فعالية تطبيق التدقيق الإداري في منظمات الأعمال

مروة مويسي
طالبة دكتوراه تخصص دراسات محاسبية
وجباية معمقة، جامعة غرداية –الجزائر–

ملخص:

إن معرفة نجاح أي منظمة أعمال مرهون بمدى قدرتها على تحقيق أقصى الأهداف بأقل التكاليف و بدون هدر للموارد أي الاستغلال الكفء والفعال للموارد المتنوعة للمنظمة وحتى تستطيع أن تضمن لنفسها المكانة المناسبة في عالم تسوده التنافسية لهذا يأتي دور التدقيق بصفة عامة والتدقيق الإداري بالخصوص كقطب لتحقيق الأهداف إن وفرت له الظروف الملائمة والمتطلبات الأساسية وفي هذا السياق جاءت هذه الورقة البحثية لتبرز فعالية ومتطلبات تطبيق التدقيق الإداري في منظمات الأعمال من جهة ومعرفة العوائق التي تحول دون ذلك من جهة أخرى، ولكي تتمكن منظمات الأعمال من الوصول إلى الهدف عليها امتلاك نظام رقابة يسمح بتحقيق ذلك، و من هذا النظام يوجد التدقيق الإداري.

الكلمات المفتاحية: التدقيق، التدقيق الإداري، الكفاءة، الفعالية، منظمات الأعمال.

Abstract:

Knowing the success of any business organization depends on the extent of their ability to achieve maximum goals at the lowest cost and without wasting resources any exploitation efficient and effective Organization's diverse resources and so can guarantee for itself the appropriate place in the world of competitive for this role of audit in general and administrative audit comes in particular pole to achieve the goals that and it provided him with the appropriate conditions and prerequisites in this context came this paper to highlight the effectiveness and the requirements of the application of administrative audit in business organizations on the one hand and know the obstacles that prevent it from the other, and to be able to business organizations from reaching the goal by owning control system allows for it, from this system there is the administrative audit.

Keywords: *Audit, administrative audit, efficiency, effectiveness, business organizations.*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ. **توطئة:**

يعتبر التدقيق الاداري كشكل من أشكال التدقيق لما له من دور وأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، مثله مثل أي وظيفة أخرى هدفها الاهتمام وتقويم نواحي القوة والتقصير من أجل معرفة مدى نجاح الوحدات الادارية في تنفيذ مهامها و وظائفها المتنوعة، وبالتالي يجب القيام بعملية تدقيق كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه الادارة، ونظرا لأن عملية تدقيق جميع الأنشطة الادارية يحتاج إلى جهد ووقت طويل فعليه يحبذ تشكيل لجنة على غرار اللجنة المالية يعني وحدة يطلق عليها تسمية التدقيق الاداري في منظمات الأعمال يعمل فيها مختصون بشؤون العنصر البشري وذلك لكي يتسنى للمنظمات الأعمال من خلال هذه الوظيفة أو هذه الوحدة خلق الانسجام في تنفيذ الممارسات المختلفة ذات العلاقة بالعاملين، وبما أن منظمات الأعمال لا تستطيع أن تعرف بأنها تقوم بأداء وممارسة مهامها على أكمل وجه، فالأخطاء محتملة الحدوث والسياسات تتقادم مع مرور الزمن وبتالي فإن قيام الإدارة العليا في منظمات الأعمال بتدقيق أنشطة وسياسات الوحدة الإدارية يمكنها من اكتشاف الأخطاء والانحرافات والمشاكل التي يمكن أن تواجهها منظمات الأعمال في الوقت الحالي أو مستقبلا وعليه فيمكن معالجتها قبل استفحالها، فكلما تمت عملية التدقيق بأسلوب علمي وحضاري تعززت الثقة وازداد التعاون بين الإدارة وباقي الوحدات الأخرى في منظمات الأعمال وزادت الفعالية في أداء أعمالها بأقصى كفاءة، والتدقيق الإداري هو مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع الأنشطة التي تمارسها الوحدة الإدارية وتحليلها بهدف اكتشاف الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات الازمة بشأنها وعليه فمن الضروري أن تخضع جميع منظمات الأعمال لهذا النوع من التدقيق شأنه شأن الوحدة المالية والوحدة الانتاجية على سبيل المثال.

ب. **الاشكالية:** في هذا الإطار تم صياغة إشكالية التالية:

ما هي متطلبات تطبيق التدقيق الإداري في منظمات الأعمال؟؟؟

ت. **الاسئلة الفرعية:** وتتفرع من الاشكالية أعلاه الاسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالتدقيق الإداري؟
- ما مدى أهمية التدقيق الاداري في منظمات الأعمال؟
- ما هي متطلبات تطبيق التدقيق الإداري؟
- ما هو دور التدقيق الإداري في منظمات الأعمال؟
- فيما تتمثل العوائق التي يمكن أن تواجه التدقيق الإداري؟
- كيف تساهم متطلبات التدقيق الإداري في منظمات الأعمال؟

ث. **الأهمية:**

تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في توضيح مفهوم التدقيق الإداري في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى التعرف على " فعالية ومتطلبات تطبيق التدقيق الإداري (التسيير) في منظمات الأعمال" وكيف يمكن أن تحقيق الفعالية في تنظيم أداء منظمات الأعمال والمحافظة على الموارد المتنوعة ويشغلها لكي يتم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إنتاجها في صورة معلومات يمكن أن تفيد في عملية اتخاذ قرارات بشكل أكثر فاعلية بما يتعلق بالموارد البشرية خاصةً إذا ما تم تحقيق التكامل بينه وبين نظام المعلومات عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وهو موضوع شامل وحديث نسبيا حسب علمنا حيث نأمل أن تكون هناك دراسات أخرى في المستقبل في هذا المجال.

ج. الأهداف:

- تسليط الضوء على أحد الاتجاهات الحديثة للتدقيق وهو التدقيق الإداري و إبراز أهم مجالاته.
- معرفة أهمية وأهداف التدقيق الإداري في منظمات الأعمال.
- توضيح أهم مجالات مساهمة التدقيق الإداري في منظمات الأعمال.
- التطرق إلى أهم التحديات والمشاكل التي تواجه المدقق الإداري من أجل ايجاد الحلول لها.

ح. المنهج:

من أجل الوقوف على حيثيات الموضوع وللإجابة على الإشكالية و التساؤلات تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الإداري من خلال الاستعانة بالمعلومات الموجودة في الدراسات السابقة من المذكرات والكتب ومواقع الالكترونية... الخ، للإلمام بالجانب النظري للموضوع.

وللإجابة على الاشكالية تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور التالية:

المحور الأول: التدقيق الإداري (نظرة شاملة).

المحور الثاني: مساهمة التدقيق الإداري في تحقيق فعالية منظمات الاعمال.

المحور الثالث: فعالية ومتطلبات تطبيق التدقيق الإداري (التسيير) في منظمات الأعمال.

أولا: التدقيق الإداري (نظرة شاملة)

1) تعريف التدقيق الاداري* (التسييري): التدقيق الإداري هو نوع من أنواع التدقيق الداخلي.

حسب وجهة نظر الباحثين والمهتمين التدقيق الإداري هو:

تعريف 01: و يقصد به تدقيق النواحي الإدارية في منظمات الأعمال، للتأكد من أن الإدارة في المنظمة تعمل نحو تحقيق أقصى منفعة أو عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة (الكفاءة الإدارية) بتحقيق أقصى منفعة أو عائد بأقل تكلفة ولهذا يطلق على هذا النوع من التدقيق تدقيق الكفاءة.1

يقصد بالتدقيق الإداري في منظمات الأعمال هو التأكد من أن الإدارة تسيير نحو تحقيق أقصى منفعة أو عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة ويطلق عليها بالكفاءة الإدارية.[2]

تعريف 02: هو أداة تختبر وتفحص بصورة جيدة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة الأعمال، فروعها، أو أحد أقسامها، أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه، ويشتمل الفحص والاختبار الخطط الموضوعية بما تحققه من أهداف، وطرق وأساليب تنفيذ العمليات، واستخدام الموارد البشرية والمادية، وذلك بقصد ترشيد قرارات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور، وما يترتب عليها من أخطار في العناصر محل الفحص، تم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة، والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية.[3]

تعريف 03: التدقيق الإداري يفحص ويختبر بصورة انشائية الهيكل التنظيمي للمنظمة الأعمال بما يحتويها من إدارات و أقسام فيما يتعلق بالخطط الموضوعة والطرق و الأساليب و الإجراءات الموضوعة لإنجاز العمل بما يحقق الأهداف، والاستخدام الكفء للموارد البشرية والمادية للمؤسسة أن هذا الفحص والاختيار يكون للكشف عن نواحي القصور واقتراح التحسينات المناسبة للتغلب عن هذا القصور بما يمكن الإدارة ويساعد على القيام بمهامها بكفاءة مرتفعة.[4]

من خلال التعريفين التدقيق الإداري يتضمن معالم أساسية هي:

- **طبيعة التدقيق الإداري:** فحص وتحليل انتقادي ومنظم للهيكل التنظيمي للمنظمات الأعمال.
- **مجال التدقيق الإداري:** يشمل منظمات الأعمال ككل أو أحد أقسامها أو سياساتها، إضافة إلى مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية.
- **أساليب التدقيق الإداري:** يعتمد على العديد من الأساليب والاتجاهات والوسائل الحديثة في هذا المجال.
- **عناصر التدقيق الإداري:** حيث يمكن تمثيل التدقيق الإداري بثلاث أبعاد تتمثل في تدقيق الالتزام، تدقيق الكفاءة وتدقيق الفعالية.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص تعريف شامل للتدقيق الإداري:

هو تدقيق مدى ملائمة الموارد مع الأهداف و معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي مع القوانين وقواعد البيئة أي التأكد من الاستخدام الأمثل الموارد والإمكانات المتاحة وتقييم جودة استخدام الموارد ودراسة علاقة النتائج بالأهداف المسطرة (يعني مقارنة النتائج بالأهداف الموضوعة سلفا ومعرفة مدى استخدام الموارد بكفاءة* وفعالية*).

2) أهمية التدقيق الإداري في منظمات الأعمال:

تكمن أهمية التدقيق الإداري في خدمة الإدارة بالدرجة الأولى وذلك من خلال:[5]

- ✓ المدقق الإداري يساعد على تبويب وتحليل البيانات المحاسبية والاقتصادية اللازمة للإدارة من أجل وضع السياسات الملائمة.
- ✓ يقوم بفحص القرارات الإدارية المتعلقة باستراتيجية تحديد الأهداف والتأكد مما إذا كانت البيانات والمعلومات تلائم الأهداف العليا بشكل سليم وملائم لاتخاذ القرارات وترشيدها وذلك بالتدقيق فعالية الأنشطة وعمليات منظمات الأعمال.
- ✓ يساعد المدقق الإداري على اكتشاف المشاكل التي قد لا يتم اكتشافها من قبل المسؤولين واقتراح التوصيات اللازمة لحلها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ يساهم المدقق الإداري في وضع و تدقيق نظام التخطيط في حد ذاته، من خلال وضع الخطط حيث يقوم بفحصها فحصا وثيقا وعميقا لتفادي احتمال الفشل في المستقبل.
- ✓ إرشاد العاملين بالمنظمات الأعمال وتعزيز الثقة فيما يقومون به من أعمال، كما يساعد تقرير التدقيق الإداري على إيضاح أسباب الضعف أو القصور في الأنشطة والعمليات، وكذا معوقات التنفيذ التي تواجهها منظمات الأعمال، حيث يمكن للعاملين تحسين أدائهم والعمل في ضوء التوصيات التي يصدرها المدقق الإداري مما ينعكس على كفاءتهم وتحسين أداء عملهم.
- ✓ يلعب المدقق الإداري دور هاما في تحسين نظام الاتصال داخل منظمات الأعمال، ويساعد في تصميم قنوات الاتصال الملائمة بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا في الاتجاهين، كذلك فيما بين الاتجاهات الأفقية الرأسية، كما أنه يعمل على تحسين وتوحيد لغة الاتصال لكي تصبح محددة ومفهومة لجميع الأطراف.
- ✓ يعمل المدقق الإداري على تحديد المناطق أو العمليات التي تساهم في تحسين صورة ربحية مع العمل على وضع نظام سليم لتقيم الأداء.[6]

كما يقوم المدقق الإداري على:[7]

- تقديم المشورة لتحسين وتطوير شكل ونوع التعليمات المتعلقة بالموازنات والإرادات والمصروفات لكل مركز مسؤولية.
- فحص و تقديم الرأي في أعداد قوائم معايير الأداء ووحدات القياس التي يمكن تطبيقها في منطقة رئيسية للقرار أو الأداء.
- يقوم بتصحيح الأنماط غير السليمة، كما يقوم بالفحص الانتقائي لوحدات القياس المستخدمة في كل مركز القرار، كما يساعد في تصميم أنماط واقعية للأداء تساير مسؤوليات العمل لكل فرد من الأفراد.
- للتدقيق الإداري دورا بالغ الأهمية في ترشيد قرارات الاستثمار في المشروعات، ويرى جاكسون أن التدقيق الإداري قد نشأ أصلا كأداة لتقييم الاستثمار في منظمات الأعمال.[8]
- ويقوم التدقيق الإداري بهذا الدور من خلال التقرير الذي يقدمه المدقق الإداري من خلال الفحص الانتقائي الشامل الذي قام به، حيث يوضح لأصحاب المشروع، المستثمرين المرتقبين مدى كفاءة وفاعلية الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة.
- أن تقرير التدقيق المالي متعلق بتوضيح دقة وأمانة الأرقام الظاهرة في القوائم المالية فقط، في حين يفشل في بيان الكفاية الإدارية التي أدت إلى الوصول إلى هذه الأرقام.

وبتالي فإنه من الضروري وجود معايير ومبادئ متعارف عليها تلقى القبول العام فيما يتعلق بإعداد تقارير التدقيق الإداري وذلك لما لهذه التقارير من أهمية في ترشيد قرارات الاستثمار.

3) أهداف التدقيق الإداري:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التدقيق الإداري يساعد الملاك على معرفة مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمات الأعمال، وحث الإدارة على عدم الاهتمام بالشق المالي فقط للأداء.[9]

يسعى التدقيق الإداري إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:[10]

- إبداء الرأي فني محايد فيما كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية والمادية والمعنوية) بأفضل طريقة ممكنة، وتمكنت من تحقيق أقصى النتائج على ضوء أهداف منظمات الأعمال المحددة مسبقا.
- مساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل والأخطاء التي تتعرض لها منظمات الأعمال، واقتراح وسائل التصحيح الملائمة والمناسبة، ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة انجازها في المستقبل.
- تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعته التنفيذ الفعلي للمهام المحددة.
- البحث عن الاختناقات والمعوقات في العمليات التشغيلية وتحليلها، وإظهار الأساليب التي أدت إليها، واقتراح طرق التصحيح المناسبة.
- مساعدة الإدارة في انجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.
- تقديم العون للإدارة في مجال تحديد النواحي غير الضرورية فيما تزاوله منظمات الأعمال من أنشطة، والتي إذا تم الاستغناء عنها قد تحقق وفرة في تكاليف وزيادة في الإيرادات.

بالرغم من تعدد أهداف التدقيق الإداري إلا أنها تدور حول هدفين أساسين هما:

- تقييم كفاءة الأداء الإداري في استخدام الموارد المتاحة في ضوء الأهداف والسياسات الموضوعة.
- تقييم كفاءة الأداء للأنشطة والإدارات والإجراءات المعمول بها في منظمات الأعمال والتأكد من خضوعها للرقابة الداخلية الجيدة.

4) محاور التدقيق الإداري:

وتتمثل في:[11]

- **التدقيق الإداري للوظائف:** تعتبر الوظائف وسيلة لتصنيف أنشطة منظمات الأعمال، فعلى سبيل المثال وظائف الإنتاج، التوزيع، التسويق، وهناك العديد من طرق المختلفة لتصنيف الوظائف وتقسيمها إلى وظائف فرعية، كما يوحي الإسم فإن التدقيق الإداري الوظيفي يتعامل مع الوظيفة، أو أكثر من وظائف الشركة، وهي يمكن أن تكون لأحد الأقسام أو الفروع أو للشركة واحدة، و يتميز التدقيق الوظيفي بأنه يسمح بتخصيص مدققين حيث يمكن لبعض المدققين أعضاء التدقيق الداخلي ذوي الخبرة المهنية الملموسة أن يقوموا بتكوين خبرة مهنية ملحوظة في مجال معين، و لكن يعيب التدقيق الوظيفي الفشل في تقييم الوظائف المتداخلة و المتبادلة التأثير حيث تتفاعل و تتداخل بعض الوظائف داخل الشركة مع بعضها البعض بحيث يصعب تقييم كل وظيفة داخل الشركة على حدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **التدقيق الاداري التنظيمي:** يتعامل التدقيق الإداري التنظيمي مع كافة المؤسسات التنظيمية، على سبيل المثال أحد الأقسام أو الفروع أو أحد الشركات التابعة ويتم التركيز في عملية التدقيق التنظيمي على كيف تتعامل الوظائف وفعالية ذلك التعامل؟ وتعتبر خطة الشركة أو الطرق الخاصة بالتنسيق بين الأنشطة هامة لاسيما في ظل هذا النوع من التدقيق الإداري .
- **مهام خاصة للتدقيق الاداري (حالات خاصة):** تنشا مهام التدقيق الإداري الخاصة عند طلب من الإدارة، وهناك مجموعة واسعة من المهام عند أداء تلك الدقيقات، وتتضمن الأمثلة على ذلك تحديد سبب عدم فعالية نظام التشغيل البيانات الكترونيا، وفحص احتمال الغش في أحد الأقسام بالإضافة إلى عمل توصيات لتخفيض تكلفة المنتج الصناعي وفي كل محور فان جزء من عملية التدقيق من المحتمل أن يهتم بتقييم نظم الرقابة الداخلية للكفاءة والفعالية.

5) الغرض من التدقيق الإداري:

إن الغرض المحقق من التدقيق الإداري هو اعطاء ضمانات مستقلة بأن:

- الخطط المحددة مسبقا من قبل الإدارة العليا قد تم تنفيذها واتباعها.
- تم التقيد بالمعايير والأنظمة و التعليمات المحددة من قبل الحكومة (مجلس الوزراء، الوزارة المعنية، الإدارة العليا..)
- وجود نظام للمعلومات يعطي المعلومة المناسبة والصحيحة عن الوحدة الإدارية لكل المهتمين بها.
- تحديد نقاط الضعف والتقصير والتأكد من مدى تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- معرفة نقاط القوة وتعزيزها والتحقق من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الهيكل التنظيمي يتطابق مع أهداف المؤسسة ويلبي تحقيق أهدافها.
- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات على المستويات المختلفة للتشكيل.[12]
- التحقق من اتباع شروط ومواصفات التعيين وتحديد الدرجات والمناصب على أسس ومعايير علمية ومهنية.
- التأكد من معرفة كل منتسب لدوره في المؤسسة من خلال التوصيف الوظيفي الواضح.

وقد يكون التدقيق الإداري سطحيا أو قليل العمق بمحرد الرغبة في الحصول على انطباع عن خطة الوحدات الإدارية وكيفية تنفيذها، ويكون عميق عندما يتغلغل إلى أدق التفاصيل لمقارنة كل ما هو منفذ مع ما هو مخطط.[13]

6) القواعد الأساسية للتدقيق الاداري:

لكي تتم عملية التدقيق الإداري بشكل فعال ينبغي توفر أربع قواعد أساسية يجب مراعاتها عند القيام بعملية التدقيق الإداري:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **تحديد الغايات والهدف من عملية التدقيق (الغرض):** إن تحديد الغرض من عملية التدقيق يعتبر قاعدة مهمة ينبغي مراعاتها، فالأهداف المسطرة لعملية التدقيق تكون أساسا له وتعطينا أسس مرشدة أثناء القيام بعملية التدقيق من أجل التأكد من:
  - مصداقية وتكامل المعلومات.
  - الاستخدام الكفء والأمثل للموارد (المادية، المالية، البشرية، المعلوماتية).
  - تحقيق الأهداف الموضوعية للعمليات الإدارية والبرامج المحددة لها.[14]

بالنسبة لمدى عملية التدقيق فيعني المجال حول المنطقة المطلوب تدقيقها والذي يمنع القائم بالتدقيق من التخبط في مناطق غير متعلقة بغرض التدقيق.

- **تحديد معايير الأداء:** تعبر المعايير مقاييس تتضمن لوائح وأنظمة بواسطتها يتم قياس أداء أي فعالية، هذه المعايير تأتي من مصادر متعددة ومعتمدة بتلك العملية الإدارية المنوطة بالتدقيق، فبدون هذه المعايير تصبح عملية التدقيق عبارة عن حدس أو تقدير وليست حقيقة.
- **الاختبارات:** ينبغي على الشخص الذي يقوم بعملية التدقيق أن يحصل على الدليل الذي يثبت أن الإجراءات الإدارية تعمل وفق ما هو مخطط لها ويتطلب هذا فهم واستيعاب كافة العمليات الإدارية الإضافة إلى الطرق أو الوسائل التي سيتم الاختبار من خلالها وهذه الاختبارات والإجراءات ينبغي توثيقها في برنامج التدقيق وتحديد الخطوات التي يتم اتباعها للقيام بالاختبار (التحقق) وكيف يتم اختبار عملية ما، لذا يمكن القيام بـ:

أ. الملاحظة المادية للمناطق التي يتم اختبارها وتحضير وصف مكتوب من خلال ذلك.[15]

ب. اعداد تقارير شهرية لكل العمليات الإدارية التي تم تدقيقها مع تحديد فيما إذا كانت هذه العمليات قد تم توثيقها وفحصها ومطابقتها وفق التعليمات والأنظمة واللوائح.

ت. القيام بالإجراءات التصحيحية للعمليات الإدارية التي تحتاج إلى ذلك الإجراء في حال ثبوت التقصير فيها.

ث. متابعة الإجراءات التصحيحية وعدم تكرارها مستقبلا.[16]

- **نتائج التدقيق:** ينبغي أن توضع نتائج التدقيق بشكل تقارير رسمية وهي الناتج النهائي، فكل ما تم رؤيته وسماعه وملاحظته يسجل في التقرير نهائي.

أهمية التدقيق الإداري في تحقيق فعالية منظمات الاعمال:

7) **دور المدقق الإداري في منظمات الأعمال:** على المدقق الاداري أن يفهم محتوى عملية التدقيق، لذا فإن للمدقق الإداري العديد من المسؤوليات أهمها:[17]

❖ اعداد جدول مسبق من أجل اجراء عملية التدقيق.

❖ تنفيذ عملية التدقيق وفقا لسياسات التدقيق معطيا معلومات موضوعية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ❖ بعد الانتهاء من عملية التدقيق يقوم المدقق بإعلام الوحدة الادارية (المدقق عليه) بالأحداث التي وجدها قبل تقدير التقرير النهائي والرسمي لجهة المعنية.
- ❖ ترك للمدقق الوقت الكافي لكي يستطيع القيام بعملية تصحيح الأخطاء ووضع الخطط للنقاط الضعف المكتشفة والتي يرى أن أنها رئيسية، وذلك قبل تقديم التقرير النهائي بعد المتابعة.
- ❖ أن لا يكون مسؤول أو يتدخل في انجاز العملية الإدارية تحت المعاينة.
- ❖ لا يملك سلطة ولكن يضع الاقتراحات والتوصيات.

8) العوائق التي تواجه التدقيق الإداري:

هناك بعض المشاكل والتحديات التي يمكن أن يتعرض لها الشخص أو الهيئة التي تقوم بالتدقيق الإدارية ويمكن اجمالها فيما يلي:

- **التأهيل العلمي والعملي للمدقق الإداري:** نلاحظ أن التدقيق الإداري لم يتلقى التدريب والتكوين الكفي والملائم ولم يحظى بقدر كبيرا من الاهتمام مثل التدقيق المالي نظرا لما يتطلب من تأهيل علمي وعملي وعناية مهنية حيث على المدقق الإداري بذل العناية المهنية الكافية والجهد الكافي عند قيامه بالتدقيق وإعداد التقرير، حيث أن التدقيق الاداري الفعال يعتمد بشكل كبير على المدقق وحالته الذهنية.
- **توفير البيانات اللازمة في الوقت والمكان المناسب:** صعوبة توفير البيانات والمعلومات الضرورية عند التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج والأهداف في الوقت المناسب وبالقدر الكافي والدقة العالية.
- **عدم وجود معايير واضحة ومحددة:** عند القيام بعملية تقييم الأداء الإداري ينبغي وجود معايير واضحة ومحددة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية.
- **استقلال المدقق الاداري:** حيث أن خضوع المدقق الاداري للإدارة العليا يتعذر معه مناقشة رؤسائه في أي بند مخالف للقواعد العلمية ولا يتمكن من إبداء رأي فني محايد عن مستويات الإدارة العليا، إلا أن المدقق الاداري الخارجي يستطيع إبداء رأيه في أداء جميع المستويات الإدارية بما فيها المستويات العليا وبالتالي فهو يفيد منظمات الأعمال أكثر مما إذا كان تبعا للإدارة العليا ومن هنا يتضح أن أحد مقومات نجاح التدقيق الاداري من خلال تضافر الجهود بالتعاون والتنسيق بالإضافة إلى الاتصال التام بين المدقق الداخلي العارف بالموارد المالية ولإدارية للمنظمة الأعمال والمدقق الخارجي، وصفة الحياد الكامل للمدقق الداخلي والمدقق الخارجي تؤدي إلى نتائج في قياس كفاءة الأداء الإداري في جميع المستويات الإدارية داخل منظمات الأعمال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9) **دور الوحدة الادارية (المدقق عليه):** بالإضافة إلى المؤهلات الإدارية والتقنية والشخصية الواجب توافراها في (المدقق عليه) من أجل انجاح عملية التدقيق الاداري لذا يجب على المدقق عليه ما يلي:

- التعاون مع المدقق واعطائه الحرية المطلقة للوصول إلى الوثائق المطلوبة لعمل مشاهداته وإدارة المقابلات وإعادة فحص أي بيانات ضرورية وتوثيقها.
- التحري واكتشاف أسباب التقصير ونقاط الضعف.[18]
- أن يضع خطة وبرنامج وجدولا لأعماله ويرسل تقريرا حول ما سيفعله إلى المدقق قبل وأثناء اجراء عملية التدقيق الإداري.
- التأكد من أن الإجراءات التصحيحية فعالة وحاصلة في الوقت والمكان المناسب.
- تحديد الأفراد المسؤولين من الوحدة الإدارية لمرافقة أعضاء فريق التدقيق وتزويدهم بجميع الوسائل المطلوبة من أجل التأكد من أن عملية التدقيق تمت بكفاءة وفعالية.[19]

10)تقرير التدقيق الإداري:

يتم إعداد تقرير التدقيق الإداري تحت إشراف رئيس المدققين الذي يكون مسؤولا عن دقة إكمال التدقيق أما في حالة ما إذا كان مدقق واحد فيكون تحت إشراف مسؤوله المباشر، ويجب أن يعكس التقرير الذي يعده المدقق الإداري بأمانة ومصداقية مضمون عملية التدقيق الإداري والملابسات المحيطة بالتدقيق التي تمت، يتم المصادقة على التقرير من قبل رئيس المدققين كما ينبغي أن يتضمن التقرير البنود الموالية:

- نطاق وأهداف التدقيق.
- تفصيلات خطة التدقيق، تحديد أعضا فريق التدقيق، ممثلي الوحدة الإدارية المدقق عليها، توقيتات التدقيق، تحديد منظمات الأعمال التي تم تدقيقها.
- تحديد الوثائق المرجعية التي جرت على أساسها عملية التدقيق.
- ملاحظات القصور المكتشفة.
- اصدار حكم فريق التدقيق على درجة التزام الوحدة الإدارية بالتعليمات والأنظمة....الخ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم 1: يبين كيفية تنفيذ عملية التدقيق الإداري في شركة.

الجهة المدقق عليها (منظمات الأعمال)	تقرير التدقيق	تقرير رقم: (1)

هدف التدقيق: اكتشاف حالات الفساد الإداري والخاص تغيير العناوين الوظيفية لمنتسبي الشركة.

نطاق التدقيق: قسم الأفراد في الشركة لجنة تغيير العناوين الوظيفية.

تاريخ التدقيق: 2006/7/1

الأفراد الذين تم الاتصال بهم: معايير التدقيق: التعميم (18685)

مدير قسم الأفراد التعميم: (11934)

رئيس وأعضاء لجنة تغيير العناوين التعميم: (3444)

التعميم: (3189)

التعميم: (2162)

فريق التدقيق: السيد أحمد محمد علي

السيد جاسم محسن

السيد قاسم عبد الله

تاريخ التدقيق السابق: لا يوجد نتائج التدقيق السابق: لا يوجد

رقم التدقيق: لا يوجد

ملخص عن عملية التدقيق: عند القيام بعملية التدقيق تم العثور على مخالفات في تغيير العناوين الوظيفية لبعض منتسبي لم يراعي فيها التعليمات الصادرة من الوزارة ولا سيما التعاميم (18685) والتعميم (11934) والتعميم (2162)

اسم المدقق: أحمد محمد علي

التوقيع:

المصدر: بهاء زكي محمد: **دليل عمل التدقيق الاداري**، مكتب المفتش العام، بدون بلد، 2007، ص 18.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عملية التدقيق الإداري تنفذ و تتم وفق خطوات مدروسة ودقيقة. فمن أجل تنفيذ عملية التدقيق الاداري بشكل جيد ينبغي وضع برنامج عمل واضح المعالم عن طريق تحديد خطة مناسبة وعدم الحياد عنها لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه العملية، وهذه الخطة يمكن وضعها حسب طبيعة وعمل منظمات الأعمال ويمكن اجراء تعديلات قبل تنفيذ عملية التدقيق كما يمكن للمدقق أن يطلع على عملية التدقيق السابقة من أجل أخذ فكرة عن الوضع السابق.

بعد إعطاء ملخص لعملية التدقيق يتم التدوين بأن عملية التدقيق كانت بشكل غير مرضي وذلك في الشكل (1)، وبعد أخذ مدة زمنية لتنفيذ الإجراء التصحيحي من قبل لجنة تغيير العناوين الوظيفية والمتابعة من قبل قسم الأفراد في منظمات الأعمال مع تحديد فترة تدقيق متابعة الإجراء التصحيحي، إذا تم تحديدها في شهر أوت أي بعد اسبوعين من تاريخ انتهاء عملية التدقيق، ويجب الاطلاع على التقرير الأولي من قبل المسؤول المباشر لأعضاء فريق التدقيق لتكوين فكرة واضحة على أوليات الموضوع وتوجيه عناية أعضاء الفريق لبعض الأمور التي قد يكون غائبا عنها.[20]

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم 2: الاجراء التصحيحي للعملية التدقيق الإداري في الشركة.

الشركة:
رقم التدقيق: (1) **تاريخ التدقيق:** 2006/07/1 **الوحدة الادارية:** قسم الأفراد **رقم الإجراء التصحيحي:** (1) **الوثائق المرجعة:** التعميم (18685) والتعميم (11934) والتعميم (3189) والتعميم (3444) والتعميم (2162)
تفاصيل القصور: تغيير العناوين الوظيفية لبعض منتسبي الشركة تخالف التعليمات والضوابط المعمول بها من قبل الوزارة من خلال التعاميم الصادرة منها.
الإجراء التصحيحي المتخذ لمنع تكراره: ينبغي اعتماد الاتي: 1/ الغاء الأمر الإداري الصادر بتغيير تلك العناوين وتدقيقه مرة أخرى وفق التعليمات. 2/ سحب فروقات الرواتب من تاريخ منع العنوان الجديد والتي على أثرها ازداد الراتب. 3/ اتباع التعليمات الخاصة بانتقال الموظفين من درجة إلى أخرى والتعليمات الأخرى الموضحة بالتعاميم الصادرة من مركز الوزارة.
قبول الإجراء التصحيحي/ التعليق: تم قبول الإجراء التصحيحي من قبل لجنة تغيير العناوين الوظيفية وقسم الأفراد في الشركة وعلى آثرها سيتم التعديل بالمدة المقترحة.
مدة الانتهاء من الإجراء التصحيحي: أسبوع: .... **أسبوعين: x** ثلاث أسابيع: .... شهر....

المصدر: بهاء زكي محمد: **دليل عمل التدقيق الاداري**، مكتب المفتش العام، بدون بلد، 2007، ص 35.

ثالثا: فعالية تطبيق التدقيق الإداري في منظمات الأعمال.

تختلف عملية التدقيق الاداري من منظمة أعمال لأخرى وذلك حسب طبيعة نشاط وحجم كل منظمة، كما أن له دور و أهمية بالغة في منظمات الأعمال حيث تظهر أهميته في التأثير المباشر على السير الحسن لأنشطة و الوظائف داخل منظمات الأعمال، و تقييم أهدافها و التأكد من أن مواردها المختلفة قد تم استغلالها بكل كفاءة و فعالية، و يعتبر التدقيق الإداري أداة تستعملها الإدارة العليا بحيث تساعد على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة من خلال الفحص و التقييم الدائم و المستمر قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل، بتالي محاولة تحليلها و اكتشاف الفجوة التي من خلالها يمكن تحسين الأداء داخل منظمات الأعمال و ترشيد قراراتها. كما تلعب دورًا فعّالاً في نشر السّمعة الحسنة على مستوى المنظمات، كما يساهم في تفعيل ونجاح تحقيق أهدافها وتحسين أداءها على مستوى الإدارة والعامل على حد سواء، يسعى إلى التقليل من الفساد الإداري من خلال اكتشاف الغش والتزوير الذي ممكن أن يحدث، و المعايير المعتمدة في التدقيق الإداري لا تختلف كثيرا عن معايير التدقيق المعتمدة في الأنواع الأخرى مثل التدقيق المالي وغيرها،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولأن التدقيق الإداري يشمل جميع أنشطة و وظائف منظمات الأعمال يجب أن يكون المدقق الإداري مؤهلا علميا و عمليا في كل المجالات الاقتصادية و المالية، و أن يلتزم بسلوكيات و أخلاقيات المهنة (النزاهة والأمانة) و بالمعايير و المبادئ بكل عطاء و مهنية واحترافية .

ومن أجل تفعيل التدقيق الإداري يمكن أن يساعد المدقق الخارجي المدقق الداخلي من خلال إنشاء فريق عمل موحد و خلق التكامل بينهما للوصول لأهداف التدقيق الإداري، يمكن للمدقق الخارجي أن يقوم بتطبيق التدقيق الإداري داخل منظمات الأعمال من خلال ابرام عقد بين المنظمة والمدقق الخارجي، فكلما كان المدقق الاداري مستقلا انعكس ذلك على أدائه، الاستقلالية تؤدي إلى مصداقية أكثر و شفافية لمخرجاته بالإضافة إلى مساعدة الملاك في ترشيد القرارات الإدارية و الاستثمارية و الأطراف ذوي العلاقة و المساهمين الراغبين في الاستثمار من خلال معرفة الوضعية الحقيقة للمنظمات الأعمال. كما يمكن للتدقيق الإداري أن يساعد منظمات الأعمال في بناء استراتيجيات مستقبلية من خلال فحص و تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحليل الفرص و التهديدات والاطلاع على الأهداف و الخطط و السياسات والأساليب وعدم تعارضها مع القرارات الاستراتيجية.

للتدقيق الإداري ثلاث جوانب وهي: الاقتصادية، الكفاءة، الفعالية.[21]

الاقتصادية: تعني انجاز العمل بأقل تكلفة من خلال الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

الكفاءة: أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وذلك بتعظيم النتائج والمخرجات بنفس القدر من الموارد، أو تقليل المدخلات مع تحقيق نفس المخرجات المحددة.

الفعالية: وتعني تحقيق الأهداف المرسومة للبرامج والأنشطة ولتحقيق هذه الأهداف على المدقق أن يقيم مختلف الأنشطة والمجالات التشغيلية مثل الهيكل التنظيمي والنشاط المحاسبي وأنشطة الشراء والتخزين والإنتاج والرقابة والصيانة وغيرها.

ولتحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصاد في إدارة الأموال وكشف الانحرافات بسرعة وتصحيح هذه الانحرافات وتحمل الأفراد لمسؤولياتهم تمت الاستعانة بالمدقق الإداري.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية حاولنا الإحاطة بأداة من أدوات الرقابة والتدقيق التي لها دور وأهمية بالغة في منظمات الأعمال ألا وهي التدقيق الإداري لما لها من تأثير على تحسين سير أداء منظمات الأعمال وإحداث الأثر الفعال وحسن استغلال مواردها المادية والبشرية وحتى المالية.

النتائج:

من بين أهم النتائج ما يلي:

- يعتبر التأهيل العلمي و العملي للمدقق الإداري من أهم متطلبات تطبيق التدقيق الإداري خاصة و أن عمل المدقق الإداري يقوم بطبيعة خاصة تجمع بين نواحي إدارية ومالية واقتصادية واجتماعية و تسويقية فإن تأهيله يتطلب أن يكون ذو طبيعة تتلاءم مع العمل الذي سيقوم به.
- الاستقلالية في مزاولة مهنة التدقيق الإداري مطلوبة من أجل دعم مبادئ المساءلة و المصداقية و الشفافية، بالإضافة إلى توفر الخبرة الفنية المطلوبة لتوفير مخرجات سليمة.
- احترام معايير التدقيق الاداري من طرف المؤسسة و حصولها على مدقق كفء علميا و عمليا يساعدها على تنفيذ جميع أعمالها بأقل مخاطرة ممكنة.

التوصيات:

- تفعيل وتعزيز دور المدقق الإداري في منظمات الأعمال و إلزامه بإصدار تقارير دورية شأنها شأن التقارير المالية، و ذلك للحفاظ على موارد منظمات الأعمال .
- الاستعانة بالأساليب الحديثة و المتطورة في تقييم الأداء الاداري بما يتناسب و طبيعة عمل.
- ضرورة الاهتمام بالتدقيق الاداري و قيام الهيئات المهنية و العلمية بعقد دورات تدريبية متخصصة للتعريف بهذا النوع من التدقيق وإصدار معايير واضحة.
- توحيد التسميات للهيئات والأقسام والشعب الإدارية في منظمات الأعمال.
- استحداث شعبة التدقيق الإداري في قسم التدقيق الداخلي في كل منظمات الأعمال مختصة في تدقيق الأمور الإدارية على أن يقوم بهذه المهمة من لديه الكفاءة والخبرة الكافية في مجال الأعمال الإدارية.
- الاستفادة من تجارب بعض الدول العربية و المغاربية و الأجنبية و تبادل الخبرات.
- على المدقق الاداري تغطية كافة الجوانب الإدارية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية لكي يستطيع ابداء رأيه بكل احترافية حول أنشطة منظمات الأعمال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

✍ **الكتب:**

1/ محمد سمير الصبان: **نظرية المراجعة واليات التطبيق**، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2001.

2/ عبد الفتاح الصحن وآخرون: **المراجعة الخارجية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، بدون طبعة، 2001.

3/ أمين لطفي: **موسوعة في المراجعة لأغراض مختلفة**، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، الكتاب العاشر، بدون بلد، 2004/2003.

4/ منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج: **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، الاسكندرية، 1997.

5/ عبد الوهاب نصر علي: **المراجعة الإدارية والتشغيلية المدخل لمراجعة الموازنات ودورات العمليات في مواجهة الأزمات المالية**، الدار الجامعية، بدون سنة، 2011.

✍ **الأطروحات:**

1/ عادل حسن عبد القادر النصيرات: **مدى ادراك مدققي ديوان المحاسبة الأردني لمتطلبات التدقيق البيئي المحلية والدولية وكفاءتهم في أداء هذا الدور لتفعيل انفاق المال العام**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية عضو اتحاد الجامعات العربية، عضو الاتحاد الدولي للجامعات، الأردن، 2006.

✍ **الرسائل:**

1/ محمد عبد الفتاح: **مشكلات تطبيق المراجعة الإدارية كأداة لرفع كفاءة الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1986.

2/ بهاء زكي محمد: **دليل عمل التدقيق الاداري**، مكتب المفتش العام، بدون بلد، 2007.

باللغة الأجنبية:

1/ Martindell, jackson, **the management audit** , as cited in green Wood,William, 1999.

2/ Willam 1, complied, **trends in auditing management**, plans and operation, the journal of accountancy, july 1961.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الهوامش:

*يسمى التدقيق الإداري: تدقيق تسيير، تدقيق الأداء، تدقيق العمليات، التدقيق التشغيلي، تدقيق الأنشطة، تدقيق الالتزام وكلها تشير إلى نفس المعنى. وهو نوع من أنواع التدقيق الداخلي بحيث يقوم بالتدقيق الإداري شخص مهني كفئ مستقل مؤهلا علميا وعمليا حيث يعطي رأي معلل على مدى مطابقة الموجود مع المعيار.

[1]: عادل حسن عبد القادر النصيرات: **مدى ادراك مدققي ديوان المحاسبة الأردني لمتطلبات التدقيق البيئي المحلية والدولية وكفاءتهم في أداء هذا الدور لتفعيل انفاق المال العام**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية عضو اتحاد الجامعات العربية، عضو الاتحاد الدولي للجامعات، الأردن، 2006، ص 27 (بتصرف).

[2]: نقلا من الرابط: http://islamfin.go-forum.net/t1104-topic ، تاريخ التصفح: 2016/07/30 ، 19: 35m: h.

[3]: محمد سمير الصبان: **نظرية المراجعة واليات التطبيق**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 6.

[4]: عبد الفتاح الصحن وآخرون: **المراجعة الخارجية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2001، ص 153.

* الأداء= الكفاءة + الفعالية.

الكفاءة: هي مستوى تحقيق الأهداف.

*الفعالية: حسن استخدام الموارد منظمات الأعمال وهي تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وبأقل التكاليف وتقديمها في الوقت المناسب والمحدد لها.

[5] :Willam 1, complied, **trends in auditing management**, plans and operation, the journal of accountancy, july 1961 p p 41, 46.

[6]: منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج: **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، الاسكندرية، 1997، ص ص 8 10.

[7]: محمد عبد الفتاح: **مشكلات تطبيق المراجعة الإدارية كأداة لرفع كفاءة الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1986، ص 47.

[8] : Martindell, jackson, **the management audit** , as cited in green Wood,William, 1999, p p 83 91.

[9]: عبد الوهاب نصر علي: **المراجعة الإدارية والتشغيلية المدخل لمراجعة الموازنات ودورات العمليات في مواجهة الأزمات المالية**، الدار الجامعية، بدون بلد، 2011، ص 58.

[10]: محمد سمير الصبان، **المرجع السابق**، ص 411.

[11]: أمين لطفي: **موسوعة المراجعة لأغراض مختلفة**، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، الكتاب العاشر، بدون بلد، 2004/2003، ص ص 200 202.

[12]: بهاء زكي محمد: **دليل عمل التدقيق الاداري**، مكتب المفتش العام، بدون بلد، 2007، ص 10(بتصرف).

[13]: **نفس المرجع السابق**، ص 11 (بتصرف).

[14]: بهاء زكي محمد، **المرجع السابق**، ص 12 (بتصرف).

[15]: **نفس المرجع السابق**، ص 13 (بتصرف).

[16]: **نفس المرجع السابق**، ص 14 (بتصرف).

[17]: بهاء زكي محمد، **المرجع السابق**، ص 15 (بتصرف).

[18]: بهاء زكي محمد، **المرجع السابق**، ص 16 (بتصرف).

[2]: **نفس المرجع السابق**، ص 17 (بتصرف).

[20]: بهاء زكي محمد، **المرجع السابق**، ص ص 34 35 (بتصرف).

[21]: نقلا من الرابط: site.iugaza.edu.ps/shawareb/files/2010/02/chapter_2.ppt ، بتاريخ: 2016/07/30، 08m: 20: h.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com