

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية , علوم التسيير وعلوم تجارية

التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: قطاي خديجة

بعنوان :

# دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري

دراسة حالة الاتصالات الجزائرية - ورقلة - 2016/2015

نوقشت وأجيزت علنا يوم : 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / هتهات السعيد.....رئيسا

الدكتور / شربي محمد الأمين.....مشرفا

الدكتور / دبون عبد القادر.....مناقشا

السنة الجامعية : 2016/2015



## لإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار،

إلى من علمني العطاء بدون انتظار،

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

والذي العزيز

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي

أمي الحبيبة

إلى زوجي ورفيقي في الحياة

إلى أبنائي وأعزائي وسلوه حياتي

غفار وميسون ومحمد جابر وأحمد يمان

إلى من حبهم يجري في عروق أخواتي

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق

معا نحو النجاح والإبداع إلى

إلى زميلاتي و زملائي

## الشكر

الشكر الأول والأخير للجليل رب العظيم العالم فوق كل عليم  
الذي مهد لنا السبيل هذا لما فيه الهدى والخير وفتح لنا الأذهان والعقول فله  
الحمد حتى يرضى

واعتراف بالفضل والتقدير أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى دكتور الفاضل  
" شربي محمد الأمين" الذي تحمل عناء الإشراف بالتوجيه والنصائح القيمة

خلال إنجاز هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في الإتمام هذا العمل وأخص بالذكر

المؤطر "مقراني قدور"

وفي الأخير أرجو من الله سبحانه وتعالى أن يجعله من صالح الأعمال التي ينتفع  
بها.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي وتحسين الأداء الإداري, وقد استخدم المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب والمجلات والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي اعد استبيان من اجل اختبار فرضيات تم توزيعه على المجتمع الدراسة البالغ عدده 100 بين مدققين داخليين والإداريين على مستوى الإدارة الوسطى بشركة الاتصالات الجزائر- ورقلة-, وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض البرامج الإحصائية كبرنامج SPSS من أجل التحليل البيانات, توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك دورا ملموسا لوظيفة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية وهذا الدور يحتاج إلى تعزيز وتنمية وكما برز دور المدقق الداخلي في نمو الأرباح مما تعمل عليه المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسع نشاطاتها وتحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع وفئاته المختلفة من أهم الاقتراحات: من الضروري تعزيز إدراك الجهات الإدارية بأهمية التدقيق الداخلي بالشكل الذي يساعد على تطور هذه الوظيفة ورفيها بأداء المؤسسة, على المؤسسة الاقتصادية دعم وتعزيز أنشطة والوظائف تحسين الأداء بشكل أوسع من خلال منح الثقة للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى الأداء.

كلمات الدالة: التدقيق الداخلي - الأداء الإداري - الكفاءة - الفعالية .

## Summary:

This topic study aims to identify the role of the to improve the administrative performance in the economic institution with a review of the concept of internal audit and administrative performance, and was addressed to the role of internal audit in the administrative performance in the enterprise has been used descriptive approach for part theoretical through our dependence on the most important studies and books magazines and scientific articles, but for part Applied prepared a questionnaire in order to test hypotheses have been distributed to the community study of 100 adult numbering between auditors internal and administrators at the Central unit Ourgla management level, it has been relying on the analysis of some statistical methods as a program SPSS for data analysis, findings the study group of the following results: there is a role significant to the internal audit function to improve management performance in the economic organization and this role needs to be strengthened and development and has emerged as the role of the internal auditor in the growth of profits, which are working on the institution to increase investment and expand its activities and improve the social image among all members of society and various segments of the most important suggestions: it is necessary to enhance the awareness of the administrative authorities of the importance of internal audit form that helps the development of this topic function and uplift the performance of the institution, the economic foundation to support and promote the activities and functions to improve performance more broadly by giving confidence to employees and motivate them to increase performance.

**Key words: internal auditor- administrative performance - Efficiency -Effectiveness.**



## قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

## الفصل الأول: مفاهيم حول التدقيق الداخلي وتحسين الأداء الإداري

1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم حول التدقيق الداخلي وتحسين الأداء الإداري
2	المطلب الأول: مفاهيم حول التدقيق الداخلي
7	المطلب الثاني: مفاهيم حول الأداء الإداري
16	المبحث الثاني: دراسات سابقة
16	المطلب الأول: دراسات السابقة
19	المطلب الثاني: موقع الدراسة من الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: دراسة حالة الاتصالات الجزائرية

21	تمهيد
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسية
22	المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة
23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
26	المبحث الثاني: عرض نتائج ومناقشة
26	المطلب الأول: نتائج
37	المطلب الثاني: مناقشة
39	خلاصة الفصل
40	الخاتمة
42	المراجع
45	الملاحق
54	الفهرس

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
23	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	1-2
24	مقياس ليكارت الثلاثي	2-2
25	معامل كرونباخ	3-2
28	نتائج المحور الأول من الاستبيان	4-2
30	نتائج المحور الثاني من الاستبيان	5-2
32	تحليل التباين حسب الجنس	6-2
33	تحليل التباين حسب المستوى التعليمي	7-2
33	تحليل التباين حسب الخبرة	8-2
34	تحليل التباين حسب الوظيفة	9-2
35	معاملات الارتباط بين الأبعاد	10-2
36	معامل الارتباط بين المحورين	11-2



## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
6	موقع التدقيق الداخلي من الرقابة الداخلية	1-1
10	بطاقة الأداء المتوازن	2-1
13	نموذج دين ورايبيلي في تحسين الأداء	3-1
14	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	4-1
26	العينة حسب الجنس	1-2
26	العينة حسب المستوى التعليمي	2-2
27	العينة حسب الخبرة	3-2
27	العينة حسب الوظيفة	4-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
45	استمارة الاستبيان	01
48	نسبة المسترجعة من الاستبيان	02
48	معامل كرونباخ	03
49	متوسطات و الانحراف المعياري	04
51	معامل تحليل التباين	05
53	معامل الارتباط الخطي	06

المقدمة

### أ. توطئة:

أدى اتساع حجم المؤسسات وتشعب أنشطتها إلى صعوبة إدارتها إدارة فعالة مباشرة، نتيجة لتعدد عملياتها وتنوع مشكلاتها، واستخدام عدد كبير من العاملين، وقد أدى ذلك إلى فقدان الصلة المباشرة التي كانت عندما كان حجم المؤسسة صغيرا من ناحية، وإلى الاعتماد على تقارير إدارية وكشوف مالية وإحصائية وغيرها من البيانات التي تهدف إلى تحقيق الأحداث الجارية وترجمتها إلى أرقام يمكن عن طريقها تتبع وتحقيق الرقابة على نواحي النشاط المختلفة من ناحية أخرى، وبما أن للفكر البشري تنوع في طرق التضليل المختلفة بحيث لا يمكن حصرها ولا منعها بشكل كامل طالما وجد العنصر البشري في تنفيذ الأعمال، هذا الأمر جعل المؤسسات تواجه خطر الأخطاء في البيانات المالية.

إن اكتشاف الأخطاء هي مسؤولية إدارية أولا، وتعتبر من المشاكل الرئيسة لإدارة المؤسسة، كان لا بد من وجود أداة داخل المؤسسة تعمل على الحد من الأخطاء واكتشافها، حيث تمثلت هذه الأداة في صورة إدارة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة. وعليه فقد عرف التدقيق الداخلي تطورات هائلة حيث تحول المفهوم التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعب والغش إلى المفهوم الحديث الذي هدف إلى توسع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ لهذه الأخطاء بالإضافة إلى تقييم وتحسين الأداء وفعالية الرقابة الداخلية.

### ب. الإشكالية: وبناء على ما سبق ندرج الإشكالية الرئيسية:

كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة الاتصالات الجزائرية"؟

ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) فيما تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ؟
  - 2) ما مدى وعي واهتمام المؤسسة الاقتصادية بتحسين الأداء الإداري محل الدراسة ؟
  - 3) كيف يساهم المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة ؟
- ت. فرضيات البحث:
- 1) يعتبر التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ذا أهمية كبير كونه يعمل على تقييم وتحسين فعالية رقابة الداخلية؛
  - 2) تسعى المؤسسة إلى تحقيق تحسين الأداء الإداري من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة؛
  - 3) يساهم المدقق الداخلي في تحقيق الكفاءة في الاستخدام الموارد المؤسسة وتحقيق الفعالية أداء كل نشاط أو مركز مسؤولية

### ث. دوافع إختيار الموضوع:

- الحاجة الماسة للتدقيق الداخلي من قبل المؤسسات الجزائرية بعد الإصلاحات المنتهجة من قبل الدولة.
- عدم وجود إطار نظري لإثبات العلاقة بين التدقيق الداخلي و الأداء الإداري في المؤسسة.
- عدم تطرق لهذا الموضوع في جامعة قاصدي مرباح
- إرادة الشخصية في مواصلة البحث في مجال تخصصنا.

### ج. أهداف الدراسة و أهميتها:

#### الأهداف الدراسة:

- الوقوف ميدانيا على دور المدقق الداخلي ومساهمته في تحسين الأداء الإداري بما يوصل المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- توضيح أثر تقرير المدقق الداخلي على المؤسسة وضرورة العمل بالإرشادات التي يقدمها.
- المساهمة في التعريف بالمجتمع وبيئة الأعمال بالدور الحقيقي للمدقق الداخلي وتغيير الصورة النمطية والسلبية عنه كمتصيد للأخطاء.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية البحث بمناقشته لموضوع تحسين الأداء الإداري ودور التدقيق الداخلي في تفعيله، حيث تعتبر خطوة مهمة في أي مؤسسة كون تقارير التدقيق الداخلي له أثر على سلامة الأداء الإداري من خلال إتباع توصيات المدقق باعتبار أن هذه التقارير تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة، كما يلزم المدقق الداخلي فحص القوائم المالية من خلال معايير التدقيق الدولية من أجل توفير بيئة مناسبة وملائمة ومنسجمة مع البيئة الدولية وبالتالي بقاء المؤسسة واستمراره

#### ح. حدود الدراسة

الحدود المكانية: المؤسسة الاقتصادية خدمية " اتصالات الجزائر المفوضية الجهوية. الجزائر بوقلة", تناسب دراستنا من ناحية الأداء الإداري, وأيضا تمثل الإدارة الوسطى حيث يركز عليها التدقيق الداخلي.

الحدود الزمنية: وزعنا الاستبيان من 2016/02/16 إلى 2016/03/16, و لي متطلبات تخرج شهادة ماستر أكاديمي 2016/2015.

#### خ. منهج البحث و الأدوات المستخدم

## المقدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب والمجلات والمقالات العلمية محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه منهج دراسة حالة حيث تمت معالجته باستخدام استبيان الذي تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية كبرنامج SPSS 22 بالإضافة لبرنامج معالج الجداول EXCEL إصدار 2007.

### د. صعوبات البحث

- مبدأ التحفظ الذي اعتمده بعض الأطراف أثناء الإجابة عن بعض الأسئلة التي تتعلق بوجهات نظرهم ومواقفهم تجاه القضايا المرتبطة بمهنة التدقيق الداخلي في واقع المؤسسات الجزائرية؛
- قلة دراسات سابقة في هذا الموضوع بذات؛
- قلة المراجع في مكتبة الجامعة عدى كتاب واحد في "الأداء الإداري المتميز"، أما مذكرات الأخرى فقد كانت في الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الوظيفي.

### ذ. هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع ارتأينا تجزئة الدراسة إلى فصلين حيث تم التعرض في الفصل الأول أدبيات النظرية والتطبيقية و الذي بدوره ينقسم إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه للجانب النظري حول التدقيق الداخلي وتحسين الأداء الإداري، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى جانب التطبيقي الدراسات السابقة لموضوع الدراسة. بالنسبة للفصل الثاني خصصناه للدراسة الميدانية حيث اشتمل على بحثين هو الآخر، المبحث الأول تناول الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تناولنا فيه تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: دور التدقيق  
الداخلي على تحسين الأداء  
الإداري



تمهيد:

إن الاهتمام الإدارة بمدى تطبيق معايير الأداء في المؤسسة بفعالية والتعرف على كفاءة العمليات وكفاءة أداء العاملين في التحقيق الخدمة التي تلبي حاجات ورغبات العملاء ويعزز رضاهم عنها, ومحاولة من إدارة المؤسسة لتلافي الأخطاء في العمليات الإدارية وما يترتب ارتفاع تكاليف الوقت وبالتالي تدني جودة الخدمة مما يؤثر على سمعة المؤسسة .

لذا ظهرت الحاجة لعملية التدقيق الداخلي حيث من خلالها تتمكن الإدارة في المؤسسة من ضمان تنفيذ سياستها وخططها وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة من جهة والتحسين الأداء الإداري من جهة أخرى.

حيث تناولنا في الفصل الأول "الأدبيات النظرية والتطبيقية" مبحثان, المبحث الأول: الأدبيات النظرية, احتوى المبحث دراسة النظرية توضح مفاهيم حول التدقيق الداخلي وتحسين الأداء الإداري من تم دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري.

أما المبحث الثاني الدراسات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة في مطلب الأول وإبراز أوجه تشابه والاختلاف لدراستنا.

### المبحث الأول: مفاهيم حول التدقيق الداخلي و الأداء الإداري:

سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي, أنواعه وأهدافه في المطلب الأول, أما في المطلب الثاني سنتطرق إلى مفهوم الأداء الإداري, معايير, تقييم الأداء وتحسن الأداء, وكذلك إلى دوره في تحسن الأداء الإداري.

#### المطلب الأول: مفاهيم حول التدقيق الداخلي:

سنعرض هذه المفاهيم على أربعة فروع بدايتا من نشأة التدقيق الداخلي ثم تعريفات وأهداف, الفرع ثاني أنواع ومعايير التدقيق الداخلي, الفرع ثالث إجراءات التدقيق الداخلي و مراحلها في الأخير علاقة تدقيق بالرقابة.

#### الفرع الأول: نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي.

##### أولا: نشأة التدقيق الداخلي:

يرجع ظهور التدقيق الداخلي كفكرة إلى الثلاثينات وذلك بالولايات المتحدة الأمريكية والسبب في ذلك هو رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل المراجعة الخارجية خاصة إذا علمنا أن التشريعات الأمريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية إلى إخضاع حساباتها المدقق خارجي يتولى المصادقة عليها. وبقي دور التدقيق الداخلي مهما إلى أن تنظم المراجعون الداخليون في الشكل تنظيم موحد في نيويورك سنة 1941 وكونوا ما يسمى بمعهد المراجعين الداخليين الأمريكيين (\*IIA) الذي عمل منذ إنشائه على تطوير هذه المهنة وتنظيمها.<sup>1</sup>

أما في الجزائر فيمكن القول أنه بعد الوظيفة حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه, فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات في المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الذي ينص على أنه: "يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظم هيكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أتماطها سيرها وتسييرها".<sup>2</sup>

##### ثانيا: تعريف التدقيق الداخلي:

لقد تعددت الجوانب التي تم التطرق إليها في تعارف التدقيق الداخلي, وهذا باختلاف الهيئات والأطراف الصادرة عنها, ورغم الاختلاف الشكلي بين هذه المفاهيم, إلا أنها تصب في نفس الهدف.

(\* معهد المراجعين الأمريكيين (Instrtute Intemal Auditors) منظمة ممثلة للمعهد الأمريكي المصير لهم بوضع المعايير الأخلاقية ومعايير الممارسة المهنية فقد أصدر المعهد حتميت

معايير للممارسة على ضمانة فئات من أداء العمل التي تشمل كل من المراجعة المالية ومراجعة الأداء بهدف زيادة أهمية المراجعة الداخلية.

1- شعبان لظفي, المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة, مذكرة ماجستير, جامعة الجزائر<sup>3</sup> 2004, ص: 69.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02 المؤرخة في 12/01/1988 ص: 08.

عرفة الاتحاد الدولي للمحاسبين التدقيق الداخلي بأنه " فعالية تقييمه مقامة ضمن المؤسسة لغرض خدمتها ومن ضمن وظائفها اختبار وتقييم ومراقبة ملائمة النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وفعالتهما".<sup>3</sup>

بينما يعرف معهد الدقيقين الداخليين في أمريكا في تعديل المعايير لسنة 2004 التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي ذو طبيعة استشارية مصمم لزيادة قيمة المنظمة انتهاز مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر. الرقابة وعمليات التحكم المؤسسي.<sup>4</sup>

كما يشير المعيار الدولي ISO 19011 الخاص بتدقيق الأنظمة إدارة الجودة والبيئة يعرف التدقيق الداخلي كالأتي: هو عملية منهجية مستقلة وموثقة للحصول على دليل التدقيق وتقييمه بموضوعية لتحديد مدى الإيفاء بمعايير التدقيق.<sup>5</sup>

على ضوء ما سبق نخلص أن التدقيق الداخلي أصبح لا يهتم فقط بالتدقيق المالي والمحاسبي ولا يقدم فقط الخدمات التأكيدية، بل توسع ليشمل كافة النشاطات داخل المنظمة سواء كانت مالية أو غير مالية لتحديد مواطن الضعف في الأداء والعمل على معالجتها أو الحد منها على وذلك من خلال الخدمات الاستشارية التي أصبح يقدمها إضافة إلى الخدمات التأكيدية، وبالتالي أصبح التدقيق الداخلي يركز على الكفاءة والفعالية في الأداء وفي استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.

### ثالثاً: أهداف التدقيق الداخلي:<sup>6</sup>

وتتمثل أهداف التدقيق الداخلي فيما يلي:

- الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من أقسام المؤسسة.
- الكفاءة الطرق التي يعمل بها النظام المحاسبي وذلك مؤشر يعكس بصدق نتائج العمليات والموقف المالي.
- التقييم الدوري للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي حيالها بغرض تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة إدارية.
- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها.
- يقدم الحلول الممكنة والتوصيات للمشاكل التي تواجهها المنظمة.
- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة عمليات التحكم.

1- Mouller Robert.Sarbanes- Oxly and the new Internal Audit Roles.Fohn wiley and sons2004 p:137.

4 - حسن عبد الكريم سلوم, التدقيق الداخلي والتغير الاستراتيجي, مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد 93 /2012, ص99

5 - أنيس سلمان علي, أنشطة التدقيق وفق المعيار الدولي 2002: ISO 19011, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد:34, سنة2013, ص:304.

6 - سعدي إبراهيم أحمد, دور حوكمة الشركة و المراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني, المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب جدة 2008, ص:4.

الفرع الثاني: أنواع و أهداف التدقيق الداخلي:<sup>7</sup>

أولاً: أنواع التدقيق الداخلي: يمكن أن يقسم التدقيق الداخلي إلى أنواع متعددة ترتبط بالأهداف المراد تحقيقها أو في نطاق عملية التدقيق، بما ينسجم مع أهدافه، وقد أتفق أغلب الكتاب على أن التدقيق الداخلي أنواع متعددة نذكرها فيما يلي:

- 1- **تدقيق مالي:** يقصد به الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطابقها للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية والمتطلبات الأخرى.
- 2- **التدقيق الالتزام:** ويتعلق بالحصول على أدلة تدقيقية وتقييمها من أجل تحديد مدى إذعان الأنشطة التشغيلية والمالية للقوانين والقواعد والشروط المحددة.
- 3- **تدقيق التشغيلي:** ويطلق عليه التدقيق الإداري، و تدقيق الأداء، و التدقيق الوظيفي، ويشير إلى عملية التدقيق التي تهدف إلى تقييم العمليات التشغيلية لوظيفة أو لنشاط معين. ويقصد به الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع بهدف إعلام الإداري إذا كانت العمليات المخصصة قد نفذت وفق السياسات والخطط المتعلقة بالأهداف، كما يتضمن تقييم مدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة.

ثانياً: معايير المهنية للتدقيق الداخلي:

أصدر معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية معايير التدقيق الداخلية في عام 1978، ولقد تضمنت مقدمة تلك المعايير بعض ما تضمنته قائمة مسؤوليات التدقيق الداخلي، وتنقسم معايير التدقيق الداخلي إلى خمسة أقسام أساسية تغطي الجوانب المختلفة للتدقيق الداخلي في أي تنظيم وتمثل تلك الأقسام الخمسة في<sup>8</sup>:

- 1- إستقلالية وحياد المدقق الداخلي.
- 2- العناية المهنية.
- 3- نطاق عمل المدقق الداخلي.
- 4- أداء عملية التدقيق الداخلي.
- 5- إدارة دائرة التدقيق الداخلية.

<sup>7</sup> - عمر شرقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مقال منشور في موقع مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، لعدد 7، سنة 2015.

<http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/163-algerian-business-performance-review/numero-7-business-2015/2446-2015-07-08-08-20-45>

26/03/2016, 23 :44

2- خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن (AII)، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، صص 244-245.

ونتيجة لتطور وظيفة التدقيق الداخلي وازدياد أهميتها في المجتمع أعاد معهد المدققين الداخليين النظر في هذه المعايير وبوجها ضمن مجموعتين رئيسيتين، وأدرج تحت كل مجموعة عدد من المعايير الفرعية بهدف تنميط عمل المدققين الداخليين لرفع فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي، وسنقوم بعض موجز لهذه المعايير وعلى النحو الآتي ( IIA , 2009 ) :

**1- معايير السمات:** المتمثلة في سمات أو خصائص الجهات التي تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي، كما توضع متطلبات الجودة التي يجب أن تتوفر لجهاز التدقيق الداخلي، وكذلك متطلبات الاستقلالية والموضوعية والمعرفة والمهارة والعناية اللازمة وغير ذلك من المتطلبات لأداء المهام الملقاة على عوائقهم والتزامهم بالعناية اللازمة من خلال تحديد مدى العمل المطلوب لتحقيق أهداف التدقيق الداخلي وتقييم مدى كفاءة و الفعالية إدارة المخاطر وعمليات التحكم المؤسسي والرقابة<sup>9</sup>.

**2 - معايير الأداء:** هي التي تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس التي يتم من خلالها تقويم أداء تلك الأنشطة وذلك من خلال وضع خطط خاصة بالمخاطر وإيصال تلك الخطط ومتطلبات تنفيذها إلى الإدارة العليا لمراجعة تلك الخطط واعتمادها وكذلك تقبل إدارة المخاطر كما تؤكد هذه المعايير على أنه ينبغي أن يحدد التدقيق المناطق والأنشطة الخاصة التي يجب تدقيقها.

الفرع الثالث: إجراءات التدقيق الداخلي ومراحل إنجاز عملية التدقيق:

أولاً: إجراءات التدقيق الداخلي:

لكي يتحقق التدقيق الداخلي أهدافه يتعين على المدقق الداخلي القيام بما يأتي<sup>10</sup>.

- فحص أنظمة الرقابية و الضبط الداخلي, ودارستها وتحليلها وتقويم مدى كفاءتها وفعاليتها.
- التحقيق من وجود أصول المنشأة وصحة قيدها بالدفاتر وكفاءة وسائل حمايتها من خسائر بأنواعها كافة.
- مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً, ويراعي عند انتقاء القيود لمراجعتها أن تكون القيود المختارة ممثلة لجميع أنواع القيود في الدفاتر, وأن تكون ممثلة لعمل كل موظف وأن تكون في فترات مختلفة على مدار السنة.
- التحقق من صحة البيانات الحاسوبية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعها الإدارات المختلفة والإدارة العليا.
- تقويم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة.
- إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل.
- التحقق من مدى مراعاة السياسات الموضوعية للخطط المرسومة والالتزام بها.
- تحقق أكبر كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.

<sup>9</sup> - كريمة علي جوهر, صالح العقدة, إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وانورها في تعزيز إدارة المخاطر, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات), القاهرة 2012, ص:10.

<sup>10</sup> - علي سلمان النعامي, عماد محمد الباز و عبد الباسط أحمد الحسي, مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة (دراسة تطبيقية تحليلية), مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية, المجلد الأول, عدد 1, سنة 2014, ص: 205.

ثانيا: مراحل التدقيق الداخلي:

لقد نصت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1978 على أن انجاز عملية التدقيق الداخلي يجب أن تتضمن ما يأتي<sup>11</sup>.

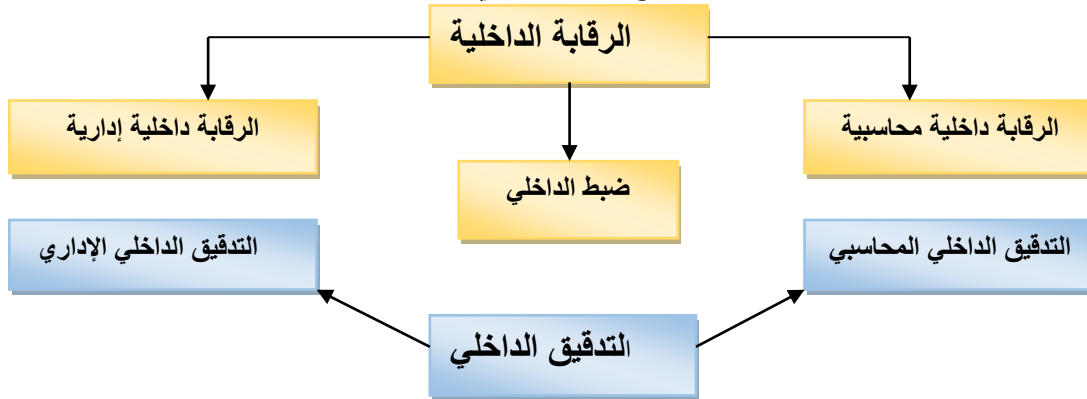
- المرحلة الأولى: التخطيط
- المرحلة الثانية: العمل الميداني
- المرحلة الثالثة: إيصال النتائج
- المرحلة الرابعة: المتابعة

الفرع الرابع: علاقة التدقيق الداخلي بالرقابة الداخلية:

سنتطرق أولا لمعرفة مفهوم الرقابة الداخلية كما أعطت اللجنة الاستشارية المحاسبية لبريطانية سنة 1978 التعريف التالي: "الرقابة الداخلية تشمل على أنظمة الرقابة المالية وغيرها والموضوعة من طرف الإدارة, وهذا بغرض إمكانية تسيير أعمال المؤسسة بصورة منظمة و فعالة".

مهنة التدقيق الداخلي تعد أحد أهم عناصر منظومة الرقابة الداخلية الفعالة بأنواعها المختلفة, الهادفة والمانعة والمصححة, لذا فان وظيفة التدقيق الداخلي ليست فقط جزءا من نظام الرقابة الداخلية ولكنها تمثل بؤرة التركيز بالنسبة له وضمام الأمان خصوصا بعد تحويلها إلى مهنة معترف بها دوليا, ودور المدقق الداخلي ينحصر في هذا المجال في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وكذلك تقييم هذه الإجراءات ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية<sup>12</sup>.

الشكل رقم 1.1: موقع التدقيق الداخلي من الرقابة الداخلية



المصدر: محمد على محمد الجابري, المرجع السابق, ص:34.

11 - خلف عبد الله الوردات, دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA , الوراق للنشر والتوزيع, عمان الأردن, سنة 2014, ص ص: 510-586.

12 - محمد على محمد الجابري, تقييم دور المدقق في التحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات الحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن, مذكرة ماجستير في

الحاسبة غير منشورة, الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية- صنعاء اليمن, سنة 2014, ص:34.

### المطلب الثاني: الأداء الإداري:

كما يتفرع إلى خمس فروع بداية من مفهوم الأداء الإداري, معايير, قياس وتقييم, تحسين الأداء الإداري وأخيرا دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري.

### الفرع الأول: تعريف الأداء و تصنيفاته:

#### أولاً: تعريف الأداء:

إن الأصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة الآتنية أين توجد كلمة "PERORMARE" التي تعني إعطاء, وذلك بأسلوب كلي, الشكل لشيء ما. وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة "PERFORMANCE" و أعطتها معناها. وير بعض الباحثين فيه ما يلي: " أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف<sup>13</sup>.

يعرف الأداء بأنه:"البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد, وفق أهداف محددة تعكس توجيهات المؤسسة"<sup>14</sup>.

ويعرف على " أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>15</sup>.

ويعرف أيضا " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>16</sup>.

1- الكفاءة: بمعنى حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها. كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.

2- الفعالية: بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل المطلوب<sup>17</sup>.

### ثانياً: تصنيفات الأداء:

<sup>13</sup> - عادل عشي, الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم, مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة محمد خيضر, بسكرة, سنة 2002, ص:2.

<sup>14</sup> - مؤمن شرف الدين, دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, جامعة سطيف, سنة 2012, ص: 50.

<sup>15</sup> -Jean yves saulquin "Gestion des ressources humaines et performance des services :les des et ablist –ements socio – sanitair "hevue de gestion des Ressource n36 Editions Eska paris Juien 2000 ,p20 -

<sup>16</sup> - أحمد سيد مصطفى, "إدارة البشر (الأصول و المهارات ) , بدون ذكر دار النشر, مصر 2002 , ص-415.

<sup>17</sup> - مدحت أبو النصر, الأداء الإداري المتميز, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, سنة 2012 , ص:74.



تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء, ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار, يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي<sup>18</sup>:

1-1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة, أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

1-2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة, فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة, حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيد تحصل عليها المؤسسة, على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسين في الأوضاع الاقتصادية.

2- معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزائي<sup>19</sup>:

1-2- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها, ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة, حيث يمكن أن نقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية, أداء وظيفة الأفراد, أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

3- معيار الطبيعة: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء اقتصادي وأداء الاجتماعي وأداء التكنولوجي وأداء الإداري<sup>20</sup>.

1-3- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها, ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة, ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المنظمة أو المؤسسة محل التقييم, وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير, ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب والمؤشرات المالية.

2-3- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة اقتصادية أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها, ويتميز هذا النوع من الأداء بتقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بينها وبين الجهات

<sup>18</sup> - مؤمن شرف الدين, المرجع السابق, ص: 52.

<sup>19</sup> - عبد الملوك مرهودة, "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم", مجلة العلوم الإنسانية, العدد الأول, نوفمبر, 2001, جامعة بسكرة, ص: 89.

<sup>20</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية, قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي, الشارقة, الإمارات العربية المتحدة, 2009, ص: 116.

التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء. لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد لتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

**3-3- الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

**3-4- الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الرابع من جوانب الأداء في المؤسسة في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

### ثالثا: تعريف الأداء الإداري:

الأداء الإداري مصطلح يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف<sup>21</sup>).

### الفرع الثاني: معايير الأداء ومؤشراته

#### أولا: معايير الأداء:

المقصود بالمعايير الأساس أو الأسس لمستويات الأداء المرضي الذي يقارن به أداء الأفراد العاملين، وتحديد هذه الأسس مهم جدا لتبصير العاملين بما مطلوب منهم القيام به. ويعرف المعيار بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة.

وتختلف المعايير باختلاف الوظائف فهناك بعض الوظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية (الوظائف الإنتاجية) في حين أن بعض الوظائف والأعمال تتطلب معايير نوعية كالوظائف القيادية والعلمية والبحثية التي تتميز بصعوبة تحديد مخرجاتها بدقة. ولكون معظم الوظائف في المؤسسة المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعادا عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها<sup>22</sup>.

**1- الصدق:** يقصد بالصدق إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

**2- ثبات المقياس:** وهو الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين في حالة ثبات الأداء. أما عند اختلاف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء فإن ذلك ليس خلل وإنما حالة طبيعية.

<sup>21</sup>- مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص: 72.

<sup>22</sup>- <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&Icid=36537,04/04/2016,08:16>.

3- التميز: وتعني درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ووضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل، ويفضل مناقشة المعايير التي يتم اعتمادها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم.

ثانياً: مؤشرات الأداء والمؤشرات المساعدة: من الخطأ قياس أداء كل مراكز من مراكز المسؤولية اعتماد على مؤشرا واحد للأداء ولكن من الأفضل مساندة المؤشرات الأساسية للأداء بمؤشرات مساعدة مثل<sup>23</sup>:

1- المؤشرات التسويقية: نصيب المؤسسة من السوق, درجة رضا العملاء, نسبة تسرب العملاء.

2- المؤشرات المالية: الإيرادات, نمو المبيعات, معدل السيولة.

3- المؤشرات التشغيلية: نسبة الطاقة المشغلة الى الطاقة المعطلة, درجة الجودة.

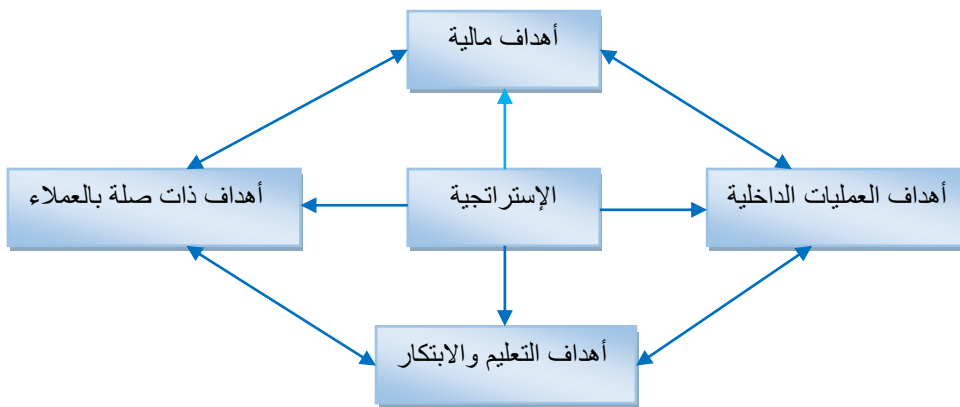
4- المؤشرات البشرية: معدل دوران العمالة, ساعات التدريب لكل موظف, نسبة طلبات التقدم للوظائف إلى التعيين.

5- المؤشرات البيئية: المخالفات القانونية المسجلة ضد المنظمة, الدعاوي القضائية المرفوعة ضدها, موقف الأطراف المحيطة بها.

6- المؤشرات التنافسية: وتشمل جمع مؤشرات المقارنة المرجعية.

ويمكن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازنة التي تعتبر مؤشرات مساعدة, فهي تحدد مؤشرات الأداء التي تساعد على تحقيق الإستراتيجية و التطوير. وإن بطاقة الأداء المتوازنة هي وسيلة لربط مؤشرات الأداء بإستراتيجية المؤسسة ولذلك فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازنة لن تؤدي عملها.

### الشكل رقم 2.1 : بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الوهاب محمد جبين, المرجع السابق, ص: 11.

<sup>23</sup> -عبد الوهاب محمد, جبين تقييم الاداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف, اطروحة دكتوراه, جامعة سانت كلمنتس العالمية, سورية, ٢٠٠٧, ص 10-11.

### الفرع الثالث: قياس وتقييم الأداء

#### أولاً: مفهوم القياس الأداء:

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، ويقصد بالقياس عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس.<sup>24</sup>

كما يحقق قياس الأداء مجموعة فوائد منها متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة وتدعيم عملية الاتصال وتخطيط القوى العاملة والكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية وتصويبها وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.<sup>25</sup>

#### ثانياً: مفهوم تقييم الأداء<sup>26</sup>:

هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.

يعد تقييم أداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادراً ما تكون موضوعية و مباشرة. معظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي. هذا وهناك شروط عديدة لا بد من مراعاتها عند وضع نظام فاعل لتقييم أداء العاملين.

- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يتركز عليها القياس والتقويم.
- 2- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها والمستويات الإدارية لهذه الوظائف والتي تساعد في تحديد واختيار أفضل الطرق والمقاييس لإجراء قياس دقيق للأداء.
- 3- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقويمها أداء العاملين من خلالها وتحديد هذه العناصر في ضوء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة .
- 4- التعرف على مكونات كل عنصر الوظيفة ويتم تحديد المكونات من عناصر الوظيفة ويتم تحديد المكونات من خلال التحليل الوظيفي ووصفها وتوضيح المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر وبحيث تكون هذه المقاييس والمؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة .

<sup>24</sup> - مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص: 137 .

<sup>25</sup> - أيمن محمد أحمد أبو بكر، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2013، ص: 21 .

<sup>26</sup> - مدحت أبو النصر، ص: 125 .

الفرع الرابع: تحسين الأداء الإداري

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الإداري:<sup>27</sup>

هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين, بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل, وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن, وهي العمليات المستمر المنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج والمرغوبة فيها.

وهي أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات ملتي الخدمة, التي تهدف لإنقاص الاختلافات عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المؤسسة, ويتضمن ذلك:

- 1- قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير.
- 2- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.
- 3- مراقبة نتائج الإجراءات المتخذ.

وهي الدراسة المستمرة التي تهدف الى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات الزبائن و المتنتفعين بالخدمة .

إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى , وعملية التطوير الدائم تسمى "كاتسين" باللغة اليابانية وهو مصطلح يتركب من كلمتين كاي ومعناها التغيير وكلمة "تسين" ومعناها حسن أو للأحسن. ومن أجل تحقيق والتطوير الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءا مكملا لعلهم.

ثانياً: نماذج تحسين الأداء:

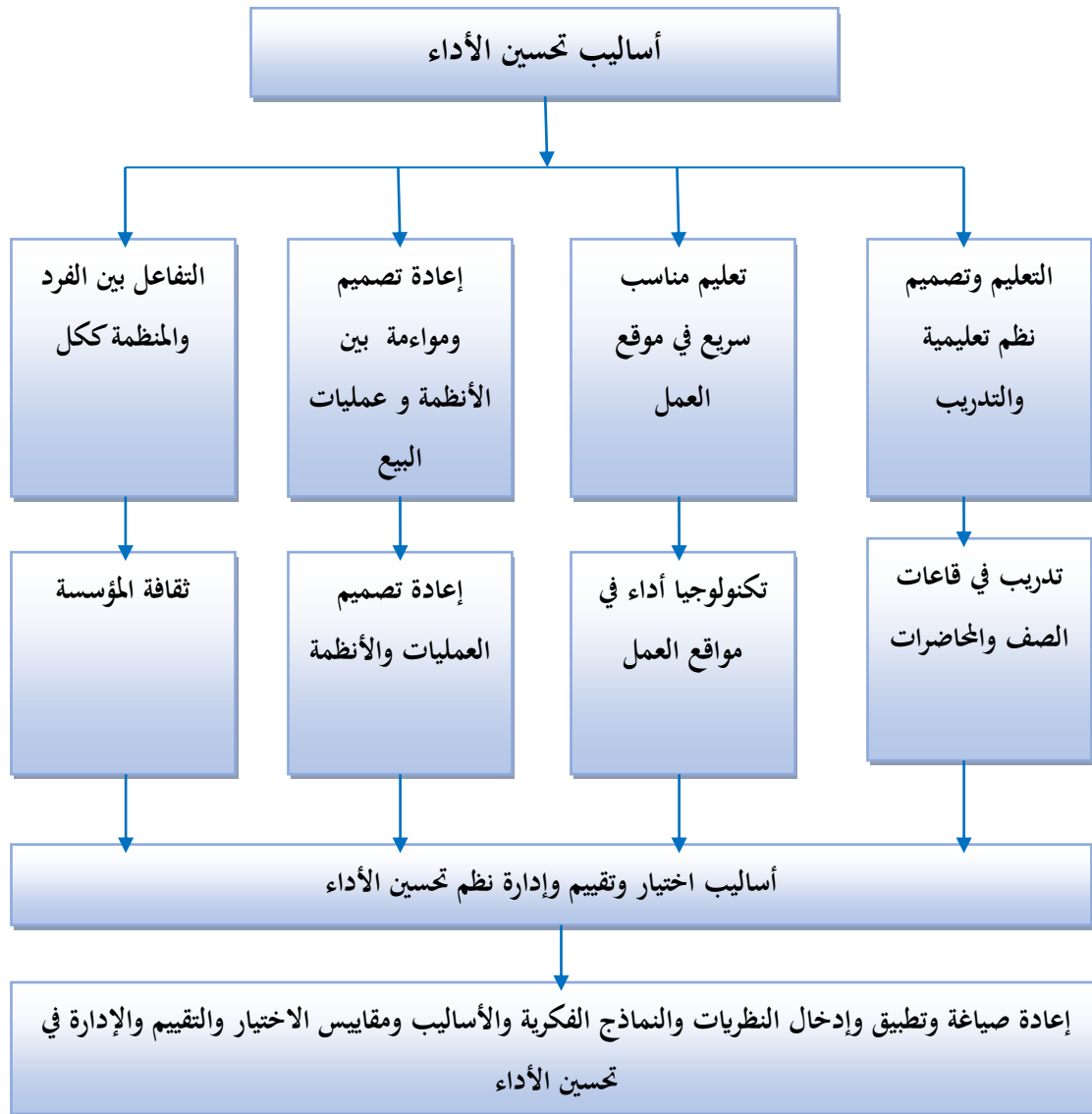
هناك أنواع من نماذج تحسين الأداء أهمها:

<sup>27</sup>- عبد العزيز حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية و التطبيق العلمي، الرياض 1425 هـ، ص: 361.

1- نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء:

طور هذا النموذج الشامل كل من بيتر دين ودافيد رايبلي dean & ripley (1997), ويعرض في الشكل التالي:

الشكل رقم 3.1: نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء

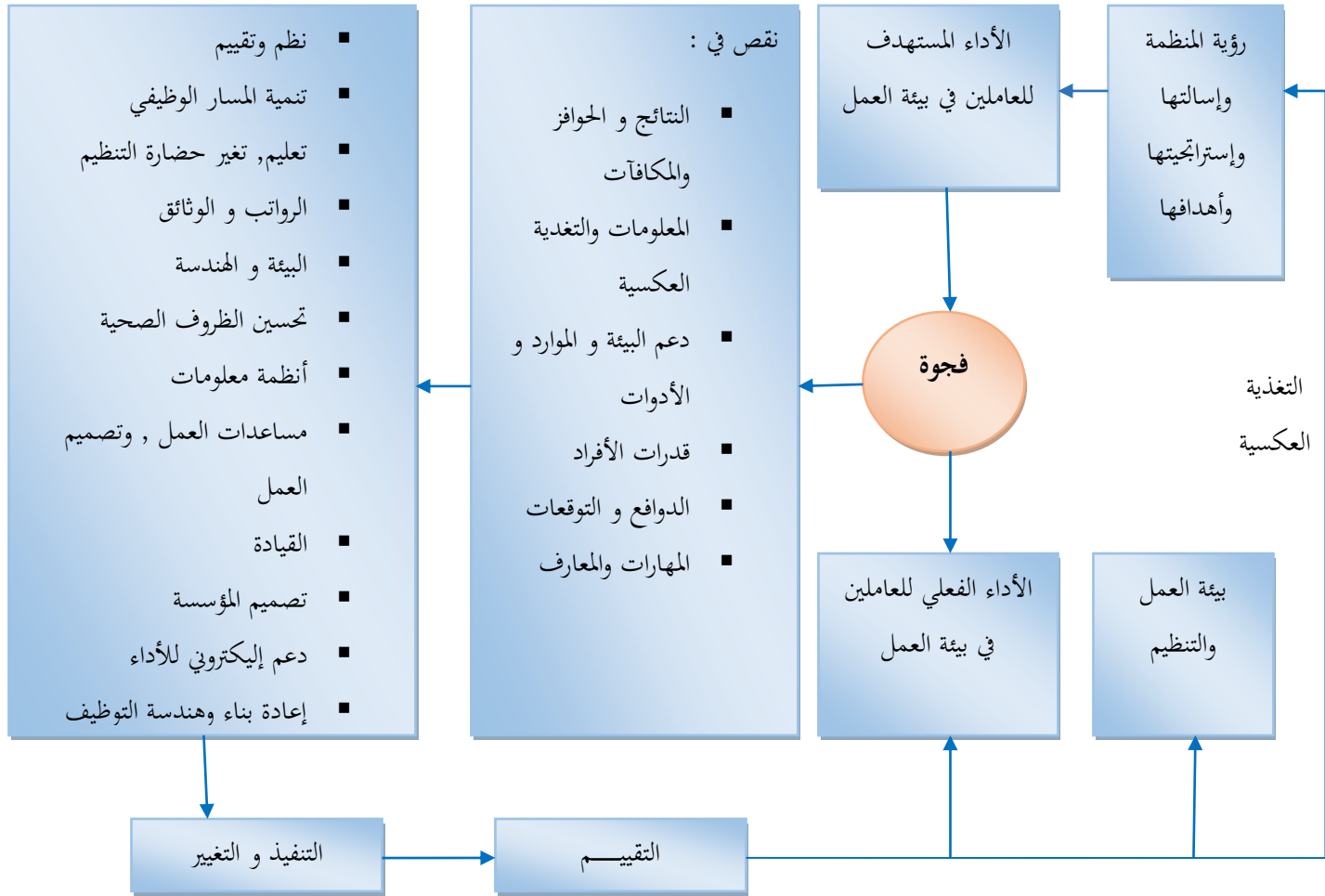


المصدر: مدحت أبو النصر, المرجع السابق, ص 155

2- نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء :

وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء (1998) النموذج الفكري التالي يوضح تحليل الأداء وأساليب تحسينه:

الشكل رقم 4.1: نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر, المرجع السابق, ص156



### الفرع الخامس: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري:

أن الكفاءة والفعالية من المفاهيم الحديثة المطلوبة أخذها في الاعتبار عند أداء وتنفيذ الأنشطة والبرامج في مختلف المجالات, الأمر الذي أدى إلى تطوير دور التدقيق التقليدي والذي كان يقتصر فيما مضى على تدقيق الجوانب المالية فقط, حتى يغطي تدقيق عناصر الكفاءة والفعالية لذلك فقد ظهرت في السنوات الأخيرة كما سبق وعرضنا ما عرف بتدقيق الكفاءة والفعالية والنتائج كمستويات حديثة من مستويات التدقيق الإداري الحديث وكحد أقصى مستهدف ومطلوب الوصول إليه وتحقيقه.

ولقد أدى هذا التطور في مجال تحديث دور التدقيق إلى زيادة العبء الواقع على عاتق المدقق لتفعيل دوره في مجال تدقيق مثل هذه العناصر الحديثة, وذلك بهدف تقييم مدى كفاءة وفعالية المؤسسة موضوع التدقيق إلى جانب تدقيقها مالياً<sup>28</sup>.

بموجب هذا النظام يتم تطبيق الإجراءات التصحيحية بطريقة سهلة وسريعة, مما يساهم بوضوح في الرفع من مستوى الأداء ويحسن من نتائجه<sup>29</sup>.

و يكمن دوره بصفة عامة النحو التالي<sup>30</sup>:

- 1- تحقيق الفعالية في أداء كل نشاط أو مركز مسؤولية, ويعني ذلك أن يحقق كل نشاط الأهداف المرسومة له مع الالتزام بما تقتضيه السياسات والإجراءات المعتمدة لذلك.
- 2- تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة, الأمر الذي يتطلب توافر معايير مدروسة تحدد ما يجب أن يستخدم من موارد لأداء الخدمة أو إنتاج السلعة, أو تطبيق سياسة أو إجراء رقابي معين.

<sup>28</sup> - بوقاية زينب, التدقيق الخارجي وتأثير على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة" المعمل الجزائري الجديد للمصبرات", مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة الجزائر, 2010/2011, ص:131.

<sup>29</sup> - أحمد بن عيشاوي, إدارة الجودة الشاملة (IIA) الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية و الخدمية, ط1, دار حامد للنشر والتوزيع, 2013 ص: 72.

<sup>30</sup> خلف عبد الله الوردات, دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA, الورق للنشر و التوزيع, الأردن, ط 1, 2013, ص: 274-275.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم المفاهيم الاقتصادية التي لقيت قدرا كبيرا من الاهتمام, إذ يهتم به الباحثون دراسة وتحليلا ويهتم به المسكرون للمؤسسات الاقتصادية قصد تطوير عمليات الإدارة والمساهمة في أداء أعمالها بكفاءة وفعالية, وعليه سنحاول عرض موجز لأهم الدراسات و الأبحاث الصلة بموضوع الدراسة وذلك حسب التسلسل التاريخي لها من الأقدم إلى الأحدث وتقسيمها حسب الدراسات العربية و الدراسات الأجنبية.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

#### أولا: الدراسات العربية

#### 1- دراسة صديقي 2002<sup>31</sup>:

عالجت هذه الدراسة إلى أي مدى يمكن تساهم المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ هدفت الدراسة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبني إستراتيجية للتأهيل الإداري وفق مسار واضح, وباستعمال أبعاد الأنظمة الرقابة المقومة لتشغيل الأنظمة المختلفة, الذي على رأسها النظام الإداري الهادف إلى توليد معلومات تفي باحتياجات مختلف الأطراف الطالبة لها, بغية اعتمادها كأساس لاتخاذ القرارات, ومن أهم النتائج أن النظام الإداري المعتمد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يوائم طبيعة الأهداف المتوخاة منه, ولا يتكيف مع ما تقره متطلبات اقتصاد السوق ولا الإطار الجديد للتسيير, من خلال عدم المقدرة على توليد معلومات ذات مصداقية, معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وملائمة لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب وتبني مراجعة تقوم على جملة من المعايير المتعارف عليها و بمختلف أنواعها يعتبر أسلوب فعالا لكشف وضبط انحرافات الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الإداري, ومن ثمة تقويم وتأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية.

#### 2- دراسة شعباني لطفي 2004<sup>32</sup>:

عالجت هذه الدراسة فيما تمكن فعالية تقييم نظام الرقابة من طرف المراجع الداخلي؟ هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها و محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها المراجعة و مدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

لمعالجة الموضوع اعتمد الباحث على المنهج التاريخي التحليلي لدراسة التطور التاريخي للمراجعة, ومن تم اعتمد على كل من المنهج الوصفي والتحليلي وكذا أسلوب الاستقراء والاستنتاج, ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الرقابة الداخلية أداة لتسيير وأداة لوقاية والإنذار عن كل ما يمكن أن يمس باستقرار المؤسسة, وأن المراجعة الداخلية تعمل على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما

31 - مسعود صديقي, دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مقال في مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر, العدد 01 سنة 2002.

32 - شعباني لطفي, المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك الدورة "مبيعات -

مقبوضات", مذكرة ماجستير, جامعة الجزائر 2003/2004.

يزيد الحاجة لها، فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين في محاولة لتقليل ومنع الأخطاء، تسعى المراجعة الداخلية أيضاً إلى الحد من الإسراف و الضياع الشيء الذي يزيد من المرودية و يحسن الأداء و يزيد من الكفاءة و الفعالية، و بالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.

### 3- دراسة يوسف المدلل 2007<sup>33</sup>:

عالجت هذه الدراسة: هل أن وظيفة التدقيق الداخلي تقوم بالدور المنوط بها في ضبط الأداء المالي والإداري للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ؟

كما هدفت إلى تعرف على أهمية التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة وفاعلية الإدارة و كذا دور التدقيق في تقييم و تقويم نظام الرقابة الداخلية ودعم نظم إدارة المخاطر، ومعالجة الموضوع اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بجمع المعلومات المطلوبة من خلال استبيان، ومن أهم النتائج التي توصلت لها دراسة، أن هناك دوراً ملموساً لوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري و المالي في شركات المساهمة العامة الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وأن هذا الدور يحتاج إلى تعزيز و تنمية، كما تتبنى وحدات التدقيق الداخلي في معظم الشركات معايير الأداء وهذا يؤثر بالايجاب على ضبط وتحسين الأداء لهذه الوحدات، يوفق المسئولين في وحدات التدقيق الداخلي على أن هناك ضرورة لتوسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشمل قياس الكفاءة والفعالية في الأداء.

### 4- دراسة هداية الزبير 2010<sup>34</sup>:

عالجت هذه الدراسة قياس دور الرقابة الداخلية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء في المنشآت بصفه عامه وعلى شركة سكر كنانة كدراسة حاله تطبيقية.

كما هدفت إلى مفهوم الرقابة الداخلية مثله في المراجعة الداخلية، كما تعرف البحث إلى معرفة الإدارات والأقسام المختلفة بالشركة ومعرفة طريقة عمل أنشطتها بجميع أنواعها ومكوناتها ومقارنة ذلك بما تقوم بها إدارة المراجعة الداخلية من دور في تمويل و زيادة كفاءة الأداء ومن ثم تحديد النتائج والتوصل إلى اقتراح لتطويرها وتعزيز عملها، واعتمدت الدراسة على الاستبيان، كما استخدمت عدة مناهج لدراسة الظاهرة موضوع البحث وهي المنهج الوصفي والاستقرائي و الاستنباطي والمنهج التاريخي، ونتائج عقد دورات تدريبية للعاملين بإدارة التدقيق واستخدام الحاسب الآلي في كل أنظمة العمليات مع التركيز على نظام التدقيق الآلي بوجود وحدة تدقيق داخلي تقوم بالتدقيق الفوري مستخدمة الحاسب الآلي كسباً للوقت والسرعة، مع الاهتمام بتطبيق مقومات نظم المراجعة الداخلية لضمان جودة عملية المراجعة الداخلية وجودة التقارير والاهتمام يرفع جرعات التدريب عند المراجعين الداخليين وضرورة إلمامهم بجوانب التخصصات الأخرى لتحسين أدائهم وتزويدهم بالمهارات المتجددة التي ترتبط بأدائهم المهني، ولا بد من تركيز العناية بالجانب الإنساني للعاملين وتوضيح أهداف منشآتهم وتقبل مقترحاتهم وابتكاراتهم والإشادة بها، وتدريبهم وتحفيزهم وإنصافهم.

33 - يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية بغزة، 2007.

34 - هداية سعيد يوسف الزبير، "دور نظام الرقابة الداخلية في التقويم الأداء الإداري للمنشآت الصناعية - دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة كلية الدراسات التجارية"، مذكرة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010.

5- دراسة بان توفيق النجم 2013<sup>35</sup>:

عاجت الدراسة عدم وضوح دور المدققين الداخليين في تحقيق فاعلية التحكم للمؤسسي.

كما هدفت إلى تعرف على أهمية دور المدقق الداخلي لكونه الأساس الذي يركز عليه التحكم المؤسسي في ظل الفصل بين الملكية والإدارة، ويساعد في فحص النشاطات لنظام الرقابة الداخلية وتقييمها وتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ولمعالجة الموضوع اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي الأدبيات البحث، ومن تم اعتمد على منهج التحليل الوصفي التفسير نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها، تم استخدام الاستمارة الاستبيان على البرنامج SPSS. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالشركات العراقية لمسايرة الممارسات والأنظمة العالمية للتحكم المؤسسي والتكيف معها، فضلاً عن ضرورة قيام هيئات الإشراف والرقابة على الشركات والمؤسسات المالية بإجراء تقييم دوري لمدى الالتزام بمبادئ التحكم وتطبيقها بصورة فعالة وفقاً لإرشادات مستمدة من وقائع التقييم الفعلي.

6- دراسة عتيق السعيد 2015<sup>36</sup>:

عاجت هذه الدراسة كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تجويد الأداء الإداري في القطاع العام؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق بالقطاع العام ومساهمته في التجويد الأداء الإداري بالقطاع العام موضحاً نظام يعمل على ضبط رقابة الأداء الإداري و المالي ودور التدقيق في محاربة الفساد المالي بالقطاع، ومن أهم نتائج إن فعالية التدقيق بالقطاع العام تجعلنا أمام تقاطعات مترابطة فيما بينها بحيث يمكن القول أن الإدارة الناجحة والتي تسعى إلى جودة التدبير من خلال نظام رقابي حديث "التدقيق" يحفظ لها ضبط الأداء الإداري، ويسعى إلى تجويده وفق ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة، من خلال مقارنة ما تم وسيتم إنجازها وفقاً للخطة الموضوعية التي تقاس نتائجها المتحققة بمعايير تمكن من معرفة أسباب الانحرافات والأخطاء من أجل اتخاذ تقويم تصحيحي يخفض عدم تكرارها في المستقبل.

ثانياً: دراسات الأجنبية :

1- دراسة Unegbu and Kida 2011<sup>37</sup>:

عاجت هذه الدراسة دور التدقيق الداخلي كأداة لتحسين الإدارة في قطاع العام؟

35 - بان توفيق نجم، الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي دراسة استطلاعية من المصارف و الشركات العراقية، دراسة منشورة في مجلة الاقتصادية الخليجية، جامعة البصرة، العدد 24، سنة 2013.

36 - دراسة عتيق السعيد، "دور التدقيق في التجويد الأداء الإداري بالقطاع العام"، مداخلة في ملتقى إفتحاص لإدارات الدولة والجمعيات الترابية بجامعة الحسن الأول سطات المغرب، سنة 2014.

37- Unegbu, Angus Okechukwu and Isa Kida, Mohamed, "Effectiveness of Internal Audit As Instrument of Improving Public Sector management", 2011.

هدفت الدراسة إلى توضيح استخدام التدقيق الداخلي أداة لتحسين الإدارة في القطاع العام, وقد استخدمت ولاية "كانو" كأحدى الولايات المتقدمة في نيجيرية كعينة للدراسة, وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب (T-Test And Statistical tool) لتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها, وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه يمكن استخدام التدقيق الداخلي للتحقيق من مصداقية الأنشطة الإدارية في القطاع العام في ولاية "كانو", وعلى المدققين الداخليين ضرورة مراجعة الوظائف الإدارية المختلفة, ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: أنه يجب على الحكومة أن توافر وطاقم إدارية مع أنظمة الكترونية مع أنظمة الكترونية, وأن تفتح المجال أمام المدققين الداخليين لأداء مهامهم بحرية وفعالية.

## 2- دراسة 2011 Institute of Internal Auditors<sup>38</sup>:

### “Internal Auditing Role in Management<sup>39</sup>”

هدفت الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي في تفعيل أداء إدارة المخاطر من خلال تحليل الدور الواجب القيام به والوسائل المستحدثة لتفعيل أداء إدارة المخاطر, وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما أعدت استبيان ووزعت بالتنسيق بين معهد المدققين الداخليين (IIA), في كل من ولايات المتحدة و إيرلندا و بريطانيا, وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك دور مهم للمدققين الداخليين في إدارة المخاطر, وجود فهم سليم لمفهوم إدارة المخاطر من قبل الإدارة يساعد المدقق في وضع خطة التدقيق التي تراعي منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال, وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها تطوير مهارات المدققين الداخليين لتمكينهم من تقديم استشارات وتوصيات بشأن نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

نرى من خلال استعراضنا لدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية على أنها جميعها تتفق على أهمية دور التدقيق الداخلي في المؤسسة. كما أن هذه الدراسة الامتداد للدراسات السابقة إلا أن ما يميزها:

- ✓ أنها تجري في بيئة مختلفة عن الدراسات السابقة؛
- ✓ تبين أن معظم الدراسات كانت إما المؤسسات المالية أو الإدارات مثل الإدارات الجامعة أما دراستنا كانت في المؤسسة الاقتصادية خدمية؛
- ✓ تناولت موضوع التدقيق الداخلي بشكل عام كما برزنا دور التدقيق الداخلي بالأخص الإداري في تحسين الأداء الإداري؛
- ✓ اعتمدت الدراسة في تحديد دور المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري.

<sup>38</sup>- Institute of Internal Auditors, “Internal Auditing Role in Management”,2011.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي مهمة في المؤسسة وخصوصا عندما تحول مفهومها من مهمة الكشف عن الأخطاء إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء, بالإضافة إلى أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلي وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة وإضافة قيمة للمؤسسة, كما يعمل على تقييم وتحسين الأداء الإداري, وتحقيقا لهذا الدور يجب على المدقق الالتزام بمجموعة من المعايير المتمثلة في معايير السمات وتمثل في خصائص الأفراد والأجهزة, والأخرى في معايير الأداء التي تصف طبيعة الأنشطة, كما يجب أن يكون على دراية كافية حول طبيعة العمل الإداري حتى يتمكن من وضع خطة مناسبة لإجراء عملية التدقيق في المؤسسة بهدف تحسين الأداء الإداري وتأكيد كون الأنظمة الرقابة كافية لضبط الأداء الإداري, وتتم عملية تدقيق الأداء الإداري من خلال عدة خطوات ليتم تقديم تقرير حول نتائج القياس وتقييم وتقديم المشورة والنصح لتحسين الأداء الإداري

الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق  
الداخلي في تحسين الأداء الإداري على  
شركة الاتصالات الجزائرية. ورقة .

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

تمهيد:

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصل السابق إلى التدقيق الداخلي ودوره في تحسين الأداء الإداري, سنحاول في هذا الفصل تبيان الواقع التدقيق الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الإداري وذلك باستخدام الاستبيان الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم لاختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة وقياس درجة تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة.

ولالإلمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا تناولها من خلال مبحثين, المبحث الأول نتعرض فيه إلى عينة الدراسة ومتغيراتها ونتطرق كذلك إلى بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها وذلك بالمطلب الأول, أما المطلب الثاني سوف نتطرق فيه إلى الأدوات المستخدمة في معالجة معطيات الدراسة الميدانية. بالنسبة للمبحث الثاني سنتناول فيه مطلبين, الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية, سنحاول من خلال تفسير نتائج الدراسة الميدانية.



## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل واقع دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية ومعالجة معطياتها.

#### المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة:

من أجل دراسة الميدانية وإسقاط فرضياتنا اخترنا عينة الدراسة ومتغيراتها في الفرع الأول، متغيرات وكيفية قياسها في الفرع الثاني.

#### الفرع الأول: عينة الدراسة و متغيراتها:

أولاً: تعرف على محل الدراسة تقديم المؤسسة<sup>40</sup>:

أنشأت اتصالات الجزائر في إطار قانوني مؤسسة ذات أسهم تنشط في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، بموجب المرسوم رقم 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000 الذي تم بموجبه إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر والذي أدى إلى فصل النشاطات البريدية والخدمات الاتصالات، ودخلت رسمياً في الخدمة ابتداء من 1 جانفي 2003 .

تعتبر اتصالات الجزائر القاطرة الرئيسية لقيادة إستراتيجية تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر وهذا بفضل شبكاتها الممتدة على كامل التراب الوطني، حيث تمتلك المؤسسة أكثر من 47000 كلم من الألياف البصرية.

تنقسم اتصالات الجزائر تنظيمياً إلى ثلاث مستويات:

- 1- **المديرية العامة:** ومقرها بالمحمدية الجزائر العاصمة
- 2- **المفوضيات الإقليمية:** وعددها 13 مفوضية تتوزع على كامل التراب الوطني، حيث تضم كل مفوضية مجموعة من الولايات، تسهر على متابعتها ودعمها، هذه المفوضيات هي: الجزائر، البلدية، تيزي وزو، عنابة، قسنطينة، سطيف، باتنة، الشلف، وهران، تلمسان، الأغواط، بشار، ورقلة
- 3- **المديريات العملية:** وهي الوحدة العمالية لجميع نشاطات المؤسسة وعددها 50 مديرية ( 48 ولاية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة، حيث تحتوي على العاصمة على 3 مديريات عملية)

<sup>40</sup> [https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=at\\_histoire\\_realisations](https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=at_histoire_realisations) , 23/04/2016 22:04

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

تمت الدراسة في المفوضية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على مستوى الإدارة الوسطى، التي يتم فيها التدقيق الداخلي بهدف تحسين الأداء المستهدف بالدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حيث شملت العينة المختارة من مجتمع الدراسة في المؤسسة الإطارات، المسيرين و أعوان الإدارة (عامل تنفيذي , عامل متحكم), والسبب في استخدام أسلوب العينة لأنها إحدى الطرق في البحث لدراسة المتغيرات, حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 100 استبيان تم استرجاع 88 استبيان صالح للتحليل أما الاستثمارات المقدر بـ 12 استبيان فقد هملت.

جدول رقم 1.2: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	100	عدد الاستثمارات الموزعة
88%	88	عدد الاستثمارات الصالحة
12%	12	عدد الاستثمارات المهمل

المصدر : من الإعداد الطالبية بناء على مخرجات SPSS 22

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين هما: يتمثل في التدقيق الداخلي أما المتغير التابع يتمثل في تحسين الأداء الإداري, وللإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- حساب المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لكل محور من الاستبيان؛
- حساب تحليل التباين؛
- حساب معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

#### الفرع الأول: طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على طريقتين الأولى المقابلة والثاني أسلوب دراسة العينة في جمع بيانات الاستبيان من أفراد الدراسة وذلك من خلال توزيع الاستبيانات عليهم واستلامها منهم أي طريقة التسليم والاستلام المباشر.

1- المقابلة: قمنا بإجراء مقابلة مع مدقق الداخلي للمؤسسة ومدير هيئة شبكة الوصول

2- الاستبيان: اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وقد احتوى الاستبيان على جزئيين من الأسئلة:

الجزء الأول خاص بالمعلومات متعلقة بالموظف وعددها أربعة وهي: الجنس, المستوى التعليمي, الخبرة, الوظيفة الحالية أما الجزء الثاني متعلق بفرضيات الدراسة حيث قسم هو الآخر إلى محورين هما:

المحور الأول: التدقيق الداخلي في المؤسسة تظم أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية كونه يعمل على تقييم وتحسين فعالية رقابة الداخلية والأداء الإداري و قد شملت 12 الفقرة؛

المحور الثاني: المؤشرات تحسين الأداء الإداري تظم أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية اهتمام المؤسسة لإدارتها للأداء الإداري من أجل تحسينه لتحقيق نتائج المستهدفة وقد شملت 16 الفقرة؛

#### الفرع الثاني: المقياس المستخدم في معالجة:

تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي والذي يحمل إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء كل أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 2.2: مقياس ليكارت الثلاثي

الرأي (التصنيف)	غير موافق	موافق بشكل متوسط *	موافق
الدرجة (الوزن)	1	2	3
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS, الجزء الثالث موضوعات مختارة, ص 538

#### الفرع الثالث: البرامج المستخدمة في معالجة معطيات

\*تم الاستبدال محايد بموافق بشكل متوسط , لأنه استمارات ستميل في مجملها إلى محايد.

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

بعد أن تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الالكترونية (EXCEL) إصدار 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جدول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة كبرنامج الحزمة التحليل الإحصائية 22 (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

### المبحث الثاني: عرض نتائج ومناقشة:

بعد معالجة و استخدام الأساليب الإحصائية نعرض نتائج و مناقشتها

#### المطلب الأول: النتائج الدراسة:

##### الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة:

نقصد بصدق الاستبيان أن يكون استبيان الدراسة قادر على انجاز قياس ما وضع لأجله بما يحقق أهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضيتها وقد تما قياس صدق من خلال طريقتين كمايلي:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين<sup>42</sup> من أجل الاسترشاد بأراهم حول الفقرات التي تضمنها استبيان الدراسة، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين حيث تم حذف بعض فقرات الدراسة كما تم تعديل فقرات أخرى وإعادة تصنيف بعض الفقرات في المجالات التي تضمنها استبيان الدراسة حتى تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان:

فيما يخص ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم.

جدول رقم 3.2 : معامل كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
28	0.926

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أن معامل كرونباخ للاستبيان بلغ 0.926 وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات.

الفرع الثاني نتائج الدراسة:

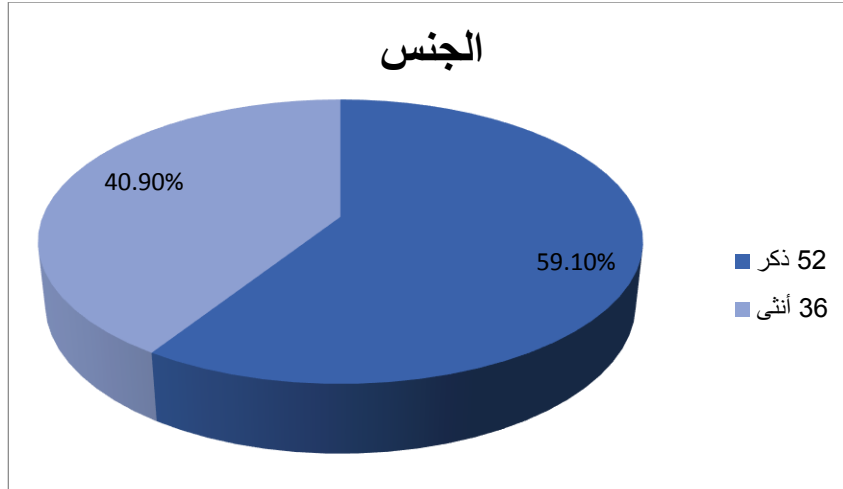
##### الفرع الثاني : نتائج المستخرجة

<sup>42</sup> - الأساتذة المحكمين د. أحمد بن عيشاوي، د. محمد صغير قريشي، أ. نور الدين مزهودة، أ. أسماء يوسف، أ. طاهر خامرة.

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

أولاً: خصائص العينة

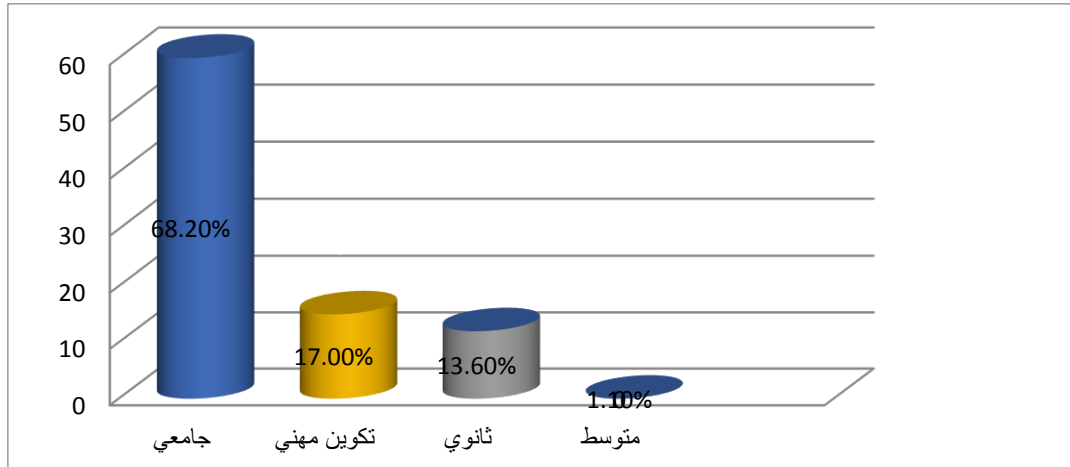
1. من حيث الجنس: الشكل رقم 1.2: العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات برنامج EXCEL 2007

يظهر أن أغلبية العينة الدراسة من الذكور 52 موظف إداري بنسبة 59.1%، في حين بلغ عدد الإناث 36 ونسبة 40.9%، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع وطبيعة نظام العمل.

2. المستوى التعليمي: الشكل 2.2: العينة حسب المستوى التعليمي

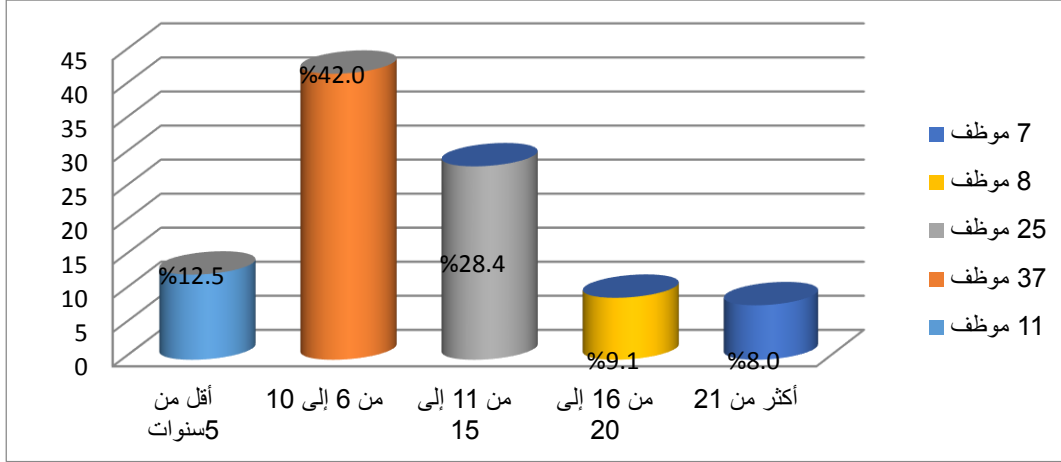


المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات برنامج EXCEL 2007

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

تمثيل السابق يبين توزيع عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن 60 موظف لهم مستوى جامعي بنسبة 68.2% و 15 موظف أصحاب تكوين مهني بنسبة 17% أما الباقي مستوى ثانوي بنسبة 13.6% في حين لدينا موظف واحد ذو مستوى متوسط بنسبة 1.1% , وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد من التقدم والازدهار.

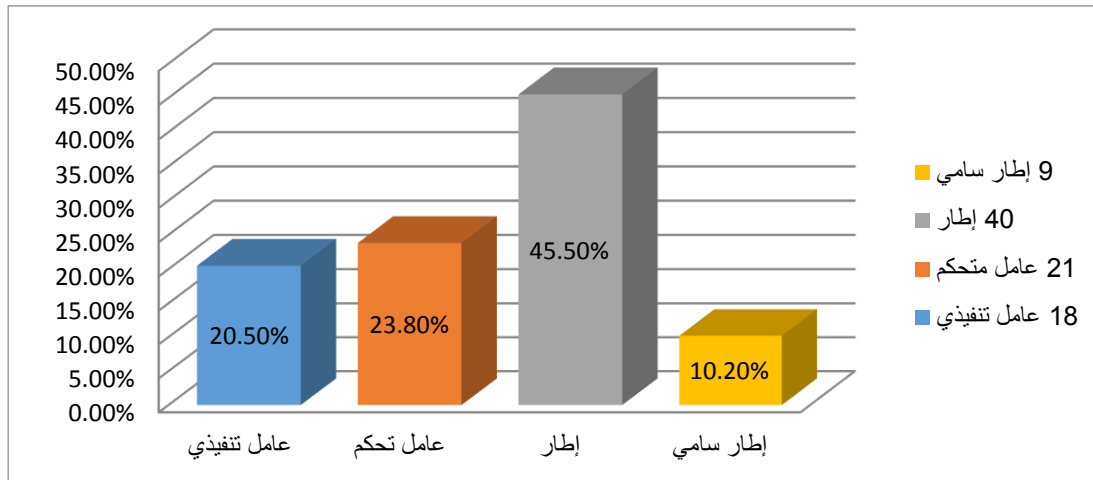
2. الخبرة: الشكل رقم 3.2: العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات برنامج EXCEL 2007

حسب ما يظهر لنا في مخطط البياني الذي يوضح الخبرة الاقدمية في العمل حيث يشير أن معظم موظفين ضمن الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 42% تليها الفئة من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 28.4% , ثم تأتي في الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.5% وبعدها الفئة من 16 إلى 20 بنسبة 9.1% وفي الأخير فئة أكثر من 21 بنسبة 8%.

3- الوظيفة: الشكل رقم 4.2: العينة حسب الوظيفة



## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات برنامج EXCEL 2007

حسب ما يظهر لنا في المخطط البياني لتصنيف الوظيفي أن أغلب موظفين إطار بنسبة 45% وتليها عامل متحكم وعامل تنفيذي بنسبة 23.8% و 20.5% على التوالي و يليهما إطار سامي 10.2% , وهذا راجع الآن العينة الدراسة من الإدارة الوسط.

ثانيا: نتائج تفريغ الاستبيان:

بالاستعانة بجدول لكارت الثلاثي نحصل على جدول الاتجاهات للمحورين في صورة نهائية

1- الجدول رقم 4.2: يمثل نتائج المحور الأول في الجدول الآتي:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق بشكل متوسط	غير موافق	المقياس	المحور الأول: التدقيق الداخلي في المؤسسة
موافق	0.762	2.25	39	32	17	التكرار	1. هناك نص قانوني واضح في القانون الداخلي للشركة يحدد صلاحيات عمل المدققين الداخليين ومسؤولياتهم.
بشكل متوسط			44.3	36.4	19.3	النسبة %	
موافق	0.718	2.11	28	42	18	التكرار	2. يتميز تقرير المدقق الداخلي في الشركة بالاستقلالية والموضوعية
بشكل متوسط			31.8	47.7	20.5	النسبة %	
موافق	0.673	2.27	35	42	11	التكرار	3. يستخدم المدققين الداخليين في الشركة أنظمة محسوبة في عمليات التدقيق الداخلي
بشكل متوسط			39.8	47.7	12.5	النسبة %	
موافق	0.695	2.10	26	45	17	التكرار	4. لدى المدقق الداخلي المعرفة الجيدة بمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها دولياً وآخر تعديلاتها.
بشكل متوسط			29.5	51.1	19.3	النسبة %	
موافق	0.578	2.15	22	57	9	التكرار	5. يقوم المدقق الداخلي بمراجعة مستقلة لأنظمة الرقابة في المؤسسة
بشكل متوسط			25.0	64.8	10.2	النسبة %	

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

متوسط									
موافق	0.621	2.43	44	38	6	التكرار			
			50	43.2	6.8	النسبة %			6. يقوم المدقق بالتقييم والتحليل من خلال الوثائق رسمية
موافق	0.681	2.30	37	40	11	التكرار			
بشكل			42	45.5	12.5	النسبة %			7. يلتزم المدقق الداخلي بالحياد ونزاهة عند أداء مهامه
متوسط									
موافق	0.651	2.39	42	38	8	التكرار			
			47.7	43.2	9.1	النسبة %			8. التقارير التي يرفعها المدقق الداخلي توضح أن أنشطتهم تمت وفقا لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي
موافق	0.658	2.19	29	47	12	التكرار			
بشكل			33	53.4	13.6	النسبة %			9. يساعد المدقق الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة
متوسط									
موافق	0.715	2.25	36	38	14	التكرار			
بشكل			40.9	43.2	15.9	النسبة %			10. يساعد المدقق الداخلي في تسهيل إنجاز المهام وخفض الوقت اللازم الأداء ها
متوسط									
موافق	0.720	2.32	41	34	13	التكرار			
بشكل			46.6	38.6	14.8	النسبة %			11. يساعد المدقق الداخلي في تقديم استشارات مهمة لأصحاب القرار
متوسط									
موافق	0.707	2.23	34	40	14	التكرار			
بشكل			38.6	45.5	15.9	النسبة %			12. يساعد المدقق الداخلي في تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين
متوسط									

0.422 2.232

المستوى الكلي

المصدر: من الإعدادات الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS V 22

التعليق:

الخور الأول: التدقيق الداخلي في المؤسسة.



## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

- يتضح لنا من خلال الجدول (2-4) أن آراء أفراد العينة المدروسة كانوا على توافق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي (2.23) أي أن نشاط التدقيق الداخلي ذو أهمية في المؤسسة من خلال تجسيد المعايير التدقيق وتفعيل أنظمة رقابة الداخلية وذلك من خلال وضع خطة تدقيق مدروسة جيدا وذلك بناء على التحليلات والتقويمات الموضوعية والملائمة لإدارة , وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري (0.422) وهو مقبول.
- أما بالنسبة لفقرات المحور الأول فقد حازت الفقرة (6) التي تنص على ( يقوم المدقق بالتقييم والتحليل من خلال الوثائق رسمية) على أعلى قيمة بالمتوسط الحسابي (2.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (2.23) أي أن المدقق الداخلي يقوم بالتقييم والتحليل من خلال الوثائق رسمية كالميزانية ميزان المراجعة وهو ما يؤكد الانحراف المعياري (0.621) و التوجه كان "موافق".
- أما الفقرة (4) التي تنص على ( لدى المدقق الداخلي المعرفة الجيدة بمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها دولياً وآخر تعديلاتها .) حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.10) وهي أقل من المتوسط الحسابي الكلي (2.23) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه الفقرة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.695) والتوجه "موافق بشكل متوسط".
- ومنه " يعتبر التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ذا أهمية كبير كونه يعمل على تقييم وتحسين فعالية رقابة الداخلية".

### 2. جدول رقم 5.2: يمثل نتائج المحور الثاني في الجدول الآتي:

المحور الثاني: مؤشرات تحسين الأداء الإداري	المقياس	غير موافق	موافق بشكل متوسط	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1.تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها	التكرار	14	31	43	2.33	0.738	موافق بشكل متوسط
	النسبة %	15.9	35.2	48.9			
2.تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم	التكرار	12	35	41	2.33	0.707	موافق بشكل متوسط
	النسبة %	13.6	39.8	46.6			
3.تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها	التكرار	11	31	46	2.40	0.704	موافق بشكل متوسط
	النسبة %	12.5	35.2	52.3			
4.تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من	التكرار	9	32	47	2.43	0.675	موافق بشكل متوسط

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

			53.4	36.4	10.2	النسبة %	خلال برامج التدريب الهادفة
موافق	0.690	2.42	47	31	10	التكرار	5. تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها
			53.4	35.2	11.4	النسبة %	
موافق	0.756	2.34	45	28	15	التكرار	6. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها
			51.1	31.8	17.0	النسبة %	
موافق	0.711	2.52	57	20	11	التكرار	7. تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان
			64.8	22.7	12.5	النسبة %	
موافق	0.732	2.38	46	29	13	التكرار	8. تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها
			52.3	33.0	14.8	النسبة %	
موافق	0.661	2.50	52	28	8	التكرار	9. تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا أعلى درجات الرضا لربائنها من خلال الخدمات المقدمة
			59.1	31.8	9.1	النسبة %	
موافق	0.675	2.57	59	20	9	التكرار	10. تعمل المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة إليها من طرف زبائنها
			67.0	22.7	10.2	النسبة %	
موافق	0.635	2.60	60	21	7	التكرار	11. تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولاءهم للمؤسسة
			68.2	23.9	8.0	النسبة %	
موافق	0.708	2.57	61	16	11	التكرار	12. تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتتقابل احتياجات وتوقعات زبائنها
			69.3	18.2	12.5	النسبة %	
موافق	0.638	2.58	58	23	7	التكرار	13. زيادة الثقة في منتوجنا أدى إلى تطور الطلب عليه من طرف الزبائن
			65.9	26.1	8.0	النسبة %	
موافق	0.734	2.39	47	28	13	التكرار	14. تسعى المؤسسة إلى تدنيه تكاليفها من خلال التسيير الأمثل
			53.4	31.8	14.8	النسبة %	
موافق	0.571	2.70	67	16	5	التكرار	15. تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها
			76.1	18.2	5.7	النسبة %	
موافق	0.635	2.68	69	11	8	التكرار	16. تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع وفئاته المختلفة
			78.4	12.5	9.1	النسبة %	

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

0.493 2.428

المستوى الكلي

المصدر: من الإعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS V 22

التعليق:

المحور الثاني: مؤشرات تحسين الأداء الإداري.

- يتضح لنا من خلال الجدول (2-5) أن آراء أفراد العينة المدروسة كانوا على توافق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي (2.42) أي أن المؤسسة تهتم بتحسين الأداء الإداري من أجل رفع مستوى الأداء لتحقيق نتائج المناط عبر رضا العاملين وجودة الخدمات مما يؤدي إلى رضا زبائن وتحقيق نمو في الأرباح, وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري (0.493) وهو جيد.
- أما بالنسبة لفقرات المحور الأول فقد حازت الفقرة (15) التي تنص على ( تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها) على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (2.42) أي أن المؤسسة تعمل على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطها ما يدل على تحسنها المستمر, وهو ما يؤكد الانحراف المعياري (0.571) والتوجه كان "موافق".
- أما الفقرتان (1) و(2) اللتان تنصان على (تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها) (منح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم) حصلتا على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.33) وهي أقل من المتوسط الحسابي الكلي (2.42) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هتان الفقرتان وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.627) و التوجه "موافق بشكل متوسط".  
ومنه " تسعى المؤسسة إلى تحقيق تحسين الأداء الإداري من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة".

ثالثا: التحليل التباين الأحادي "f" (ANOVA) لكل إجمالي محورين الدراسة مع خصائص العينة:

1- إجراء تحليل التباين الأحادي "f" (ANOVA) لكل إجمالي محورين الدراسة حسب الجنس:

وذلك بوضع فرض العدم (ف0): عدم وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس.

أما الفرض البديل (ف1): وجود فرق بين متوسطات العينة تبعا للجنس.

الجدول رقم 6.2: يوضح تحليل التباين (ANOVA) حسب الجنس.

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
التدقيق الداخلي في المؤسسة					
Intergroupes	,013	1	,013	,072	,789
Intragroupes	16,057	86	,187		
Total	16,071	87			
مؤشرات تحسين الأداء الإداري					
Intergroupes	1,190	1	1,190	5,160	,026
Intragroupes	19,827	86	,231		
Total	21,017	87			

المصدر: مخرجات SPSS V22

الجدول السابق يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "f" (ANOVA)

ومنه يتضح أن قيم المحور الأول أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة أو عدم وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للجنس.

أما في المحور الثاني 0.026 أقل من 0.05 وهذا يعني وجود دلالة أو وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للجنس.

### 2- إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل إجمالي محورين الدراسة حسب المستوى التعليمي:

وذلك بوضع فرض العدم (ف0): عدم وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للمستوى التعليمي.

أما الفرض البديل (ف1): وجود فرق بين متوسطات العينة تبعاً للمستوى التعليمي

الجدول رقم 7.2: يوضح تحليل التباين (ANOVA) حسب المستوى التعليمي.

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
التدقيق الداخلي في المؤسسة					
Intergroupes	1,093	3	,364	2,044	,114

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

	Intragroupes	14,978	84	,178		
	Total	16,071	87			
مؤشرات تحسين الأداء الإداري	Intergroupes	,522	3	,174	,714	,547
	Intragroupes	20,494	84	,244		
	Total	21,017	87			

المصدر: مخرجات SPSS V22

الجدول السابق يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "f" (ANOVA)

ومنه يتضح أن قيم المحورين أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة أو عدم وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمستوى التعليمي.

### 3- إجراء تحليل التباين الأحادي "f" (ANOVA) لكل إجمالي محورين الدراسة حسب الخبرة:

وذلك بوضع فرض العدم (ف0): عدم وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للخبرة.

أما الفرض البديل (ف1): وجود فرق بين متوسطات العينة تبعا للخبرة

الجدول رقم 8.2: وضع تحليل التباين (ANOVA) حسب الخبرة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
التدقيق الداخلي في المؤسسة	Intergroupes	2,317	4	,579	3,495	,011
	Intragroupes	13,754	83	,166		
	Total	16,071	87			
مؤشرات تحسين الاداء الاداي	Intergroupes	1,305	4	,326	1,374	,250
	Intragroupes	19,711	83	,237		
	Total	21,017	87			

المصدر: مخرجات SPSS V22

الجدول السابق يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "f" (ANOVA)

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

ومنّه يتضح أن قيم المحور الأول أقل من 0.05 وهذا يعني وجود دلالة أو وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للخبرة. أما في قيم المحور الثاني أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة أو عدم وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للخبرة.

### 4- إجراء تحليل التباين الأحادي "f" (ANOVA) لكل إجمالي محورين الدراسة حسب الوظيفة:

وذلك بوضع فرض العدم (ف0): عدم وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للوظيفة.

أما الفرض البديل (ف1): وجود فرق بين متوسطات العينة تبعا للوظيفة.

الجدول رقم 9.2: يوضح تحليل التباين (ANOVA) حسب الوظيفة.

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
التدقيق الداخلي في المؤسسة					
Intergroupes	1,603	3	,534	3,101	,031
Intragroupes	14,468	84	,172		
Total	16,071	87			
مؤشرات تحسين الاداء الاداي					
Intergroupes	2,906	3	,969	4,493	,006
Intragroupes	18,110	84	,216		
Total	21,017	87			

المصدر: مخرجات SPSS V22

الجدول السابق يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "f" (ANOVA)

ومنّه يتضح أن قيم المحورين أقل من 0.05 وهذا يعني وجود دلالة أو وجود فرق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للوظيفة.

رابعا: عرض علاقة بين المتغيرين: باستعمال معامل بيرسون "T"

### 1- حساب معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المحورين:

لدراسة وجود علاقة بين المحورين ومعرفة أي بعدين الأقوى ارتباطا:

الجدول رقم 10.2: وضح معاملات الارتباط بين الأبعاد المحورين

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

		مكانة التدقيق لداخلي في المؤسسة	مدى تطبيق المعايير التدقيق	دور المدقق الداخلي	رضا العاملين	جودة الخدمات	رضا الزبائن	نمو الأرباح
مكانة التدقيق لداخلي في المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 100	.581** .000 100	.464** .000 100	.318** .001 100	.484** .000 100	.359** .000 100	.340** .001 100
مدى تطبيق المعايير التدقيق	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.581** .000 100	1 .000 100	.558** .000 100	.389** .000 100	.295** .003 100	.365** .000 100	.257** .010 100
دور المدقق الداخلي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.464** .000 100	.558** .000 100	1 .000 100	.363** .000 100	.333** .001 100	.421** .000 100	.478** .000 100
رضا العاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.318** .001 100	.389** .000 100	.363** .000 100	1 .000 100	.612** .000 100	.597** .000 100	.550** .000 100
جودة الخدمات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.484** .000 100	.295** .003 100	.333** .001 100	.612** .000 100	1 .000 100	.733** .000 100	.666** .000 100
رضا الزبائن	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.359** .000 100	.365** .000 100	.421** .000 100	.597** .000 100	.733** .000 100	1 .000 100	.817** .000 100
نمو الأرباح	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.340** .001 100	.257** .010 100	.478** .000 100	.550** .000 100	.666** .000 100	.817** .000 100	1 .000 100

المصدر: مخرجات SPSS V22

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك وجود علاقة طردية ولكن ذات دلالة إحصائية أقل من متوسط بين أبعاد المحور الأول التدقيق الداخلي وأبعاد المحور الثاني تحسين الأداء الإداري بين كل من البعد الأول من المحور الأول مع البعد الأول من المحور الثاني والبعد الأول من المحور الأول مع البعد الثالث من المحور الثاني والبعد الأول من المحور الأول مع البعد الرابع من المحور الثاني والبعد الثاني من المحور الأول مع البعد الأول من المحور الثاني والبعد الثالث من المحور الأول مع البعد الثالث من المحور الثاني والبعد الثالث من المحور الأول مع البعد الأول من المحور الثاني و البعد الثاني و البعد الثالث من المحور الثاني , انحصر المعامل الارتباط بين 0.318 و 0.389 , كما نلاحظ أقوى ارتباط بين أبعاد المحورين في البعد الأول من المحور الأول مع البعد الثاني من البعد الثاني و

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

البعد الثالث من المحور الأول مع البعد الرابع من المحور الثاني والبعء الثالث من المحور الأول مع البعد الثالث من المحور الثاني. بمعامل ارتباط 0.484 , 0.478 , 0.421 على التوالي, وفي الأخير نلاحظ أضعف ارتباط في العلاقتين البعد الثاني من المحور الأول مع البعد الثاني من المحور الثاني والبعء الثاني من المحور الأول مع البعد الرابع من المحور الثاني, بمعامل 0.295, 0.257 على التوالي.

2- حساب معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الجدول رقم 11.2: يوضح معاملات الارتباط بين المحورين

	التدقيق الداخلي في المؤسسة	مؤشرات تحسين الأداء الإداري
التدقيق الداخلي في المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 100	1 .514** .000 100
مؤشرات تحسين الأداء الإداري	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 100	.514** .000 100

المصدر: مخرجات SPSS V22

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك وجود علاقة طردية بين المحورين . بمعامل ارتباط 0.514

ومنه هناك دور لتدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة محل دراسة.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج:

#### الفرع الأول: مناقشة

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي في المؤسسة و بين تحسين الأداء الإداري عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة والنتائج مبينة في الجدول رقم(2-11) و الذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة الارتباط 0.514 مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التدقيق الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الإداري عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha=0.05)$ .



## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التدقيق الداخلي في المؤسسة و أبعاد تحسين الأداء الإداري عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

في الجدول رقم (2-7) و الذي يبين علاقة بين الأبعاد المحورين كما برزت أقوى الارتباط في :

- توجد علاقة بين مكانة التدقيق الداخلي وجودة الخدمات بالقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة الارتباط 0.484. مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التدقيق الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الإداري عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).
- توجد علاقة بين دور المدقق الداخلي و رضا زبائن بالقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة الارتباط 0.421. مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التدقيق الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الإداري عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).
- توجد علاقة بين دور المدقق الداخلي و نمو الأرباح بالقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة الارتباط 0.478. مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التدقيق الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الإداري عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).
- أ- فرضية العدم : وهي الفرضية الصفرية ف:

تعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي ودور المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري.

ب- الفرضية البديلة ف1: وتعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي ودور المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري.

و باعتبار  $\alpha$  (مستوى الدلالة للمعنوية) هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ، أي أن القيمة التي تعطي الفرضية العدم مقدرة بـ 5% والباقي 95% تعطي الفرضية البديلة نسبة صحتها حيث إذا كان:

$\alpha$ : أكبر من القيمة الاحتمالية (Sig) نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

$\alpha$ : أقل من القيمة الاحتمالية نرفض فرضية البديلة وتقبل فرضية العدم.

ومن خلال الجدول (2-7) نلاحظ وجود قوة ارتباط بين المتغيرين 0.514, كما نلاحظ القيمة الاحتمالية (Sig) 0.000 أقل من قيمة ( $\alpha=0.05$ ) ومنه نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي ودور المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري"

الفرع الثاني: النتائج :

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

انطلاقاً من طريقة المعالجة التي اعتمدنا عليها والتي جمعت بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة الميدانية بشقيها المتمثلين في تقييم الواقع والاستقصاء من جهة أخرى, توصلنا أثناء اختبار الفروض إلى النتائج التالية:

- إدراك ووعي المؤسسة بأهمية التدقيق الداخلي كأداة لرفع أدائها وتحقيق أهدافها وتأتي هذه الأهمية من منطلق أن التدقيق الداخلي عملية منهجية ووسيلة لإعطاء صورة صادقة عن وضعية المؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة بهدف اتخاذ قراراتها؛
- على المدقق الداخلي للمؤسسة زيادة المعرفة الجيدة بمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها دولياً وآخر تعديلاتها؛
- كما برز دور المدقق الداخلي في تسهيل إنجاز المهام و خفض الوقت اللازم الأداء ها وتقديم استشارات مهمة لأصحاب القرار وأيضا تحسين العلاقات مع الزبائن و الموردين؛
- عدم اهتمام المؤسسة بتعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها, كما تقل حريتهم في التعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم؛
- كما برز دور المدقق الداخلي في نمو الأرباح مما تعمل عليه المؤسسة إلى زيادة استثماراتها وتوسع نشاطاتها وتحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع وفتحاته المختلفة.

## الفصل الثاني: تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في "كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية حيث تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

من خلال مراجعة نتائج هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- هناك دورا ملموسا لوظيفة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية وهذا الدور يحتاج إلى تعزيز وتنمية؛
- لا يوجد الاهتمام كافي في تعزيز التواصل بين الموظفين وحريرتهم في التعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.

## الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع "دور تدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري" وأخذت كدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ,ومعالجة الإشكالية: كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري ؟ من خلال فصلين لهذه الدراسة وانطلاقا من الفرضيات الأساسية وباستخدام الأساليب و الأدوات المشار إليها في المقدمة.

تم التوصل إلى النتائج التالية :

نلخص فيما يلي النتائج المتوصل إليها:

- فيما يخص الفرضية الأولى "يعتبر التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ذا أهمية كبير كونه يعمل على تقييم وتحسين فعالية رقابة الداخلية", فقد تم تأكيدها, حيث يعتبر التدقيق مهم لدى المؤسسة حيث يقدم تأكيدات حول صحة وسلامة الأداء بالمؤسسة وخاصة الإداري من خلال التقرير الذي يقدمه للجهات المختصة, كما يقوم بتقديم خدمات الاستشارية التي قد ترفع في مستوى الأداء الإداري؛
- وبخصوص الفرضية الثانية "تسعى المؤسسة إلى تحقيق تحسين الأداء الإداري من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة", فقد توصلت دراسة إلى وجود وعي ملموس لدى الموظفين رغم عدم دعم وتخطيط لهذا الأداء وهذا راجع إلى كون المؤسسة ليس لديها منافسين في السوق؛
- أما في ما يخص الفرضية الثالثة: "يساهم المدقق الداخلي في تحقيق الكفاءة في استخدام موارد المؤسسة وتحقيق فعالية أداء كل نشاط أو مركز مسؤولية", فقد توصلت الدراسة أن هناك دور معتبر للمدقق الداخلي كما تبين في نتائج الاستبيان على نمو الأرباح أي وصول للهدف.

### الاقتراحات:

- استناد للمراجعة النظرية وبناء على نتائج الجانب العملي منها ونتائج التحليل الإحصائي للاستبيان, فقد تمت التوصية بما يلي:
  - من الضروري تعزيز إدراك الجهات الإدارية بأهمية التدقيق الداخلي بالشكل الذي يساعد على تطور هذه الوظيفة ورفيها بأداء المؤسسة؛
  - ضرورة تقديم الدعم للمدقق الداخلي من خلال توفير المعلومات اللازمة والتصدي للعراقيل التي تواجهه في أداء مهامه؛
  - على المؤسسة الاقتصادية دعم وتعزيز أنشطة والوظائف تحسين الأداء بشكل أوسع من خلال منح الثقة للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى الأداء؛
  - ضرورة توفير الموارد المالية والبشرية لوظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة.
- أفاق البحث :

بعدا لانهاء من الدراسة نشير إلى أن النتائج المتوصل إليها أثارت جل اهتماماتنا وفتحت لنا آفاق للبحث والدراسة في

المجالات التالية:

- دور التدقيق الإداري في تحسين الأداء الإداري؛
- دور التدقيق الداخلي في رفع الأداء التكنولوجي

المراجع

### مراجع اللغة الوطنية:

1. أبو النصر, مدحت, الأداء الإداري المتميز, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, سنة 2012.
2. أحمد بن عيشاوي, إدارة الجودة الشاملة (IIA) الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية و الخدمية, ط1, دار حامد للنشر والتوزيع,
3. الوردات, خلف عبد الله , دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن (AII), ط1,الوراق للنشر والتوزيع,الأردن, 2014,
4. بن حبيب الله نياز عبد العزيز, جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية و التطبيق العلمي ,الرياض 1425 هـ.
5. عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS, الجزء الثالث موضوعات مختارة
6. سعادي إبراهيم أحمد, دور حوكمة الشركة و المراجعة الداخلية في تطوير الاقتصادي الوطني, المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب جدة 2008 .
7. مصطفى أحمد سيد, " إدارة البشر ( الأصول و المهارات ) , بدون ذكر دار النشر, مصر 2002 .
8. المنظمة العربية للتنمية الإدارية, قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي, الشارقة, الإمارات العربية المتحدة, 2009.

### أطروحات ومذكرات:

1. أيمن محمد أحمد أبو بكر, علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة, مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة الأزهر غزة, 2013.
2. بوقابة زينب, التدقيق الخارجي وتأثير على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة" المعمل الجزائري الجديد للمصبرات", مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة الجزائر, 2010/2011.
3. شعبان لطفي, المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسير المؤسسة, مذكرة ماجستير, جامعة الجزائر, 2004.
4. كريمة علي جوهر, صالح العقدة, إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية واثرها في تعزيز إدارة المخاطر, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ( بحوث ودراسات ), القاهرة 2012.
5. محمد علي محمد الجابري, تقييم دور المدقق في التحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن, مذكرة ماجستير في المحاسبة غير منشورة, الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية- صنعاء اليمن, سنة 2014.
6. عبد الوهاب محمد, جبين تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف, أطروحة دكتوراه, جامعة سانت كلمنتس العالمية , سورية, 2009.

7. عادل عشي, الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم, مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة محمد خيضر, بسكرة, سنة 2002.
8. مؤمن شرف الدين, دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, جامعة سطيف, سنة 2012.
9. يوسف سعيد يوسف المدلل, دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية, مذكرة ماجستير, جامعة الإسلامية بغزة, 2007.
10. هداية سعيد يوسف الزبير, "دور نظام الرقابة الداخلية في التقييم الإداري للمنشآت الصناعية - دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة كلية الدراسات التجارية-" , مذكرة ماجستير, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2010.

### المجلات :

1. علي سلمان النعامي, عماد محمد الباز و عبد الباسط أحمد الحسي, مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة ( دراسة تطبيقية تحليلية ), مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية, المجلد الأول, عدد 1, سنة 2014.
2. عبد المليك مزهودة, "لأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم", مجلة العلوم الإنسانية, العدد الأول, نوفمبر, 2001, جامعة بسكرة
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02 المؤرخة في 12/01/1988.
4. حسن عبد الكريم سلوم, التدقيق الداخلي والتغيير الاستراتيجي, مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد 93/2012.
5. أنيس سلمان علي, أنشطة التدقيق وفق المعيار الدولي 2002: ISO 19011, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادي, العدد:34, سنة 2013.
6. عمر شرقي, التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة, مقال منشور في موقع مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة, لعدد 7, سنة 2015.
7. مسعود صديقي, دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مقال في مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر, العدد 01 سنة 2002.
8. بان توفيق نجم, الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي دراسة استطلاعية من المصارف و الشركات العراقية, دراسة منشورة في مجلة الاقتصادية الخليجية, جامعة البصرة, العدد 24, سنة 2013.
9. عتيق السعيد, "دور التدقيق في التجويد الأداء الإداري بالقطاع العام", مداخلة في ملتقى إفتحاص لإدارات الدولة والجمعيات الترابية بجامعة الحسن الأول سطات المغرب, سنة 2014.



مراجع اللغة الأجنبية:

1. Jean yves saulquin “Gestion des ressources humaines et performance des services :les des et abliiss –ements socio – sanitair ‘’hevue de gestion des Ressource n36 Editions Eska paris Juien 2000
2. Mouller Robert.Sarbanes- Oxly and the new Interat Audit Roles.Fohn wiley and sons2004.
3. Institute of Internal Auditors, “Internal Auditing Role in Management”,2011.
4. Unegbu, Angus OKechukwu and Isa Kida ,Mohamed, “Effectiveness of Internal Audit As Instrument of Improving Public Sec tor management”,2011.

الانترانت :

1. <http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/163-algerian-business-performance-review/numero-7-business-2015/2446-2015-07-08-08-20-45,26/03/2016> ,23 :44
2. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&Icid=36537,04/04/2016,08:16>.
3. [https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=at\\_histoire\\_realisations](https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=at_histoire_realisations) , 23/04/2016 22:04

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح \_ ورقة \_

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي يندرج في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي تخصص

تدقيق ومراقبة التسيير ، الموسومة بعنوان

دور التدقيق الداخلي في تحسن الأداء الإداري

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- ورقة خلال الفترة 2016/2015

كما نحيطكم علماً أن استخدام هذه الإجابات سوف يكون فقط لأغراض البحث العلمي، مع

ضمان السرية التامة للإجابات.

وعلى أمل تعاونكم تقبلوا منا فائق الاحترام، وشكراً مسبقاً.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

--	--	--

رقم الاستبيان:

أولاً: معلومات متعلقة بالموظف

الجنس :  ذكر  أنثى

المستوى التعليمي :  متوسط  ثانوي  تكوين مهني  جامعي

الخبرة ( بالسنوات )  أقل من 5  بين 5 إلى 10  بين 11 إلى 15  بين 16 إلى 20  أكثر من 20

الوظيفة الحالية  عامل تنفيذي  عامل تحكم  إطار  إطار سامي

ثانياً: الموضوع الدراسة

المحور الأول: التدقيق الداخلي في المؤسسة

معارض	محايد	موافق	الفقرة
			البعد الأول : مكانة التدقيق الداخلي في المؤسسة
			1 هناك نص قانوني واضح في القانون الداخلي للشركة يحدد صلاحيات عمل المدققين الداخليين ومسؤولياتهم.
			2 يتميز تقرير المدقق الداخلي في الشركة بالاستقلالية والموضوعية
			3 يستخدم المدققون الداخليون في الشركة أنظمة محوسبة في عمليات التدقيق الداخلي
			4 لدى المدقق الداخلي المعرفة الجيدة بمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها دولياً وآخر تعديلاتها.
			البعد الثاني : مدى تطبيق معايير التدقيق
			1 يقوم المدقق الداخلي بمراجعة مستقلة لأنظمة الرقابة في المؤسسة

- 2 يقوم المدقق بالتقييم والتحليل من خلال الوثائق رسمية
- 3 يلتزم المدقق الداخلي بالحياد ونزاهة عند أداء مهامه
- 4 التقارير التي يرفعها المدقق الداخلي توضح أن أنشطتهم تمت وفقا لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي

البعد الثالث : دور المدقق الداخلي

- 1 يساعد المدقق الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة
- 2 يساعد المدقق الداخلي في تسهيل انجاز المهام وخفض الوقت اللازم لأدائها
- 3 يساعد المدقق الداخلي في تقديم استشارات مهمة لأصحاب القرار
- 4 يساعد المدقق الداخلي في تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين

المحور الثاني : مؤشرات تحسين الأداء الإداري

معارض	محايد	موافق	الفقرة
			البعد الأول: رضا العاملين
			1 تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها
			2 تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم
			3 تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها
			4 تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة
			البعد الثاني: جودة الخدمات
			1 تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها
			2 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها

3 تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان

4 تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها

البعد الثالث: رضا الزبائن

1 تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا أعلى درجات الرضا لزبائنها من خلال الخدمات المقدمة

2 تعمل المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة إليها من طرف زبائنها

3 تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولاءهم للمؤسسة

4 تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زبائنها

البعد الرابع: نمو الأرباح

1 زيادة الثقة في منتجنا أدى إلى تطور الطلب عليه من طرف الزبائن

2 تسعى المؤسسة إلى تدنية تكاليفها من خلال التسيير الأمثل

3 تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها

4 تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع وفئاته المختلفة

## مستخرجات SPSS V 22

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	28

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هناك نص قانوني واضح في القانون الداخلي للشركة يحدد صلاحيات عمل المدققين الداخليين ومسؤولياتهم.	88	1	3	2.25	.762
يتميز تقرير المدقق الداخلي في الشركة بالاستقلالية والموضوعية	88	1	3	2.10	.695
يستخدم المدققون الداخليون في الشركة أنظمة محوسبة في عمليات التدقيق الداخلي	88	1	3	2.27	.673
لدى المدقق الداخلي المعرفة الجيدة بمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها دولياً وآخر تعديلاتها.	88	1	3	2.11	.718
يقوم المدقق الداخلي بمراجعة مستقلة لأنظمة الرقابة في المؤسسة	88	1	3	2.15	.578
يقوم المدقق بالتقييم والتحليل من خلال الوثائق رسمية يلتزم المدقق الداخلي بالحياد ونزاهة عند أداء مهامه	88	1	3	2.30	.681
التقارير التي يرفعها المدقق الداخلي توضح أن أنشطتهم تمت وفقاً لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	88	1	3	2.39	.651
يساعد المدقق الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة	88	1	3	2.19	.658
يساعد المدقق الداخلي في تسهيل انجاز المهام وخفض الوقت اللازم لأدائها	88	1	3	2.25	.715
يساعد المدقق الداخلي في تقديم استشارات مهمة لأصحاب القرار	88	1	3	2.32	.720
يساعد المدقق الداخلي في تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين	88	1	3	2.23	.707
تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها	88	1	3	2.33	.738
منح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم	88	1	3	2.33	.707
تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها	88	1	3	2.40	.704
تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	88	1	3	2.43	.675
تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها	88	1	3	2.42	.690



تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	88	1	3	2.34	.756
تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان	88	1	3	2.52	.711
تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها	88	1	3	2.38	.732
تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا أعلى درجات الرضا لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة	88	1	3	2.50	.661
تعمل المؤسسة على السماع للشكاوى المقدمة إليها من طرف زيائنها	88	1	3	2.57	.675
تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زيائنها وزيادة ولاءهم للمؤسسة	88	1	3	2.60	.635
تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات لتقابل احتياجات وتوقعات زيائنها	88	1	3	2.57	.708
زيادة الثقة في منتجنا أدى إلى تطور الطلب عليه من طرف الزيائن	88	1	3	2.58	.638
تسعى المؤسسة إلى تلبية تكاليفها من خلال التسيير الأمثل	88	1	3	2.39	.734
تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها	88	1	3	2.70	.571
تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع وفئاته المختلفة	88	1	3	2.68	.635
Valid N (listwise)	88				

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
--	------------------	-----	-------------	---	-----

التدقيق الداخلي في المؤسسة	Intergroupes	,013	1	,013	,072	,789
	Intragroupes	16,057	86	,187		
	Total	16,071	87			
مؤشرات تحسين الأداء الإداري	Intergroupes	1,190	1	1,190	5,160	,026
	Intragroupes	19,827	86	,231		
	Total	21,017	87			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
التدقيق الداخلي في المؤسسة	Intergroupes	1,093	3	,364	2,044	,114
	Intragroupes	14,978	84	,178		
	Total	16,071	87			
مؤشرات تحسين الأداء الإداري	Intergroupes	,522	3	,174	,714	,547
	Intragroupes	20,494	84	,244		
	Total	21,017	87			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
التدقيق الداخلي في المؤسسة	Intergruppes	2,317	4	,579	3,495	,011
	Intragruppes	13,754	83	,166		
	Total	16,071	87			
مؤشرات تحسين الاداء الاداي	Intergruppes	1,305	4	,326	1,374	,250
	Intragruppes	19,711	83	,237		
	Total	21,017	87			

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
التدقيق الداخلي في المؤسسة	Intergruppes	2,317	4	,579	3,495	,011
	Intragruppes	13,754	83	,166		
	Total	16,071	87			
مؤشرات تحسين الاداء الاداي	Intergruppes	1,305	4	,326	1,374	,250
	Intragruppes	19,711	83	,237		
	Total	21,017	87			

Correlations

		مكانة التدقيق لداخلي في المؤسسة	مدى تطبيق المعايير التدقيق	دور المدقق الداخلي	رضا العاملين	جودة الخدمات	رضا الزبائن	نمو الأرباح
مكانة التدقيق لداخلي في المؤسسة	Pearson Correlation	1	.581**	.464**	.318**	.484**	.359**	.340**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.001
	N	100	100	100	100	100	100	100
مدى تطبيق المعايير التدقيق	Pearson Correlation	.581**	1	.558**	.389**	.295**	.365**	.257**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000	.010
	N	100	100	100	100	100	100	100
دور المدقق الداخلي	Pearson Correlation	.464**	.558**	1	.363**	.333**	.421**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
رضا العاملين	Pearson Correlation	.318**	.389**	.363**	1	.612**	.597**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
جودة الخدمات	Pearson Correlation	.484**	.295**	.333**	.612**	1	.733**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
رضا الزبائن	Pearson Correlation	.359**	.365**	.421**	.597**	.733**	1	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
نمو الأرباح	Pearson Correlation	.340**	.257**	.478**	.550**	.666**	.817**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.010	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التدقيق الداخلي في المؤسسة	مؤشرات تحسين الاداء الاداي
التدقيق الداخلي في المؤسسة	Pearson Correlation	1	.514**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
مؤشرات تحسين الاداء الاداي	Pearson Correlation	.514**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التدقيق الداخلي وتحسين الأداء الإداري
2	المطلب الأول: مفاهيم حول التدقيق الداخلي
2	الفرع الأول: نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي
2	أولاً: نشأة التدقيق الداخلي
2	ثانياً: تعريف التدقيق الداخلي
3	ثالثاً: أهداف التدقيق الداخلي
4	الفرع الثاني: أنواع وأهداف التدقيق الداخلي
4	أولاً: أنواع التدقيق الداخلي
4	ثانياً: معايير المهنية للتدقيق الداخلي
5	الفرع الثالث: إجراءات التدقيق الداخلي و مراحلها إنجاز عملية التدقيق
5	أولاً: إجراءات التدقيق الداخلي
6	ثانياً: مراحلها إنجاز عملية التدقيق
6	الفرع الرابع: علاقة التدقيق الداخلي بالرقابة الداخلية
7	المطلب الثاني: مفاهيم حول الأداء الإداري
7	الفرع الأول: تعريف الأداء و تصنيفاته

7	أولاً: تعريف الأداء
7	ثانياً: تصنيفات الأداء
9	ثالثاً: تعريف الأداء الإداري الفرع الثاني: معايير الأداء ومؤشراته
9	أولاً: المعايير
10	ثانياً: المؤشرات الأداء والمؤشرات المساعدة
11	الفرع الثالث: قياس وتقييم
11	أولاً: القياس
11	ثانياً: التقييم
12	الفرع الرابع: تحسين الأداء الإداري
12	أولاً: مفهوم تحسين الأداء الإداري
12	ثانياً: نماذج تحسين الأداء الإداري
15	الفرع الخامس: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
16	المطلب الأول: دراسات السابقة
19	المطلب الثاني: موقع الدراسة من الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

21	تمهيد
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسة
22	المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة
22	الفرع الأول: عينة الدراسة ومتغيراتها
23	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
23	الفرع الأول: طريقة جمع البيانات
24	الفرع الثاني: المقياس المستخدم في المعالجة
24	الفرع الثالث: البرامج المستخدمة في معالجة معطيات
26	المبحث الثاني: عرض نتائج ومناقشة



26	المطلب الأول: النتائج
37	المطلب الثاني: مناقشة
39	خلاصة الفصل
40	الخاتمة
42	المراجع
45	الملاحق
54	الفهرس

