



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة

فرع: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الطور الثاني



**دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء  
المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة  
البناء للجنوب الشرقي ورقلة)**

الأستاذ المشرف

بن عيشاوي احمد

من إعداد الطالبة:

بادي ساسية

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ:.....

لجنة المناقشة:

رئيسا .....

مشرفا .....

مناقشا .....

الموسم الجامعي: 2022/2021





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة

فرع: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور

الثاني

**دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء  
المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة  
مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة)**

الأستاذ المشرف

بن عيشاوي احمد

من إعداد الطالبة:

بادي ساسية

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ:.....

لجنة المناقشة:

رئيسا .....

مشرفا .....

مناقشا .....

الموسم الجامعي: 2022/2021

## الإهداء

إلى من جعل الله الجنة تحية أقدامها إلى قرة عيني  
و أجمل ثلاث حروفه نطق بها لساني  
" أمي " حفظها الله و أطال في عمرها  
إلى سدي الراحل من علمي حب العمل و الصبر  
و المثابرة و كان خير مرشد لي نحو العلم و المعرفة إلى أعز  
من فارقتني و لكن ذكره لم تفارقتني  
إلى روح " أبي " الطاهرة رحمه الله و جمعني به في  
فردوسه الأعلى  
إلى إخوتي حفظهم الله وجميع أصدقائي  
إلى كل من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلبي  
أهدي ثمرة جهدي

## شكر و عرفان

الحمد والشكر لله أوله وأخوه علي عظيم نعمه التي لا تعد ولا تحصى وعلي فضله وكرمه الذي لا يرد وعلي توفيقه لإتمام هذه المذكرة وما توفيقني إلي بالله عليه توكلت وإليه أنيب والصلاة والسلام علي نبينا الكريم محمد.

ارفع خالص الشكر إلي الأستاذ " بن عيشاوي احمد " علي تفضله بالإشراف علي هذا العمل وعلي ملاحظاته القيمة وما قدمه لي من نصح وإرشاد وجعله الله في ميزان حسناته كما أتقدم بالشكر إلي جميع من مد يد العون لي من قريب أو بعيد



## الملخص:

هدفت دراستنا إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ، وما مدى مساهمته في تحسين أداؤها؟ حيث قمنا بدراسة نظرية تناولنا فيها أهم المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الداخلي و تحسين الأداء وكذلك دراسة ميدانية معتمدين في ذلك على المنهج التجريبي و على أدوات الدراسة المتمثلة في المقابلة الشخصية، والملاحظة، وكذلك استمارة استبيان وزعت على مجموعة من عمال المؤسسة. و من أهم النتائج التي توصلنا إليها أن للتدقيق الداخلي أهمية في المؤسسة محل الدراسة إذ تعتبر أداة أساسية لقيامها بدعم الإدارة العليا في اتخاذ مختلف القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** تدقيق داخلي، مدقق داخلي، أداء، تحسن الأداء.

## Abstract:

Our study aimed to highlight the role of internal auditing in the construction institution for the southeast of Ouargla, and what is its contribution to improving its performance? Where we have studied a theory in which we dealt with the most important concepts related to internal auditing and improving performance

As well as a field study, relying on the experimental method and on the study tools represented in the personal interview, observation, as well as a questionnaire form distributed to a group of employees of the institution.

Among the most important results that we reached are: Internal audit is important in the organization under study, as it is considered an essential tool for supporting senior management in taking various decisions.

**Keywords:** internal audit, internal auditor, performance, performance improvement.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
II	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
ب-د	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية</b>	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي وتحسين الأداء
4	المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي
4	الفرع الأول: نشأة التدقيق الداخلي وتعريفه
8	الفرع الثاني: أهمية التدقيق الداخلي و أهدافه
9	الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي ومبادئه
11	المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي
11	الفرع الأول: أدوات الاستفهام
13	الفرع الثاني: أدوات الوصف
14	الفرع الثالث: أدوات التنظيم
15	المطلب الثالث: ماهية تحسين الأداء
15	الفرع الأول: تعريف الأداء وأنواعه
18	الفرع الثاني: مفهوم وإجراءات تحسين الأداء
20	الفرع الثالث: دوافع تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الرابع: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
22	الفرع الأول: تقرير المدقق الداخلي ومساهمته في تحسين الأداء

25	الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات تحسين الأداء
27	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
30	المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
31	المطلب الرابع: اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
32	خاتمة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة *مؤسسة البناء للجنوب الشرقي* ورقة)</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي
35	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة
39	المطلب الأول: منهج الدراسة
39	المطلب الثاني: طريقة و أدوات الدراسة
39	الفرع الأول: طرق جمع البيانات
41	الفرع الثاني: الأدوات و الأساليب المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
47	المطلب الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
49	خلاصة الفصل الثاني
51	خاتمة
54	قائمة المراجع
58	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
5	التطور التاريخي للتدقيق الداخلي	1-1
39	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	1-2
40	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي	2-2
40	طريقة توزيع المتوسطات حسب جدول ليكارت الثلاثي	3-2
42	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	4-2
43	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	5-2
43	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	6-2
44	اتجاه أفراد العينة نحو أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة	7-2
45	اتجاه أفراد العينة نحو تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الاجراءات الادارية	8-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
38	الهيكل التنظيمي	1-1
43	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	1-2
43	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	2-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	الشكل	الرقم
58	استمارة الاستبيان	01
60	مخرجات برنامج SPSS	02



# مقدمة

#### أ- توطئة:

تسعى الجزائر للقيام بتغييرات جذرية على المستوى الاقتصادي، بغرض إنعاش خزينة الدولة. وبذلك أصبح التركيز على المؤسسة الاقتصادية التي تلعب دور هام في رقي وازدهار الاقتصاد. حيث أصبحت معظم المؤسسات تتسابق من أجل تقديم الأفضل وتحسين الأداء العام حيث اعتمدت مجموعة من الاستراتيجيات والأنظمة الرقابية التي تساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وعدم الوقوع فيها مستقبلا ومن بينها نجد التدقيق الداخلي والذي لديه أهمية ودور كبير في تحسين الأداء ودعم وتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث يعتبر التدقيق الداخلي أداة مهمة تقدم العديد من الخدمات وذلك بسبب دوره الشامل داخل المؤسسة.

ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى شرح ومعرفة دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

#### ب- طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء بمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة؟

كما نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. الى أي مدى تهتم المؤسسة محل الدراسة بالتدقيق الداخلي؟

2. ما مدى تأثير التدقيق الداخلي على اداء المؤسسة؟

#### ت-الفرضيات:

يمكننا صياغة الفرضيات التالية كمحاولة للإجابة عن الأسئلة الفرعية لإشكالية دراستنا :

1. تولي مؤسسة البناء للجنوب الشرقي بورقة اهمية بالغة للتدقيق الداخلي؛

2. للتدقيق الداخلي أثره الواضح على أداء المؤسسة محل الدراسة.

## المقدمة

### ث-مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من الدوافع لاختيار الموضوع نذكر منها:

- \* يعتبر الموضوع في مجال تخصصنا محاسبة وتدقيق؛
- \* محاولة إبراز دور التدقيق الداخلي ومدى تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- \* حاجة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للتدقيق الداخلي من أجل تحسين الأداء.

### ج-أهداف الدراسة وأهميتها:

أولاً: أهداف الدراسة:

- \* محاولة إبراز دور التدقيق الداخلي في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة؛
- \* محاولة إبراز مكانة وفعالية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

- \* دور التدقيق الداخلي وفعاليتته في المؤسسة؛
- \* تحسين أداء المؤسسة وتدارك الأخطاء من أجل عدم الوقوع فيها مستقبلاً.

### ح- حدود الدراسة:

من حيث البعد الزمني تمت الدراسة في فترة التربص من 20 مارس 2022 إلى 09 أبريل 2022، أما فيما يخص البعد المكاني فتتمت دراستنا على مستوى مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة.

## المقدمة

### خ- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعرفة مدى صحة الفرضيات من عدمها اعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الاستعانة بالكتب والمذكرات السابقة والمجلات... الخ وذلك من أجل تكوين صورة متكاملة حول موضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا المنهج التحريبي وهو دراسة حالة لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة. مركزين في ذلك على المقابلة الشخصية بالإضافة إلى الاستبيان، كأداتين أساسيتين لهذه الدراسة الميدانية.

### د- هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وعلى الأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضيات قسمت الدراسة إلى فصلين كما يلي:

*الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.*

*الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة.*

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

---

### تمهيد:

إن التطور الذي عرفته مهنة التدقيق الداخلي، باعتباره أداة رقابة واتخاذ القرارات يوحي إلى الأهمية القصوى والدور الفعال الذي يلعبه في توجيه المؤسسات وذلك من خلال تقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة كحماية الأصول والممتلكات والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية. وفي الوقت الحاضر أصبح له دور كبير ومهم في تحسين أداء المؤسسة وهذا من أجل إعطاء صورة صادقة وصحيحة عليها.

ولهذا سنقوم باستعراض أهم المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بالتدقيق الداخلي وتحسين الأداء وذلك من خلال مبحثين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي وتحسين الأداء.

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.



### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي وتحسين الأداء

#### المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي

لقد أصبح التدقيق الداخلي من الضروريات التي تشغل الهيئات العلمية في وقتنا الحالي، حيث أوصت التقارير في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في المؤسسات ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى نشأة وتعريف ومبادئ وأهداف وأهمية التدقيق الداخلي.

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

##### أولاً - نشأته:

ظهر التدقيق منذ القدم، حيث يعتبر المصريين القدماء واليونان والرومان أول من استخدم وسائل بدائية في تدقيق الأموال، فكان المدقق وقتها يستمع إلى قيود مسجلة بالدفاتر المحاسبية للتأكد من مدى صحتها، وهكذا نجد كلمة تدقيق Auditing مشتقة من الكلمة اللاتينية Audire وتعني يستمع.<sup>1</sup>

اتسع وتطور مفهوم التدقيق نتيجة الثورة الصناعية وما نتج عنها من أثار، إضافة إلى كبر حجم المؤسسات واتساع نشاطها وتعددتها، مما أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة، ونتيجة لهذه الأوضاع ظهرت الحاجة إلى وسيلة ليطمئن بها أصحاب رؤوس الأموال بان الحسابات الختامية المعروضة عليهم من قبل مجلس الإدارة تعطي صورة صادقة وصحيحة عن المركز المالي للمؤسسة وعن نتيجة أعمالها، ولهذا السبب أدت الحاجة لتعيين مدقق يقوم بالتأكد من صحة حسابات المؤسسة ودفاتها ومستنداتهما والقوائم المالية الناتجة عنها. ففي البداية كان المدقق المعين هو أحد أصحاب رؤوس الأموال، حيث كان التدقيق بصفة صورية وغير فعالة نظراً لعدم توفر المؤهلات الفنية للقيام بهذا العمل، إلا انه فيما بعد ظهر قانون الشركات في إنجلترا 1855-1856 الذي ينص على انه ليس من الضروري أن يكون المدقق من أصحاب رؤوس الأموال كما هو الحال في السابق، مما أتاح للمؤسسات تعيين مدقق خارجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> مصطفى عيسى خضر، المراجعة، المفاهيم والمعايير والإجراءات، الطبعة الثانية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1996، ص ص 2-3.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وقد نص قانون الشركات عام 1862 على وجوب التدقيق بقصد حماية المستثمرين من تلاعب المؤسسات بأموالهم، ثم تطور انتشاره بسبب الحاجة حيث نشأ في فرنسا عام 1881، والولايات المتحدة الأمريكية عام 1882 (في المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين).<sup>1</sup>

ويمكن حصر التطور التاريخي للتدقيق حسب مختلف المراحل التاريخية في الجدول التالي:

### الجدول (01-01): التطور التاريخي للتدقيق

المراجع	الآمر بالمراجعة	المدة
رجل دين، كاتب	الملك، الإمبراطورية، الكنيسة، الحكومة	من 2000 قبل المسيح إلى 1700 ميلادي
المحاسب	الحكومة، المحاكم التجارية والمساهمين	من 1700 إلى 1850
شخص مهني في المحاسبة أو القانون	الحكومة والمساهمين	من 1850 إلى 1900
شخص مهني في المراجعة والمحاسبة	الحكومة والمساهمين	من 1900 إلى 1940
شخص مهني في المراجعة والمحاسبة	الحكومة، البنوك، المساهمين	من 1940 إلى 1970
شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والاستشارة	الحكومة، هيئات أخرى والمساهمين	من 1970 إلى 1990
شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والاستشارة	الحكومة، المساهمين، هيئات أخرى	ابتداء من 1990

المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات-الإطار النظري والممارسة التطبيقية-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003 ص 7-8.

أما في الجزائر مرت مهنة التدقيق الداخلي بعدت مراحل يمكن ذكرها فيما يلي:

قبل الاستقلال: كانت مهنة التدقيق خاضعة لقانون المستعمر الفرنسي.

غداة الاستقلال: كما هو الحال بالنسبة لجميع الهيئات والمؤسسات التي خلفها الاستعمار عانت فراغا كبيرا والعديد من المشاكل على

مستوى التنظيم والتسيير وكذا على مستوى التأطير والكفاءات، وظلت مهنة المحاسبة والتدقيق خاضعة للنصوص المستمدة من اتفاقيات

ايبيان والقانون الأساسي.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كاني، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### التدقيق في الجزائر في الفترة ما بين 1969-1980:

بدأ تاريخ التدقيق في الجزائر سنة 1969 وتحديدًا بواسطة الأمر رقم 69-107 المؤرخ في 1969/12/31 المتعلق بقانون المالية لسنة 1970 حيث تم تكريس مراقبة المؤسسات الوطنية أو الرقابة الواجب فرضها على المؤسسات العمومية الاقتصادية بغية تأمين حق الدولة فيها.

### التدقيق في الجزائر في الفترة ما بين 1980-1988:

بعد الصدمة البترولية التي أصابت أسعار البترول تبين عدم نجاعة الإستراتيجية التنموية التي اتبعتها الجزائر وانكشفت عيوب تسيير الاقتصاد الوطني، وبدأ التفكير جدياً في إعادة النظر في نمط التسيير المخطط شكلاً ومضموناً وهكذا أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية مؤسسة تخضع للقانون التجاري، وقد ترتب على ذلك ضرورة إعادة النظر في وظيفة الرقابة من خلال التخلي على مفهوم تعدد الرقابة والعودة ثانية لصالح الفعالية والتنوع، مما يعني إعادة الاعتبار لمهنة التدقيق و كان ذلك بفعل صدور القانون رقم 05/08 المؤرخ في 1980/03/10 المقرر إنشاء مجلس المحاسبة.

### التدقيق في الجزائر في الفترة ما بين 1988-2010:

إن تطور تدقيق الحسابات في الجزائر في هذه الفترة كان بطيئاً نتيجة غياب الحاجة إليه في ظل احتكار الدولة للحياة الاقتصادية إلى غاية 1988.

### التدقيق في الجزائر في الفترة ما بين 2010-2017:

خلال هذه الفترة صدرت عدة نصوص تشريعية قانونية تضمنت ضبط مهنة محافظة الحسابات متعلقة بشروط و كفاءات ممارسة المهنة ومنها القانون 10-01 المؤرخ في 2010/06/29 الذي يلغي القانون 91-08 والمتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، بالإضافة إلى صدور عدة مراسيم تنفيذية أهمها ما صدر في الآونة الأخيرة والمتعلق بإعادة تنظيم المهنة ونقل صلاحياتها من المصنف الوطني للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات المعتمدين إلى وزارة المالية، بالإضافة إلى صدور مجموعة من

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المراسيم التنفيذية التي تصب معظمها في إطار تنظيم مهنة التدقيق، وكذلك صدور مجموعة من القرارات التي جاءت بما يعرف بالمعايير الجزائرية للتدقيق.<sup>1</sup>

ثانيا-تعريف التدقيق الداخلي: للتدقيق الداخلي عدة تعاريف نذكر منها:

يقصد به فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بقصد الخروج برأي محايد في على دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي في نهاية فترة زمنية معينة، ومدى تصورها لنتائج الأعمال من ربح أو خسارة عن تلك الفترة.<sup>2</sup>

وكذلك عرف بأنه: نشاط تقييمي مستقل تقوم به إدارة أو قسم داخل المؤسسة مهمته فحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية والمالية والتشغيلية وتقييم أداء الإدارات والأقسام في هذه المؤسسة وذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا كما انه رقابة إدارية تؤدي عن طريق قياس وتقييم فعالية الوسائل الرقابية الأخرى.<sup>3</sup>

وحسب مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية يعرف التدقيق الداخلي بأنه: وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها دقيقة وكافية.<sup>4</sup>

كما عرفته منظمة العمل الفرنسي على انه: مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم.<sup>5</sup>

ويعرف على انه نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة لتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، والتوجيه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جريو سارة، ملتقى وطني حول المحاسبة والتدقيق كدعم لتهيئة الاستثمار، مداخلة حول واقع تنظيم وممارسة مهنة التدقيق، جامعة يحي فارس، المدينة، يوم 2017/11/30م.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كائي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> وحدي حامد حجازي، أصول المراجعة الداخلية، مدخل علمي تطبيقي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010م، ص 11.

<sup>4</sup> Khalassi Rida, *Les applications de l'audit interne*, Édition Houma, Alger, 2010, p p 48-49

<sup>5</sup> محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 10.

<sup>6</sup> خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي في المعايير الدولية الصادرة عن IIA، عمان، 2013، ص 33.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ويقوم بعملية التدقيق شخص من داخل المؤسسة من واجباته تزويد الإدارة بالمعلومات من دقة أنظمة الرقابة الداخلية والكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من أقسام المشروع، وكفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام المحاسبي وذلك كمؤشر على صدق نتائج العمليات والمركز المالي.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي بأنه وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، يقوم به أشخاص تابعون للمؤسسة، حيث تتمثل نشاطاته في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف المؤسسة قصد مراقبة وتسيير مؤسسته وفحص ما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة وبأن التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة وكذا مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

### الفرع الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه:

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات في الآونة الأخيرة كأداة لمواجهة التحديات الاقتصادية وسيتم توضيح أهميته وأهدافه فيما يلي.

#### أولاً: أهمية التدقيق الداخلي:

تظهر أهمية التدقيق الداخلي في انه وسيلة تخدم العديد من الأطراف في اتخاذ قراراتهم ورسم سياساتهم وتمثل هذه الأطراف في:

**1- إدارة المؤسسة:** يعتبر التدقيق الداخلي مهما لإدارة المشروع حيث أن اعتماد الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية والرقابة على التدقيق يجعل عمل المدقق الداخلي حافزا للقيام بهذه المهام، كذلك يؤدي تدقيق القوائم المالية إلى توجيه الاستثمار لمثل هذه المؤسسة.

**2- المؤسسات المالية والتجارية والصناعية:** يعتبر التدقيق الداخلي ذو أهمية خاصة لمثل هذه المؤسسات عند طلب العميل قرض معين أو تمويل المشروع، إن تلك المؤسسات تعتمد في عملية اتخاذ القرار منح القرض أو عدمه على القوائم المالية المدققة، بحيث توجه أموالها إلى الطريق الصحيح والذي يضمن حصولها على سداد تلك القروض في المستقبل.

<sup>1</sup> غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 25.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

**3-الجهات الحكومية:** تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المدققة في الكثير من الأغراض مثل الرقابة والتخطيط، فرض

الضرائب، منح القروض والقيام ببعض النشاطات بالإضافة إلى الاتحادات النقابية تعتمد على القوائم المالية المدققة في حالة نشوب خلاف بين المؤسسة وأي طرف آخر.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف التدقيق الداخلي:

تطورت أهداف التدقيق الداخلي بتطور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في بيئة الأعمال لمساعدة الإدارة في مواجهة تحدياتها المتمثلة في:

- التأكد من مدى ملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل والتحقق من تطبيقها؛  
- التأكد من التزام الإدارة من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال فترة زمنية أو مالية معينة؛

- اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة، تأكيدا للمحافظة على الممتلكات والموجودات؛  
- التأكد من صحة البيانات، و مدى اعتماد العمليات؛

- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها؛

- إعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعها إلى السلطة التنفيذية العليا.<sup>2</sup>

الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي ومبادئه:

أولا: أنواعه:

بالرغم من تعدد أنواع التدقيق إلا أنها جميعا تلتقي بالأهداف ولكن الاختلاف يظهر في الزاوية التي ينظر إليها التدقيق ومستويات الأداء التي تحكم جميع الأنواع حيث قسم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة ببعضها البعض ويمكن ذكرها فيما يلي:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> بوسنة حمزة، دور التدقيق المحاسبي في تفعيل الرقابة على إدارة الأرباح، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص ص 10-11.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

1- **تدقيق الالتزام:** هو عملية التحقق والتأكد من التزام الإدارات بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أدائها لعملها لتحقيق

الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية والوقوف على نواحي القصور والخطأ ومن ثم العمل على علاجها وعدم تكرارها.

2- **التدقيق التشغيلي:** عرف بأنه النطاق الذي تغطيه الرقابة من حيث اختيار وتقييم النشاطات التشغيلية والإدارية ونتائج

الأداء للنشاطات أو الوحدات المختلفة زيادة عما تتطلبه عملية التدقيق التقليدية.

3- **التدقيق المالي:** يعرف بأنه مجموعة من المبادئ والسياسات والمعايير العلمية، والمشتقة من المفاهيم والفروض المتسقة، مع

طبيعة العمليات اللازمة للقيام بعملية المراجعة، التي تحكم مدى دقة وفعالية التدقيق في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

4- **تدقيق نظم المعلومات:** يعرف بالتدقيق الإلكتروني وهو عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا نظم

المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق.

5- **تدقيق الأداء:** يعرف على انه تحسين الاقتصادية والكفاءة والفعالية التي تؤدي به الأنشطة والوظائف التنظيمية.

6- **التدقيق البيئي:** عرفت وكالة حماية البيئة الأمريكية التدقيق البيئي على انه عبارة عن فحص موضوعي منظم، دوري وموثق

للممارسات البيئية للمؤسسة للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التي تفرضها القوانين المنظمة للبيئة وسياسات المؤسسة يهدف الى الحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر مثل: هدر الطاقة الكهربائية، الضجيج، حرق المخلفات

والنفايات.....الخ.<sup>1</sup>

ثانيا: مبادئ التدقيق الداخلي:

1- **الاستمرارية:** ويتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود وظيفة التدقيق الداخلي مستمرة، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية الإجراءات

اللازمة التي تتضمن استمرارية هذه الوظيفة مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة نشاطه.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردت، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص53.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

2- الاستقلالية: هي أن تكون وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن تنفيذ النشاطات التي تدقق، وعن إجراءات الرقابة الداخلية

اليومية، مما يعزز من موضوعية هذه الوظيفة ونزاهتها، فالاستقلالية تتضمن أيضا عدم تعارض في المصالح بين موظفي التدقيق وإدارة المؤسسة.

3- وثيقة التدقيق: وهذا يتطلب أن يكون لدى كل مؤسسة وثيقة تدقيق تعزز وجود التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث تحتوي

على أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، ويجب أن تعتمد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.

4- النزاهة: تؤدي النزاهة إلى تعزيز الثقة في المدققين الداخليين، ومن رفع الثقة في الأحكام الصادرة عنهم، وتكمن الثقة

بالالتزام بالقوانين و الإفصاحات المطلوبة منهم وبذل العناية المهنية وعدم الإساءة لها، واحترام الأهداف الأخلاقية والشرعية للمؤسسة، وتعد النزاهة من أهم قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي.

5- الكفاية المهنية: تعد عنصرا جوهريا في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المؤسسة، وتشمل المعرفة والخبرة

واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف من موظفي إدارة التدقيق الداخلي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي:

يعتمد المدقق على مجموعة من الأدوات عند القيام بمهمته، والتي بفضلها يستطيع اكتشاف الأخطاء وأوجه القصور والمخالفات المرتكبة، وعلى أساسها يمكن أن يحلل تشخيص المشكل المراد معالجته، وذلك بتوجيه توصيات إلى الإدارة العليا للمؤسسة، وسنذكرها فيما يلي:

### الفرع الأول: أدوات الاستفهام: وتنقسم إلى:

1- المعاينة الإحصائية: وهي تقنية تستخدم عن طريق سحب عينة عشوائية من المجتمع محل الدراسة باستقراء الملاحظات المسجلة

حول العينة بتحديد معين ودقة مطلوبة، غرضها الحصول على أكبر عدد من المعلومات مقابل عدد اقل من الفحوصات.

ويمكن القيام بتوضيح أساسيات هذه الطريقة في مجال التدقيق الداخلي كما يلي:

<sup>1</sup> يونس عليان الشويكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2014، ص 184.



## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المجتمع: هو مجموع المشاهدات والقياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الاقتصادية ونجده في مجال التدقيق على انه كل المستندات الخاصة بعملية معينة مثل فواتير البيع والشراء، العمليات التجارية التي حدثت في مجال زمني معين، حسابات الدائنين والمدينين المسجلين في دفتر الأستاذ، عدد أو قيمة الصكوك المدفوعة خلال فترة.

العينة: هي مجموع العناصر التي يتم اختيارها بطريقة إحصائية، ثم مساعدة العينة في تعميم نتائجها على المجتمع المستخرجة منه، وهي تمثل في مجال التدقيق مجموعة من المفردات المختارة من المجتمعات.

مستوى الثقة: يمثل النسبة المئوية لدرجة التأكد المطلوبة من قبل المدقق وخاصة بالاستنتاج الإحصائي بناء على اختياره للعينة.<sup>1</sup>

**2-المقابلات**: تعتبر هذه التقنية ضمن التقنيات غير الرسمية التي تتسم بوصف الإجراءات، وذلك بسرد شفهي دون الرجوع إلى الوثائق والمستندات تتعلق بذلك، هذه التقنية في التدقيق لا تعتبر حواراً أو محادثة بل تركز على برنامج مخطط وأهداف تحدد مسبقاً من طرف المدقق، أيضاً لا تعتبر محضراً للاستجواب على العكس بل يجب أن تتسم المقابلة بنحو من التفاهم والتعاون، وتتلخص خطوات المقابلة فيما يلي:

تحضير المقابلة: تتضمن تحديد سابق لموضوع المقابلة، يتم حصرها مسبقاً بناء على المعرفة التي تحصل عليها المدقق حول المؤسسة من خلال الوثائق والمقابلات وخبرته السابقة، حدسه، مساعدات الزملاء، كما يجب إعداد الأسئلة بشكل جيد مما يسمح بالحصول على الأجوبة بنفس المستوى.

طرح الأسئلة: يجب على المدقق أن يأخذ بعين الاعتبار عند طرح الأسئلة انه دائماً متأكد من فهم المخاطب للأسئلة التي يتم طرحها وإذا لزم الأمر إعادة صياغتها للفهم، وترك الحرية للمخاطب في التعبير وتقديم الجواب باحترام الهدف ونطاق المهمة وتسجيل كل الأجوبة والمعلومات المتحصل عليها.

نهاية المقابلة: على المدقق في هذه الخطوة أن يقوم بالمصادقة على النقاط الأساسية المسجلة وذلك بهدف اجتناب أخطاء يمكن أن تنتج عن عدم الفهم أو النسيان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسيمة إكرام، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، بسكرة، 2016 ص18.

<sup>2</sup> قسيمة إكرام، مرجع سابق، ص 20.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

3- الاستبيان الخاص بالرقابة: وهي أداة مستخدمة كثيرا تسمح بدرجة عالية من التشخيص الكلي لجهاز الرقابة الداخلية، ويتكون

من مجموعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها بـ "نعم" وتمثل نقاط قوة للرقابة الداخلية، وبـ "لا" وتشير إلى غياب الرقابة الداخلية.

وتهدف من الاستبيان إلى تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال الأسئلة المتعلقة بتنظيم التدقيق وكذا فهم أهمية كل مرحلة

ابتدائية، وتحليل المشاكل والأخطار المتعلقة بمختلف النشاطات لتحسين أداء الإدارة والمؤسسة بصفة عامة والحد منها.

4- التحقق من ملفات الحاسوب: تعمل هذه الأداة على فحص للوسائل الالكترونية، وكذا نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة على

أساس معايير معينة ويستوجب الاستغلال الأفضل لها وهذا لفائدة المدقق فهي تزيد من فعاليتها وتمثل أهدافها في القيام بالإحصاء

السريع للعناصر موضع الدراسة وبناء قوائم للحالات التي تم فحصها بطريقة شاملة أو عشوائية والقيام باختيار عينات المجتمع.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: أدوات الوصف: تتمثل فيما يلي:

1- مخطط السير (خرائط التدقيق): تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية النهائية، وهي تقدم

نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراء انتقالاتها، وتهدف إلى اختيار دقة وتطبيق الإجراءات وفعاليتها، وتستخدم لهذا الغرض رموز

موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.

وتعد أداة هامة لدراسة إجراءات أي عملية معينة خاضعة للتدقيق، ولذا تعطي أفكار دقيقة عن نظام العمل والتي تكون نافعة للمدقق

الداخلي كأداة تحليلية.<sup>2</sup>

2- الدراسات الوصفية: تتميز بعض مراحل التدقيق بصعوبة وصفها ويلجأ المدقق إلى سرد لوصف النظام ويمكن أن نميز نوعين هما:

السرد الذي يقوم به شخص خاضع للتدقيق: يكون في بداية مهمة التدقيق ويقوم المدقق بالاستماع إلى السرد الذي يقوم به الشخص

الخاضع للتدقيق بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق وتطرح هذه الطريقة النقائص المتعلقة بتحديد أهم

المعلومات التي يحتاجها المدقق.

السرد الذي يقوم به المدقق: يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها في حالة صعوبة وصفها عن طريق

مخططات تدقق المعلومات، وعلى المدقق استغلال ما قدمه جميع الأطراف.

<sup>1</sup> إدريس عبد الله الشتوي، المراجعة ومعايير وإجراءات التدقيق، دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص ص 65-66.

<sup>2</sup> احمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009 ص 277.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

**3-المخطط الوظيفي:** هو الأداة الأولى التي تكون محل اهتمام المدقق الداخلي، وإن اقتضى الأمر يتوجب على المدقق الداخلي

تشكيله من اجل أن تتضح له الصورة جيدا وذلك استنادا إلى الملاحظات، المقابلات، الوصف.....الخ.

**4-شبكة تحليل المهام:** هي أداة تقرير تحاليل المناصب، وبالتالي يمكن اعتبارها كجهاز تصويري لحدث ما في مدة زمنية معينة، ومن

خلالها يتمكن المدقق الداخلي من اكتشاف مشكل تعدد المهام ومنه محاولة إيجاد العلاج اللازم.

**5-الملاحظات المادية:** هي طريقة مباشرة للحصول على أدلة إثبات ميدانية، عادة المدقق الداخلي لا يكتفي بالوثائق والمستندات

التي يدرسها على مستوى إدارة التدقيق الداخلي إنما يستدعي الأمر الخروج ميدانيا للدراسة والملاحظة وذلك باختيار فترة مناسبة

للفحص الميداني حسب نوع التدقيق وتتضمن فحص الأصول، الملاحظة وفحص الوثائق، ملاحظة السلوك والأداء.....الخ.

**6-مسار التدقيق (طري التدقيق):** هو عبارة عن وظيفة للمراقبة المحاسبية حيث يجمع المدقق الداخلي كل عناصر البراهين وهذا من

اجل إعادة البناء التسلسلي للعمليات حيث يسمح بالتوصيل إلى النتائج المحاسبية، ومن ميزاته انه لا يتعلق بمهمة واحدة، وينطلق من

وثيقة لكي يصعد إلى المصدر ويسمح بمراقبة كل المستويات الوسيطة لعملية معينة من إثباتات وتبريرات ويجعل الفحص ممكن بربط

وإظهار العلاقة بين مختلف العمليات الوسيطة، بالنسبة للتدقيق الداخلي فان هذه الطريقة يمكن استخدامها لجميع الوظائف.<sup>1</sup>

**الفرع الثالث: أدوات التنظيم:** وتشمل ما يلي:

**1-الهيكل التنظيمي:** يقوم المدقق الداخلي بوضع هيكل تنظيمي للمؤسسة من اجل معرفة الهيكل المعتمد، وبناء على حجم

المؤسسة يختلف الهيكل التنظيمي.

**2-ميثاق التدقيق:** هو وثيقة ضرورية لوظيفة التدقيق الداخلي، هذا الميثاق يعمل على هدف مزدوج متمثل في تحديد الأهداف

وصلاحيات ومسؤوليات التدقيق الداخلي، والتعريف بهذه الوظيفة للأطراف الأخرى، وتعتبر هذه الوثيقة مهمة جدا وإلزامية.

**3-دليل التدقيق الداخلي:** يخص المدققين بحد ذاتهم، وهو يهدف إلى تعزيز نشاطهم من خلال إطار عمل المدققين، يساعد على

تدريب المدققين الجدد ويكون بمثابة مرجع لهم.

<sup>1</sup> قسيمة إكرام، مرجع سابق، ص22.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

4-مخطط التدقيق: هو برنامج لعدة سنوات يأخذ مختلف المهمات التي سوف يقوم بتنفيذها التدقيق الداخلي.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: ماهية تحسين الأداء

الفرع الأول: تعريف الأداء وأنواعه:

أولاً: تعريفه: لم يتفق الباحثين على إعطاء تعريف واحد لمصطلح الأداء باعتبار أن هذا المصطلح يشمل العديد من المجالات، فمنهم

من اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة التعريف له ومنهم من اعتمد على أبعاد تنظيمية واجتماعية. ومن بين التعاريف نجد:

• الأداء هو " نشاط تنموي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها

بناء على أهدافها طويلة الأجل."<sup>2</sup>

• عرفه A-KHERAKHE على انه: أداء مركز مسؤولية (ورشة، وحدة، مؤسسة....) ويعني الفعالية

الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها.<sup>3</sup>

• كما عرفه P: DRUKER على انه: قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين

والعمال.<sup>4</sup>

ومن التعاريف السابقة وبصفة عامة يمكن تعريف الأداء على انه " تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في

نشاطها."

ثانياً: أنواع الأداء:

إن الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي وفي الوقت ذاته يمكن

الاعتماد عليه لتحديد هذه الأنواع ورغم هذه الصعوبة إلا أننا اعتمدنا على المعايير التالية باعتبارها المناسبة.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 71-72.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النقاش للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 160.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 12.

<sup>4</sup> الشيخ الدواي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2009-2010، ص 218.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### 1-معايير الشمولية: وتنقسم إلى:

\***الأداء الكلي:** وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداء الجزئي، أي انه يتجسد في الانجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية في تحقيقها، ومن أهم مؤشراتته فعالية الكفاءة، التقدم في العمل.

\***الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة النوعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، يعتبر هذا الأداء تفاعل الأداءات الجزئية، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2-معايير الطبيعة: يمكن أن نقسم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار تبعاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها وتنقسم إلى:

\***الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تقديم الخدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مستوياتها، ويرى البعض أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.

\***الأداء الاقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات العمومية التي تساهم في تحريك المصادر المالية من اجل التنمية الشاملة.

\***الأداء السياسي:** تسعى بعض المنظمات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل الحملات الإنتاجية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة، والتي لها البقاء والنمو في نفس الوقت.

\***الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون هذه الأهداف التي ترسمها المؤسسة إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

### 3-معايير الوظيفة: يقسم الأداء حسب هذا المعيار تبعاً للتنظيم المعتمد في المؤسسة وينقسم إلى:

\***أداء وظيفة التموين:** يتمثل حسب هذه الوظيفة في قدرة المؤسسة على الحصول على المواد بجودة عالية في الآجال المحددة، وبأقل التكاليف من خلال قيام المؤسسة بالتفاوض على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء والاستغلال الجيد لاماكن التخزين.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسيم، مجلة العلوم الإنسانية، عدد أول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 75.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

\*أداء وظيفة الإنتاج: بهذه الوظيفة يمكن المؤسسة أن تحقق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات المنتمية لنفس القطاع أو المنطقة الجغرافية، من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة وتفادي التأخر في الطلبات من خلال الاستغلال الجيد لتجهيزات الإنتاج وصيانتها.

\*أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على خلق إيرادات مالية سواء كانت من أنشطتها التجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، وتحقيق فوائض مالية من خلال الابتعاد عن العسر المالي وظاهرة الإفلاس بواسطة توفير السيولة وتحقيق معدل المردودية جيد بتكاليف منخفضة، والبحث عن المصادر المالية اللازمة لتغطية احتياجاتها بأقل تكاليف والاستخدام الرشيد لهذه الموارد المتاحة.

\*أداء وظيفة الموارد البشرية: يتجلى في قدرة الفرد على القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله تبعاً لما يناسب قدراته وطبيعة عمله. فضمن استخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية لا يتم إلا من خلال الأفراد، وهو ما يعطي أهمية كبيرة للدور الذي يلعبه المورد البشري في المؤسسة. ومن ثم يجب على هذه الأخيرة أن تقوم بجلب واستخدام الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية.

\*أداء وظيفة التسويق: يتجسد هذا الأداء في قدرة المؤسسة على الاستحواذ على حصص سوقية كبيرة، من خلال إرضاء العملاء بالمنتجات ذات الجودة وتسليمها في الأوقات المتفق عليها، وكذا السمعة الجيدة التي تكتسبها المؤسسة في السوق من خلال مردودية كل منتج وجودته والحرص على تطويره ودخول أسواق جديدة.

\*أداء وظيفة البحث والتطوير: يقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة مع استخدامها في الإنتاج والتسويق، وكذا توفير جو ملائم للاختراع والابتكار والإبداع من خلال تحفيز العاملين على التجديد وخلق جو المنافسة بينهم في المجال.<sup>1</sup>

### 4-معايير المصدر: وينقسم إلى:

\*أداء داخلي: وهو الأداء الناتج عن كل الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل:

- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة من خلال خلق قيمة مضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

<sup>1</sup> حفصي رشيد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص ص 17-18.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

• الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

• الأداء المالي: وهو الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة.

\*أداء خارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة فهي لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحققها المؤسسة، مثل ارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، أو زيادة القيمة المضافة مقارنة بالسنة التي قبلها نتيجة انخفاض أسعار الموارد واللوازم والخدمات، كل هذه المتغيرات تنعكس على أداء المؤسسة سواء بالاجيائية أو السلبية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مفهوم وإجراءات تحسين الأداء:

أولاً: تعريفه:

يمكن القول أن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتطوير وتصحيح جميع المشاكل داخل المؤسسة وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>2</sup>

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر:

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة م، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3 مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص 11.

<sup>3</sup> ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الرمال الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: [www.yaseralobaida/arabic/p](http://www.yaseralobaida/arabic/p) 13

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: إجراءات تحسين الأداء:

ويتم ذلك تبعا للخطوات التالية:

**1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وهل العملية تمت بموضوعية، وهل انخفاض أداء العاملين وندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة العمل، فالفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا مثل: نوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف والتدريب وظروف العمل الخارجية، أي غياب احد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

**2- تطوير خطة العمل من اجل الوصول إلى حلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل الأداء ووضع حلول للتعاون بين الإدارة والعمال من جهة والمستثمرين من جهة في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والمفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم والتخلص من مشاكل ومعيقات الأداء.

**3- الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المباشرة ومن أمثلة الاتصال الفعالة في هذا المجال هو سؤال العمال عن أسباب وانخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم.

**4- مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تطوير وتحسين الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل.



## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة بشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي وبين المرغوب مما

يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.<sup>1</sup>

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث

عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود

الانتفاع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: دوافع تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها:

أولاً: دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي:

• **معدلات التغيير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة

الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة. فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد

التنظيمية مثل: رؤوس الأموال، المواد الخام، المعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية، فإن بيئة الأعمال هي

المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم

استقرارها عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

• **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن

تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو

المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول

المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

• **الاهتمام بالجودة:** ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسة، خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على

المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة البشرية، المادية... لتحقيق مستوى

<sup>1</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، الأردن، ط1، 2000، ص 50.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 287.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

عال من الأداء، وذلك مع الحرص والتركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

**ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة. فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية. ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن أداءها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبائن بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم خدمات ومنتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Yves Enregle et Annick Souyet, La responsabilité sociale de l'entreprise(RSE),Arnaud Franel Editions, Québec, 2009, p129.

<sup>2</sup> Alain Jounot.100 Questions pour comprendre et agir :RSE et développement durable ,Afnor ,Paris,2010, pp 15-16.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

أدت التطورات والتغيرات الحديثة في مهنة التدقيق الداخلي إلى المناادة بدور أكبر المدقق الداخلي في عملية قياس الكفاءة والفعالية لجميع أنشطة المؤسسة، وقد نادى معهد المدققين الداخليين بزيادة دوره في مجال التدقيق الإداري وتدقيق العمليات لان هدف التدقيق الداخلي مصمم أساسا لإضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسات كما نصت المعايير الدولية على نطاق التدقيق الداخلي بحيث يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وفعاليتها وكفاءتها ومن ضمنها الضوابط غير المالية وكذا اختبار المعلومات التشغيلية.

الفرع الأول: تقرير المدقق الداخلي ومساهمته في تحسين الأداء:

بعد ما يقوم المدقق الداخلي بكل ما يلزم من خطوات التدقيق والفحص وكذا تقييم نظام الرقابة الداخلية وفحص الحسابات والقوائم المالية يقوم بإعداد التقرير الذي يضم نتائج ما قام به ويكون موجها لإدارة المؤسسة، للاطلاع على الملاحظات والتوصيات والاقتراحات فيما يخص أداء المؤسسة وكذا تحسينه والذي يكون مرفقا بالعديد من الأدلة والإثباتات.

### 1- إعداد التقارير ومعاييرها في التدقيق الداخلي:

يعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر التدقيق الداخلي باعتباره الأداة الرئيسية التي يعبر فيه المدقق عن رأيه الفني المحايد.

● ماهية التقرير: هي كلمة لاتينية تتكون من مقطعين معناهما بالعربية "يحمل إلى" أو "يرجع إلى" وهو عرض لمعلومات جديدة

أو تحليل لقرار اتخذ في الماضي أو توصية باتخاذ قرار مستقبلا.

وهي وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والقرارات بين الجهات المختلفة إما شفويا أو كتابيا.

فالتقارير هي البيانات والمعلومات التي يجمعها المدقق من الملاحظة والمحاسبة وتبادل الآراء عن طريق الاتصال الشخصي بالقائمين

بالتنفيذ من خلال الوجود الفعلي في مواقع التنفيذ. إذا فالتقارير هي تبليغات شفوية أو رسائل من المرؤوسين عن سير التنفيذ وموقعه.

ويمكن تعريف التقرير على انه وثيقة مكتوبة صادرة من شخص مهني الذي هو المدقق، يمتاز بالأهلية لإبداء رأي في محايد حول

القوائم المالية والسياسات والإجراءات التي قام بفحصها في المؤسسة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات التي اعتمد عليها لإبداء

الرأي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شعبان لطفى، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر 2004، ص 33.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### 2- أهداف التقرير:

من خلال التقرير يسعى المدقق الداخلي إلى الإبلاغ عن ملاحظات وتوصيات ناتجة عن أعمال التدقيق وكذا التغيير للأفضل من خلال عكس جهود إدارة التدقيق إلى الإدارة العليا، والتأثير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الأعمال التي قام بها أعضاء التدقيق الداخلي وإقناع القارئ بوجهة النظر التي جيء بها في التقرير وتقديم التوصيات اللازمة بالنسبة للتطوير وتحسين إجراءات العمل ونقل الأفكار والمعلومات وتبادلها.

### 3- أنواع التقرير: سنذكرها فيما يلي:

- **الإخباري:** وهي تقارير تستعرض معلومات أو بيانات رقمية وغير رقمية لتخبر الملتقي عن حالة أو موقف خاص لموضوع محدد طلبته الجهة المتلقية.
- **تحليلي:** وهي تقارير تقوم بدراسة مستوفية عن حالة أو موضوع وتحليل البيانات والأرقام وتقديم الاستنتاجات والتوجيهات اللازمة.
- **تفسيرية:** وهي تقارير تحتوي على شرح وتفسير البيانات أو الأرقام التي تم جمعها واستعراضها في نفس التقرير.
- **روتينية:** وهي تقارير ترفع للإدارة بشكل روتيني ضمن ما هو متعارف عليه.<sup>1</sup>

### 4- معايير إعداد التقرير في وظيفة التدقيق الداخلي:

يوجد عدة معايير وجب على المدققين الداخليين اعتمادها عند إعدادهم لهذا التقارير وتمثل في إعداد تقرير مكتوب وموقع بعد اكتمال فحص التدقيق، ومناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المعنية قبل إصدار التقرير النهائي المكتوب. وقد تنطوي التقارير على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم. كما تحتوي التقارير الغرض والنطاق والنتائج وتنصف بالموضوعية والوضوح والاختصار.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص ص 605-606.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وقبل إصدار هذه التقارير من قبل المدقق الداخلي تفحص وتقيم من قبل مدير التدقيق والمراجعة الداخلية أو من ينوب عنه لهذا المنصب.<sup>1</sup>

### 5- خصائص تقرير المدقق الداخلي:

من أهم الخصائص التي تؤثر في تصميم التقارير ما يلي:

- المنفعة: لا بد أن تعرض المعلومات في تقارير بشكل مختصر تفيد المدير على اتخاذ القرارات.
  - الشكل الملائم: وضوح التقارير لتسهيل قراءتها وفهم ما تحتويه من معلومات.
  - محدد الهوية: لا بد من اشتماله على معلومات أساسية تحدد هويته مثل: العناوين وأرقام الصفحات... الخ.
  - الثبات: يجب أن تعد التقارير على أسس ثابتة، وتتم كتابة التقرير على ثلاث مراحل وهي:
    - مرحلة التخطيط لعدد التقارير التي سيتم إصدارها المرحلية منها والنهائية.
    - تكون متزامنة مع عملية التدقيق، ومن خلالها يتم كتابة الملاحظات والتوصيات.
    - جمع الأجزاء المختلفة عن التقرير في وثيقة موحدة التنسيق والترتيب.
- وعليه من خلال تقرير المدقق الداخلي يتم تقديم معلومات تمتاز بالموثوقية والمصدقية والشفافية، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وتحسن الأداء من خلال مقارنة أداء المؤسسة سواء كان داخل الوحدة الاقتصادية أو ضمن المؤسسات المماثلة باعتبار المؤسسة تنشط في محيط تنافسي.<sup>2</sup>

### 6- إرشادات تتعلق بالتزامات المدقق الداخلي:

يجب على المدققين الداخليين التقرير عن نتائج عملهم التدقيقي من أجل توصيل النتائج المتعلقة بعملية التدقيق وذلك بإصدار تقرير مكتوب وموقع بعد الانتهاء من العملية.

كما يمكن استخدام التقارير المرحلية التي تتطلب اهتمام فوري للمعلومات وذلك من أجل إيصال تفسير في نطاق التدقيق للنشاط موضع المراجعة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن، فني السوافيري، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 311.

<sup>2</sup> ثناء علي قباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 111-112.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

أن ملخص التقارير التي تلقي الضوء على نتائج التدقيق يمكن أن تكون مناسبة لتلك المستويات الإدارية التي تكون أعلى من رئيس الوحدة موضع التدقيق، فعلى المدقق الداخلي مناقشة الاستنتاجات مع المستويات الإدارية المناسبة قبل إصدار التقرير الكتابي وهناك مقابلات بعد عملية التدقيق تتضمن مناقشات وتوصيات وهناك أسلوب آخر وهو مراجعة مسودات تقارير التدقيق مع كل رئيس قسم أو دائرة مدققة.

كما يجب أن تكون التقارير واضحة وبناءة وفي وقتها المناسب وأن تتسم بالواقعية وعدم التحيز وتخلو من التحريف أو التشويه، أي أنها تعتمد على الحقائق والأدلة الشبوتية الصحيحة، وأن تعرض الهدف من التدقيق ونطاقه ونتائجه، كما يجب أن تحتوي على رأي المدقق كلما كان ذلك ممكن وأن تكتب المعلومات الإضافية والنصائح بوضوح.

ويمكن أن تكون هنالك تعليمات خاصة بفترة زمنية لإصدار تقرير ما في المؤسسات الصغيرة، سنذكرها فيما يلي:

- اليوم الأول: تحضير المسودة الأولى من قبل المدققين بعد الانتهاء من أعمال التدقيق الميداني؛
- اليوم الثاني: طباعة التقرير ومراجعته؛
- اليوم الثالث: مراجعة التقرير من قبل مدير التدقيق الداخلي؛
- اليوم الرابع: إعادة طباعة التقرير والتعديل؛
- اليوم الخامس: المراجعة الأخيرة من قبل المدقق الداخلي والإصدار بشكل نهائي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات تحسين الأداء.

يتحدد دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء من خلال اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة.

#### 1-تعريف القرار: عرف على انه الاختيار بين بديلين أو أكثر.

كما عرف على انه: اختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينهما.

عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى القرار الصحيح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد علي الجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 111.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### 2- مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات:

هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى قرارات رشيدة وجيدو وسليمة، تتمثل في تحليل وتشخيص الموقف وتحديد البدائل لاختيار البديل الأفضل.

يلعب التدقيق الداخلي ادوار مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وكافية ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات سليمة.

بالموازنة مع خطوات عملية اتخاذ القرار فان التدقيق الداخلي له دور كبير حيث من خلاله يتم تقديم المعلومات المؤهلة لاتخاذ القرارات الإدارية وتبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق المناسبة، ويتم تشخيص الوضع وتحديد درجة الخطر الناجم ومن ثم وضع إستراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتليها وضع الخطة اللازمة لبدء المدقق بتنفيذها مع العمل في كل مرة على ضبط الأداء وتحسينه، ويتم ذلك من طرف المدير المسؤول على مديرية التدقيق الداخلي ويقوم باستخدام وإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص .

يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة حيث تكتسي التقارير التي يعدها المدقق الداخلي بأهمية بالغة للإدارة العليا بإعطاء التوضيحات واقتراح الحلول والتحسينات وإضافة قيمة مضافة للمتعاملين مع المؤسسة كالمساهمين، وهذا يساعد المؤسسة في بلورة جملة من القرارات.

وتعتمد الإدارة على هذه التقارير لاتخاذ قراراتها وهذا ما يساهم في تحسين الأداء للمؤسسات ويعطيها مركز تنافسي في السوق ويستوجب في ذلك أن يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية الكافية للقيام بمهامه وواجباته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجاد إسحاق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاتفاق الرأسمالي إلى قسم المحاسبة والتمويل، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> قسيمة إكرام، مرجع سابق، ص 61.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة

#### الاقتصادية

سنتطرق في هذا المبحث لعرض للدراسات السابقة لموضوع دراستنا، من أجل الإلمام الجيد بمحاور الموضوع وإبراز أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دراسة يوسف سعيد يوسف المدلل، تحت عنوان: "دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري"،

دراسة حالة في شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة

2007 م، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة وفعالية الإدارة وكذا دور التدقيق

الداخلي في تقييم وتقويم نظام الرقابة الداخلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بجمع

المعلومات المطلوبة من خلال استبيان تم توزيعه على جميع وحدات التدقيق الداخلي في شركات المساهمة العامة المدرجة

أسهمهم للتداول في سوق فلسطين للأوراق المالية.

• ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن هناك دورا ملموسا لوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري والمالي في

شركات المساهمة الفلسطينية، وأن هذا الدور يحتاج إلى تعزيز وتنمية، كما تتبنى وحدات التدقيق الداخلي في معظم هذه

الشركات معايير للأداء مما يؤثر إيجابا على ضبط وتحسين أداء هذه الوحدات ولكنها تفتقر لعملية توثيق هذه المعايير عبر

نظام مكتوب وخطط موثقة ومعتمدة للتدقيق الداخلي فيها.

2. دراسة وجدان علي احمد، تحت عنوان: "دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة"، رسالة

ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2009 م. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بنظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة من

خلال إبراز مفهومها وأدواتها وموقف المراجع منها وكذا تقديم مجموعة من المعلومات حول مدى مساهمة الرقابة الداخلية

والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال عرض دورها وأدواتها في تحسين الأداء.



## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على بعض الدراسات السابقة والبحوث وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن الرقابة الداخلية تعمل على تحسين أداء المؤسسة وذلك عن طريق تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط واستخراج الفرق ومعرفة أسباب الانحراف عن ما تم التخطيط له واقتراح الحلول اللازمة وتقديمها للإدارة العليا، وكذا تطور المراجعة الخارجية التي لا تقتصر فقط على الجوانب المالية وإنما الإدارية منها وكذلك حيادية المراجع الخارجي وخبرته.

3. دراسة الحادة بن شرودة، تحت عنوان: "أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية"، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة حمه لخضر الوادي، 2015 م. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التدقيق الداخلي على المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، وذلك باستعراض الأسس النظرية للتدقيق الداخلي ودوره في تفعيل إدارة المخاطر.

- وقد توصلت الدراسة إلى أنها توجد أهمية كبيرة للتدقيق الداخلي من خلال قيام المدقق الداخلي باكتشاف نقاط القوة والضعف وإبرازها في تقريره الموجه للإدارة وذلك عن طريق قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية من حيث تصميمه ومدى فعاليته.

كما توصلت الدراسة إلى أن ليس من مهام المدقق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما يتمثل في تقديم الاستشارات بشأن إدارة المخاطر.

4. دراسة رماش عزالدين، تحت عنوان: "دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكر ماستر، جامعة سكيكدة 2015 م، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المراجعة الداخلية وإظهار أهمية المراجع الداخلي ومساهمته في تحسين الأداء بصفة عامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

- وتوصلت الدراسة إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في المؤسسة وذلك لما تقدمه من تحسين أداء وتقييم لنظام الرقابة الداخلي، وكذلك المساهمة الكبيرة التي يقدمها المراجع الداخلي، حيث أن وظيفة المراجعة الداخلية تقوم بدور

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

هام في تطوير وتقييم نظام الرقابة الداخلية وهو ما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة المبتدئة سكيكدة وأن هنالك دور ملموس لوظيفة المراجعة الداخلية في تحسين أداءها.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1. دراسة Risk management and internal audit، Silvia Popescu و Abdelnaser Omran

"إدارة المخاطر و التدقيق الداخلي"، مقال في المجلة 09، جامعة العلوم المالية، ماليزيا العدد 01، أكتوبر 2011 م ، هدفت الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي كوسيلة لإعلام الإدارة، وكيف يكون التدقيق مساعد لأنظمة الانجاز وتحقيق الأهداف؟، حيث ركزت هذه الدراسة على أهمية ودور التدقيق الداخلي في تقديم المشورة الجيدة للإدارة، والإشارة إلى ضرورة الاهتمام بخطة التدقيق الداخلي التي قد تؤدي إلى فقدان الأنشطة المنطوية على المخاطر في حال ما إذا كانت ناقصة أو غير صحيحة.

● ومن نتائج الدراسة أن التدقيق الداخلي يكون فعال إذا كان قائماً على سياسة إدارة المخاطر، ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة لضمان استمراريتها.

2. دراسة Internal audit practices and internal control system in ،Hussin Abdi Mohammed

somali transfer companies "ممارسات المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية في شركات التحويلات الصومالية"،

مقال في المجلة الدولية للتجارة والعلوم الاجتماعية، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة SIMAD مقديشو الصومال، العدد 04، أبريل 2013م.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ممارسات المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية في شركات التحويلات الصومالية، وكذا تحديد دور المراجعة الداخلية وفعاليتها، والوقوف على مستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية في هذه الشركات، وكذلك تهدف إلى إظهار

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تأثير التدقيق الداخلي على مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية لشركات التحويل، والعلاقة بين نطاق عمل المراجعة الداخلية وجود نظام الرقابة الداخلية.

- وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلي، وكشفت أن المراجعة الداخلية الصومالية في شركات التحويل فعالة لأنها تستخدمها لمراقبة أنشطتها، وكذلك قياس إدارة التدقيق للأداء ونظام التحكم، فعلى شركات الأموال دعم أنظمة رقابتها من أجل تحقيق النجاح واستمرارها.

3. دراسة Shehu usman hassan و Musa Adeiza farouk ، The impact of the quality of

the audit and the financial performance of cement companies listed in Nigeria

2014 "أثر جودة المراجعة والأداء المالي لشركات الاسمنت المدرجة في نيجيريا"، دراسة حالة، نيجيريا 2014م،

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استقلال مراجعي الحسابات عن الأداء المالي لشركات الاسمنت المدرجة في نيجيريا، ولتحقق أهداف الدراسة تم ترميز هذه البيانات ثم جمعها وعرضها في جداول من ثم تحليلها.

- وتم التوصل من هذه الدراسة إلى أن مستوى حجم مدققي الحسابات واستقلالية المراجع في شركات صناعة الاسمنت مرتفعة، في حين أن هامش صافي الربح للصناعة مازال منخفض وهذا بسبب التحسين الذي مزال قائم.

### المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومقارنتها مع دراستنا الحالية لاحظنا أن معظم الدراسات السابقة التي تطرقنا لها تحدثت عن التدقيق الداخلي حيث تسعى كل دراسة إلى إبراز واقع التدقيق الداخلي ومدى مساهمته داخل المؤسسة.

وكذلك اشتركت وركزت كل من دراستنا وجميع الدراسات السابقة على التدقيق الداخلي تعريفه أهميته دوره وأهدافه... الخ.

كما يوجد من تحدثت عن المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلي وكذلك تحسين الأداء المالي، ودعت إلى ضرورة الاهتمام بقسم

التدقيق الداخلي ودعم أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة لما تقدمه من معلومات عن وضعية المؤسسة ومساهمته في تحسين الأداء.

كما أن كل الدراسات تقريبا قامت بدراسة حالة في مؤسسات اقتصادية ومالية.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال النظر والتعقيب على الدراسات السابقة نلاحظ انه يوجد اختلاف واضح بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة، حيث أن كل دراسة تناولت الموضوع من زاوية أو أكثر من زوايا موضوعنا فمنها من عاجلت إدارة المخاطر ومنها من ركزت على ضبط وتحسين الأداء المالي.

وكذلك يوجد اختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية لكل الدراسات السابقة مع دراستنا.

أما بالنسبة لدراستنا الحالية نتحدث عن دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية على مستوى مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة.

ويمكن إبراز مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- من حيث الهدف: إبراز دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ومعرفة ما إذا كان التدقيق الداخلي يساهم في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة أم لا.
- من حيث المنهج: إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري من اجل الإلمام الجيد للمعلومات المتعلقة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي القيام بدراسة حالة والاعتماد على الملاحظة والمقابلة الشخصية وكذلك توزيع استبيان على عمال المؤسسة.
- من حيث العينة ومجتمع الدراسة: يتمثل المجتمع الخاص بدراستنا هو مؤسسة البناء للجنوب الشرقي، أما العينة فهي عمال وموظفي وإطارات المؤسسة.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن التدقيق الداخلي قديم النشأة واتسع مفهومه نتيجة تعقد وتوسع الأنشطة والحاجة إلى وسيلة تضبط وتتحكم في مختلف هذه الأنشطة حيث أنها تطورت بفضل البحث العلمي في هذا المجال أين انتقلت من وظيفتها القديمة التي كانت تركز على اكتشاف الأخطاء والغش إلى وظيفتها الجديدة والتي تمثلت في إدارة المخاطر وتحسين الأداء.

كما استنتجنا ان عملية تحسين الأداء تلعب دورا هام في المؤسسة، فقد تعود اسباب انخفاض كفاءة وفعالية الاداء الى نقص واهمال ادارة التدقيق الداخلي لذلك على المدقق الداخلي القيام بعملية تقييم اداء المؤسسة بغية تحقيق اهدافها والحفاظ على استمراريتها وذلك بالاستغلال الامثل لإمكانياتها المادية والبشرية والعمل على تحسين وتقييم الأداء.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

### تمهيد:

من خلال دراستنا في الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار النظري للتدقيق الداخلي وتحسين الأداء، إذ تبين أن للتدقيق الداخلي مساهمة كبيرة وفعالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وفي إطار تدعيم ما توصلنا إليه في الجانب النظري سنقوم بإسقاطه على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة من اجل تبيان واقع التدقيق الداخلي في تحسين الأداء وذلك بالاستعانة باستبيان لاختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة وقياس درجة تطابق الجانب النظري مع وجهات نظر مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي.

**المبحث الأول:** تقديم لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة.

**المبحث الثاني:** دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة

سنتناول في هذا المبحث تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا التعرف على منهج الدراسة والأدوات المستعملة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة:

أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تأسست الشركة بعقد توثيقي بتاريخ 18 ديسمبر 1997م والمسجل بمفوضية التسجيل بالإيجار بتاريخ 22 ديسمبر 1997م تحت اسم شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير، وهي شركة ذات أسهم تخضع لنصوص القانون التجاري والقوانين الأساسية للشركة، نشاطها الأساسي يتمثل في إنجاز المشاريع، تقع في المنطقة الخاصة بالنشاط شرق ولاية ورقلة إلى حي سكرة. وتتربع على مساحة تقدر بـ 1697.7 متر مربع، وتتضمن مساحة مبنية تقدر بـ 738.65 متر مربع.

تأسست الشركة برأس مال يقدر بـ 100 مليون دينار جزائري، وبدأت نشاطها في 15 ديسمبر 1998 م. كانت تعاني من عسر مالي كبير ولم تتمكن من تسديد ديونها إلا في سنة 2010 م وذلك من خلال تدعيمها من طرف الدولة الجزائرية، حيث ارتفع رأس مالها إلى 44.770.000.000 دج ويعد عاملة قدرت بـ 262 عامل ذوي اختصاصات مختلفة.

وفي 10 جانفي 2014م أصبح اسمها "مؤسسة البناء للجنوب الشرقي"، وذلك بعد دمج 04 مؤسسات وهي:

- ورقلة والمدينة BATISUD
- بسكرة ECOSUD
- ايليزي SOCOSEST
- تمنراست ECGS



وتعد مؤسسة البناء للجنوب الشرقي مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي مؤسسة ذات أسهم رأسمالها يقدر ب 100.000.000 دج، وهي مؤسسة مختصة في خدمات الأشغال العامة من بناء الأعمال التجارية في أي هيئة حكومية، مثل بناء السكنات والمباني الإدارية والصناعية والتجارية، فضلا عن الهندسة المدنية والأشغال العمومية المنطوية في هياكل الدولة.

ثانيا: أهم المشاريع المنجزة:

بالنسبة لولاية ورقلة:

- المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف؛
- دار المالية والمركز متعدد الخدمات؛
- حي 100 سرير بجامعة ورقلة؛
- 90 مسكن للديوان الوطني للتسيير العقاري بورقلة؛
- 160 مسكن لمديرية السكن والتجهيزات الحكومية؛
- 36 مسكن للصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية.

بالنسبة لمنطقة حاسي مسعود:

- المقر الجهوي للآبار سوناتراك؛
- المقر الجهوي للاستغلال سوناتراك؛
- المقر الجهوي للاستغلال اليونافور؛
- مقر العمل الخارجي اليونافور.

بالنسبة لولاية تڤرت:

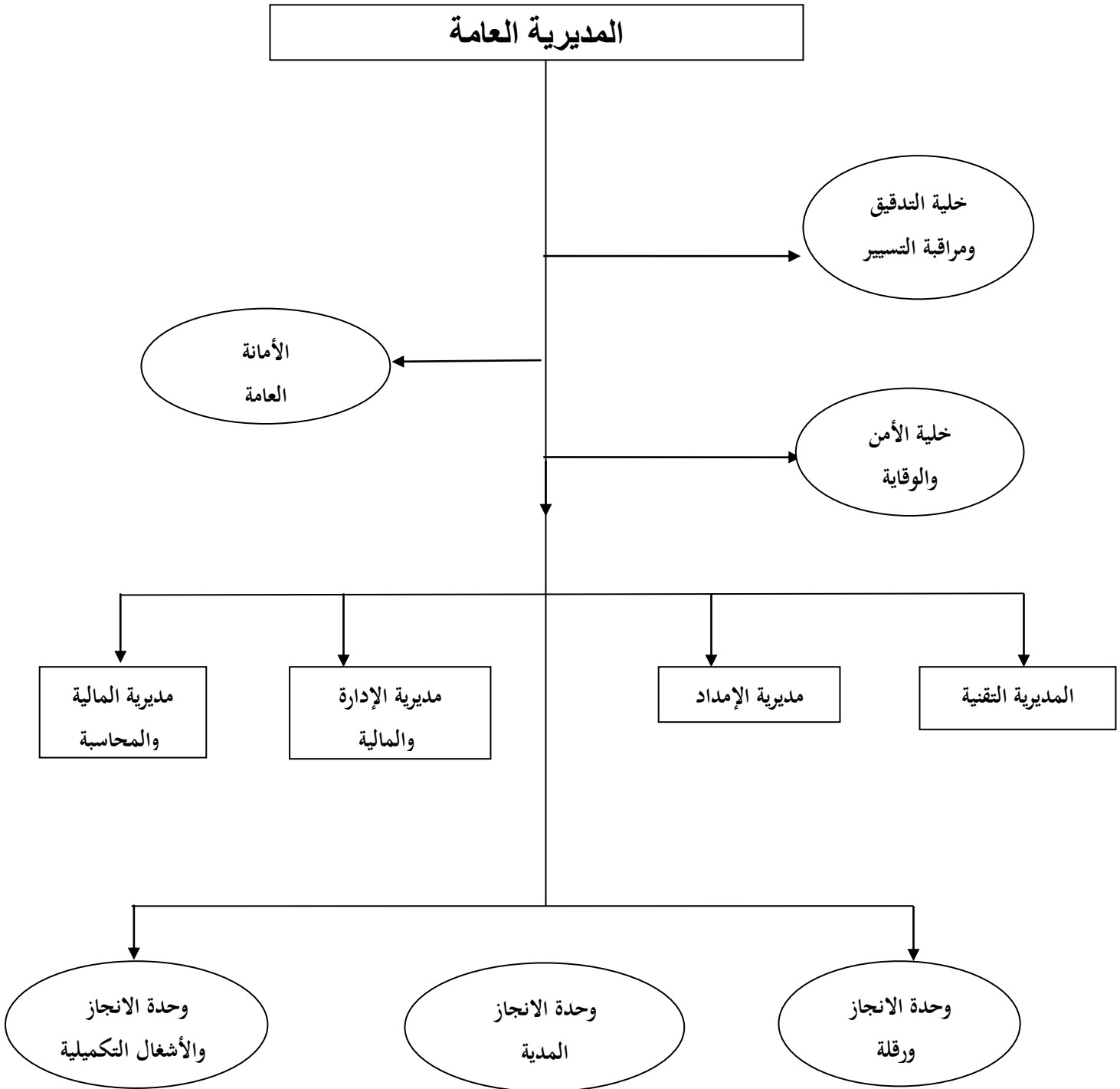
- ثانوية تماسين؛
- 130 مسكن للديوان الوطني للتسيير العقاري بتڤرت؛
- 35 مسكن لمديرية السكن والتجهيزات العمومية.

ثالثا: أهداف المؤسسة:

- أهداف اقتصادية: تحقيق الربح بأقل التكاليف؛
- أهداف اجتماعية: التوظيف من اجل الحد من البطالة؛
- أهداف تكنولوجية: مواكبة العاملين للتكنولوجيا من اجل الرفع من فعالية وكفاءة الشركة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

## المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة

### المطلب الأول: منهج الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض المعلومات المتعلقة بالموضوع، وذلك بعد جمعها وتصنيفها ثم تلخيصها وفق أسس البحث العلمي، بالإضافة إلى دراسة حالة والتي كانت عبارة عن إسقاط لما تم تناوله في الجانب النظري على واقع الممارسة في المؤسسة، لاستخلاص النتائج من المعلومات والبيانات المقدمة بعد تحليلها.

### المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

خلال هذه الدراسة سيتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص ومجتمع عينة الدراسة، بغرض معالجة وتحليل المعطيات وسيتم التطرق إليها كما يلي:

### الفرع الأول: طرق جمع البيانات

#### أولاً: مجتمع الدراسة واختيار العينة

يشمل مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة البناء للجنوب الشرقي، وقد قمنا بأخذ عينة عشوائية، فتم توزيع الاستبيان بشكل ورقي على العينة وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة بـ 50 استبيان حيث تم استرجاع 25 استبانة صالح للمعالجة الإحصائية.

#### الجدول رقم (01-02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات غير الصالحة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
50	25	6	19
% 100	% 50	% 12	% 38

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة

ثانيا: متغيرات الدراسة

وتتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- **المتغير المستقل:** وهو التدقيق الداخلي والذي يعتبر كأداة لا يمكن الاستغناء عليها داخل المؤسسة، كونه وظيفة فحص وتقييم للأنشطة وذلك من اجل تحقيق أهدافها.
- **المتغير التابع:** تحسين الأداء والذي نريد الوقوف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي فيه.

ثالثا: تلخيص معطيات الدراسة:

بغرض تحليل البيانات والمعطيات التي تم تجميعها بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي تم اعتماد التكرارات النسبية، النسب المتوية وكذا المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية.

ولهذا الغرض تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي والذي يعبر عن الخيارات التالية: (موافق، محايد، غير موافق) وهو مقياس

ترتيبي، يتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي (Likert Scale)

البيانات	موافق	محايد	غير موافق
الترميز	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة

درجات المقياس التي تم اعتمادها وإدخالها في برنامج SPSS 22 موضحة في الجدول أعلاه، حيث تم ربط كل إجابة

بدرجة مناسبة لها.

الجدول رقم (03-02): يوضح طريقة توزيع المتوسطات حسب جدول ليكارت الثلاثي (Likert Scale)

المتوسط المرجح	1 إلى 1.66	1.67 إلى 2.33	2.34 إلى 3
الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	ضعيف	متوسط	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفترة المستخدمة هنا هي 3/2 أي حوالي 0.67، الطريقة التي تم حساب طول الفترة بها على أساس أن

الأرقام الثلاث 1،2،3 قد حصرت فيما بينها بمسافتين.

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة:

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، معتمدين على بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، استخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي، وتم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة في قسم المحاسبة و التدقيق ، وذلك قصد الحصول على تقييم للاستبيان من قبلهم وبغية الاستفادة من آرائهم ، وبعد أن تمت عملية التحكيم، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

✓ المحور الأول: الخاص بالمعلومات الشخصية

يتعلق محتوى هذا الجزء بالمعلومات الديمغرافية لموظفي مؤسسة البناء للجنوب الشرقي والمتمثلة في (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

✓ المحور الثاني: أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة

يتعلق هذا الجزء بدراسة وظيفة التدقيق داخل مؤسسة البناء للجنوب الشرقي.

✓ المحور الثالث: تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الإجراءات الإدارية

يتعلق محتوى هذا الجزء بدراسة مدى تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الإجراءات الإدارية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة معطيات الدراسة تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS 22 وبواسطة هذا البرنامج تم استخدام بعض

الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها منها:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الأداة؛

2. النسب المئوية والتكرارات من أجل معرفة نسب الإجابات ومفردات عينة الدراسة؛

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الكشف عن اتجاه أفراد العينة.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الاستبيان وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح

في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	$\alpha$
21	0.84

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.84 أي نسبة 84 % من العينة يعيدون نفس الإجابة في

حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى مصداقية المستجوبين وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً للفرضيات المسطرة، حيث تمت دراسة الخصائص الديمغرافية للعينة،

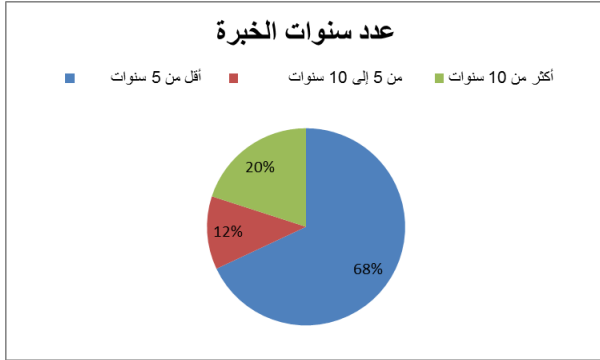
بجانب الدراسة المفصلة للأجوبة التي طرحها أفراد العينة على كل أسئلة الاستبيان، للتوصل إلى اختبار الفرضيات.

أولاً: تحليل نتائج البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

الشكل رقم: (02-02): يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم: (05-02): يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	68%
من 5 إلى 10 سنوات	3	12%
أكثر من 10 سنوات	5	20%
المجموع	25	100%

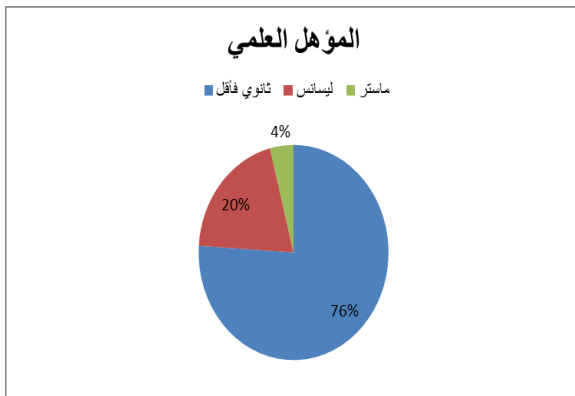
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يوضح الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة 68% وهي لسنوات الخبرة اقل من خمس سنوات، تليها خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 20% ، وفي الأخير من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 12%.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم: (03-02): يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم: (06-02): يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	19	76
ليسانس	05	20
ماستر	01	04
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS



ثانيا: دراسة وتحليل النتائج الخاصة باتجاه آراء أفراد العينة.

1. تحليل اتجاه أفراد العينة لعبارة المحور الثاني أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة:

الجدول رقم (02-07): يوضح تحليل اتجاه أفراد العينة نحو المحور الثاني أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة

الرقم	فقرات المحور الأول	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في المؤسسة	التكرار	12	10	3	1.64	0.700	غير موافق
		النسبة	48	40	12			موافق
02	يعتبر التدقيق الداخلي من دعائم الإدارة العليا في المؤسسة	التكرار	12	5	8	1.84	0.898	محايد
		النسبة	48	20	32			
03	تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بالاستقلالية التامة في المؤسسة	التكرار	8	11	6	1.92	0.759	محايد
		النسبة	32	44	24			
04	تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بسلطة تمكنها من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها	التكرار	13	9	3	1.60	0.707	غير موافق
		النسبة	52	36	12			
05	تتوفر وظيفة التدقيق الداخلي على إمكانيات مادية وبشرية تمكنها من القيام بمهامها	التكرار	6	8	11	2.20	0.816	محايد
		النسبة	24	32	44			
06	لوظيفة التدقيق الداخلي إطار تنظيمي يتناسب مع دورها	التكرار	3	6	16	2.52	0.714	موافق
		النسبة	12	24	64			
07	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية التدقيق الداخلي	التكرار	11	7	7	1.84	0.850	محايد
		النسبة	44	28	28			
08	يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التدقيق الداخلي	التكرار	5	10	10	2.20	0.763	محايد
		النسبة	20	40	40			
09	يوجد تعاون وتنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي والوظائف الأخرى	التكرار	4	6	15	2.44	0.768	موافق
		النسبة	16	24	60			
10	لدى موظفي التدقيق الداخلي قدرات اتصالية تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة	التكرار	8	9	8	2.00	0.816	محايد
		النسبة	32	32	8			
11	يتمتع موظفي التدقيق الداخلي بعلاقات	التكرار	6	8	11	2.00	0.816	محايد

			44	32	24	النسبة	عمل جيدة مع باقي الموظفين
محايد	0.782	2.01	98	89	88	التكرار	المجموع
			40	39	58	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن من الجدول (02-07) اعلاه يشير بأن اتجاه عينة الدراسة متوسط، وذلك لان متوسط الحسابي العام قد بلغ 2.01، أي أن اغلب أفراد العينة محايدون على أن وظيفة التدقيق الداخلي لها أهمية في المؤسسة، إذ نجد العبارة رقم (06) أعلى مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري بلغ (0.714) حيث أن اغلب المستجوبين يرون أن لوظيفة التدقيق الداخلي إطار تنظيمي يتناسب مع دورها، بينما احتلت العبارة رقم (04) آخر مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (1.60) وانحراف معياري (0.707) حيث كان اغلب افراد العينة يرون ان وظيفة التدقيق الداخلي تتمتع بسلطة تمكنها من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها، ومنه نرفض الفرضية الأولى.

## 2. تحليل اتجاه أفراد العينة لعبارات المحور الثاني تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الإجراءات الإدارية

الجدول رقم (02-08): يوضح تحليل اتجاه أفراد العينة نحو المحور الثالث تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الإجراءات

### الإدارية

الرقم	فقرات المحور الثاني	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
12	تتم عملية التدقيق الداخلي بشكل مستمر	التكرار	1	7	17	2.64	0.568	موافق
		النسبة	4	28	68			
13	يوجد برنامج واضح في عملية التدقيق يتم اعلامكم به وتطبيقه بشكل صارم	التكرار	3	6	16	2.52	0.714	موافق
		النسبة	12	24	64			
14	تناسب أهداف وظيفتكم مع الإجراءات والمهام التي يقوم بها موظفي التدقيق الداخلي	التكرار	0	3	12	2.88	0.331	موافق
		النسبة	0	12	88			
15	تعتبر المهام التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي مهمة في تحسين وظيفتك	التكرار	3	3	19	2.64	0.700	موافق
		النسبة	12	12	76			
16	تسمح تقارير التدقيق باكتشاف الأخطاء	التكرار	0	2	23	2.92	0.276	موافق

			92	8	0	النسبة	في وقتها	
موافق	0.653	2.52	12	8	2	التكرار	اكتشاف الانحرافات في التقارير المالية يسمح بمعالجتها سريعاً	17
			60	32	8	النسبة		
محايد	0.763	2.00	7	11	7	التكرار	يتم الاعتماد على تقارير التدقيق الداخلي لتحسين الإجراءات في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة	18
			28	44	28	النسبة		
موافق	0.907	2.36	16	2	7	التكرار	يؤثر التدقيق الداخلي على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المؤسسة	19
			64	8	28	النسبة		
موافق	0.714	2.48	15	7	3	التكرار	يقدم التدقيق الداخلي قيمة مضافة لمهامك	20
			60	28	12	النسبة		
موافق	0.678	2.72	21	1	3	التكرار	يتم التأكد من مدى تطبيق التوصيات الناتجة عن إدارة التدقيق الداخلي	21
			84	4	12	النسبة		
موافق	0.630	2.56	158	50	29	التكرار	المجموع	
			75	22	11	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن من الجدول (02-08) اعلاه بأن اتجاه عينة الدراسة مرتفع، وذلك لان متوسط الحسابي العام قد بلغ 2.56، أي أن اغلب أفراد العينة موافقين على أن التدقيق الداخلي يؤثر على الإجراءات الإدارية للمؤسسة، وقد احتلت العبارة رقم (16) اعلى مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (2.92) وانحراف معياري بلغ (0.276) حيث أن اغلب المستجوبين يرون أن تقارير التدقيق تسمح باكتشاف الأخطاء في وقتها، بينما احتلت العبارة رقم (18) آخر مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (2) وانحراف معياري (0.763) حيث كان اغلب افراد العينة يرون انه يتم الاعتماد على تقارير التدقيق الداخلي لتحسين الإجراءات في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة، ومنه نقبل الفرضية الثانية.

### المطلب الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: مناقشة نتائج الاستبيان:

المحور الأول: أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة:

نلاحظ من خلال نتائج الفقرات على العموم للتدقيق الداخلي أهمية في المؤسسة إذ تعتبر وظيفة أساسية لقيامها بدعم الإدارة العليا في اتخاذ مختلف القرارات، والتدقيق الداخلي يتمتع بالسلطة التي تمكنه من الحصول على كافة المعلومات التي يحتاجها من أجل تحقيق دقة وصحة مختلف العمليات المنفذة.

أما فيما يخص علاقات العمل بين المدقق الداخلي وباقي العمال فإن توجه أغلبية أفراد العينة كان محايد وهذا لسبب عدم وجود علاقات عمل جيدة بينهم، وهذه الأخيرة تعد نقطة إيجابية بالنسبة لعمل المدقق الداخلي.

المحور الثاني تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الإجراءات الإدارية:

من خلال نتائج فقرات المحور الثاني والذي تضمن مدى تأثير التدقيق الداخلي على الإجراءات الإدارية، حيث نلاحظ في الفقرة 16 والتي تضمنت الاتجاه موافق حول تقارير التدقيق الداخلي تسمح باكتشاف الأخطاء في وقتها، ويتم الاعتماد عليها في تحسين الإجراءات في مختلف الوظائف الإدارية.

كما نلاحظ أن عملية التدقيق الداخلي قد نجحت في تحقيق قدر معين من النفعية، من خلال تقديم قيمة مضافة لأعمال المؤسسة، وهذا ما يبينه آراء أفراد العينة نحو الموافقة على الفقرة 20.

ثانياً: اختبار الفرضيات

- تتمثل الفرضية الأولى في أن وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة مهمة في المؤسسة:

إذ تعتبر وظيفة مهمة وأساسية غير أنها لا تتمتع بالاستقلالية التامة وذلك من خلال البرنامج الذي يتم تخطيطه من طرف الإدارة العليا وليس من طرف القسم الخاص بالتدقيق الداخلي.

- تتمثل الفرضية الثانية في تأثير التدقيق الداخلي على الإجراءات الداخلية للمؤسسة:

حيث توصلنا بعد قيامنا بالدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيان، الى استنتاج انها لا تؤثر بشكل كبير في المؤسسة وذلك نتيجة عدم وجود برنامج واضح في عملية التدقيق يتم اعلام الموظفين به وتطبيقه بشكل صارم، و لا تتم عملية التدقيق بشكل مستمر بالإضافة إلى عدم تأكد المدققون الداخليون من مدى تطبيق التوصيات الناتجة عن إدارتهم.

### خلاصة الفصل الثاني:

تبين من خلال تحليل جداول الاستبيان الخاص بالمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة أن هناك وجود لوظيفة التدقيق الداخلي، وتعتبر من الوظائف الأساسية ولكنها لا تتمتع بالاستقلالية مما أثر على برنامج عملها وعلى عمل المدقق الداخلي، وهذا راجع إلى ضعف وعي موظفيها بهذه الوظيفة مما أثر على نظام الرقابة الداخلية وعن القرارات المتخذة، مما يؤثر بالسلب على نشاط وعمليات المؤسسة، ولهذا يجب على الإدارة العليا اتخاذ التدابير اللازمة للوصول إلى تسيير فعال.

خاتمة

تعد وظيفة التدقيق الداخلي من بين الأدوات الإدارية التي يمكن الاعتماد عليها في تنظيم حركة سير المؤسسة، وذلك عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بمدى التزام العمليات المختلفة بأليات التنفيذ الخاصة بها مما أدى إلى الاهتمام بها من قبل المؤسسات. حيث أن التدقيق الداخلي عبارة عن وظيفة تقوم بها وحدة متخصصة داخل المنظمة ومستقلة عن مختلف الوظائف الخاضعة للتدقيق.

وبما أن البحث عن الأداء المتميز والفعال يعتبر ضرورة بالنسبة للمؤسسات المختلفة جاءت هذه الدراسة لمحاولة توضيح دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات و الطرق التي من خلالها يتم هذا التحسين. ومن أجل الإحاطة بالإشكالية التي تدرس مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أجريت الدراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بغية البحث عن إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية سلفا.

### النتائج:

- ✓ تعتمد المؤسسة على وظيفة التدقيق الداخلي كأداة تسييرية؛
- ✓ للتدقيق الداخلي أهمية في المؤسسة محل الدراسة إذ حيث تعتبر وظيفة أساسية لقيامها بدعم الإدارة العليا في اتخاذ مختلف القرارات؛
- ✓ تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بسلطة تمكنها من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها للقيام بمهمتها على أكمل وجه؛
- ✓ تعتبر المهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي مهمة في تحسين مختلف الوظائف؛
- ✓ يؤثر التدقيق الداخلي على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المؤسسة؛
- ✓ تقارير التدقيق الداخلي بالمؤسسة تسمح باكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، ويتم من خلالها وضع توجيهات يتم الاعتماد عليها في معالجة وتحسين الإجراءات في مختلف الوظائف الإدارية.



### التوصيات:

- ✓ محاولة إعطاء أهمية لاستقلالية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة من اجل المصدقية في أداء مختلف المهام؛
- ✓ على الإدارة العليا ومختلف الموظفين الإدراك التام بأهمية التدقيق الداخلي؛
- ✓ العمل على توفير روح التعاون والتنسيق بين وظيفية التدقيقي الداخلي والوظائف الأخرى؛
- ✓ يجب أن يتمتع موظفي التدقيق الداخلي بعلاقات عمل جيدة مع باقي الموظفين؛
- ✓ على الإدارة العليا وضع برنامج لعملية التدقيق الداخلي بشكل مستمر ويتم إعلام الموظفين به وتطبيقه بشكل صارم؛
- ✓ على الإدارة العليا التأكد من مدى تطبيق التوصيات الناتجة عن إدارة التدقيق الداخلي؛
- ✓ ضرورة مباشرة المدققين الداخليين لدورات تكوينية وتدريبية بصفة مستمرة خصوصا في مجال إدارة المخاطر؛
- ✓ ضرورة اعتماد قسم التدقيق الداخلي في وضع خططه على درجة المخاطر المحتملة من خلال الاطلاع على أولويات وأهداف المؤسسة.

### أفاق الدراسة:

بعد محاولة الإمام بموضوع أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، نأمل أننا قد ساهمنا ولو بالقدر البسيط في إثراء موضوع التدقيق الداخلي ببحثنا هذا، ورغم ذلك يبقى الموضوع محل الدراسة وعليه تبقى بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

- ✓ أهمية التدقيق في رفع الكفاءة وفعالية وظائف المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ دور التدقيق الداخلي في تقويم نظام الرقابة الداخلية.

# المراجع

### I- الكتب

1. إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النقاش للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
2. احمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009.
3. إدريس عبد الله الشتوي، المراجعة ومعايير وإجراءات التدقيق، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
4. ثناء علي قباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
5. خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
6. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.
7. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي في المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، عمان، 2013.
8. شعبان لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر 2004.
9. عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء3 مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
10. عبد الفتاح الصحن، فتحي السوافيري، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008.
11. على السلمى، السلوك في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1995.
12. علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، الأردن، ط1، 2000.
13. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية، دار المسيرة، الأردن، 2009.

14. مصطفى عيسى خضر، المراجعة، المفاهيم والمعايير والإجراءات، الطبعة الثانية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1996.
15. مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
16. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
17. وجدي حامد حجازي، أصول المراجعة الداخلية، مدخل علمي تطبيقي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010م.

## II - رسائل جامعية

1. بوستة حمزة، دور التدقيق المحاسبي في تفعيل الرقابة على إدارة الأرباح، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
2. فصي رشيد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
3. قسيمة إكرام، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، بسكرة، 2016.
4. ناصر محمد علي المجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
5. نهاد إسحاق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الانفاق الرأسمالي إلى قسم المحاسبة والتمويل، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

### III- المجالات العلمية:

1. الشيخ الدواي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد7، 2009-2010.
2. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسيم، مجلة العلوم الإنسانية، عدد أول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
3. يونس عليان الشويكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2014.

### IV- الملتقيات العلمية:

1. جريو سارة، ملتقى وطني حول المحاسبة والتدقيق كدعامة لتحسين الاستثمار، مداخلة حول واقع تنظيم وممارسة مهنة التدقيق، جامعة يحي فارس، المدينة، يوم 2017/11/30م.

### V- مواقع الكترونية:

2. ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع:

[www.yaseralobaida/arabic/](http://www.yaseralobaida/arabic/)

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

1. Alain Jounot.100 Questions pour comprendre et agir :RSE et développement durable ,Afnor,Paris,2010.
2. Khalassi Rida,Les applications de l'audit interne, Édition Houma, Alger, 2010.
3. Yves Enregle et Annick Souyet, La responsabilité sociale de l'entreprise(RSE),Arnaud Franel Editions, Québec, 2009.

ملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم مالية و محاسبة  
تخصص: محاسبة و تدقيق  
استمارة استبيان حول  
أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة

أخي العامل

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية تهدف الى قياس "دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" وذلك من خلال الإجابة على كل فقرة من فقرات المقياس.  
ولأننا نشعر أنك أنت الذي تستطيع إعطائنا صورة حقيقة عن موضوع دراستنا فإننا نرجو منك قراءة العبارة بدقة ثم التعبير عن رأيك فيها بوضع علامة (X) أمامها وأسفل أي من التعبيرات التالية (موافق / محايد / غير موافق) التي تتفق مع رأيك مع التأكيد على أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.  
تقبلوا مني فائق التحية والاحترام

الباحثة: بادي ساسية

المحور الأول: البيانات الشخصية:

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات  
المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ليسانس ماستر دراسات عليا شهادة أخرى

المحور الثاني: أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
01	تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في المؤسسة			
02	يعتبر التدقيق الداخلي من دعائم الإدارة العليا في المؤسسة			
03	تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بالاستقلالية التامة في المؤسسة			
04	تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بسلطة تمكنها من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها			
05	تتوفر وظيفة التدقيق الداخلي على إمكانيات مادية وبشرية تمكنها من القيام بمهامها			

			لوظيفة التدقيق الداخلي إطار تنظيمي يتناسب مع دورها	<b>06</b>
			يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية التدقيق الداخلي	<b>07</b>
			يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التدقيق الداخلي	<b>08</b>
			يوجد تعاون وتنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي والوظائف الأخرى	<b>09</b>
			لدى موظفي التدقيق الداخلي قدرات اتصالية تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة	<b>10</b>
			يتمتع موظفي التدقيق الداخلي بعلاقات عمل جيدة مع باقي الموظفين	<b>11</b>

### المحور الثالث: تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الإجراءات الادارية

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
<b>12</b>	تتم عملية التدقيق الداخلي بشكل مستمر			
<b>13</b>	يوجد برنامج واضح في عملية التدقيق يتم اعلامكم به وتطبيقه بشكل صارم			
<b>14</b>	تناسب أهداف وظيفتكم مع الإجراءات والمهام التي يقوم بها موظفي التدقيق الداخلي			
<b>15</b>	تعتبر المهام التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي مهمة في تحسين وظيفتكم			
<b>16</b>	تسمح تقارير التدقيق باكتشاف الأخطاء في وقتها			
<b>17</b>	اكتشاف الانحرافات في التقارير المالية يسمح بمعالجتها سريعا			
<b>18</b>	يتم الاعتماد على تقارير التدقيق الداخلي لتحسين الإجراءات في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة			
<b>19</b>	يؤثر التدقيق الداخلي على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المؤسسة			
<b>20</b>	يقدم التدقيق الداخلي قيمة مضافة لمهامكم			
<b>21</b>	يتم التأكد من مدى تطبيق التوصيات الناتجة عن إدارة التدقيق الداخلي			



الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS:

1. تكرارات البيانات الشخصية:

عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	17	68.0	68.0	68.0
من 5 إلى 10 سنوات	3	12.0	12.0	80.0
أكثر من 10 سنوات	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	19	76.0	76.0	76.0
ليسانس	5	20.0	20.0	96.0
ماستر	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

2. تكرارات اسئلة الاستبيان:

المؤسسة في اساسية وظيفة الداخلي التدقيق وظيفة تعتبر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	12	48.0	48.0	48.0
محايد	10	40.0	40.0	88.0
موافق	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يعتبر التدقيق الداخلي من دعائم الإدارة العليا في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	12	48.0	48.0	48.0
محايد	5	20.0	20.0	68.0
موافق	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بالاستقلالية التامة في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	32.0	32.0	32.0

محايد	11	44.0	44.0	76.0
موافق	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بساطة تمكنها من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	13	52.0	52.0	52.0
محايد	9	36.0	36.0	88.0
موافق	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تتوفر وظيفة التدقيق الداخلي على امكانيات مادية وبشرية يمكنها من القيام بمهامها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	24.0	24.0	24.0
محايد	8	32.0	32.0	56.0
موافق	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

لوظيفة التدقيق الداخلي إطار تنظيمي يتناسب مع دورها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	12.0	12.0	12.0
محايد	6	24.0	24.0	36.0
موافق	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يوجد وعي لدى الادارة العليا بأهمية

التدقيق الداخلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	44.0	44.0	44.0
محايد	7	28.0	28.0	72.0
موافق	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التدقيق الداخلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	5	20.0	20.0	20.0
	محايد	10	40.0	40.0	60.0
	موافق	10	40.0	40.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

يوجد تعاون وتنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي والوظائف الاخرى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	16.0	16.0	16.0
	محايد	6	24.0	24.0	40.0
	موافق	15	60.0	60.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

لدى موظفي التدقيق الداخلي قدرات اتصالية تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	32.0	32.0	32.0
	محايد	9	36.0	36.0	68.0
	موافق	8	32.0	32.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

يتمتع موظفي التدقيق الداخلي بعلاقات عمل جيدة مع باقي الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	24.0	24.0	24.0
	محايد	8	32.0	32.0	56.0
	موافق	11	44.0	44.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

تتم عملية التدقيق الداخلي بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4.0	4.0	4.0
	محايد	7	28.0	28.0	32.0
	موافق	17	68.0	68.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

يوجد برنامج واضح في عملية التدقيق يتم اعلامكم به وتطبيقه بشكل صارم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	12.0	12.0	12.0

محايد	6	24.0	24.0	36.0
موافق	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تناسب اهداف وظيفتكم مع الاجراءات والمهام التي يقوم بها موظفي التدقيق الداخلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	12.0	12.0	12.0
موافق	22	88.0	88.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تعتبر المهام التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي مهمة في تحسين وظيفتكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	12.0	12.0	12.0
محايد	3	12.0	12.0	24.0
موافق	19	76.0	76.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تسمح تقارير التدقيق باكتشاف الاخطاء في وقتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	2	8.0	8.0	8.0
موافق	23	92.0	92.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

اكتشاف الانحرافات في التقارير المالية يسمح بمعالجتها سريعا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
محايد	8	32.0	32.0	40.0
موافق	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يتم الاعتماد على تقارير التدقيق الداخلي لتحسين الاجراءات في مختلف الوظائف الادارية في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	28.0	28.0	28.0
محايد	11	44.0	44.0	72.0
موافق	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يؤثر التدقيق الداخلي على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	28.0	28.0	28.0
محايد	2	8.0	8.0	36.0
موافق	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يقدم التدقيق الداخلي قيمة مضافة لمهامكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	12.0	12.0	12.0
محايد	7	28.0	28.0	40.0
موافق	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يتم التأكد من مدى تطبيق التوصيات الناتجة عن ادارة التدقيق الداخلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	12.0	12.0	12.0
محايد	1	4.0	4.0	16.0
موافق	21	84.0	84.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.27	1	4.0	4.0	4.0
1.45	2	8.0	8.0	12.0
1.55	1	4.0	4.0	16.0
1.64	1	4.0	4.0	20.0
1.73	2	8.0	8.0	28.0
1.82	3	12.0	12.0	40.0
1.91	1	4.0	4.0	44.0
2.00	3	12.0	12.0	56.0
2.09	1	4.0	4.0	60.0
2.18	3	12.0	12.0	72.0
2.27	2	8.0	8.0	80.0

2.36	1	4.0	4.0	84.0
2.55	1	4.0	4.0	88.0
2.82	1	4.0	4.0	92.0
2.91	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الاجراءات الادارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.90	1	4.0	4.0	4.0
2.00	1	4.0	4.0	8.0
2.10	3	12.0	12.0	20.0
2.30	1	4.0	4.0	24.0
2.40	2	8.0	8.0	32.0
2.50	2	8.0	8.0	40.0
2.60	3	12.0	12.0	52.0
2.70	4	16.0	16.0	68.0
2.80	2	8.0	8.0	76.0
2.90	3	12.0	12.0	88.0
3.00	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة اساسية في المؤسسة	25	1.6400	.70000
يعتبر التدقيق الداخلي من دعائم الادارة العليا في المؤسسة	25	1.8400	.89815
تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بالاستقلالية التامة في المؤسسة	25	1.9200	.75939
تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بسلطة تمكنها من الحصول على كافة المعلومات لتي تحتاجها	25	1.6000	.70711
تتوفر وظيفة التدقيق الداخلي على امكانيات مادية وبشرية يمكنها من القيام بمهامها	25	2.2000	.81650
لوظيفة التدقيق الداخلي إطار تنظيمي يتناسب مع دورها	25	2.5200	.71414
يوجد وعي لدى الادارة العليا بأهمية التدقيق الداخلي	25	1.8400	.85049
يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التدقيق الداخلي	25	2.2000	.76376
يوجد تعاون وتنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي والوظائف الاخرى	25	2.4400	.76811
لدى موظفي التدقيق الداخلي قدرات اتصالية تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة	25	2.0000	.81650

يتمتع موظفي التدقيق الداخلي بعلاقات عمل جيدة مع باقي الموظفين	25	2.2000	.81650
تتم عملية التدقيق الداخلي بشكل مستمر	25	2.6400	.56862
يوجد برنامج واضح في عملية التدقيق يتم اعلامكم به وتطبيقه بشكل صارم	25	2.5200	.71414
تتناسب اهداف وظيفتكم مع الاجراءات والمهام التي يقوم بها موظفي التدقيق الداخلي	25	2.8800	.33166
تعتبر المهام التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي مهمة في تحسين وظيفتكم	25	2.6400	.70000
تسمح تقارير التدقيق باكتشاف الاخطاء في وقتها	25	2.9200	.27689
اكتشاف الانحرافات في التقارير المالية يسمح بمعالجتها سريعا	25	2.5200	.65320
يتم الاعتماد على تقارير التدقيق الداخلي لتحسين الاجراءات في مختلف الوظائف الادارية في المؤسسة	25	2.0000	.76376
يؤثر التدقيق الداخلي على الاجراءات والمهام الادارية داخل المؤسسة	25	2.3600	.90738
يقدم التدقيق الداخلي قيمة مضافة لمهامكم	25	2.4800	.71414
يتم التأكد من مدى تطبيق التوصيات الناتجة عن ادارة التدقيق الداخلي	25	2.7200	.67823
Valid N (listwise)	25		

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
اهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة	25	2.0364	.44226
تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الاجراءات الادارية	25	2.5680	.33131
Valid N (listwise)	25		

4. اختبار الصدق والثبات الفا كروم باخ:

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	25	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	21

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة اساسية في المؤسسة	46.4400	50.257	.470	.831
يعتبر التدقيق الداخلي من دعائم الادارة العليا في المؤسسة	46.2400	46.940	.623	.822
تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بالاستقلالية التامة في المؤسسة	46.1600	49.557	.494	.829

تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بسلطة تمكنها من الحصول على كافة المعلومات لتي تحتاجها	46.4800	51.093	.378	.834
تتوفر وظيفة التدقيق الداخلي على امكانيات مادية وبشرية يمكنها من القيام بمهامها	45.8800	48.777	.523	.828
لوظيفة التدقيق الداخلي إطار تنظيمي يتناسب مع دورها	45.5600	51.423	.339	.836
يوجد وعي لدى الادارة العليا بأهمية التدقيق الداخلي	46.2400	47.440	.619	.823
يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التدقيق الداخلي	45.8800	52.360	.223	.841
يوجد تعاون وتنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي والوظائف الاخرى	45.6400	49.073	.534	.827
لدى موظفي التدقيق الداخلي قدرات اتصالية تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة	46.0800	49.577	.449	.831
يتمتع موظفي التدقيق الداخلي بعلاقات عمل جيدة مع باقي الموظفين	45.8800	51.693	.260	.840
تتم عملية التدقيق الداخلي بشكل مستمر	45.4400	52.590	.303	.837
يوجد برنامج واضح في عملية التدقيق يتم اعلامكم به وتطبيقه بشكل صارم	45.5600	49.340	.554	.827
تتناسب اهداف وظيفتكم مع الاجراءات والمهام التي يقوم بها موظفي التدقيق الداخلي	45.2000	54.500	.163	.840
تعتبر المهام التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي مهمة في تحسين وظيفتكم	45.4400	50.757	.417	.833
تسمح تقارير التدقيق باكتشاف الاخطاء في وقتها	45.1600	54.390	.231	.839
اكتشاف الانحرافات في التقارير المالية يسمح بمعالجتها سريعا	45.5600	49.173	.634	.824
يتم الاعتماد على تقارير التدقيق الداخلي لتحسين الاجراءات في مختلف الوظائف الادارية في المؤسسة	46.0800	51.160	.336	.836
يؤثر التدقيق الداخلي على الاجراءات والمهام الادارية داخل المؤسسة	45.7200	46.710	.635	.821
يقدم التدقيق الداخلي قيمة مضافة لمهامكم	45.6000	50.667	.416	.833
يتم التأكد من مدى تطبيق التوصيات الناتجة عن ادارة التدقيق الداخلي	45.3600	56.407	-.143	.854