

**المادة 4 :** طبقاً لأحكام المادة 100 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني، حسب الحالة، مناهج تقييم الموظفين بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، وموافقة السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وفقاً للشروط المنصوص عليها في أحكام هذا المرسوم والقوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين.

### الفصل الثاني

#### معايير التقييم

**المادة 5 :** يتم تقييم الموظف وفقاً لمعايير تهدف إلى وجه الخصوص، إلى تقدير :

**\* احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية، من خلال :**

- الأمانة وعدم التحيز،
- تنفيذ المهام الموكلة له،
- الالتزام بالتوقيت والانضباط،
- السلوك المحترم والمسؤول،
- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

**\* الكفاءة المهنية، من خلال :**

- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة،

- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل،

- قدرات التعبير الكتابية والشفهية،

- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

**\* الفعالية والمردودية، من خلال :**

- تحقيق الأهداف المحددة،

- الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها.

**\* كفاءة الخدمة، من خلال :**

- روح العمل الجماعي،

- القدرة على التواصل،

- روح المبادرة والديناميكية.

**المادة 12 :** يتم سنويا إعداد بطاقة تقييم من قبل المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى ويصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف المعني، وتودع في ملفه الإداري.

تتضمن بطاقة التقييم جزءين :

- الجزء الأول، ويخصص للنقطة المرقمة،

- الجزء الثاني، ويخصص للتقدير ذي الطابع العام.

**المادة 13 :** تتم عملية تقييم الموظفين خلال السنة المعنية، ويجب إتمامها في أجل أقصاه واحد وثلاثون (31) مارس من السنة الموالية.

### الفصل الرابع

#### أهداف التقييم

**المادة 14 :** يهدف تقييم الموظف إلى :

- الترقية في الدرجات،

- الترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى،

- صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء،

- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

ويؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعينين في مناصب عليا وكذا الاستفادة من دورة تكوين أو تحسين المستوى.

كما يؤخذ بعين الاعتبار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب، أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة.

**المادة 15 :** تتم ترقية الموظف في الدرجات مع الأخذ في الحسبان تقييمه خلال السنتين الأخيرتين، من خلال جدول ترقية يعد سنويا، يتضمن ترتيب الموظفين المعنيين نظرا إلى تقييمهم.

يضبطل الجدول عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

يمكن للجان الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إضافة معايير أخرى للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.

**المادة 16 :** تتم ترقية الموظف على سبيل الاختيار إلى رتبة أعلى مع الأخذ في الحسبان تقييمه في الخمس (5) سنوات الأخيرة، من خلال إعداد قائمة التأهيل طبقا للشروط المحددة بموجب القانون الأساسي الخاص الذي ينحكم رتبة انتمائه.

**المادة 6 :** طبقا لأحكام الفقرة 2 من المادة 99 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على معايير أخرى بالإضافة إلى تلك التي نصت عليها المادة 5 أعلاه.

### الفصل الثالث

#### سير التقييم

**المادة 7 :** يتم تقييم الموظف سنويا على إثر مقابلة التقييم المهني. وينتج عنه :

- نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط، يعدّ نظرا لخصوصيات السلك الذي ينتمي إليه الموظف وطبيعة نشاطات المصلحة التي ينتمي إليها،  
- تقدير ذو طابع عام.

**المادة 8 :** تتمحور مقابلة التقييم المهني للموظف حول :

- نتائج المهنة خلال السنة الجارية، بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتمي إليه،

- الأهداف المحددة له للسنة المقبلة، وأفاق تحسين نتائجه المهنية،

- قدراته على شغل وظائف التأطير،

- تطلعاته المهنية وأفاق تطور مساره المهني،

- احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

**المادة 9 :** يتم إعلام الموظف بتاريخ مقابلة تقييمه المهني قبل سبعة (7) أيام، على الأقل، من هذا التاريخ.

**المادة 10 :** تجري مقابلة التقييم المهني من قبل المسؤول السلمي المباشر للموظف و/أو المسؤول السلمي الأعلى، ويترتب عليها عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي أجراه.

يتضمن عرض الحال، على وجه الخصوص، تقديرا ذا طابع عام حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني.

**المادة 11 :** تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر (15) يوما، على الأقل، قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها، بناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.