



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بغنوان:

دور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE GHARDAIA

تحت إشراف الأستاذة: شرع مريم

من إعداد الطالب: بالو منير

قيمت وأجزيت أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن قايد الشيخ	د.محاضر أ	غرداية	رئيسا
شرع مريم	د.محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقررا
دوار ابراهيم	د.محاضر أ	غرداية	مشرفا مساعدا
زواويد لزاهري	د.محاضر ب	غرداية	ممتحنا
بن نوي مصطفى	د.محاضر أ	غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020م/2021م



جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في المؤسسة
دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE GHARDAIA

تحت إشراف الأستاذة: شرع مريم

من إعداد الطالب: بالو منير

قيمت وأجزيت أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن قايد الشيخ	د.محاضر أ	غرداية	رئيسا
شرع مريم	د.محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقررا
دوار ابراهيم	د.محاضر أ	غرداية	مشرفا مساعدا
زواويد لزاهري	د.محاضر ب	غرداية	ممتحنا
بن نوي مصطفى	د.محاضر أ	غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020م/2021م

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى:

أمي وأبي اللذان بدونهما لا طعم للحياة واللذان كانا العون الأول في نجاحي

ووصولي إلى هذه الدرجة.

وزوجتي وأخواتي وإخواني.

الشكر

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم

والبصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى من كان عوناً لي.

في إتمام هذه الدراسة الأستاذة الفاضلة مريم شرع، أسأل الله أن يجزيها كل خير.

وأشكر لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة المذكرة، ثم لا ننسى الشكر الخالص

لجميع من ساهم في إتمام عملنا هذا والله ولي التوفيق.

المُلخَص

الملخص

سعت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في مؤسسة الأنابيب فرع غرداية ALFA PIPE ، وتكمن أهمية الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات للتمكين ومدى مساهمته في كفاءة التدقيق الداخلي من خلال تطبيق أبعاده.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري و في الجانب التطبيقي اسلوب دراسة الحالة من خلال استخدام اسلوبي المقابلة والاستبيان لجمع البيانات و قد تم تنفيذ الدراسة في المصلحة المستقبلية وهي مصلحة مراقبة التسيير.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية: إلى أي مدى يساهم اعتماد التمكين على كفاءة لجان التدقيق الداخلي في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE؟ سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين في المؤسسة من خلال تطبيق أبعاده المختارة وهي (الاستقلالية، توفر المعلومات، توفر الموارد، تسهيل انجاز الاهداف، الكفاءة والمقدرة) وكذا ابراز دوره في كفاءة لجان التدقيق وكفاءة نتائج التدقيق الداخلي عموما.

الكلمات المفتاحية: التمكين، ابعاد التمكين، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق الداخلي .

Résumé

L'étude visait à identifier le rôle de l'autonomisation dans l'amélioration de l'efficacité du travail des comités d'audit interne de Pipes Corporation, succursale de Ghardaia **ALFA PIPE**. L'importance de l'étude réside dans l'identification de la mesure dans laquelle les institutions appliquent l'autonomisation et l'étendue de sa contribution à l'efficacité de l'audit interne à travers l'application de ses dimensions.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude du côté théorique, du côté pratique, de l'étude de cas, de l'étude de cas, de l'étude d'étude du côté opposé et du questionnaire de collecte de données.

Afin de répondre au problème : Dans quelle mesure l'adoption de l'empowerment contribue-t-elle à l'efficacité des comités d'audit interne dans ALFA PIPE ? L'étude a cherché à identifier le niveau d'autonomisation dans l'organisation à travers l'application de ses dimensions choisies (indépendance, disponibilité de l'information, disponibilité des ressources, facilitant la réalisation des objectifs, efficacité et capacité) ainsi que de mettre en évidence son rôle dans l'efficacité de comités d'audit et l'efficacité des résultats de l'audit interne en général.

Mots-clés : habilitation, dimensions de l'habilitation, audit interne, comité d'audit interne

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
IV	الإهداء
V	الشكر
II	الملخص باللغة العربية
III	الملخص باللغة الفرنسية
IV	الملخص باللغة الانجليزية
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
II	قائمة الاشكال
II	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للتمكين والتدقيق الداخلي
1	المبحث الأول: مدخل حول التمكين والتدقيق الداخلي.
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل حول للتمكين والتدقيق الداخلي
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين.
15	المطلب الثاني: الأدبيات التي تناولت التمكين وأبعاده
22	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية التدقيق الداخلي.
30	المطلب الرابع: الإطاط العام للتدقيق الداخلي.
41	المطلب الخامس: علاقة التمكين والتدقيق الداخلي.
41	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة
42	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية .
46	المطلب الثاني: دراسات باللغة الاجنبية:
52	المطلب الثالث: تعقيب حول الدراسات السابقة.
54	المطلب الرابع: مايميز دراستنا عن الدراسات السابقة.
56	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدى مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE GHARDAIA

57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ALFA PIPE
58	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة ALFA PIPE غرداية
61	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الأنايبب ALFA PIPE غرداية
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لـ ALFA PIPE غرداية
66	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل الفرضيات
66	المطلب الأول: الطريقة والأدوات
68	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
79	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وإقتراحات وتوصيات
83	خلاصة الفصل الثاني:
85	الخاتمة
88	قائمة المراجع
94	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتويات
5	جدول رقم (01) مفهوم التمكين في القرآن الكريم
8	جدول رقم (02) مفهوم التمكين من مختلف وجهات نظر عدة باحثين
15	جدول رقم (03) النظرية الأولى: دراسة الهوثرون وحركة العلاقات الانسانية
15	جدول رقم (04) النظرية الثانية: نظرية Y و X ل دوغلاس ماكر يغور
16	جدول رقم (05) النظرية الثالثة: إدارة الجودة الشاملة
16	جدول رقم (06) النظرية الرابعة: نظرية Z ل ويليام اوشي 1981
17	جدول رقم (07) النظرية الخامسة: المنظمة المتعلمة ل بيتر سينغ 1990
35	جدول رقم (08) مرحلة تقييم المخاطر المتعلقة بالنشاط الذي سيتم تدقيقه
68	جدول رقم (09) درجات ليكرت الخماسي
69	جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
69	جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
70	جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
70	جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عد سنوات الخبرة
71	جدول رقم (14) يوضح تحديد درجات المتوسط الحسابي
72	جدول رقم (15) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "الاستقلالية"
73	جدول رقم (16) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "توفر المعلومات"
74	جدول رقم (17) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "توفر الموارد"
75	جدول رقم (18) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "تسهيل انجاز الاهداف"
77	جدول رقم (19) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "الكفاءة والمقدرة"
79	جدول رقم (20) نتائج اختبار الفرضية الأولى
79	جدول رقم (21) نتائج اختبار الفرضية الثانية
80	جدول رقم (22) نتائج اختبار الفرضية الثالثة
81	جدول رقم (23) نتائج اختبار الفرضية الرابعة
81	جدول رقم (24) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
65	الشكل 1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE غرداية

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
94	الإستبيان	1
98	المقابلة	2
101	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3

مقدمة عامة

توطئة:

يشهد العالم تطورا كبيرا في شتى المجالات مما أدى إلى كبر حجم المؤسسات الاقتصادية وتوسعها وتعدد أنشطتها، ما جعلها تتنافس نحو الكفاءة والصدارة فأصبح تحسين الأداء واجب على المؤسسة.

تسعى المؤسسة إلى الحرص على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق السياسات الموضوعة، حيث ان المؤسسات الحديثة تعتبر التدقيق الداخلي من اهم الوظائف في المؤسسة، وهي عملية فحص ومراقبة للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للتأكد ما إذا كانت مطابقة للسياسات والاجراءات الموضوعة وذلك من خلال تقييم شامل لكافة الوسائل والأنظمة الرقابية لضمان تأكيد معقول لتحقيق الاهداف المسطرة.

وحتى تتحقق كفاءة في التدقيق وجب على الادارة اتخاذ اساليب ادارية حديثة تلائم وظيفة التدقيق لتحقيق كفاءة لجان التدقيق وهو التمكين والذي يعتبر من اهم الاساليب الادارية الحديثة، وهومن الوظائف الأساسية الأولى في الادارة لأنه يتميز بالاستقلالية وحرية التصرف في السلطة لما يوفره من راحة في اتخاذ القرار ويشترط الخبرة العلمية والعملية في المجال.

ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع وهي كالتالي: إلى أي مدى يساهم اعتماد التمكين

على كفاءة لجان التدقيق الداخلي في مؤسسة الأنايبب ALFA PIPE؟

للإجابة على إشكالية البحث قمنا بتفكيكها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى التمكين المحقق في المؤسسة من خلال الأبعاد التالية: (الاستقلالية، توفر المعلومات،

توفر الموارد، تسهيل إنجاز الأهداف، الكفاءة والمقدرة) ؟

2. كيف تعمل لجان التدقيق على تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسة ؟
3. ماهي المعوقات التي تحد من اعتماد المؤسسة على أبعاد التمكين ؟
4. ماهي المحددات التي تعيق مساهمة لجان التدقيق الداخلي في المؤسسة ؟

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو **التمكين بأبعاده**: (الاستقلالية، توفر المعلومات، توفر الموارد، تسهيل إنجاز الاهداف، الكفاءة والمقدرة).

أما المتغير التابع هو **التدقيق الداخلي**.

التعريف الاجرائي للمتغير المستقل وأبعاده :

تعريف التمكين: هو منح لجنة التدقيق الداخلي بالمؤسسة حرية واسعة في التصرف من خلال استقلال المهام و توفير المعلومة وزيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات لتسهيل تحقيق الأهداف ويشترط فيهم الخبرة العلمية والعملية في المحاسبة والمالية.

✓ **الاستقلالية**: تعبر عن مدى استقلالية الموظف وتشجيعه على تحمل مسؤولية أدائه وامتلاكه لرؤية

واضحة ودقيقة لأهداف وغايات المؤسسة التي يعمل بها ومدى خضوعه لرقابته الذاتية .

✓ **توفر المعلومات**: يعبر عن مدى حصول العاملين على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب

والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم على الصورة المطلوبة، ومدى حرصهم على اطلاع الآخرين بالمعلومات الكافية.

✓ **توفر الموارد**: هي الوسائل التي تساعد في عملية التدقيق من خلال توفير الوثائق اللازمة وتوفير مكتب

خاص والجو الملائم لضمان كفاءة في التدقيق.

✓ **تسهيل إنجاز الأهداف:** مشاركة لجان التدقيق في رؤية وأهداف المؤسسة يساهم في تسهيل إنجاز الأهداف بكفاءة.

✓ **الكفاءة والمقدرة:** يشترط في لجان التدقيق الخبرة المحاسبية والمالية.

التعريف الاجرائي المتغير التابع التدقيق الداخلي: هو عملية فحص ومراقبة للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للتأكد ما إذا كانت مطابقة للسياسات و الإجراءات الموضوعية وذلك من خلال تقييم شامل لكافة الوسائل والأنظمة الرقابية لضمان تأكيد معقول لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة احصائية إيجابية بين توفر الاستقلالية للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.
2. توجد علاقة احصائية إيجابية بين توفر المعلومات للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.
3. توجد علاقة احصائية إيجابية بين توفر الموارد للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.
4. توجد علاقة احصائية إيجابية بين تسهيل إنجاز الأهداف للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.
5. توجد علاقة احصائية إيجابية بين الكفاءة والمقدرة للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

الأهداف:

1. عرض نظري لمفاهيم حول التمكين والتدقيق الداخلي.
2. التعرف على مستوى التمكين بمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE من خلال الأبعاد المختارة.
3. التعرف على كيفية عمل لجان التدقيق في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE.
4. التعرف على العلاقة المتوقعة بين التمكين والتدقيق الداخلي في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE.
5. التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين.

6. التعرف على المعوقات التي تحد من مساهمة لجان التدقيق على تحسين كفاءة التدقيق.

7. الوصول إلى نتائج وصياغة توصيات.

الأهمية:

تكمن أهمية الموضوع في دور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في مؤسسة الأنابيب من خلال تحقيق أبعاد التمكين ومستواه في المؤسسة ليضمن تدقيق داخلي ذو جودة في تقديم المعلومات و القضاء على مختلف طرق التضليل والقضاء على نقاط الضعف.

المنهج المستخدم:

المنهج المستخدم الذي يضم جميع جوانب الموضوع اعتمدنا في دراستنا في شطره النظري على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة (أسلوب وصفي أيضا) في الجانب التطبيقي التي قمنا بها من خلال دراسة استكشافية كان الهدف منها هو جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وتدعيمها من الأدوات التي تعتبر الإستبيان كأداة رئيسية منها.

مبررات اختيار الموضوع:

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص.
- الرغبة الشخصية في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع.
- الدور الكبير الذي يلعبه التمكين في تحقيق كفاءة التدقيق الداخلي.

حدود الدراسة:

يركز نطاق هذه الدراسة على لجان التدقيق ودوائر التدقيق الداخلي في شركة الأنابيب **ALFA PIPE**، من يوم 2021/05/20 إلى 2021/05/31، وذلك لتحديد دور لجان التدقيق في مستوى تطبيق التمكين، وحتى تتحقق الحيادية والموضوعية المطلوبة في إجابات المبحوثين في الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بمضمون الدراسة وهم الموظفين المكلفين بالتدقيق ومن لهم علاقة مباشرة بعمله مثل المدراء العاميين او من ينوب عنهم في الشؤون المالية، وموظفين سابقين في قسم مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي.

هيكل الدراسة:

للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة في القضاء على مختلف التلاعبات منها الغش والاختلاس والأخطاء ويساهم كذلك في تطوير نشاط المؤسسة من خلال اكتشاف آليات جديدة للرقابة والتخلي عن عادات قديمة في التسيير، حيث أن التدقيق الداخلي يتكون من لجنة وحتى تتمكن من تحقيق كفاءة في التدقيق وجب على المؤسسة تمكينها، وهذا موضوع دراستنا وهي: دور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب فرع غرداية ALFA PIPE ، وإشكالية الموضوع هي: **إلى أي مدى يساهم اعتماد التمكين على كفاءة لجان التدقيق الداخلي في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE؟**

وللإجابة على إشكالية البحث تم تقسيم الموضوع إلى فصلين ففي الفصل الأول تناولنا الإطار النظري للدراسة وعرض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا ، حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى مدخل حول التمكين والتدقيق الداخلي، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى عرض الدراسات السابقة باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية ومقارنة بين هذه الدراسات ودراستنا.

والفصل الثاني تناوانا الإطار التطبيقي وهو أهم جانب في الموضوع حيث تم قياس مستوى التمكين

المطبق في المؤسسة محل الدراسة، وتطرقنا في المبحث الاول إلى تقديم عام حول مؤسسة الانابيب فرع

غرداية ALFA PIPE GHARDAIA ، والمبحث الثاني تناولنا فيه منهجية الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان

واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

للتمكن والتدقيق الداخلي

المبحث الأول: مدخل حول التمكين والتدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بدور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في المؤسسة،

حيث تم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة أجزاء. ويتضمن:

الجزء الأول مفهوم التمكين، وأهميته، وأبعاده، ووجهات نظر في التمكين، ومراحله، والحديث عن النماذج ومفهومها وأهميتها.

الجزء الثاني التدقيق الداخلي من حيث المفهوم، والأهمية، والأهداف، والخصائص والأنواع والميثاق الاخلاقي والوظائف والمنهجية والمعايير.

الجزء الثالث تناول العلاقة بين التمكين والتدقيق الداخلي.

المبحث الأول: مدخل حول للتمكين والتدقيق الداخلي

يعتبر التمكين من الوظائف الأساسية الأولى في الإدارة لأنه يتميز بالاستقلالية وحرية التصرف في السلطة لما يوفره من راحة في اتخاذ القرار ويشترط الخبرة العلمية والعملية في المجال حيث أنه يؤثر ايجابيا على وظيفة التدقيق الداخلي التي تعتبر الوظيفة الحساسة في جمع المعلومات والتحري في اكتشاف الاختلاسات وتطبيق السياسات والاجراءات.

في هذا المبحث سنتناول مفاهيم حول التمكين والتدقيق الداخلي.

المطلب الأول: ماهية التمكين.

تعريف التمكين لغة: يعني كلمة التمكين في اللغة العربية التقوية أو التعزيز¹. والتمكين مصدر للفعل

(مكّن أو أمكن) ويقال (مكّنه) الله من الشيء (تمكيناً) أي (أمكّنه) منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء أي

(تمكّن) منه بمعنى، وفلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه².

كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكّنة، فيقال فلان ذو مكّنة عند السلطان أي ذو

تمكّن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكّناء. والتمكّن أصله في اللغة كما قال البيضاوي أن تجعل

للشيء مكاناً يتمكّن فيه، ثم استعير للتسلط وإطلاق الأمر³.

¹ أحمد المعاني، أثر التمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان الأردن العربية، الأردن، 2008، ص:1

² علي محمد عمر علي البلوشي، مستوى التمكين الاداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن، 2008، ص:11

³ المرجع السابق الصفحة نفسها.

أي أنه أصبح يطلق على التملك والقدرة، والمكنة ويأتي مصطلح التمكين كآخر الاشتقاقات في سلسلة (التفعيل) على غرار التنمية والتطوير والتحديث والتخطيط⁴.

تعريف التمكين في القرآن الكريم:

وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 11 سورة من خلال 15 موضعا من الآيات المباركات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين، وهذه بعض منها، حيث غلب

عليها الصيغة الفعلية لهذا المفهوم (مكّن) وسيتم في هذا الصدد الاعتماد على كتب التفسير في شرح كل آية ذكر فيها مصطلح التمكين حيث تم العرض من خلال

الجدول التالي⁵:

⁴ سهير حوالة وسمير القطب، تمكين المرأة المصرية لتفعيل مشاركتها التنموية في سياق الألفية الانمائية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد65، سبتمبر2007، ص:40

⁵ مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 2014/2015، ص:20

جدول رقم (01) مفهوم التمكين في القرآن الكريم

ترتيب السورة	اسم السورة	نص الآية الكريمة	رقم الآية	لفظ التمكين	معنى التمكين في تفسير الجلالين والطبري	الممكن	الممكن له
6	الأنعام	﴿ ألم يرو كم أهلكننا من قبلهم من قرن مكّناهم في الأرض ما لم نمكّن لكم و أرسلنا السماء عليهم مدرارا وجعلنا الانهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بنوبهم وأنشأنا من بعدهم قرنا آخرين ﴾	6	مكّناهم نمكّن	أعطيناهم مكانا نعط	الله تعالى	عاد قوم نوح واهل مكة
12	يوسف	﴿ وقال الذي اشتراه من مصر لامرأته أكرمي مثواه عسى أن ينفعنا أو نتخذه ولذا وكذلك مكّنا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث والله غالب	21	مكّنا	أي صيرناه إلى الكرامة والمنزلة الرفيعة	الله تعالى	يوسف عليه السلام

					على أمره ولكن أكثر الناس لا يعلمون ﴿		
يوسف عليه السلام	عزير مصر	ذو مكانة وأمانة على أمرنا، أي أن عزير مصر قال ليوسف عليه السلام تستطيع عمل ما تريد أو تلبية ما عرض لك من حاجة من قبلنا.	مكين	54	﴿ وقال الملك ائتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك لدينا اليوم مكين أمين ﴾		
يوسف عليه السلام	الله تعالى	ثبنتاه وقويناه بأرض مصر	مكنا	56	﴿ وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين ﴾		
بنو إسرائيل	الله تعالى	أي نجعلهم يحكمون في الأرض (أرض مصر والشام) وتكون السلطة والقدرة وغيرها لهم وتحت تصرفهم	نمکن	6	﴿ ونمکن لهم في الأرض ونري فرعون وهامان وجنودهما منهم ما كانوا يحذرون ﴾	القصص	28
ذي القرنين	الله تعالى	بتسهيل السير فيها أي وطأ الله	مكنا	84	﴿ إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً ﴾	الكهف	18

		الأرض لذي القرنين				
--	--	-------------------	--	--	--	--

المصدر: مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، 2015، ص:20.(بتصرف). **تعريف التمكين اصطلاحا:**

اهتم الباحثين بمفهوم التمكين لأنه من المفاهيم الحديثة و لم يتم تحديد مفهوم دقيق له حيث كان الاختلاف في المفهوم من خلال وجهات نظر كل باحث.

حيث ذكرت (اليعقوب،2004) أن عددا من الكتاب والباحثين يعتقدون أن التنوع في مفهوم التمكين أمر جيد خاصة أنه مازال في مرحلة التطور والتكوين، وأن

المبالغة والحرص في البحث عن مفهوم واحد ودقيق يمكن أن يعيق تطور مفهوم وبناء التمكين...فهناك عدد من الدراسات حاولت وتحاول إيجاد علاقة بين التمكين وبعض المتغيرات كالجنس وتصميم الوظيفة والرقابة ونمط القيادة وفرق العمل وغموض الدور ونطاق الإشراف، والحصول على المعلومات وإمكانية البحث عنها...إلخ. مما يعني أن مفهوم التمكين يتطور⁶.

ونظرا لكون أن كل باحث ينظر إلى التمكين من زاوية معينة ومن وجهة نظر مختلفة، فقد ركز بعض الباحثين على تمكين الموظف من خلال ممارسات العمل كتزويده بالمعلومات الضرورية لتنفيذ مهام عمله، وتقليل مستوى الرقابة البيروقراطية عليه، وكذا زيادة استقلالية المهام وتعبر هذه الممارسة من مجملها عن منح العاملين

⁶ تمارا اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك الاردن، 2004، ص:48

الاستقلالية والتفويض وحرية التصرف للأفراد، وتتسع عملية تمكين الموظف إلى خارج حدود مجرد سيطرته على الموارد في وظيفته فهي تشمل سلطة التأثير على القرارات في وحدة العمل والمنظمة ككل من خلال المشاركة في عملية صناعة القرار ما يزيد من الدافعية والفعالية الذاتية للفرد⁷.

اختلف الباحثون في مفهوم التمكين من وجهة نظرهم وهذه بعض وجهات النظر (فلسفية إدارية، استراتيجية إدارية، ممارسات ثقافية و... إلخ) وهي كالاتي:

جدول رقم (02) مفهوم التمكين من مختلف وجهات نظر عدة باحثين

تعريف التمكين من وجهة نظر	الباحث / النظرية	التعريف
التمكين فلسفة إدارية	Shackletor,1995	التمكين بأنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة في اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في

⁷ مريم شرع، مرجع سابق، ص:27

المستويات الدنيا "		
بأنه " فلسفة، واتجاه، وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة "	Sharema,1996	
بأنه " استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الابداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية ".	أفندي، 2003	التمكين استراتيجية إدارية
حدد Nixon خمسة مرتكزات لاستراتيجية التمكين والتي من شأنها تطوير المنظمة وأفرادها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وهذه المرتكزات هي: تأسيس رؤية مشتركة / التركيز على أكثر الاحتمالات تأثيرا على الاستراتيجية / تطوير علاقات تنظيمية قوي بين الزملاء / توسيع شبكة العلاقات التنظيمية / تقديم الدعم الداخلي والخارجي لمجموعة العمل.	Nixon, 1994	
أنه " عملية منهجية تشجيع العاملين، وتحملهم مسؤولية تحسين أداء مهامهم، والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ".	Bredeson	التمكين عملية

<p>أنه " عملية منظمة تبدأ بمداخلات متعددة تجري عليها عمليات تمحيص وتدقيق، وتطوير بهدف الخروج بمخرجات متميزة. فالتمكين وفق هذا المنطلق هو مشاركة بين العاملين والادارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، والمعلومات والمعارف التي تعين العاملين على اداء عملهم بالشكل الصحيح والمكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة وأخيرا الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تؤثر في اداء واتجاه المنظمة".</p>	<p>Bowen & Lower, 1992</p>	
<p>بأن " التمكين يعد ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤديون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك".</p>	<p>Hennested, 1998</p>	<p>التمكين بوصفه ثقافية</p>
<p>يشيران إلى أن التمكين باعتباره حالة ذهنية empowered satate of mind يتمثل في: "إطلاق حرية الموظف واعطائه صلاحية أكبر في مجال عمله ومنحه حرية إبداء الرأي والمشاركة في أمور سياق الوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحالة الذهنية أو السياق الإدراكي لا يمكن إيجادها بين عشية وضحاها وبأسلوب الفرض على الانسان، وإنما يعد التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل</p>	<p>Bowen and Lawler,1995</p>	<p>التمكين حالة ذهنية ونفسية</p>

<p>الفرد...وهناك بعض العوامل المساعدة على إيجاد الحالة الذهنية للتمكين وهي الشعور بالسيطرة والتحكم في مجريات الأمور في العمل، الوعي والاحساس باطار العمل المتكامل، المساءلة والمسؤولية عن نتائج الأعمال التي يقوم بها".</p>		
<p>بأن التمكين الإداري هو "الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم".</p>	<p>Blanchard, 1997</p>	<p>التمكين حالة تنظيمية</p>
<p>على أنه " تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والاصرار على أداء مهام ذات معنى".</p>	<p>Cook & Hunsaker, 2001</p>	
<p>يعرف هنا بأنه " نقل للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، إذ لا يتضمن التمكين فقط حرية المرؤوس في اختيار سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة، بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع</p>	<p>---</p>	<p>التمكين نقل ومشاركة للقوة</p>

القرارات".		
أشار إلى أن التمكين "يعني منح الموظفين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية".	Eccles, 1993	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 2015، ص:

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الباحثون لم يحددوا مفهوم التمكين بدقة ولكن أغلب التعريفات تشترك في:

- ✓ أن التمكين هو إعطاء السلطة للمرؤوسين من خلال الاستقلالية وإعطاء حرية التصرف في إنجاز مهامهم .
- ✓ التمكين عبارة عن توفر للموارد بكل أنواعها وتوفر للمعلومات، حيث أن المعلومات تلعب دور مهم في استيعاب المرؤوسين لمهامهم.
- ✓ التمكين يساهم في تسهيل إنجاز الأهداف من خلال إشراك المرؤوسين في أهداف المنظمة وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- ✓ التمكين يوفر الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات ولكن يشترط الكفاءة والمقدرة في الموظف الذي يمكن.
- ✓ يساهم التمكين في تعزيز الشخصية والرقابة الذاتية في العمل ويزرع الثقة بين المدير والمرؤوسين.
- ✓ يساهم التمكين في زرع روح العمل كفريق واحد

أهمية التمكين: تكمن أهمية التمكين في المنظمات في الآتي⁸:

1. رغبة المنظمة في ان تصبح أكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن وارضائهم.
2. تقليل عدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي.
3. عدم انشغال الادارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية ذات الاجل الطويل.

⁸ محمد سليمان البلوي، التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة الماجستير، جامعة مؤتة، 2008، ص12، 13.

4. الاستغلال الامثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا المورد البشري لتطوير الخدمات المقدمة.
5. السرعة في اتخاذ القرارات .
6. اطلاق قدرات الافراد الابداعية والخلاقة.
7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد الادارية غير الضرورية ووظائف الافراد.
9. منح الافراد مسؤولية اكبر وتمكينهم من اكتساب احساس اكبر بإنجاز اعمال اكبر في عملهم.

مراحل التمكين:

إن عملية التمكين لا تنفذ باتخاذ قرار اداري من قبل راس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة

مراحل هي⁹:

1. إدراك إدارة المنظمة بان على المسؤولين ضرورة التخلي عن جزء من صلاحياتهم.
2. يتم اختيار المرؤوسين الذين تتوفر فيهم المعارف ومهارات الاتصال ولديهم نظرة شمولية لنشاطات المؤسسة.
3. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل الموظفين، بالإضافة إلى اعتماد نظام الحوافز بهدف التحسين وتحقيق مستوى الاداء.
4. توفير التغذية العكسية للموظفين ما يساعدهم في معرفة وضعهم وتقدير الجهود اللازمة لإنجاز العمل المكلفين به.

⁹ مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الابداع الاداري، دراسة بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص22.

المطلب الثاني: الأدبيات التي تناولت التمكين وأبعاده

أولاً: النظريات التي تناولت التمكين: النظرية الأولى: دراسة الهوثرون وحركة العلاقات الانسانية

مفهوم التمكين وان كان قد شاع استخدامه في السنوات الاخيرة الا انه قد وجد بنفس

مضمونه الحالي في الكثير من النظريات وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

جدول رقم (03) النظرية الأولى: دراسة الهوثرون وحركة العلاقات الانسانية

الولايات المتحدة الأمريكية 1924م-1932م	المكان والزمان
أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الاضاءة على انتاجية العامل في الشركة. وقد أظهرت نتيجة الصدفة متغير اخر غير مقصود وهو اهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل.	موضوع النظرية
وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة انسانية جيدة تؤدي الى تحقيق انتاجية افضل.	نتائج النظرية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية

الادارية، القاهرة، 2006، ص:28. (بتصرف).

جدول رقم (04) النظرية الثانية:نظرية Y و X لـ دوغلاس ماكر يغور

شملت هذه النظرية نوعين من المديرين: يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فان المدير الذي يتبنى نظرية Y فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية.	موضوع النظرية
---	---------------

<p>المديرون من انصار نظرية X لا يدعون لمروسيهم مجالاً من حرية التصرف، او الاستقلالية في العمل، اما المديرون من اصحاب نظرية Y فيمنحون مجالاً اوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح مجالاً واسعاً امام مروسيهم نحو الابداع وتحقيق الذات وروح المبادرة والمشاركة وحرية التصرف والتمكين، لذلك نجد نظرية Y تتفق مع التمكين على عكس Z.</p>	<p>نتائج النظرية</p>

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على يحي سليم، مرجع سابق، ص31.(بتصرف).

جدول رقم (05) النظرية الثالثة: إدارة الجودة الشاملة

<p>من خلال اتاحة الفرصة لجميع العاملين المساهمة في تطوير اساليب واجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والاجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات وهذا ما يتيح له أسلوب التمكين.</p>	<p>نتائج النظرية</p>
--	----------------------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على النمر سعد بن محمد وآخرون، الادلة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري،

الرياض السعودية، 2006، ص87.(بتصرف).

جدول رقم (06) النظرية الرابعة: نظرية Z لـ ويليام اوشي 1981

<p>وهو عندما طرح هذه النظرية أراد أن يوفق بين الايجابيات التي تحققت المنظمة الغربية والايجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعداً سلبيات</p>	<p>موضوع النظرية</p>
--	----------------------

<p>النموذجين في نموذج اسماء (Z) الحرف الذي يعقب الحرفين الذين أطلقهما ماكر ريغور على نظريته X و Y.</p>	
<p>أكد أنه لابد من دمجها مع بعض لخلق منظمة تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معا وهو التصور الذي يحققه تمكين العاملين.</p>	<p>نتائج النظرية</p>

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الكبيسي عامر خضير، التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة "الفكر التنظيمي"، ج1، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998، ص76.

جدول رقم (07) النظرية الخامسة: المنظمة المتعلمة لـ بيتر سينغ 1990

<p>عرفها بأنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من اجل تحقيق اهدافهم وهذا في الغالب مايرمي له أسلوب التمكين الاداري.</p>	<p>نتائج النظرية</p>
---	----------------------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الكبيسي عامر خضير، مرجع سابق، ص80.

ومما سبق نستنتج ان هذه النظريات وغيرها تتشابه في الكثير من عناصرها ومضامينها مع اسلوب التمكين، فالكل اكد على العلاقات الايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقدير وتثمين العاملين، مع وجود بعض الاختلافات في هذه النظريات¹⁰.

ثانياً:أبعاد التمكين:

يرى بعض الباحثين (Spreitzer,Suzanne,1999) أن التمكين يتأثر ببعدين يمثلان طرفي معادلة، الأولى العنصر الاداري، والذي يعطي حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع العاملين والمبني على المشاركة والمرونة والوضوح في الاهداف وسهولة انسياب المعلومات، أما الطرف الثاني فهو العنصر المهاري ويقصد به اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة القيادة وبناء الثقة.

ويرى البعض ان العنصر الادراكي والذي يؤثر في البعدين السابقين لان ادراك العاملين والادارة لأهمية التحول الى تطبيق التمكين نابع من ادراكهم للبعدين الاداري والمهاري¹¹.

أما ماكسويل (Maxwell,2002) فقد اعتبر ان التمكين العاملين يتكون من اربعة ابعاد هي¹²:

1. حرية الاختيار: وتعني مقدار الحرية الممنوحة للعاملين في اختيار طرق تنفيذ مهام عملهم.
2. الكفاية الذاتية: وتعني تمييز العاملين النابع من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم في انجاز مهام عملهم.

¹⁰ مرهون أمحمد، مرجع سابق، ص26.

¹¹ علي محمد عمر علي البلوشي، مرجع سبق ذكره، ص22-26.

¹² نفس المرجع السابق، ص22.

3. **معنى العمل:** ويعني ادراك العاملين ان المهام التي يعملون على انجازها ذات قيمة لهم

وللآخرين، وللمنظمة.

4. **الفاعلية:** وتعني ايمان العاملين بان لهم تأثيرا في القرارات والسياسات التي تضعها المنظمة

والخاصة بعملهم.

أما لاشلي ومكجولدريك (Lashely and McGoldrick 1994) فوضعوا خمسة أبعاد للتمكين يمكن ان توفر وسيلة لوصف او تحديد هيئة التمكين المستخدم في اي منظمة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد باختصار¹³:

البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم البعد الاول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من اداء المهام التي

وظف من اجلها، الي أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

البعد الثاني يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف او مجموعة

الموظفين للقيام بمهام عملهم، الي أي مدى يتم توجيههم، او يحتاجون للحصول على اذن لإنجاز المهام التي

يقومون بها؟ الي أي درجة توضح سياسات واجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم تدرك الموظفين

يقومون بإنجاز المهام؟ الي أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والاهداف المرسومة من قبل

المديرين لتحقيق الاداء الفعلي؟

¹³ علي محمد عمر علي البلوشي، مرجع سابق، ص23.

البعد الثالث: القوة (Power)

يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقومون بها الافراد الممكنون؟ الى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ الى أي مدى تقوم الادارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن المصادر التزام الافراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

وتبنى تقسيم التمكين الى ستة ابعاد وهي:

1. اتخاذ القرار: وهو ادراك العاملين بالمشاركة والتأثير في القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الادارة والتي تمس عملهم، باعتبار ان المشاركة تزيد من وعي العاملين، ومن احتمال التوصل الى خيارات افضل ونوعية تعلم افضل. ويبرز التأثير هنا بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز اعمال الآخرين، ومدى اعتمادهم على هذه المعلومات، ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف المنظمة وعلى عكس ذلك فان عدم وجود تأثير يشعر العامل بعدم اهميته واهمية وظيفته فيصبح عنصر هدم لا بناء داخل المنظمة.

2. **النمو المهني:** وهو ادراك العاملين ان المنظمة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطور

والتعلم المستمر، وتوسع مهاراتهم من خلال الحياة العملية.

3. **المكانة:** وهي ادراك العاملين ان يحظو باحترام مهني من قبل زملائهم، وتتأثر المكانة لدى العاملين

بالعوامل التالية:

• مدى المهارات التي تطلبها الوظيفة.

• مدى قدرة الافراد على اكمال المنوط بهم.

• الاهمية النسبية للوظيفة.

4. **الاعتقاد بفاعلية الذات:** وهي ادراك العاملين على انجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة نتيجة تمتعهم

بالخبرات والمهارات، والمعارف وامكاناتهم لإحداث التغييرات اللازمة في المنظمة.

إن هذا البعد من اهم دعائم مفهوم التمكين، حيث لا يصار الى تزويد العاملين بمسؤوليات

اكبر الا اذا كانوا واثقين من قدراتهم على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات، وهذا يتطلب تدريبا

مستمر للإدارة والعاملين، والادارة بالمهارات في الخبرات والمعرفة اللازمة، لضمان نجاح تطبيق

التمكين، فيؤدي هذا الى بذل المزيد من الجهد وممارسة السلوكيات الابتكارية بجانب القدرة العالية

على مواجهة المصاعب.

5. **الاستقلالية:** وهي ادراك العاملين ان لهم حرية في اختيار وتحديد طرق ادائهم للمهام الموكلة اليهم.

إن بعد الاستقلالية على الرغم من اهميته لا يمكن ادخاله الى المنظمة مالم يتم التعامل معه بأسلوب

علمي مدروس ومخطط له وهذا يتطلب:

• تهيئة الأرضية المناسبة للتمكين.

• صنع المستقبل.

• وضع التصور الخاص بالتمكين.

• تنفيذ عملية التغيير.

6. التأثير: وهو ادراك العاملين أن لهم تأثيرا واثرا بالغين على واقع ومستقبل المنظمة.

المطلب الثالث: ماهية التدقيق الداخلي.

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم التدقيق الداخلي وأهم أنواعه والوسائل التي يعتمد عليها المدقق الداخلي لأداء مهمته، وكذا الإطار العملي للتدقيق الداخلي.

تعريف التدقيق الداخلي:

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدقيق الداخلي حسب العديد من الباحثين نوجزها فيما يلي¹⁴:

التعريف الأول: هو مجموعة من الانظمة او وظيفة داخلية تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تدقيق

العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والاحصائية، وفي التأكد من كفاية للاحتياطات المتخذة لحماية الأصول وممتلكات المؤسسة، وفي التحقق من اتباع موظفي المؤسسة للسياسات والخطط والاجراءات الادارية المرسومة لهم وفي قياس صلاحيات تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الاخرى في اداء اغراضها، واقتراح التحسينات اللازم ادخالها عليها وذلك حتى تصل المؤسسة الى درجة الكفاية الانتاجية القصوى¹⁵.

¹⁴ دغة ايمان و عنان رحمة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019، ص3.

¹⁵ خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردين، 2006، ص33-34.

التعريف الثاني: حسب معهد المدققين الداخليين فالتدقيق الداخلي نشاط مستقل وموضوعي يقدم

تأكيدات وخدمات استشارية بهدف اضافة قيمة للشركة، وتحسين عملياتها، وتساعد هذه الوظيفة في تحقيق الاهداف الشركة من خلال اتباع اسلوب منهجي لتقييم وتحسين فعالية عمليات الرقابة¹⁶.

التعريف الثالث: كما عرفه المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين IFACI : التدقيق

الداخلي هو عبارة عن فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف الادارة العليا قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، هذا النشاط يقوم به قسم تابع لادارة المؤسسة ومستقل عن باقي الاقسام الاخرى ان الاهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في اطار هذا النشاط الدوري هي اذن تدقيق فيما اذا كانت الاجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي ان المعلومة صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة¹⁷.

التعريف الرابع: يعد التدقيق الداخلي وظيفة تقييم مستقلة تنشأ ضمن المنظمة لفحص وتقييم انشطتها

تهدف لمساعدة الافراد في اداء مسؤولياتهم بفعالية، ويتضمن المفهوم الحديث للتدقيقي الداخلي كونه نشاطا تقييميا ومستقلا داخل المنشأة وكونها وظيفة استشارية، بالاضافة الى امتداد نشاطه الى جميع انواع الرقابات الادارية. ومن هنا نجد ان وظيفة التدقيق الداخلي لا تقتصر على الرقابة الادارية فقط بل شملت الرقابة المحاسبية والضبط الداخلي، وهي وظيفة استشارية اكثر من كونها تنفيذية¹⁸.

¹⁶ عبد الله مايو ويزيد صالح، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، مجلة اداء المؤسسة الجزائرية- العدد 09/2016، ص62.

¹⁷ محمد بونين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر- الطبعة 3-2009، ص15.

¹⁸ فاطمة احمد موسى ابراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2016، ص19.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدقيق الداخلي هو عملية فحص ومراقبة للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للتأكد ما إذا كانت مطابقة للسياسات والاجراءات الموضوعة وذلك من خلال تقييم شامل لكافة الوسائل والأنظمة الرقابية لضمان تأكيد معقول لتحقيق الاهداف المسطرة.

أهمية التدقيق الداخلي:

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها الشركات الحديثة حيث أشار بعض الباحثين الى أن سنة واحدة من التدقيق الداخلي توازي أعمال ثلاث سنوات من التدقيق الخارجي.

ولا شك أن أهمية التدقيق الداخلي تتمثل في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة، حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن "قيام التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري و التأميني إنما يهدف بالأساس الى إضافة القيمة للشركة" وضعه المعهد كهدف نهائي واستراتيجي لوظيفة التدقيق الداخلي، وأشار المعهد إلى أن "إضافة القيمة تتم من خلال تحسين وزيادة فرص إنجاز أهداف المنظمة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة"، لذلك فإن إضافة القيمة للشركة تتحقق من خلال قيامها بواجبها التقويمي والبنائي وتتحقق إضافة القيمة من خلال دعم قدرة إدارة التنظيم على تحقيق أهداف التنظيم الاستراتيجية وبما يتسق مع توقعات أصحاب المصلحة بأداء مجموعة من الأنشطة التأكيدية والتأمينية والاستشارية في اطار من الاستقلالية والموضوعية¹⁹.

¹⁹ محمد علي محمد الجابري، تقسيم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العامة في اليمن، مذكرة ماجستير قسم المحاسبة ، جامعة اليمن، 2014،ص14.

خصائص التدقيق الداخلي:

يتميز نشاط التدقيق الداخلي بالخصائص التالية²⁰:

- 1. نشاط تقييمي مستقل:** يعني ان يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الانشطة التي يقوم بتدقيقها، وان يتبع اداريا اعلى مستويات الهيكل التنظيمي للشركة مثل: مجلس الادارة او لجنة التدقيق المنبثقة عنه.
- 2. نشاط استشاري:** حيث يعمل نشاط التدقيق الداخلي على تزويد ادارة ومجلس ادارة الشركة بالتحليلات والدراسات والاستشارات و الاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- 3. نشاط تأكيدي:** بناء على نتائج تقدير المخاطر، يعمل نشاط التدقيق الداخلي على تقييم كفاية وفعالية ادوات نظام الرقابة الداخلية، حيث يطمئن الادارة بان المخاطر المرتبطة بنشاط الشركة مفهوم، وتم التعامل معها بشكل مناسب.
- 4. نشاط موضوعي:** أي ان يقوم المدقق الداخلي باداء عمل دون تحيز الى أي طرف قد تكون له مصلحة في نتائج عملية التدقيق. بحيث على المدقق الداخلي ان يمارس التجرد والعدالة فيجمع وتقييم ادلة الاثبات وتقييم النتائج، فالموضوعية تعتبر خاصية اساسية للمدقق الداخلي، فهي تسمح للمدقق بان يوفر كل من خدمات التاكد والنشاط الاستشاري الى مجلس الادارة والاطراف ذات المصلحة بالشركة.

²⁰ اوصيف لخضر، مدخل للتدقيق الداخلي، مطبوعة علمية مقدمة للطلبة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة،

أهداف التدقيق الداخلي: يمكن تقسيم اهداف التدقيق الى اهداف اساسية واهداف ثانوية، وهي

كالتالي²¹:

أ - الأهداف الأساسية: وهي التي تضمن تحقيق اقصى كفاية انتاجية ممكنة، وأهمها:

- التأكد من اتباع السياسات والاجراءات الموضوعية ومدى الالتزام بها.
- المحافظة على اموال وموارد المنشأة وحمايتها من الاختلاس وسوء الاستعمال.
- الالتزام بتزويد الهيئات الادارية المختلفة ببيانات محاسبية دقيقة وصادقة.
- الالتزام بتزويد الهيئات الادارية بالمفارقات والتحليلات والدراسات، والتقارير المالية والاحصائية.

• رفع الكفاءة الانتاجية باقتراح ما تراه من تعديلات وتحسينات ملائمة.

ب - الأهداف الثانوية: يقوم التدقيق الداخلي بتقديم خدمات شتى للإدارة أهمها:

- ✓ تنفيذ برامج التدريب التي تنظمها الادارة للعاملين الجدد والقدامى.
- ✓ بذل جهد العاملين على حسن اداء واجباتهم بدقة وعناية دون تأخير.
- ✓ منع او الحد من ارتكاب الاخطاء والغش والتلاعب.
- ✓ القيام بدراسات وبحوث بناء على طلب الادارة.

أنواع التدقيق الداخلي: تتمثل انواع التدقيق الداخلي فيما يلي²²:

²¹ مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، 2010، ص29-31.

²² أوصيف لخضر، مرجع سابق، ص17.

1. **التدقيق المالي Financial Audit**: هو الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليه او السياسات الادارية واي متطلبات اخرى موضوعة مسبقا.
2. **تدقيق الالتزام Compliance Audit**: يسمى بتدقيق الاداء او التنفيذ، ويهدف الى تدقيق ومراجعة مدى التزام الشركة بالمعايير المقررة، كالسياسات والاجراءات الادارية الرسمية المكتوبة، وهذا النوع من التدقيق يهتم بالالتزام بالقوانين والسياسات والنظام الداخلي، حيث يكون الغرض معروفة مدى التقيد او الالتزام بأداء سياسات معينة، او قوانين وتعليمات او مدى التقيد بعقود معينة، وزيقوم المدقق في هذه الحالة بكتابة تقرير عما اذا كان قد تم اتباع تلك السياسات والاجراءات المقررة ام لا.
3. **التدقيق التشغيلي Operational Audit** : هو الفحص الشامل للشركة لتقييم انظمتها والرقابة مقارنة بالاهداف الادارية المسطرة، والهدف من عمليات التدقيق تحديد فعالية وكفاءة التنظيم، حيث تقيس الفاعلية (Effectiveness) كيفية تحقيق الشركة لأهدافها بنجاح، في حين تقيس الكفاءة (Efficiency) كيفية استخدام الشركة لمواردها بشكل جيد لتحقيق اهدافها، وبالتالي يقوم المدقق الداخلي بتدقيق وفحص ما اذا كانت اقسام الشركة تقوم بتحقيق اهدافها بفعالية وكفاءة.
4. **التدقيق الاجتماعي Social Audit** : يعرف التدقيق الاجتماعي بانها لدراسة وفحص وتقييم المنظم لاداء الاجتماعي للشركات بهدف التحقق من سلامة التقارير المالية والاجتماعية عن مدى التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع.

5. التدقيق لأغراض خاصة **Audit for Special purpose**: هو نوع من التدقيق يقوم به المدقق

الداخلي حيث يحسب ما يستجد من احداث ، تكلفة الادارة العليا للقيام به، فغالبا مايكون فجائيا وغير مدرج ضمن برنامج او خط التدقيق الداخلي.

6. **تدقيق نظم المعلومات**: يقصد بالتدقيق الالكتروني عملية تطبيق أي نوع من الانظمة باستخدام

تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التغطية والرقابة وتوثيق اعمال التدقيق وتدقيق عمليات وبيانات الحاسب الالي ونظام المعلومات المستخدمة في المؤسسات يعتبر من المهام الاساسية في التدقيق المالي وتدقيق الالتزام وتدقيق العمليات ومما يزيد من اهمية وضرورة تدقيق عمليات وبيانات الحاسب الالي ونظام المعلومات الالكترونية في تلبية حاجة اعمالها ، اضافة الى الدور الرئيسي الالاهم والذي تلعبه انظمة المعلومات الالكترونية في اداء المهام اليومية وفي اعداد التقارير التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ قراراتهم²³.

7. **التدقيق البيئي** : ويتضمن:

8. تدقيق الالتزام بالقوانين الخاصة بالبيئة وتسري على مايجري من عمليات وعلى ماجرى في الماضي او ما يتوقع اجراء في المستقبل.

9. تدقيق نظم البيئة بما يفيد عدم تعرض نظم العمليات الحالية لمخاطر البيئة في المستقبل.

10. تدقيق الاضرار البيئية في المستقبلية المتعلقة بتسهيلات المعالجة والتخزين والتخلص من الفضلات.

11. تدقيق الالتزامات الخاصة بالبيئة.

12. تدقيق المنتجات.

²³ خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن LLA، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر،2014،ص237.

وسائل التدقيق الداخلي:

يقوم المدقق الداخلي بانجاز مهمته بالاعتماد على عدة وسائل وتقنيات منها²⁴:

- 1. المعاينة والجرد الفعلي:** لكي يتأكد المدقق من صحة وحقيقة الرصيد الدفترى لأصل فيقوم بمعاينة الأصل ميدانياً والوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد، فهي أهم وسيلة للتحقق من الوجود الفعلي للأصل.
- 2. المراجعة المحاسبية:** تهدف إلى التأكد من سلامة الأرقام والبيانات المحاسبية المسجلة بالمستندات و الكشوف والقوائم من الناحية المحاسبية فقط، كمراجعة لجميع صفحات دفتر اليومية وترحيل جميع المجاميع من صفحة إلى أخرى.
- 3. المراجعة المستندية:** لابد للمدقق ان يتحقق من الشروط الواجب توافرها في المستندات لأنها دليل لإثبات قرينة من قرائن المراجعة ولأن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعاً سليماً يعتمد عليها المدقق في التأكد من الحدث الفعلي ومن الصحة المتعلقة بها، وتعتبر من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدلة الإثبات في التدقيق.
- 4. نظام المصادقات:** ان المصادقات هي عبارة عن بيان اقرار مكتوب من الغير ويرسل الى المدقق بغرض التأكد من صحة رصيد او بيانات معينة، وهذه الوسيلة من أقوى ادلة الاثبات كونها من طرف ثالث خارج المؤسسة مثلا الأرصدة النقدية لدى البنوك، أرصدة العملاء، الأوراق المالية المودعة لدى البنوك.

²⁴ خالد جمال الجعارات، بوظرة فضيلة، دور المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية FRS والتدقيق الداخلي في ضبط

ممارسة المحاسبة الإبداعية، المؤتمر الدولي الثالث حول الاتجاهات الحديثة في المحاسبة، يومي 24-

25 أكتوبر، 2017، جامعة أم البواقي العربي بن مهدي ص 6-7.

5. نظام الاستفسارات والتتبع: يوجه المدقق بعض الاسئلة والاستفسارات الى المختصين داخل المؤسسة

وهذه الاستفسارات تأخذ احد الشكليات اما شفوية او كتابية.

6. نظام المقارنة والربط بين المعلومات: تتمثل في اجراء مقارنات بين معلومات الفترة الحالية والفترة

السابقة ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية قصد ملاحظة التغيرات وتحليل اسبابها.

7. المراجعة الانتقادية: يقوم المراجع الداخلي بدراسة اعتيادية فاحصة بتمعن لبعض العمليات او بعض

الدفاتر او احد الحسابات او القوائم المالية بهدف اكتشاف او ملاحظة أي امر لم يظهر اثناء

المراجعة المستندية.

المطلب الرابع: الإطار العام للتدقيق الداخلي.

الفرع الأول: تنظيم عملية التدقيق الداخلي.

تتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة لصالح مؤسسات تختلف من حيث

الأهداف والحجم والتعقيد والهيكلية، كما تتم ممارسة التدقيق الداخلي من قبل أشخاص من داخل المؤسسة او

من خارجها، ومع ان تلك الاختلافات قد تؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدا إلا أن

تنظيم المهنة يعد أمرا أساسيا لنجاح أي مهمة تدقيق داخلي²⁵.

أولا: الميثاق الأخلاقي للتدقيق الداخلي:

إن مبادئ أخلاقيات المهنة هي ضرورية وأساسية لنشاط التدقيق الداخلي باعتبار ان مهنة التدقيق

الداخلي تقوم اساسا على الثقة في تأكيدها الموضوعي بشأن ادارة المخاطر، الرقابة والحوكمة، الغرض من

²⁵ فاطيمة بحاش، دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،

الجزائر، 2017، ص6.

هذه المبادئ هو ارساء وتعزيز ثقافة اخلاقية محددة تحكم مهنة التدقيق الداخلي، حيث تشمل هذه المبادئ عنصرين اساسيين هما²⁶:

- ✓ المبادئ المرتبطة بالمهنة وتطبيق معايير التدقيق الداخلي.
- ✓ قواعد السلوك المهني التي تحدد المعايير التي يتوقع من المدققين الداخليين مراعاتها، وتساعد في تفسير المبادئ في التطبيق العملي والمعدة كدليل للسلوك الاخلاقي للمدققين الداخليين.

وقد تضمن كل مبدأ مجموعة من القواعد السلوكية كما يلي:

1. مبدأ النزاهة: نزاهة المدققين الداخليين من شأنها ارساء دعائم الثقة وهذا ما يشكل الاساس للاعتماد على

آرائهم واحكامهم²⁷، وتشمل القواعد السلوكية التالية²⁸:

- ✓ يجب على المدققين الداخليين اداء عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية.
- ✓ يجب على المدققين الداخليين ان يحافظوا على القانون ويتوقعوا اكتشاف اية افعال بواسطة القانون او المهنة.
- ✓ يجب على المدققين الداخليين ان لا يشتركوا في أنشطة غير قانونية او غير معروفة او معيبة لمهنة التدقيق الداخلي او المؤسسة التي يعملون بها.
- ✓ يجب على المدققين الداخليين ان يحترموا ويساهموا في تحقيق الاهداف الشرعية والاخلاقية للمؤسسة التي يعملون بها.

²⁶ خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص56-60.بتصرف.

²⁷ خلف عبد الله الواردات، المرجع نفسه، ص02.

²⁸ أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتاكد، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص53.

2. مبدأ الموضوعية: يجب على المدققين الداخليين مراعاة رفع مستويات الموضوعية في جمع وتقييم وتبليغ

المعلومات المتعلقة بالنشاط مع مراعاة التقييم المتوازن لكل الظروف ذات الصلة، وتشمل القواعد السلوكية التالية²⁹:

✓ يجب على المدققين الداخليين ان لا يشاركوا في اية أنشطة او علاقات ربما تضعف او من المفترض ان تضعف تقييم غير متحيز.

✓ يجب على المدققين الداخليين ألا يقبلوا اية شيء ربما يضعف او من المفترض ان يضعف حكمهم المهني.

✓ يجب على المدققين الداخليين الافصاح عن كل الحقائق المادية التي عرفوها اثناء قيامهم بواجباتهم والتي ان لم يفصحوا عنها ربما تؤدي الى تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي يدققونها.

3. مبدأ السرية: على المدققين الداخليين ان يحترموا قيمة وملكية المعلومات التي ينتقونها او يطلعون عليها، وتشمل القواعد السلوكية التالية³⁰:

✓ يجب على المدققين الداخليين ان يكونوا عقلاء بشأن استخدام وحماية المعلومات المكتسبة اثناء القيام بواجباتهم.

✓ يجب على المدققين الداخليين ان لا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي او باي اسلوب لا يتفق مع القانون او يضر بالأهداف الشرعية والاخلاقية للمؤسسة التي يعملون فيها.

4. مبدأ الكفاءة: على المدققين الداخليين ان يستخدموا المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة في اداء

خدمات التدقيق الداخلي المهنية³¹، وتشمل القواعد السلوكية التالية³²:

²⁹ احمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص54.

³⁰ احمد حلمي جمعة، المرجع نفسه، ص54.

✓ يجب على المدققين الداخليين ان يؤدوا الخدمات بالمعرفة والمهارة الضرورية والخبرة.

✓ يجب على المدققين الداخليين ان يؤدوا خدمات التدقيق الداخلي طبقا لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

✓ يجب على المدققين الداخليين ان يحسنوا باستمرار كفاءتهم وفعالية وجودة خدماتهم.

ثانيا: وظائف عملية التدقيق الداخلي:

بالرجوع الى التعريف الصادر عن معهد المدققين الداخليين والذي بني عليه الاطار الجديد للتدقيق

الداخلي يتضح ان خدمات التدقيق الداخلي تشمل الآتي³³:

1. خدمات التأكيد: والتي تهتم بالتقييم الموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي مستقل او

استنتاجات تخص العملية او النظام او غيرها من الموضوعات، طبيعة ونطاق مهمة التأكيد تتحدد بواسطة المدقق الداخلي.

2. خدمات استشارية: التي هي بطبيعتها توجيهات وتنفذ بناء على الطلب الخاص لعميل

المهمة، حيث ان طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية خاضعين للاتفاق مع العميل.

وعند اداء الخدمات الاستشارية يجب على المدقق الداخلي ان يحافظ على الموضوعية ولا يفترض

ان المسؤوليات الادارية قد تم القيام بها بالكامل³⁴.

3. وظيفة الفحص: ويعني مفهوم الفحص تدقيق الاحداث والوقائع الماضية للتحقق من الآتي:

³¹ معهد المدققين الداخليين، مرجع سابق، ص02.

³² احمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص02.

³³ فاطيمة بحاش، مرجع سابق، ص8.

³⁴ خلف عبد الله الواردات، مرجع سابق، ص36.

- ✓ دقة وتطبيق الرقابة المحاسبية ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية.
- ✓ ان اصول المؤسسة قد تم المحاسبة عنها وانها محاطة بالحماية الكافية من السرقة والاهمال.
- ✓ اختبار الرقابة الداخلية خاصة بما يتعلق بالفصل بين وظيفة الاحتفاظ و وظيفة التنفيذ، ووظيفة المحاسبة.

✓ تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الاعمال بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات.

4. **وظيفة التقييم:** تعد وظيفة التقييم امتدادا لتدقيق الاحداث المالية، لذا فان مفهوم التقييم

يتضمن التأكد من ان كل جزء من نشاط المؤسسة موضع مراقبة.

ولذلك فان تحقيق هذه الوظيفة يكون من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال الخريطة

التنظيمية وليس من خلال التقارير المالية، وبناء على ذلك فان المدقق الداخلي يعد في هذه الحالة ممثلا

للإدارة العامة وليس ممثلا للإدارة المالية، وذلك لأنه يقيم مدى تقارب اهداف الانظمة الفرعية مع الاهداف

التي وضعتها الادارة العليا لها، او مدى تمشي النظام مع ما تطلبه الادارة³⁵.

الفرع الثاني: منهجية التدقيق الداخلي:

ان اهمية وظيفة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يتطلب منها اتباع خطوات عمل واعتماد

المنهجية السليمة، التي تتمثل في:

³⁵ احمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص30-32.

أولاً: مرحلة التحضير لمهمة التدقيق الداخلي: في هذه المرحلة يتبنى المدقق وضعية المراقبة، حيث يقوم بتحليل المهمة للتعرف على الإجراءات المطبقة والأشخاص المعنيين بموضوع الامر بمهمة التدقيق ، ليقوم بتحضير ميدان المهمة وتضم هذه المرحلة الخطوات التالية³⁶:

1. الأمر بالمهمة: قبل البدا في مرحلة التحضير على المدقق ان يقدم للأطراف المعنية بمهمة التدقيق

الوثيقة التي تسمح بانطلاق اي مهمة تدقيق، هذه الوثيقة تعتبر بمثابة تفويض من الادارة العامة موجه الى فريق التدقيق والذي يحمل صيغة الاعلام³⁷.

2. التعرف والتقارب: تعد المرحلة الاله لان المدقق من خلالها يمكنه التعرف على المصلحة المدققة

وعملياتها من اجل فهم اعمق للمعلومات والتفسيرات التي سيتم البحث عنها، كما يمكنه ان يفهم نطاق وظيفة التدقيق من اجل ايجاد حلول ملائمة.

3. تحديد المخاطر: حسب المعيار A1.2210 الذي يتضمن تطبيق هذه المرحلة حيث يلزم المدقق

الداخلي بإجراء تقييم اولي للمخاطر المرتبطة بالنشاط الذي يتم التدقيق عليه ويجب ان تعكس

اهداف مهمة التدقيق نتائج ذلك التقييم، ومن اجل تحديد امثل لهذه المخاطر يستخدم المدقق جدول

المخاطر، وكمثال لهذ الجدول التالي:

جدول رقم (08) مرحلة تقييم المخاطر المتعلقة بالنشاط الذي سيتم تدقيقه

العملية	الأهداف	المخاطر	التقييم	نظام الرقابة الداخلية	الملاحظة
استقبال البضائع	الأمن	الضياع، التلف	متوسط، ضعيف	معايير الاستلام والتخزين	بدون

Source: Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition d'organisation, paris, 2010,P239.

³⁶ فاطيمة بحاش، مرجع سابق، ص9.

³⁷ Madeline Cidre, Audit interne-quelle valeur ajoutée à l'entreprise-, école supérieure d'assurance, 2012,p:32.

4. تحديد الأهداف: يعرف أيضا بالتقرير التوجيهي او المخطط للمهمة، حيث يقوم المدقق الداخلي

بتحديد اسس تحقيق مهمته ونطاقها، كما يعرض الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، ويعرف مواقع الخطر المحددة سابقا والتي على ضوءها يتم تحديد نطاق المهمة، كما يتضمن هذا التقرير مقترح المدقق لمجالات تدخله من حيث مجال العمل الوظيفي والعمل الجغرافي، وهو قابل للتعديل بعد التشاور بين فريق التدقيق والطرف الاخر الطالب لها.

ثانيا: مرحلة تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي:

بعد ان ينتهي المدقق الداخلي من عملية التحضير للمهمة المكلف بها، تبدأ خطوات التنفيذ الميداني للمهمة والتي من خلالها يقوم المدقق الداخلي بجمع المعلومات وأدلة الاثبات، بما يمكنه من تحقيق اهداف هذه المهمة، تتمثل هذه الخطوات في المراحل الآتية³⁸:

1. اجتماع الافتتاح: يتم عقد الاجتماع في المكان الذي ستم فيه مهمة التدقيق بين المدقق والمسؤول عن النشاط محل التدقيق، ويكون بهدف شرح طبيعة المهمة، اسلوب التنسيق والاتصال والمعلومات المطلوبة³⁹.

2. برنامج التدقيق: وثيقة داخلية في مصلحة التدقيق الداخلي يضم تقسيم اعمال التدقيق بين مختلف اعضاء فريق التدقيق الداخلي وفقا لمؤهلاتهم وخبراتهم وحسب الزمن، تنظيم تنقلات الاعضاء، ويسمح للمدقق بمعرفة ادق التفاصيل عن مهمته، كما يساعد على تتبع عمل المدققين لضمان السير العادي للمهمة، ويعتبر مرجعا مهما للمهام المستقبلية⁴⁰.

³⁸ عبد السلام عبد الله سعيد، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010، ص67-68، مذكرة غير منشورة.

³⁹ Madeline Cidre, op_cit,p38.

⁴⁰ عبد السلام عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص86.

3. العمل الميداني: في هذه المرحلة يقوم فريق التدقيق بإجراء اختبارات اللازمة بمساعدة أدوات خاصة

نذكر منها:

✓ الملاحظة الشاملة: التي تسمح بفهم مختلف طرق العمل وابرار الوضعيات غير المتوقعة

مع ملاحظة مواطن الاخطار المحددة في المراحل السابقة من اجل ضمان نوعية النتائج.

✓ ورقة ابراز وتحليل المشاكل FRAP: تعتبر الوثيقة الاكثر استخداما فهي موجهة الى اقسام

النشاطات المدققة من اجل اخبارهم بالمشاكل الملاحظة وطريقة حلها، حيث تنقسم الى

خمسة اجزاء (المشاكل، الاثباتات، الاسباب، النتائج، التوصيات)، وهي ضرورية عند تحرير

التقرير.

4. التأشير على التوصيات: بعد اعداد وتصنيف اوراق ابراز وتحليل المشاكل يقوم فريق التدقيق من

التأكد من اتساق الملاحظات قبل تأشيرها، والتأكد من ان المشاكل التي تم تحديدها هي حقيقية

ويمكن ان تضر بالمصلحة المدققة او المؤسسة ثم التأكد من ان المخاطر المحددة سيتم تصحيحها

كميا ونوعيا من اجل تفادي المفاجئات غير السارة، ليقوم بعدها فريق التدقيق بالتأشير على

التوصيات⁴¹.

ثالثا: التقرير عن مهمة التدقيق الداخلي: تعد المرحلة الاخيرة من مراحل تحقيق مهمة التدقيق حيث ينتهي

حضور فريق التدقيق في ميدان المهمة وهي الاخرى تضم المراحل التالية⁴²:

⁴¹ Madeline Cidre, op_cit, p41-44

⁴² فاطيمة شحاب، مرجع سابق، ص11.

1. **التقرير الأولي للتدقيق:** يتم اعداد هذا التقرير من خلال اوراق ابراز وتحليل المشاكل التي تم

اعدادها اثناء تنفيذ برنامج التدقيق، والتي تشتمل على كافة المشاكل والانحرافات والمخالفات التي اكتشفها المدققين اثناء تنفيذهم للمهمة، وهذا التقرير يعتبر اساس التقرير النهائي.

2. **الاجتماع الختامي:** المشاركون في هذا الاجتماع هم أنفسهم المشاركون في الاجتماع الافتتاحي، حيث يقوم فريق التدقيق بعرض الملاحظات والنتائج التي توصلوا اليها مدعمة بالأدلة المؤيدة لها، اضافة الى التوصيات المقترحة بشأنها، بعدها يتدخل الاشخاص المدققة اعمالهم بالرد على تلك الملاحظات والنتائج والتوصيات، من خلال التبريرات والتوضيحات والانتقادات التي يقدمونها.

3. **التقرير النهائي:** بعد انتهاء التدخل يتم اعداد التقرير في صورته النهائية، ويتم ارساله الى اهم المسؤولين المعنيين والادارة، لإعلامهم بنتائج مهمة التدقيق، والتوصيات المقترحة لعلاج المشكلات والاختلالات التي تكشف خلال عملية التدقيق، ويجب ان يكون التقرير موضوعي وواضح وبناء، ويتم اعداده وتقديمه في الوقت المناسب⁴³.

4. **متابعة تنفيذ التوصيات:** المتابعة ضرورية وخاصة لأنه من الطبيعي ان يود المدققون قياس تأثير وفعالية الحلول التي اقترحوها خصوصا من اجل اثناء ملفاتهم عند عمليات التدقيق المقبلة.

الفرع الثالث: معايير عملية التدقيق الداخلي: تقسم معايير التدقيق الداخلي الى خمسة اقسام وهي:

1. **الاستقلالية:** يجب ان يكون المراجع بعيدا عن تأثير الجهة التي يقوم بمراجعة اعمالها فيتوفر له

الاستقلال التام عنها ولا يكون لها أي تأثير عليه، أي مستقلا عن باقي الوظائف المتواجدة في

⁴³ عبد السلام عبد الله سعيد ، مرجع سابق، ص69.

المؤسسة، وهذا يتطلب ضرورة ان يكون الوضع التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي يتمتع باستقلالية كافية بما يسمح بأداء المسؤوليات الخاصة بها، ويتضمن هذا المعيار الجوانب التالية⁴⁴:

• مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة:

- ✓ المستوى الاداري التابع له المدقق.
- ✓ الجهة التي يقدم اليها تقرير المدقق الداخلي.
- ✓ سلطة التعيين والعزل.

• الموضوعية: وتتمثل في:

- ✓ تحديد اختصاصات العاملين في القسم الخاص بالتدقيق الداخلي.
- ✓ تغيير وتبديل المهام بين اعضاء القسم من وقت الى اخر.
- ✓ تحديد حالات التعارض في الاختصاصات داخل القسم.

• الاستقلالية:

يجب ان يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلا، ويجب ان يكون المدققين

الداخليين موضوعيين عند اداء عملهم.

2. الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي: ويتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية⁴⁵:

- ✓ الكفاءة العلمية: حيث يجب ان تزود ادارة التدقيق الداخلي بعدد من المهارات الفنية المناسبة، والتي يتوافر فيها قدرا مناسباً من التعليم لممارسة هذه الوظيفة.

⁴⁴ عبد السلام عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص44.

⁴⁵ احمد حلمي جمعة، المعايير الامريكية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، مجلة المدقق ، دار النهضة العربية، القاهرة، العدد63-64، آب2005، ص10.

- ✓ الخبرة العلمية: بمعنى انه يجب ان يمتلك العاملين في ادارة التدقيق الداخلي خبرة علمية كافية تمكنهم من القيام بأعمال التدقيق بكفاءة وفاعلية.
 - ✓ الفهم والالتزام بمعايير الممارسة المهنية: فيجب على المدقق الداخلي ان يكون فاهما ومتقيدا بالمعايير المهنية عند ممارسة التدقيق.
 - ✓ دراسة وفهم العلوم السلوكية: حيث يجب على المدقق الداخلي ان يكون لبقا وبارعا في تعامله مع الافراد والاتصال بهم بفعالية.
 - ✓ توافر الصفات الخلقية: ومنها النزاهة والصدق والمحافظة على السرية.
- وخلاصة هذا المعيار انه يجب على المدقق الداخلي ان يمتلك المعرفة والمهارة وغير ذلك من الممتلكات اللازمة لأداء المسؤوليات.
3. نطاق العمل: يجب ان يتضمن نطاق عمل التدقيق المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية والتنظيم وجودة الاداء فيما يتعلق في المسؤوليات المختلفة، ولتحقيق ذلك يجب على المدقق القيام بما يلي:
- ✓ مراجعة امكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة للتعرف على هذه المعلومات.
 - ✓ تقييم مدى الكفاءة الاقتصادية في استخدام الاصول.
 - ✓ مراجعة الوسائل والمحافظة على الاصول، والتحقق من وجود هذه الاصول كلما كان ذلك ممكنا.

4. أداء اعمال التدقيق: يجب على المدقق الداخلي ان يقوم بعملية التخطيط للتدقيق مع فحص

وتقييم المعلومات المتاحة من انها كافية وملائمة والتبليغ عن النتائج عن طريق اعداد تقرير

بالنتائج ومتابعة تنفيذ هذه النتائج وما تم تحديده من توصيات.

5. إدارة قسم التدقيق: تقضي معايير التدقيق الداخلي بضرورة ان يدير المشرف على قسم التدقيق

الداخلي ذلك القسم بطريقة مناسبة ويكون المشرف على قسم المراجعة مسؤولاً على ادارة القسم

بحيث:

✓ يتحقق من اعمال التدقيق لأغراض عامة والمسؤوليات التي اعتمدها الادارة العليا

وقبلها مجلس الادارة.

✓ يستخدم الموارد المتاحة لإدارة التدقيق الداخلي بكفاءة وفاعلية.

✓ تتمشى جميع اعمال التدقيق الداخلي مع معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

المطلب الخامس: علاقة التمكين والتدقيق الداخلي.

تتطلب كفاءة التدقيق بتطبيق معايير التدقيق الداخلية بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة،

حيث أن كفاءة التدقيق الداخلي تكشف تقييم دقيق للمؤسسة لتطبيقها للسياسات والإجراءات الموضوعة تقيماً

شاملاً ولتحقيق الأهداف المسطرة، وكل هذا يتطلب من تطبيق أسلوب التمكين والذي يعد الاول في قائمة

الأساليب الادارية والذي يمنح لجنة التدقيق المزيد من الاستقلالية ومن خلال توفر المعلومات والموارد

اللازمة.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى الدراسات التي تناولت التمكين والتدقيق الداخلي، قصد التوسع في الموضوع ومقارنة بين موضوعنا والدراسات السابقة، ففي المطلب الأول: سنتطرق إلى الدراسات باللغة وفي المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية، والمطلب الثالث: تعقيب عن الدراسات السابقة والمطلب الأخير: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية .

الفرع الاول: دراسات متعلقة بالتمكين .

1 دراسة أماني حسام قديح بعنوان: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الاهداف

الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة، مذكرة ماجيستر، الجامعة الاسلامية غزة، 2014

سعت الدراسة الى التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في

البنوك الاسلامية بقطاع غزة⁴⁶.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وتم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع

البيانات على عينة عشوائية بلغ عدد مفرداتها 170 مفردة وقد حددت ابعاد المتغير المستقل والمتمثل في

استراتيجية تمكين الموارد البشرية ب (الابتكار، الانتاجية، المسؤولية الاجتماعية) وانطلقت من فرضيتين

رئيسيتين هما:

⁴⁶ مرهون أمحمد، مرجع سابق، ص8-9.

• هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحقيق الاهداف الاستراتيجية واستراتيجية

تمكين الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول استراتيجية

تمكين الموارد البشرية واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية تعزي للمتغيرات

الشخصية وتوصلت الدراسة الى العديد النتائج واهمها:

✓ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية والمشاركة بالمعلومات في البنوك

الاسلامية بغزة.

✓ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية والحرية والاستقلالية في البنوك

الاسلامية في غزة.

وتوصلت الى وجود علاقة بين الاهداف الاستراتيجية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك

الاسلامية في غزة.

2 دراسة ساخي بوبكر بعنوان: **تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية**

كمتغير وسيطي، دراسة ميدانية على افراد الحماية المدنية بولاية وهران وهي مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، 2016.

وقد سعت الدراسة لمعرفة علاقة تمكين العاملين بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية

كمتغير وسيطي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و المنهج الاستدلالي لتحقيق اهداف الدراسة مستعينا بالاستبانة

لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من 586 مفردة.

صاغ ثلاث فرضيات رئيسية وهي:

- توجد علاقة بين تمكين العاملين والحياة الوظيفية لدى افراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى افراد الحماية المدنية لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي هو الثقة التنظيمية.

اعتمد في دراسته على ابعاد التمكين المتمثلة في (اهمية العمل، حرية التصرف، التفاعلية الذاتية،

التأثير)، وابعاد المتغير التابع والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، التقليل من ضغوط العمل)، وتم تحديد ابعاد المتغير الوسيط الثقة التنظيمية كالاتي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة لكفاءتها ، الثقة بالإدارة لفاعليتها).

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها:

- مستوى التمكين لدى افراد الحماية المدنية لولاية وهران منخفض.
- وجود علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.
- العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي⁴⁷.

الفرع الثاني: دراسات متعلقة بالتدقيق الداخلي:

⁴⁷ مرهون أمحمد، مرجع سابق، ص9-10.

1. 2) دراسة برباح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في

المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير فرع

محاسبة جامعة بومرداس "2015/2014"، تعالج الدراسة الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير تنفيذ مهام المراجعة الداخلية ومبادئها على تحسين نظام الرقابة الداخلية في

المؤسسة الاقتصادية من منظور المراجع الداخلي؟

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: هو ان المراجعة الداخلية اداة من ادوات نظام الرقابة

الداخلية يقوم بمهامها المراجع الداخلي، وتستعملها المؤسسة من اجل تقييم اداء أنشطتها

المختلفة(المحاسبية، المالية، التشغيلية، والادارية) للكشف عن نقاط الضعف فيها، تنبيه الادارة بما

قد تواجهه من مخاطر مستقبلية وتقديم التوصيات اللازمة لمعالجة ذلك، كما يركز نشاط المراجعة

الداخلية على مجموعة من العناصر والتي يتحدد على اساسها درجة تأثير على نظام الرقابة الداخلية

ومن اهم هذه العناصر استقلالية المراجع الداخلي، خبرة المراجع الداخلي ومتابعة المراجع الداخلي

لنتائج المبلغ عنها⁴⁸.

2. 2) دراسة سارة بن عثمان، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في

المؤسسة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي، علوم اقتصادية وعلوم التسيير

وعلوم تجارية فرع علوم التسيير جامعة ورقلة 2013/2012،

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في

المؤسسة من خلال الاشكالية التالية: ما مدى الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تفعيل

⁴⁸ برباح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير،

تخصص محاسبة ، جامعة بومرداس، 2015، ص05.

نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة؟ حيث اعتمدت في الفصل الاول على المنهج الوصفي اما

الفصل الثاني تم الاعتماد على منهج دراسة حالة مستعملة المقابلة وقوائم الاستقصاء.

وقد توصلت الى النتائج التالية: تعتبر المراجعة الداخلية بالإضافة الى كونها احدى اهم

انظمة الرقابة الداخلية من بين الوسائل الاكثر فاعلية المستعملة في توجيه وترشيد عملية اتخاذ

القرار لما توفره من دعم في كل خطوة من خطواته انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وصولا الى

متابعة تنفيذ القرار، كما تزيد فاعلية هذه المساهمة اذا كان هناك تعاون وتكامل بين المراجع

الخارجي ومصلحة المراجعة الخارجية في المؤسسة، المراجعة الداخلية مصلحة مستقلة في

المؤسسة ، الدورات التدريبية التي تقام بها للمراجعين غير كافية من ناحية تطبيق العمل⁴⁹.

المطلب الثاني: دراسات بالغة الاجنبية:

الفرع الأول: دراسات متعلقة بالتمكين

(1) دراسة توماس وفيلثوس،(Thomas and Velthouse,1990)(المشار اليها في

اليعقوب،2004) أن المشاركة وحدها غير كافية لمحاولة تبني تطبيق التمكين، وأن

نجاح جهود المنظمة تتأثر فيما اذا كانت المهام لها معنى، وان المنظمة تعمل وتأخذ

باقتراحاتهم وقراراتهم ومن خلال دراستهم للنموذج المتواجد للتمكين كعملية تحفيز

وبالتحديد ظروف المنظمة واستراتيجياتها ونوع المعلومات التي تؤدي للتمكين وتأثيرها

السلوكي⁵⁰.

⁴⁹ سارة بن عثمان، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة

ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية وعلوم تسيير جامعة ورقلة 2012/2013.

⁵⁰ علي محمد عمر علي البلوشي، مرجع سبق ذكره، ص71-72.

ورأى أن الفهم المتواجد للتمكين بانه يركز على الظروف والاحداث الخارجية مثل مواصفات الوظيفة او سلوك القائد، واقترحوا بدلا من ذلك ان التمكين يجب ان يكون اتجاها ينشأ من التركيز على عملية العلاقات الشخصية، وتتضمن هذه العملية تقييم المهام التي يقومون بها وبيئة العمل بشكل شامل وحدد ان التعريف المفاهيمي للتمكين يجب ان يحتوي على نموذج نفسي لتقييم المهام الاربعة التي تؤدي الى تحفيز داخلي حقيقي لأداء العمل وهي: التأثير على نتائج العمل، والمقدرة مشابهة لمعنى الكفاءة الذاتية، او مستوى المهارات التي يجب توافرها في الموظف لأداء عمله. وقيمة ومعنى العمل ان يتطابق هدف وتصور الموظف الشخصي مع المهام التي يقوم بها، والاستقلالية وحرية الارادة وحرية الاختيار وذكرو في نهاية دراستهم انه يجب على المنظم ان توجه جهود التمكين في كل هذه الاتجاهات اذا كانت ترغب فعليا في بناء ادراك الموظفين للتمكين.

2) دراسة (ديفرانك،1993)، تمكين المعلم في منطقة تعليمية ريفية في بنسلفانيا من

خلال استخدام المقابلات مع المعلمين والاداريين، والملاحظات المتعلقة بالاجتماعات وتفحص وثائق مراقبة المشاركين⁵¹.

اجريت دراسة هذه الحالة التي امتدت الى عام واحد اعقبها فترة متابعة امتدت الى ستة اشهر بهدف تفحص مشاركة المعلمين كمشاركين في اعادة هيكلة المنطقة التعليمية، وكانت ادارة المنطقة التعليمية تسعى الى اقامة عملية ديمقراطية، ومنح العاملين الاحترام الذي يستحقونه، وذلك من خلال الاعتراف بخبرتهم وامكانيات تطورهم من خلال البحث والحوار والتأمل.

وكان مساعد المدير، بصفته احد عناصر التغيير يقوم بتشكيل الفرق التي تعطي كامل الهرم

التنظيمي، ومن خلال الحوار بين الزملاء كانت هذه الفرق تتعامل مع المشكلات بشكل كلي في استخدام

⁵¹ علي محمد عمر علي البلوشي، مرجع سابق،ص73-75.

المصادر البشرية بأعلى مستوى ممكن، وإدراك الجانب الاجتماعي في البيئة المدرسية، وكان المعلمون يتعاملون مع قضايا مثل إقامة التعليم التعاوني والربط ما بين المواضيع المواد الدراسية والمناهج الدراسية المستندة الى التفكير، وكان الاشراف التمييزي التفاضلي يربط التحسين بأهداف التجديد وكان الهدف وراء ادارة نظام المشاركة وصنع القرارات هو تعزيز الثقة والاتصال المفتوح والمفاهيم المرتبطة بالتمكين بضرورة التقليل من مشاعر انعدام الامن و الاحاسيس السلبية التي تصاحب التغيير.

وكانت هذه نقطة تحول عن المدرسة البيروقراطية التقليدية التي تشبه المصنع وما يرتبط بها من ذهنية بيروقراطية متأصلة، ولكن الحرية الكاملة من خلال التمكين من شأنها ان تؤدي الى ظهور الفوضى لذلك لا بد من وجود شيء المركزي لهيكله وتنسيق وتسهيل ظهور هذا الهدف، وكمحصلة لذلك تقتضي الحاجة للاستعانة بنظام تمييز يستخدم عناصر العمليات المركزية وغير المركزية لغايات تحقيق الاهداف المدرسية.

وبرزت عدة مشكلات تستدعي الاهتمام هي:

اولا: عندما لا يتم تنسيق جميع مراحل التغيير وبشكل دقيق لغايات ضبط الجودة والتقييم والمتابعة فان مبادرات التجديد سوف تتعثر.

ثانيا: عندما لا يكشف عناصر افراد التغيير عن الفاعلية القيادية والادارية والرؤية والاتجاه والمعرفة المتعلقة بهذا التغيير فان مبادرات التغيير سوف تتأثر سلبا.

ثالثا: ان التمكين لا بد ان تصاحبه المسؤولية ذلك ان سوء استخدام السلطة او تعذر استخدامها نتيجة لوجود المقاومة وكلاهما جانبان سلبيان.

رابعاً: ان تقديم المصادر اللازمة لتحقيق اعادة الهيكلة وبخاصة الوقت والمال، كان نطاقا يمكن

تحقيق تغيير مجد فيه اذا ما تم التعامل معه بشكل ايجابي.

واخيرا أن عدم وجود تعريف دقيق للأهداف الهامة لطرق قياس التحسن المدرسي كان يمثل عائقاً

يعترض تطبيق المسائلة لأصحاب المصلحة.

3) دراسة (باستيان، 1995، Bastian) تمكين قيادة المدير في المدارس الديمقراطية،

سعت الدراسة الى تقديم امثلة تجريبية عن سلوك المدراء الممكنين الذي يؤثر على

الممارسات التعليمية وكانت السلوكيات التي يبيدها مدير المدارس ديمقراطية هي⁵²:

- تمكن الاخرين لتسمح لهم بالتركيز على القضايا المدرسية.
- تقدم نمودجا لصنع القرارات بشكل ديمقراطي للطلاب.
- تركز على غاية المدارس العامة في مجتمع ديمقراطي.
- تتفهم دور القائد كداعم ومسير.
- تجسيد عملية التغيير .

وفي هذا السياق نجد ان الدراسات الخاصة بالتمكين وتلك الخاصة بالمفاهيم البديلة عن القيادة

الادارية تتصف بتوسعها في الجانب النظري وقلة الامثلة التجريبية التي تتصل بالممارسة ولذلك سعت هذه

الدراسة نحو توسيع القاعدة المعرفية من خلال تقديم امثلة تجريبية عن سلوكيات المديرين التمكينية،

ومعوقات التمكين، والعوامل التي تؤدي الى اجهاد المديرين في المدارس الديمقراطية.

⁵² علي محمد عمر علي البلوشي، مرجع سابق، ص76-77.

اجريت هذه الدراسة من منظور النموذج التأويلي واستخدمت طريقة البحث النوعي، واشتملت العينة على (40) مديرا من مدارس ديمقراطية تمثل مناطق ريفية، وحضرية، وفي الضواحي، وكان عدد الاناث (14) واما عدد الذكور فكان(26) واما المدارس فقد تضمنت (22) مدرسة ابتدائية (10)متوسطة (8) مدارس ثانوية في الولايات التالية: كاليفورنيا كولورادو، كونتكت، ميرلانداماستشيوستس، نيويورك، اوكلاهوما تينيسي، تكساس، وفيرمونت، وتم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الاشرطة الصوتية تم تسجيلها للمديرين خلال عملهم في يوم عادي وفضلا عن ذلك فقد اجريت مقابلات ومشاهدات مباشرة للمديرين واعضاء الهيئة التدريسية في 10 مداس، واسهمت الملاحظات الميدانية للباحث في عقد الارتباطات بين السلوكيات الملحوظة وعلاقتها بموضوع الدراسة، وقد اجريت المقابلات والمشاهدات وتسجيل الاشرطة الصوتية على امتداد عامين.

أشارت نتائج الدراسة الى وجود الانواع التالية من سلوكيات المديرين التنموية:

نمذجة الاحتواء (استيعاب الجميع) والتعاون وخدمة المجتمع، وتبادل المعلومات مع الاخرين حول الصورة الكلية، وتطوير معتقدات مشتركة حول التعلم، وزيادة المعلومات الخارجية والربط ما بين التدريس والتعلم، وتسليط الضوء على النجاحات في التدريس والتعلم، وتجسيد مجتمع يتصف بالرعاية وبناء الثقة من خلال الاتصال وتسهيل التغيير، وتمكين قادة الطلاب واما المعوقات التي اشار اليها المشاركون على انها تعترض التمكين فتضمنت: الوقت، العزلة، والخوف من الاقدام على المجازفة والاتصالات التكنولوجية والارتباطية والشعور بالعجز والاحباط، واما العوامل التي كانت تسبب الاجهاد لدى المديرين فتضمنت: الوقت وادارة المدرسة بمصادر قليلة، والقيود المالية، والوثوق بالآخرين والتكنولوجيا والحوار والدراسة الناقدة والطلاب اولا والاصلاح المنهجي والشكوى دون ان يصاحبها اجراء ووجهة نظر المعلمين ورفض المشاركة.

الفرع الثاني: دراسات متعلقة بالتدقيق الداخلي.

1. CHEKROUN Mearime, Le role de l'audit interne dans le pilotage et la performance du system de control interne: cas d'un echantillons d'entreprise algeriennes, these de doctorat en sciences de gestation , universite abou bekr belkaid de telemcen, 2013/2014.

دراسة مريم شقرون، دور المراجعة الداخلية في قيادة واداء نظام الرقابة الداخلية، "عينة من الشركات الجزائرية" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة عبد الباقي بلقا يد تلمسان"2014/2013 كما عالجت الاشكالية الرئيسية: أن وظيفة المراجعة الداخلية القائمة في الشركات العامة الجزائرية وأن أداة الإدارة هي نظام الرقابة الداخلية، هل أن وظيفة المراجعة الداخلية تشرف على تحسين نظام الرقابة الداخلية عن طريق التأثير على أدائها؟

حيث تم استخدام الدراسة التجريبية لتحقيق في ما إذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية القائمة في الشركات الجزائرية العامة تساعد على كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ودراسة على عينة من الشركات. كما تحصلت نتائج التالية: أنه على الرغم وظيفة المراجعة الداخلية هو نوع من مرحلة التعلم، إلا أنه يوفر قيمة حقيقية لتحسين نظام الرقابة الداخلية من حيث الفعالية والكفاءة، نتائج المقابلات مع المراجعين في الشركات وجد أن المدققين الداخليين لا يعطي أهمية لظهور كفاءة نظام الرقابة الداخلية، وجود عينية أخرى من الشركات وجود أن المدققين الداخليين يفضلون التركيز على كفاءة النظام⁵³.

2. Ziani abdelhak, Le role de l'audit interne dans l'amelioration de la gouvernance d'entreprise : car entreprise algeriennes , thèse de doctorat en

⁵³ CHEKROUN Mearime, Le role de l'audit interne dans le pilotage et la performance du system de control interne: cas d'un echantillons d'entreprise algeriennes, these de doctorat en sciences de gestation , universite abou bekr belkaid de telemcen, 2013/2014.

sciences économiques, université abou bekr belkaid de
Tlemcen,2013/2014⁵⁴.

دراسة زيان عبد الحق، "دور المراجعة الداخلية في تحسين حوكمة الشركات" عينة من الشركات الجزائرية اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد جامعة عبد الباقي بلقا يد تلمسان 2014/2013. كما عالج الاشكالية التالية: كيف يمكن للمراجعة الداخلية أن تساعد في تحسين حوكمة الشركات؟ لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لوصف مفهومة حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية وتحليل دور المراجع الداخلي في إدارة الشركة. كما تحصل على النتائج التالية: توصلت إلى إن الشركة الجزائرية تعطي لوظيفة المراجعة الداخلية دورا هاما في إدارة أعمالهم، وذلك من أجل تحسين آدائهم وضمان القدرة التنافسية، أن تطبيق معايير المراجعة الدولية وفق مستوى استقلالية المراجعة الداخلية يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافها، أن المراجعة تعتبر واحدة من أهم عناصر حوكمة الشركات.

المطلب الثالث: تعقيب حول الدراسات السابقة.

الفرع الأول: تعقيب حول دراسات التمكين.

من خلال هذه الدراسات اتضح لنا ما يلي:

1. اهتمت الدراسات السابقة الجانب النظري والعملية في الحديث عن علاقة التمكين بالتدقيق الداخلي، حيث أن دراسة امانى حسام تشبه دراستنا من حيث أبعاد التمكين وهي (الاستقلالية والمشاركة وتوفير الموارد) كما أنهم اعتمدوا في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي.

⁵⁴ Ziani abdelhak, Le role de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : car entreprise algériennes , thèse de doctorat en sciences économiques, université abou bekr belkaid de Tlemcen,2013/2014.

كما تختلف دراستنا عن دراسة **توماس وفيلثوس** في تحقيق التمكين على أهمية سلوك القائد و مواصفات الوظيفة والعلاقات الشخصية حيث يتأثر بنتائج العمل والكفاءة المهنية والاستقلالية وحرية الارادة.

2. أما دراسة **ديفرانك** إعتمدت على المقابلات مع المعلمين حيث اختلفت الدراسة مع دراستنا ومن ابرز النتائج هي: - الحرية الكاملة من خلال التمكين من شأنها أن تؤدي على ظهور الفوضى لذلك لا بد من وجود شيء من المركزية لتسهيل تحقيق الاهداف .
- يجب تنسيق جميع مراحل التغيير .
 - التمكين لا بد أن تصاحبه مسؤولية لنفادي سوء استخدام السلطة.

الفرع الثاني: تعقيب حول دراسات التدقيق الداخلي.

من خلال هذه الدراسات اتضح لنا مايلي:

أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى دراسة كفاءة لجان التدقيق الداخلي في المؤسسة وكان هناك اختلاف كبير بين دراستنا وهذه الدراسات حيث كانت هناك نقاط مشتركة في الموضوع مع دراسة **برياح بلال** وهي أن استقلالية المدقق الداخلي تساعد في نجاح نظام الرقابة الداخلية، وكذلك خبرة المدقق الداخلي تساهم في ركائز التدقيق.

ودراسة **سارة بن عثمان** اعتمدت على المنهج الوصفي والمقابلة والاستقصاء في جمع البيانات ونصت على أن المراجعة الداخلية هي الأساس في اتخاذ القرارات .

ودراسة **مريم شقرون** اتخذت عينة من الشركات الجزائرية حيث توصلت إلى النتائج التالية:

المراجعة الداخلية توفر قيمة حقيقية لتحسين نظام الرقابة الداخلية.

المدققين الداخليون يفضلون التركيز على كفاءة النظام.

المطلب الرابع: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

تميزت دراستنا عن باقي الدراسات بأنها دراسة حديثة جمعت بين الموارد البشرية والتدقيق بعنوان:

دور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في المؤسسة.

حيث كانت المنهجية المستخدمة هي المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة أما الجانب

التطبيقي فاعتمد على المقابلة والاستبيان في جمع المعلومات وكانت الدراسة في مؤسسة ALFA PIPE و

المبجوثين كانوا أعضاء لجان التدقيق الداخلي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل إلى عموميات التمكين والتدقيق الداخلي، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة وحاولنا مقارنتها مع دراستنا الحالية، حيث تبين لنا أن التمكين له دور فعال في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في المؤسسة وأن أبعاده تطابق معايير التدقيق الداخلي من خلال تحقيق أبعاد التمكين لدى أعضاء لجنة التدقيق الداخلي وهي (الاستقلالية والكفاءة المهنية وتوفر الموارد والمعلومات وتسهيل انجاز الأهداف).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدى مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE

GHARDAIA

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE

GHARDAIA

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل الفرضيات

تمهيد

تمثلت الدراسة التي بين ايدينا في معرفة مستوى التمكين في تعزيز كفاءة لجان التدقيق الداخلي في مؤسسة ALFA PIPE ، حيث عمدت هذه المؤسسة على تطبيق هذه الاداة للحفاظ على كفاءة لجان التدقيق لضمان تطبيق الاجراءات والسياسات والقوانين قصد تحقيق الاهداف المرسومة.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على قياس مستوى تطبيق التمكين على لجان التدقيق الداخلي في الشركة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE باعتبارها من المؤسسات الصناعية الرائدة في هذه الولاية والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ALFA PIPE

تعتبر مؤسسة الأنابيب فرع غرداية من بين المؤسسات الرائدة في الجزائر من خلال أقدميتها وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تتميز بنظامها التسييري وخبرتها في المجال، وفي هذا المبحث سنتناول أهميتها الاقتصادية و عرض لهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة ALFA PIPE غرداية

تعتبر وحدة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE (غرداية) ، من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلي وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وسنتطرق في المطلب إلى التعريف بالمؤسسة.

الفرع الاول: نشأة المؤسسة ALFA PIPE

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية الوطنية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، وهي شركة تابعة لمجموعة الصناعات المعدنية والصلب IMETAL ، أنشأت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية سنة 1974، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها عدة تطورات سواء على مستوى القاعدة او على مستوى القمة و ذلك نتيجة تغير السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث يمكن تحديد اغلب التغيرات فيما يلي:

✓ في سنة 1986م، تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها وكذا مواكبة التطور التكنولوجي الذي أصبح يحظى به قطاع نقل المحروقات.

✓ وفي سنة 1989م إنقسمت إلى المؤسسة الى وحدتين هما:

• وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا ؛

• وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

✓ وفي سنة 1991م تم ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD "

بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث

أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية "TUBESSPIRAL" ؛

✓ في سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان

"POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتحسين في جودة المنتجات ؛

✓ ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة

الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزاً تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى

بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزاً من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمّال

وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل مما أدى

إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد

تحسين وضعيتها ؛

✓ وفي 15 أكتوبر 2000م وبعد إعادة هيكلة القطاع أصبحت وحدة غرداية مؤسسة عمومي اقتصادية

تحتلّ اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمع

الأنابيب "GROUP ANABIB" ؛

- ✓ في 20 جانفي 2001م تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "API" ؛
- ✓ وفي 15 يوليو 2006 ومن اجل مواجهة المنافسة الخارجة ومواكبة اقتصاد السوق، تم عقد اتفاق لدمج مؤسسة PIPE GAZ غرداية ومؤسسة ALFA TUS عنابة التابعة لمجمع سيدار. وكان هذا كان ميلاد مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ؛
- ✓ في سنة 2016 وبعد هيكلة الحكومة للمؤسسات الاقتصادية وخاصة قطاع الحديد والصلب اصبحت المؤسسة تابعة لمجمع ايميتال ؛
- ✓ سنة 2017 قامت المؤسسة باقتناء الة تلحيم جديدة تسمح بمضاعفة انتاج المؤسسة وكذلك ادراج منتجات اخرى كانت تستورد بالعملة الصعبة.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م و تعد من اقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCHTIEF" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 860 عامل.

وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" ببنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TUS" بالحجّار عنابة تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب"ALFA PIPE برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري.

تختص مؤسسة في تصنيع الأنابيب الفولاذية الملحومة اللولبية حتى X80 ، بأقطار مختلفة (16" Ø - 80" Ø) وسمك (6،90 ملم - 25،40 مم) ، مغلفة خارجيًا بثلاث طبقات من البولي إيثيلين و داخليا

بالإيبوكسي، خصوصاً بعد الحصول على آلة اللحام الجديدة سنة 2017. هذه الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب تستعمل خصيصاً لغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 150 000 طن سنوياً.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE غرداية

تلعب المؤسسة دوراً اقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

✓ تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: "G01- GR5 -GR4 -DLR 1-GR6 -GR7-ELR1-G02- GK1"؛

✓ تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والزري، وقطاع المحروقات؛

✓ تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 860 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتقنيين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرون؛

✓ أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الأيزو "ISO9001" و "API Q1"؛

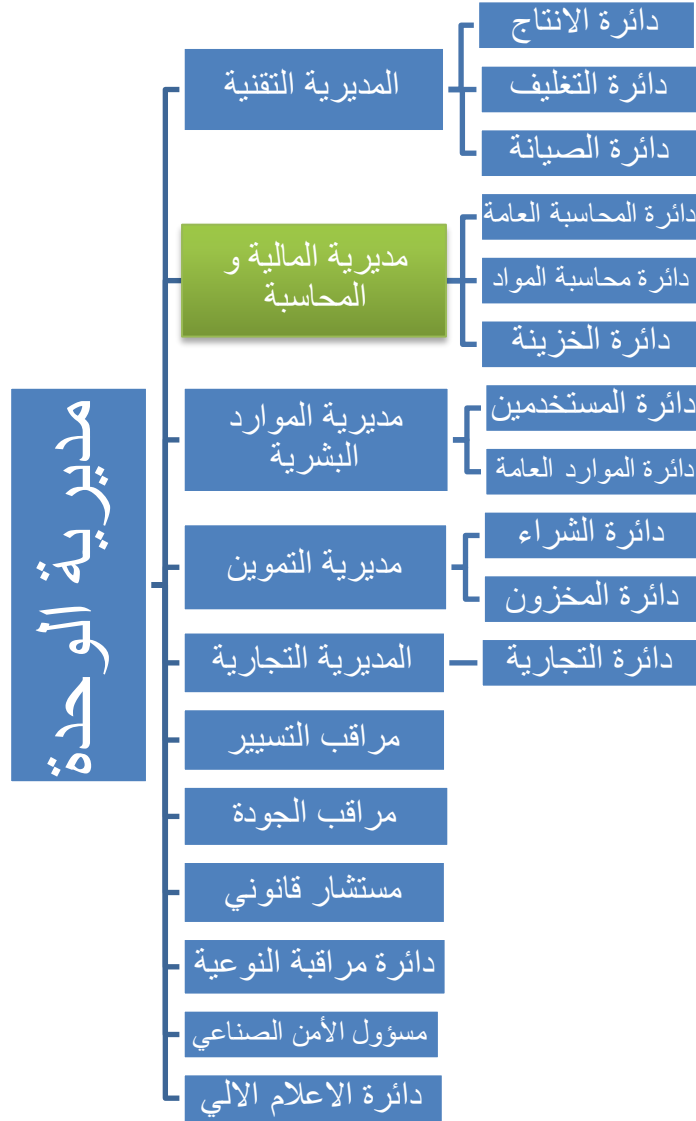
✓ ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي

رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لـ ALFA PIPE غرداية

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى، الأسفل، الجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ولمكن بمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل 1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE غرداية



الفرع الأول: شرح مصالغ أقسام المؤسسة ALFA PIPE

تتكون مؤسسة ALFAPIPE من خمسة أقسام رئيسية على رأسها مدير الوحدة كهيئة مشرفة وسنقوم

بتقديم عرض موجز عن وظيفة كل منها:

المديرية العامة: يوجد على رأسها مدير الوحدة فهو المسير الأساسي لها، وبالتالي يعمل على مراقبة وتنظيم

وتوجيه مختلف القرارات الخاصة بالتسيير من أجل استمرارية العمل بصورة حسنة.

المديرية التقنية: تقوم بإنجاز مختلف المشاريع والطلبات، تحتوي على ثلاث دوائر وهي:

✓ دائرة الإنتاج؛

✓ دائرة الصيانة؛

✓ دائرة التغليف.

مديرية المالية والمحاسبة: هي القلب النابض للتسيير المالي للمؤسسة فهي التي تقوم بالجرد لمحاسبي كل

سنة ومراقبة حركة دخول وخروج الأموال و تدقيق ومراقبة الأنشطة وإصدار الحسابات الاجتماعية، والتصريح

عن أرقام الأعمال لمصالح الضرائب والتأشير على الأجرة، تحتوي على ثلاث دوائر وهي:

✓ دائرة المحاسبة العامة؛

✓ دائرة محاسبة المواد؛

✓ دائرة الخزينة.

مديرية الموارد البشرية: تقوم بمديرية الموارد البشرية بالإشراف على العمال من خلال تنظيمهم وتوجيههم

وتحفيزهم وبالتالي الوقوف على مستحقاتهم وكذا ضمانات الاجتماعية وحساب أجورهم، وتطبيق القوانين

النصوص عليها في قانون العمل وتنقسم إلى:

✓ دائرة المستخدمين؛

✓ دائرة الموارد العامة.

مديرية التموين: هي المصلحة التي تمون المؤسسة بالوسائل والمواد الاولية حيث أن المؤسسة تحتوي على عدة مخازن تحتفظ فيها والمواد الاولية وتقدمها عند الطلب، كما تقوم باقتناء هذه السلع من طرف الموردين وتقوم أيضا بالبحث على احتياجات وطلبات المؤسسة لتموينها من خارج أو داخل المؤسسة، تحتوي على

دائرتين وهي:

✓ دائرة الشراء؛

✓ دائرة المخزون.

المديرية التجارية: هي إلى تشرف على عملية بيع السلعة أو الخدمة للزبون وإجراء الصفقات وفواتير المبيعات، فهي تشرف على شكل السلعة وسعرها وطرق تسديدها وتوصيلها.

مراقب التسيير: مراقبة التسيير مصممة في المؤسسة من خلال مساعد المدير مكلف بمراقبة

التسيير، ترتبط وظيفيا وتنظيميا مع وظائف الإدارة العليا وتزود هذه الاخيرة المدير الوحدة وللرئيس المدير العام المعلومات المخولة لاتخاذ القرارات.

مراقب الجودة: تتمثل مهامه في الرقابة على الانتاج سواء في الوحدات او اثناء مراحل التصنيع وفق متطلبات تعبئة النماذج المقررة للأيزو وكذلك اختبار تطابق المنتجات النهائية وفق متطلبات وشروط مواصفات الايزو لمعرفة مطابقتها للمواصفات المعتمدة والتأكد من صلاحيتها للغرض وفق متطلبات التقييم والمتابعة.

مستشار قانوني: تقوم أساسا بتمثيل المؤسسة لدى المصالح القضائية والقانونية، كما تنظر في المنازعات الجماعية والفردية بين العمال والإدارة أو العمال فيما بينهم، فتتخذ الإجراءات اللازمة لفض النزاع قبل اللجوء إلى العدالة، وتراقب سلامة التعاملات القانونية من الأخطاء ومدى تطابقها مع القانون.

دائرة مراقبة النوعية: هي إلى تشرف مراقبة جودة المنتج والتأكد من مدى مناسبة المنتج ومطابقته للأغراض التي صُمم من أجلها، وبالتالي تحقيق رضا الزبون بتلبية رغباتهم، ويشترط ذلك ضرورة وجود مواصفاتٍ قياسية؛ وذلك لمتابعتها بكل سهولة وتحقيقها، ثم إجراء بعض الإصلاحات والتدخلات في حال وجود عيوب.

دائرة الاعلام الآلي: ويتمثل دور هذه المصلحة في تسيير المعالجة المعلوماتية وترقية البرامج على مستوى الوحدة وكذا ضمان صيانتها، اضافة الى ترقية وتطوير التطبيقات الخاصة بالاعلام الآلي للوحدة. مسؤول الأمن الصناعي: تتمثل مهمة هذا الأخير في إقامة وإعداد القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بالأمن في المراكز، والحرص على نشرها وتطبيقها بصرامة، ذلك لوجود خطر مستمر داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل الفرضيات

بعدها تم توزيع وجمع الاستبيان على مجتمع الدراسة في المؤسسة قمنا بتحليل النتائج من خلال قياس مستوى التمكين والمتمثل في ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة مركز إجابات العينة ودرجة الموافقة على أسئلة الاستبيان، سنتطرق إلى حساب معامل الارتباط الذي يقيس اختبار صحة الفرضيات و العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات:

1. منهجية الدراسة:

تحتوي منهجية الدراسة على وصف مفصل لطرق تنفيذها وإجراءاتها، مثل أسلوب جمع العينات، ووصف مجتمع العينة، وعينة الدراسة، ووصفا لأداة الدراسة، وطرق جمع البيانات، والطريقة التي تم إتباع للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أخذ عينة بسيطة من مجتمع الدراسة لإجراء التحليل الاحصائي اللازم لبيانات هذه الدراسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين ومدراء من عدة دوائر ومديريات يعملون في مجال التدقيق والمحاسبة والشؤون المالية، وهي كالاتي:

أعضاء لجنة التدقيق، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التقنية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التموين، المديرية التجارية، أعضاء مراقبة التسيير، مراقبة الجودة، مستشار قانوني، دائرة مراقبة النوعية، دائرة الاعلام الالي. وقد بلغ عددهم 32.

3. أداة الدراسة:

تم تصميم إستبانة خصصت لهذه الدراسة، حيث تشتمل الاستبانة على فرضيات الدراسة، وتحتوي على قسمين:

القسم الأول: إشتمل على المعلومات الديموغرافية للمبحوثين، واشتمل على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة المهنية.

القسم الثاني: حيث إشتمل على موضوع الدراسة ويحتوي على 21 سؤال موزعة على خمسة أبعاد وهي: الإستقلالية، توفير الموارد، توفير المعلومات، تسهيل إنجاز الاهداف، الكفاءة والمقدرة.

4. صدق أدوات الدراسة:

بعد تصميم الاستبانة في شكلها الاولي، تم عرضها على لجنة التحكيم في مجال الدراسة في جامعة غرداية، وذلك للتحقق من الصدق الظاهري ومن وضوح فقرات الاستبانة، وللتأكد من مدى سهولة فهمها من قبل المبحوثين، والتأكد من ترابط الافكار ليتناسب مع فرضيات الدراسة، وبعد عرض الاستبانة على لجنة التحكيم تم التعديل في بعض فقرات الاستبيان وقد تم توزيعها على عينة الدراسة.

5. المعالجة الاحصائية:

تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في تحليل بيانات هذه الاستبانة بعد توزيعها وجمعها. وقد تمثلت المعالجة الاحصائية على العمليات الاحصائية التالية:

الوسط الحسابي: ويعد من المؤشرات الأكثر أهمية لقياس النزعة المركزية، ويستخدم على نطاق

واسع في الدراسات، ويستخدم لقياس متوسط الاجابات عن اسئلة الدراسة، وترتيب اهمية البنود

ودرجات الموافقة او الرفض للبنود الواردة في الاستبيان.

الانحراف المعياري: ويستخدم لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي، من اجل تأكيد

التحليل.

النسب المئوية: وذلك لوصف خصائص المعلومات ونتائج التحليل ومقارنتها لجعل فهم هذه النتائج

أكثر سهولة.

معامل بيرسون: والهدف من اجراء هذا الاختبار هو تحديد العلاقة بين كافة متغيرات البحث وقوة

هذه العلاقة من خلال المعاملات المتحصل عليها.

6. مقياس الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اجابات العينة على جميع فقرات أداة الدراسة، بحيث

تأخذ الاجابة:

جدول رقم (09) درجات ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. وصف خصائص العينة:

1. حسب متغير الجنس:

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	21	65.6
	أنثى	11	34.4
	المجموع	32	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور في المؤسسة بلغت 65.6% مقارنة بالإناث والتي بلغت نسبة

34.4% حيث أن نسبة الذكور ضعف الإناث مما يدل على أن المؤسسة لديها نقص من فئة الإناث في

مجال التدقيق وهذا مؤشر ضعيف، قد يعود ذلك لعدم المؤسسة حيث كانت فئة الإناث في التوظيف قليلة في

الماضي.

2. حسب متغير العمر:

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
العمر	40-30	15	46.9
	50-41	15	46.9
	أكثر من 51	2	6.3
	المجموع	32	100

نلاحظ أن الفئة العمرية 30-50 سنة تمثل نسبة 93.8% وهو مؤشر إيجابي بالنسبة

للمؤسسة حيث أنها توفر اليد العاملة وتساهم في القضاء على البطالة للفئة الشبابية من 30-40 سنة ، وتتوفر لديها الخبرة من فئة 41-50 سنة.

3. حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ليسانس	12	37.5
	ماستر	20	62.5
	ماجستير	0	0
	دكتوراه	0	0
	المجموع	32	100

يلاحظ من الجدول أن نسبة حاملي شهادة ماستر 62.5% وتليها نسبة حاملي شهادة ليسانس بنسبة

37.5% أما نسبة شهادة الدكتوراه والماجستير 0% حيث لا تتوفر في المؤسسة، نسبة حاملي شهادة الماستر

تمثل أكبر نسبة في الدراسة وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

4. حسب متغير الخبرة:

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
	أقل من 5 سنوات	2	6.2

25	8	10-5	الخبرة
34.4	11	15-10	
34.4	11	أكثر من 15 سنة	
100	32	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن نسبة الموظفين الذين سنوات خبرتهم من فئة 10-15 سنة وأكثر

تبلغ 68.8% وهي تمثل كأكبر نسبة ثم تليها فئة 5-10 سنوات بنسبة 25% ، وتشير هذه النتائج إلى أن

المؤسسة تتمتع بموظفين لديهم خبرة في مجال التدقيق وهذا كؤشر إيجابي يؤثر في الكفاءة.

2. تحليل نتائج الاستبيان والمقابلة:

تحديد درجات المتوسط الحسابي:

جدول رقم (14) يوضح تحديد درجات المتوسط الحسابي

مرتفعة	متوسطة	منخفضة
5.00-3.80	3.79-2.40	2.39-1.00

لقد تم الاعتماد على وسط حسابي مقداره (3)، حيث سيتم الاعتماد عليه في اتخاذ القرار حول قبول

أو رفض الفرضية، حيث سيتم قبول الفرضية البديلة في حالة أن تكون قيمة المتوسط الحسابي تساوي أو

أكبر من الوسط الفرضي، إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أقل من قيمة الفرضية فسيتم أخذ الفرضية العدمية.

1.2 تحليل نتائج الاستبيان:

بعدما قمنا بجمع الاستبيان تم تحليل أوجوبته وذلك بالقيام بالمعالجة الإحصائية وتم التوصل إلى النتائج التالية لأبعاد الدراسة وهي: (الإستقلالية، توفر المعلومات، توفر الموارد، تسهيل إنجاز الأهداف، الكفاءة والمقدرة).

- **البعد الأول: الإستقلالية:** تم إعداد 5 أسئلة من الفقرة (1 إلى 5) قصد التعرف على مستوى تطبيق الاستقلالية في المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "الاستقلالية"

الرقم	العبارة	معايير القياس												
		موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		غير موافق بشدة				
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			
1	تملك لجنة التدقيق الداخلي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.	28.1	9	46.9	15	15.6	5	6.2	2	3.1	1	3.91	995	مرتفع
2	تسمح الإدارة للجنة التدقيق بالحرية في اختيار طريقة التدقيق المناسبة.	31.2	10	40.6	13	25	8	0	0	3.1	1	3.97	933	مرتفع
3	تتمتع لجان التدقيق باستقلالية كافية لأداء مهامهم.	18.8	6	37.5	12	37.5	12	6.2	2	0	0	3.69	859	متوسط
4	تشجع الإدارة أعضاء لجنة التدقيق على تحمل مسؤولياتهم.	6.2	2	56.2	18	37.5	12	0	0	0	0	3.69	592	متوسط
5	تتمكن لجنة التدقيق من الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين تحتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الإداري .	12.5	4	56.2	18	21.9	7	9.4	3	0	0	3.72	813	متوسط
		المعدل العام										3.79	403	متوسط

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام هو (3.79) وانحراف معياري (403) ودرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي كان للفقرة 2 والتي تنص على "تسمح الإدارة للجنة التدقيق بالحرية في اختيار طريقة التدقيق المناسبة" بلغ (3.97) ودرجة تقدير مرتفع، وتليها للفقرة 1 والتي تنص على "تملك لجنة التدقيق الداخلي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.91) ودرجة تقدير مرتفع، وتليها الفقرة 5 والتي تنص على "تتمكن لجنة التدقيق من الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين تحتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الإداري" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ودرجة تقدير متوسط، وفي الأخير أدنى متوسط حسابي كان للفترتين 3 و 4 واللذان تتنصان على "تتمتع لجان التدقيق باستقلالية كافية لأداء مهامهم" و "تشجع الإدارة أعضاء لجنة التدقيق على تحمل مسؤولياتهم" بلغ (3.69) بدرجة تقدير متوسط.

• البعد الثاني: توفر المعلومات: تم إعداد 4 أسئلة من الفقرة (6-9) لقياس مستوى توفر المعلومات

في المؤسسة ، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "توفر المعلومات"

الرقم	العبارة	معايير القياس															
		المتوسط		الانحراف		الاتجاه		موافق بشدة		موافق		غير موافق بشدة					
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N				
6	تتوفر لدى لجنة التدقيق المعرفة التامة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.	3	9.4	21	65.6	8	25	0	0	0	0	0	0	0	مرتفع	574	3.84
7	توفر إدارة الشركة للجنة التدقيق الوصول للمعلومات بشكل سلس دون عراقيل .	2	6.2	18	56.2	11	34.4	1	3.1	0	0	0	0	0	متوسط	653	3.66
8	تتبنى الشركة سياسات مرنة	5	15.6	18	56.2	7	21.9	2	6.2	0	0	0	0	0	مرتفع	780	3.81

													تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص مجال عمل التدقيق.	
متوسط	716	3.56	0	0	3.1	1	46.9	15	40.6	13	9.4	3	توفر إدارة الشركة فرصة الحصول (الاطلاع) على المعلومات والتقارير دون عناء.	9
متوسط	346	3.72	المعدل العام											

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام هو (3.72) وانحراف معياري (346) وبدرجة تقدير متوسط، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة 6 والتي تنص على " تتوفر لدى لجنة التدقيق المعرفة التامة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.84) بدرجة تقدير مرتفع، وتليها الفقرة 8 والتي تنص على " تتبنى الشركة سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص مجال عمل التدقيق" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) بدرجة تقدير مرتفع، وتليها الفقرة 7 والتي تنص على " توفر إدارة الشركة للجنة التدقيق الوصول للمعلومات بشكل سلس دون عراقيل" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) بدرجة تقدير متوسط، وتليها أدنى متوسط حسابي للفقرة 9 والتي تنص على " توفر إدارة الشركة فرصة الحصول (الاطلاع) على المعلومات والتقارير دون عناء" بمتوسط حسابي بلغ (3.56) بدرجة تقدير متوسط.

- البعد الثالث: توفر الموارد: تم إعداد 4 أسئلة من الفقرة (10-13) لقياس درجات توفر الموارد في

المؤسسة لدى لجنة التدقيق، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "توفر الموارد"

الرقم	العبرة	معايير القياس												
		موافق بشدة		موافق		بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			

متوسط	837	3.59	0	0	6.2	2	43.8	14	34.4	11	15.6	5	توفر إدارة الشركة للجنة التدقيق متسع من الوقت لإتمام مهامهم.	10
متوسط	851	3.72	0	0	6.2	2	34.4	11	40.6	13	18.8	6	توفر إدارة الشركة للجنة التدقيق موارد بشرية ذات كفاءة في التدقيق والمحاسبة.	11
متوسط	813	3.72	0	0	6.2	2	31.2	10	46.9	15	15.6	5	تجعل إدارة المؤسسة جميع الوسائل والتجهيزات تحت تصرف أعضاء لجان التدقيق	12
متوسط	793	3.63	0	0	6.2	2	37.5	12	43.8	14	12.5	4	توفر المؤسسة كل الموارد المالية الكافية للجان التدقيق من أجل الوفاء بمتطلبات عملية التدقيق	13
متوسط	443	3.66	المعدل العام											

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط العام لأجوبة المبحوثين بلغ (3.66) وانحراف معياري (443)

وبدرجة تقدير متوسط، وبلغ أعلى متوسط حسابي للفقرتين 11 و 12 واللذان تتصان على "توفر إدارة

الشركة للجنة التدقيق موارد بشرية ذات كفاءة في التدقيق والمحاسبة" و"تجعل إدارة المؤسسة جميع

الوسائل والتجهيزات تحت تصرف أعضاء لجان التدقيق" بمتوسط حسابي (3.72) و بدرجة تقدير متوسط،

ثم تليها الفقرة 13 تنص على "توفر المؤسسة كل الموارد المالية الكافية للجان التدقيق من أجل الوفاء

بمتطلبات عملية التدقيق" وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.63) بدرجة تقدير متوسط، وتليها أدنى متوسط

للفقرة 10 التي تنص على "توفر إدارة الشركة للجنة التدقيق متسع من الوقت لإتمام مهامهم" بلغ (3.59)

وبدرجة تقدير متوسط.

● **البعد الرابع: تسهيل انجاز الاهداف:** تم إعداد 4 أسئلة من الفقرة (14-17) لقياس مستوى تأثير

بعد تسهيل انجاز الاهداف في المؤسسة لدى لجنة التدقيق، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (18) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "تسهيل انجاز الاهداف"

الرقم	العبارة	معايير القياس										المتوسط	الانحراف	الاتجاه		
		موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		غير موافق بشدة						
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N					
14	تساعد المؤسسة لجنة التدقيق على التغلب على العوائق التي تواجهها في إنجاز مهامها	3.1	1	43.8	14	53.1	17	0	0	0	0	3.50	568	متوسط		
15	توفر المؤسسة فرص التكوين والتشجع اللجنة التدقيق على تطوير ذاتها لتضمن الكفاءة في التدقيق	9.7	3	58.1	18	32.3	10	0	0	0	0	3.77	617	متوسط		
16	تحرص إدارة المؤسسة دائما على توفر التجهيزات الكاملة للجنة التدقيق تسهيلا لعملية التدقيق لضمان الكفاءة وتحقيق الأهداف	21.9	7	34.4	11	34.4	11	9.4	3	0	0	3.69	931	متوسط		
17	تسهل المؤسسة على توفر جو الفريق الواحد أثناء عملية التدقيق لتوفر التأثير بين أعضاء لجنة التدقيق	6.2	2	56.2	18	28.1	9	3.1	1	6.2	2	3.53	915	متوسط		
				المعدل العام												
												3.62	399	متوسط		

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.62) وانحراف معياري (399) وبدرجة

تقدير متوسط، وبلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة 15 التي تنص على "توفر المؤسسة فرص التكوين

والتشجع للجنة التدقيق على تطوير ذاتها لتضمن الكفاءة في التدقيق" بلغ (3.77) بدرجة تقدير متوسط،

وتليها الفقرة 16 التي تنص على " تحرص إدارة المؤسسة دائما على توفر التجهيزات الكاملة للجنة التدقيق

تسهيلا لعملية التدقيق لضمان الكفاءة وتحقيق الأهداف" بلغ (3.69) بدرجة تقدير متوسط، وتليها الفقرة

17 التي تنص على " تسهر المؤسسة على توفر جو الفريق الواحد أثناء عملية التدقيق لتوفر التأثير بين أعضاء لجنة التدقيق" بلغ (3.53) بدرجة تقدير متوسط، وتليها أدنى متوسط حسابي للفقرة 14 التي تنص على "تساعد المؤسسة لجنة التدقيق على التغلب على العوائق التي تواجهها في إنجاز مهامها" بلغ (3.50) بدرجة تقدير متوسط.

• البعد الخامس: الكفاءة والمقدرة: تم إعداد 4 أسئلة من الفقرة (18-21) لقياس مستوى تأثير بعد

الكفاءة والمقدرة في المؤسسة لدى لجنة التدقيق، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (19) يوضح إجابات المبحوثين عن بعد "الكفاءة والمقدرة"

الرقم	العبارة	معايير القياس												
		المتوسط		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق بشدة		
		الانحراف	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
18	تتمتع لجنة التدقيق بفعالية ذاتية تساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة	متوسط	660	3.63	0.0	0	3.1	1	37.5	12	53.1	17	6.2	2
19	لدى لجنة التدقيق الخبرة الكافية والفعالية الذاتية من خلال تطبيق المعايير المهنية	متوسط	592	3.69	0.0	0	0.0	0	37.5	12	56.2	18	6.2	2
20	تمتاز لجنة التدقيق بالمرونة من خلال الإطلاع على جديد القوانين والمعايير لمواجهة التحديات	متوسط	716	3.69	0.0	0	6.2	2	37.5	12	50.0	16	6.2	2
21	نتق لجنة التدقيق في قدراتها الذاتية و الكفاءة المهنية	متوسط	634	3.56	0.0	0	3.1	1	28.1	9	62.5	20	6.2	2
متوسط		375	3.65	المعدل العام										

نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.65) وانحراف معياري

(375) وبدرجة تقدير متوسط، حيث بلغ أقصى متوسط للفقرة 19 و 20 تتصان على "لدى لجنة التدقيق

الخبرة الكافية والفعالية الذاتية من خلال تطبيق المعايير المهنية" و"تمتاز لجنة التدقيق بالمرونة من خلال الإطلاع على جديد القوانين والمعايير لمواجهة التحديات" حيث بلغ (3.69) وبدرجة تقدير متوسط، ويليهما الفقرة 18 تنص على " تتمتع لجنة التدقيق بفعالية ذاتية تساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة" حيث بلغ (3.63) بدرجة تقدير متوسط، وأدنى متوسط للفقرة 21 تنص على " تثق لجنة التدقيق في قدراتها الذاتية و الكفاءة المهنية" حيث بلغ (3.56) وبدرجة تقدير متوسط.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وإقتراحات وتوصيات

1. إختبار فرضيات الدراسة: بعدما قمنا بتحليل نتائج الدراسة سنتطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل بيرسون لقبول الفرضية الأولى أو الأخذ بالفرضية البديلة. الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين توفر الاستقلالية للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

جدول رقم (20) نتائج إختبار الفرضية الأولى

النتيجة	معامل الارتباط	البعد
0.599**	معامل بيرسون	الاستقلالية
0.000	الدلالة	
32	المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد الاستقلالية والمتغير التابع كفاءة لجان التدقيق الداخلي كانت دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتدل على وجود علاقة طردية بين الاستقلالية وكفاءة التدقيق الداخلي، وهذا دليل على أن لجنة التدقيق تتمتع برؤية واضحة لأهداف المؤسسة

ولديها الحرية في اختيار طريقة التدقيق، وعليه قبول الفرضية الأولى، توجد علاقة إيجابية بين توفر الاستقلالية للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين توفر المعلومات للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

جدول رقم (21) نتائج اختبار الفرضية الثانية

النتيجة	معامل الارتباط	البعد
0.175	معامل بيرسون	توفر المعلومات
0.338	الدلالة	
32	المجموع	

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين بعد توفر المعلومات والمتغير التابع كفاءة التدقيق الداخلي ضيف لأنه لا يمثل دالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني لا توجد علاقة بين توفر المعلومات وكفاءة التدقيق الداخلي، مما يدل على أن المؤسسة لا تتوفر على مرونة تضمن تدفق المعلومات للجنة التدقيق، وأن المؤسسة لا تتوفر لديها فرصة الاطلاع على التقارير، وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة وهي: لا توجد علاقة إيجابية بين توفر المعلومات للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين توفر الموارد للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

جدول رقم (22) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

النتيجة	معامل الارتباط	البعد
0.604**	معامل بيرسون	توفر الموارد
0.000	الدلالة	
32	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد توفر الموارد و المتغير التابع كفاءة التدقيق كان قويا يعني وجود علاقة طردية ويمثل دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن المؤسسة توفر الموارد المالية والبشرية والمادية للجنة التدقيق من أجل الوفاء بمتطلبات عملية التدقيق، وعليه نقبل بالفرضية الأولى وهي: **توجد علاقة إيجابية بين توفر الموارد للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.**

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية بين تسهيل إنجاز الاهداف للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

جدول رقم (23) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

النتيجة	معامل الارتباط	البعد
0.457**	معامل بيرسون	تسهيل إنجاز الاهداف
0.009	الدلالة	
32	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد تسهيل إنجاز الاهداف وكفاءة لجان التدقيق الداخلي كان ضعيفا ولا يمثل دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ورغم ذلك فقد ظهر بنجمتين لأن الدلالة الاحصائية كانت قوية وهذا يفسر تأثير تسهيل إنجاز الاهداف على كفاءة لجان التدقيق الداخلي رغم أن التأثير ضعيف على التدقيق الداخلي، هذا يدل على أن المؤسسة لديها نقص في توفر فرص التكوين والتشجيع للجنة التدقيق لتطوير ذاتهم لتضمن كفاءة التدقيق، وعليه نقبل الفرضية الأولى وهي: **توجد علاقة إيجابية بين تسهيل إنجاز الاهداف للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.**

الفرضية الخامسة: توجد علاقة إيجابية بين الكفاءة والمقدرة للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

جدول رقم (24) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

النتيجة	معامل الارتباط	البعد
---------	----------------	-------

0.062	معامل بيرسون	الكفاءة والمقدرة
0.734	الدلالة	
32	المجموع	

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ معامل الارتباط بين بعد الكفاءة والمقدرة و المتغير التابع كفاءة لجان التدقيق الداخلي كان ضعيف لا يمثل دالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، يعني أنه لا توجد علاقة بين الكفاءة والمقدرة وكفاءة التدقيق الداخلي، حيث أنه لا تكفي خبرة وثقة لجان التدقيق في قدراتهم بل يجب توفر عدة عوامل أخرى حتى تكمل بعضها في عملية التدقيق، وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة وهي: لا توجد علاقة إيجابية بين الكفاءة والمقدرة للجنة التدقيق وكفاءة التدقيق الداخلي.

2. التوصيات:

- على المصلحة المكلفة بالشؤون القانونية أن تعمل على تفعيل المرونة حتى توفر تدفق للمعلومات القانونية الجديدة للجنة التدقيق لضمان كفاءة في التدقيق.
- يلزم تغيير نمط الإدارة وذلك عن طريق تجنب الإدارة لاحتكار المعلومات حيث لا توفر الفرصة للجنة بالاطلاع على التقارير والنتائج والتي تمثل المرجع الاساسي لعملية التدقيق لتفادي اعادة الأخطاء.
- على السوسيوولوجيين الاهتمام بالتمكين و توفير فرص التكوين والتشجيع لتطوير لجنة التدقيق لتحقيق كفاءة في اللتدقيق.
- على المؤسسة وغيرها النظر إلى التمكين بشكل إيجابي ودراسة توقعاته مستقبلا.
- تشجيع المؤسسات للدراسات المشابهة لهذه الدراسة قصد تجسيد وتوسيع مصطلح التمكين والحث على ممارسته في المؤسسات.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا المتمثلة في قياس مستوى التمكين لدراسة الحالة في مؤسسة ALFA PIPE GHARDAIA والتي تقيس مدى اعتماد المؤسسة على التمكين وتأثيره على لجنة التدقيق الداخلي، وتم من خلال تحليل نتائج الاستبيان وأسئلة المقابلة إلى متوسطات حسابية لقياس ارتكاز اجوبة المبحوثين والنسب المئوية التي تساعد على تحليل النتائج وانحرافات معيارية لمعرفة اتجاه الاجوبة وحساب معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين المتغيرين، حيث تحصلنا على النتائج التالية:

- اعتمدت المؤسسة على التمكين من خلال اعطاء استقلالية للجنة التدقيق وحرية التصرف في طريقة ومنهجية التدقيق.
- توفر المؤسسة الموارد البشرية والمادية والمالية التي تحتاجها لجنة التدقيق من أجل الوفاء بمتطلبات التدقيق.

كما تحصلنا على نتائج تمثل نقاط الضعف للمؤسسة:

- تدفق المعلومات ضعيف جدا حيث أن مصلحة الشؤون القانونية للمؤسسة لا تتوفر على مرونة وتحتكر اللجنة للاطلاع على التقارير والنتائج مما يؤدي إلى نقص في كفاءة التدقيق.
- للمؤسسة نقص في توفير التكوينات وتشجيع لجنة التدقيق.
- لجنة التدقيق ضعيفة من حيث الكفاءة والمقدرة.

الختامة

الخاتمة

اهتم الباحثون بموضوع التمكين من مختلف التخصصات والاتجاهات لأنه يعتبر من المصطلحات الجديدة والتي لها تأثير إيجابي، وهذا الاهتمام بموضوع التمكين يوحي لنا وكأننا نتجه نحو عصر التمكين.

ومن هنا جاءت دراستنا: دور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي في مؤسسة

ALFA PIPE GHARDAIA

لدراسة الموضوع تمت صياغة الاشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم اعتماد التمكين على كفاءة لجان

التدقيق الداخلي في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE GHARDAIA؟

وللجابة على اشكالية الموضوع تم الاعتماد على الجانب النظري و الجانب التطبيقي والمقارنة بين النظري والنتائج المتوصل اليها على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرضيات و الدراسة الميدانية:

- ✓ تتمتع لجنة التدقيق بالاستقلالية من خلال الرؤية الواضحة لأهداف المؤسسة والحرية في اختيار طريقة ومنهجية التدقيق، ومنه نثبت صحة الفرضية الاولى، أي توجد علاقة بين الاستقلالية وكفاءة التدقيق الداخلي.
- ✓ المؤسسة لا توفر الحرية للجنة التدقيق للاطلاع على التقارير، ولا تتوفر على مرونة تضمن تدفق المعلومات للجنة التدقيق الداخلي، ومنه نرفض صحة الفرضية الاولى ونقبل بالفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة ايجابية بين توفر المعلومات وكفاءة التدقيق الداخلي.
- ✓ توفر المؤسسة الموارد المالية والمادية والبشرية من اجل الوفاء بمتطلبات التدقيق الداخلي، وعليه نقبل صحة الفرضية الاولى، أي توجد علاقة ايجابية بين توفر الموارد وكفاءة التدقيق الداخلي.

✓ المؤسسة لا توفر فرص التكوين والتشجيع للجنة التدقيق ليطوروا من ذاته ورغم ذلك فإنه يؤثر في كفاءة التدقيق الداخلي، وعليه نقبل الفرضية الاولى، أي أنه توجد علاقة ايجابية بين تسهيل الاهداف وكفاءة التدقيق الداخلي.

✓ لا تتوفر لجنة التدقيق على كفاءة ومقدرة وهذا يؤثر في كفاءتهم في التدقيق الداخلي، وعليه نرفض الفرضية الاولى ونقبل الفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة ايجابية بين الكفاءة والمقدرة وبين كفاءة التدقيق الداخلي.

إقتراحات:

✓ على المصلحة المكلفة بالشؤون القانونية أن تعمل على تفعيل المرونة حتى توفر تدفق للمعلومات القانونية الجديدة للجنة التدقيق لضمان كفاءة في التدقيق.

✓ يلزم تغيير نمط الادارة وذلك عن طريق تجنب الادارة لاحتكار المعلومات حيث لا توفر الفرصة للجنة بالاطلاع على التقارير والنتائج والتي تمثل المرجع الاساسي لعملية التدقيق لتفادي اعادة الأخطاء.

✓ على السوسيولوجيين الاهتمام بالتمكين و توفير فرص التكوين والتشجيع لتطوير لجنة التدقيق لتحقيق كفاءة في التدقيق.

✓ على المؤسسة وغيرها النظر إلى التمكين بشكل إيجابي ودراسة توقعاته مستقبلا.

✓ تشجيع المؤسسات للدراسات المشابهة لهذه الدراسة قصد تجسيد وتوسيع مصطلح التمكين والحث على ممارسته في المؤسسات.

آفاق البحث المستقبلية:

✓ ضبط المصطلح الرئيسي للتمكين حتى يكون له مرجع رسمي.

✓ دراسة مقارنة بين الجزائر والدول التي تتميز بالتمكين من ناحية التأثير على النتائج.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: (1995)، لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، لبنان.
2. أفندي عطية حسين: تمكين العاملين: (2003)، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
3. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: (2013)، ادارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
4. إسماعيل قيرة وسلاطنية بلقاسم (2015)، التنظيم الحديث للمؤسسة ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر.
5. النمر سعد وآخرون: (2006)، الادارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مكتبة الشقري، الرياض السعودية.
6. القريوتي محمد قاسم: (2003)، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
7. هجان عبد الرحمان احمد: (1999)، المدخل الابداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
8. زاهد محمد دبيري: (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن.
9. حسين حريم: (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

10. لويس معلوف: (1986)، المنجد في اللغة والاعلام، ط23، دار المشرق، لبنان.
11. ليلي السيد فرحات: (2001)، القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، عمان.
12. موريس، أنجريس: (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر.
13. محمد بن ابي بكر الرازي: (1996)، الأسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
14. محمد بن ابي بكر الرازي: (1996)، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت.
الرسائل الجامعية:
15. بريح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة بومرداس، 2015.
16. عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة ماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2010.
17. غوالي محمد البشير، دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2004.
18. فاطمة أحمد موسى ابراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات و المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2016.

الملتقيات والمؤتمرات:

19. بحدود راضية نوال، مداخلة بعنوان "دور التدقيق الداخلي في تفعيل ادارة المخاطر المصرفية"، الملتقى الدولي حول: إدارة المخاطر وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، يومي 12 و 13 ديسمبر 2012.
20. خالد جمال الجعارات، بوطرة فضيلة، دور المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS و التدقيق الداخلي في ضبط ممارسة المحاسبة الإبداعية، المؤتمر الدولي الثالث حول الاتجاهات الحديثة في المحاسبة، يومي 24-25 أكتوبر 2017، جامعة ام البواقي العربي بن مهدي.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

21. CHEKROUN Merime, **Le role de l'audit interne dans le pilotage et la performance du system de control interne:** cas d'un echantillons d'entreprise algeriens, these de doctorat en sciences de gestation , universite abou bekr belkaid de telemcen, 2013/2014.
22. ZIANI abdelhak , **Le role de l'audit interne dans l'amelioration de la gouvernance d'entreprise :** car entreprise algériennes , thèse de doctorat en sciences économiques algériennes , thèse de doctorat en sciences économiques , université abou bekr belkaid de Tlemcen, 2013/2014.
23. Jacques Renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, 7^{ème} edition, d'organisation, paris, 2010.
24. Institut français de l'audit et du controle internes , **cadre de reference international des pratiques professionnelles de l'audit interne** , edition 2013, paris.

25. Madeline Cidre **Audit interne quelle valeur ajoutée à l'entreprise**, école supérieure d'assurance, 2012.

المواقع:

26. www.atareeq.iraq.com

27. www.jamaa.net/book/download/71742

28. <http://na.theiia.org/standardsguidance/mandatoryguidance/pages/>

[Definition-of-internal-Auditing.aspx](http://na.theiia.org/standardsguidance/mandatoryguidance/pages/Definition-of-internal-Auditing.aspx), page consulté le: **28/03/2017, 15:30**

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / قسم العلوم المالية
والمحاسبة
تخصص تدقيق ومراقبة التسيير



دور التمكين في تعزيز كفاءة عمل لجان التدقيق الداخلي لدى مؤسسة ALFA PIPE GHARDAIA

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير بعنوان "دور التمكين في تعزيز كفاءة

عمل لجان التدقيق الداخلي في مؤسسة الأنابيب الجزائرية ALFA PIPE GHARDAIA" ، حيث أنكم المصدر الأفضل للمعلومات في هذا الموضوع لما لكم من خبرة في المجال، أقدم لكم هذه الإستبانة لتعبئتها بعد فضلكم وكلي أمل في تعاونكم معي، علما بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض علمية بحتة.

التمكين: هو "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية⁵⁵

لكم جزيل الشكر

الطالب: بالو منير

⁵⁵ أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للإدارية، القاهرة، مصر، 2003،

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى ذكر

2. العمر:

30 إلى 40 سنة 41 - 50 سنة 51 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ليسانس ماجستير دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الإستبانة: للإجابة على الفقرات يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الإستقلالية						
1	تملك لجنة التدقيق الداخلي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.					
2	تسمح الإدارة للجنة التدقيق بالحرية في اختيار طريقة التدقيق المناسبة.					
3	تتمتع لجان التدقيق باستقلالية كافية لأداء مهامهم.					
4	تشجع الإدارة أعضاء لجنة التدقيق على تحمل مسؤولياتهم.					
5	تتمكن لجنة التدقيق من الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين تحتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الإداري .					
ثانياً: توفر المعلومات						
6	تتوفر لدى لجنة التدقيق المعرفة التامة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة .					
7	توفر إدارة الشركة للجنة التدقيق الوصول للمعلومات بشكل سلس دون عراقيل .					
8	تتبنى الشركة سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص مجال عمل التدقيق .					
9	توفر إدارة الشركة فرصة الحصول (الاطلاع) على المعلومات والتقارير دون عناء.					
ثالثاً: توفر الموارد						
10	توفر إدارة الشركة للجنة التدقيق متسع من الوقت لإتمام مهامهم.					

					11	توفر إدارة الشركة للجنة التدقيق موارد بشرية ذات كفاءة في التدقيق والمحاسبة.
					12	تجعل إدارة المؤسسة جميع الوسائل والتجهيزات تحت تصرف أعضاء لجان التدقيق .
					13	توفر المؤسسة كل الموارد المالية الكافية للجان التدقيق من أجل الوفاء بمتطلبات عملية التدقيق.
رابعاً: تسهيل إنجاز الاهداف						
					14	تساعد المؤسسة لجنة التدقيق على التغلب على العوائق التي تواجهها في إنجاز مهامها.
					15	توفر المؤسسة فرص التكوين والتشجع للجنة التدقيق على تطوير ذاتها لتضمن الكفاءة في التدقيق.
					16	تحرص إدارة المؤسسة دائماً على توفر التجهيزات الكاملة للجنة التدقيق تسهيلاً لعملية التدقيق لضمان الكفاءة وتحقيق الأهداف.
					17	تسهر المؤسسة على توفر جو الفريق الواحد أثناء عملية التدقيق لتوفر التأثير بين أعضاء لجنة التدقيق.
خامساً: الكفاءة والمقدرة						
					18	تتمتع لجنة التدقيق بفعالية ذاتية تساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة.
					19	لدى لجنة التدقيق الخبرة الكافية والفعالية الذاتية من خلال تطبيق المعايير المهنية.
					20	تمتاز لجنة التدقيق بالمرونة من خلال الإطلاع على جديد القوانين والمعايير لمواجهة التحديات.

					21	تثق لجنة التدقيق في قدراتها الذاتية و الكفاءة المهنية.
--	--	--	--	--	----	--

الهيكل التنظيمي:

