

تطوير برنامج لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق إدارة  
الجودة الشاملة في المصارف العاملة بدولة الكويت  
(دراسة مقارنة)

**Developing a Program to Measure the Impact of Effectiveness  
and Efficiency of Internal Audit Systems to Achieve Total Quality  
in the Kuwaiti Banks  
(Comparative Study)**

إعداد

حمود محمد الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور بشير عبد العظيم البنا

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

2011

ب

### صفحة تفويض الجامعة

أنا حمود محمد عصمان الشمري أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الأسم: حمود محمد الشمري

التوقيع: 

التاريخ: 10-7-2011

ب

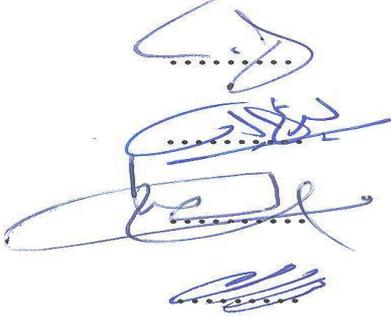
### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة "تطوير برنامج لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة المصارف العاملة بدولة الكويت" دراسة مقارنة بين المصارف المحلية والاجنبية وأجيزت بتاريخ 2011 / 6 / 18

#### أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	الأستاذ الدكتور يسري أمين سامي
مشرفاً وعضواً	الأستاذ الدكتور بشير عبد العظيم البنا
عضواً	الأستاذ الدكتور نبيل الحلبي
عضواً	الأستاذ الدكتور يوسف سعادة

#### التوقيع



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين، بعد أن منّ الله عليّ بإتمام أطروحتي هذه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع من قدم لي الدعم والتشجيع وفي مقدمتهم، الأستاذ الدكتور بشير عبد العظيم البنا لما خصني به من رعاية وتشجيع منذ توليه الإشراف على هذه الأطروحة فاستفدت من فكره العلمي وخبرته الواسعة فله مني كل الشكر والتقدير. كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور عميد كلية الأعمال في جامعة عمان العربية، كما أقدم بشكر وعظيم الإمتنان إلى الأساتذة الأجلاء رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وعلى ما قدموه من توجيهات قيمة ساهمت في إثراء هذه الأطروحة.

فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرفان

## الإهداء

إلى وطني الكويت

إلى والدي

إلى والدي

إلى زوجتي

## فهرس المحتويات

د.....	شكر وتقدير .....
ه.....	الإهداء .....
و.....	فهرس المحتويات .....
ط.....	فهرس الجداول.....
ل.....	فهرس الأشكال.....
م.....	ملخص .....
س.....	الملخص باللغة الانجليزية .....
1.....	الفصل الأول مدخل إلى الدراسة .....
1.....	مقدمة .....
2.....	1-1 مشكلة الدراسة وعناصرها:.....
4.....	2-1 أهمية الدراسة: .....
5.....	3-1 فرضيات الدراسة:.....
6.....	4-1 التعريفات الإجرائية: .....
8.....	5-1 حدود الدراسة:.....
9.....	6-1 نموذج الدراسة:.....
10.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة وتطوير البرنامج.....
10.....	أولاً : الاطار النظري .....
12.....	1-1 أهداف التدقيق الداخلي : .....
12.....	2-1 أهمية التدقيق الداخلي .....
14.....	4-1 الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي:.....
15.....	5-1 موقع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمنظمة : .....
15.....	6-1 التنظيم الداخلي لإدارة التدقيق الداخلي.....
18.....	1-2 العلاقة بين الرقابة الداخلية ونظم التدقيق الداخلي .....
19.....	2-2 مقومات نظم التدقيق الداخلي .....

- 20..... 3-2 نظام محاسبي متكامل
- 21..... 4-2 مسؤولية المدقق الداخلي فيما يخص نظام الرقابة الداخلية
- 22..... 5-2 تقييم نظام الرقابة الداخلية
- 23..... 6-2 طرق ووسائل فحص ودراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية
- 25..... 1-3 ادارة المخاطر:
- 25..... 3- 2 الاجراءات الرقابية :
- 31..... 4-3 دور التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة
- 33..... 5-3 جودة التدقيق الداخلي
- 34..... 6-3 كفاءة التدقيق الداخلي
- 38..... 7-3 الاستقلالية
- 41..... 8-3 الاتصال
- 42..... 9-3 اعتبارات التدقيق
- 50..... 1-4 تحليل انعكاسات تحقيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات مهنة المحاسبة
- 53..... 2-4 نظم التدقيق الداخلي وتحقيق الجودة الشاملة :
- 54..... 3-4 وظائف التدقيق الداخلي في ظل تحقيق الجودة الشاملة
- 55..... 4-4 العلاقة بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفلسفة التدقيق الداخلي
- 59..... 5-4 العناصر المؤثرة في جودة نظم التدقيق الداخلي في ظل تحقيق إدارة الجودة الشاملة :...
- 93..... الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
- 93..... 1-3 مجتمع وعينة الدراسة
- 94..... 2-3 الخصائص العامة:
- 96..... 3-3 مصادر وطرق جمع المعلومات
- 97..... 4-3 استبانة الدراسة:
- 98..... 5-3 الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس:
- 100..... 6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- 101..... الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج
- 102..... 1-4 فاعلية التدقيق الداخلي.

107.....	2-4 كفاءة التدقيق الداخلي.....
113.....	3-4 تحقيق إدارة الجودة الشاملة.....
120.....	4-4 المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.....
145.....	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
145.....	1-5 النتائج.....
147.....	2-5 التوصيات.....
149.....	المراجع.....
163.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الوصف	رقم الجدول
59	يبين نقاط الضعف في الرقابة الداخلية على المبيعات وأثرها على عملية التدقيق	1
61	الرقابة على جودة مهام التدقيق حسب المعيار رقم (7)	2
62	السياسات والإجراءات الخاصة بعناصر الرقابة العامة على نظام الجودة	3
73	أوجه الاختلاف والتعارض بين الجودة الشاملة والتدقيق الداخلي	4
125	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب: المركز الوظيفي، العمر، الشهادة المهنية، التخصص، الخبرة	5
126	التوزيع النسبي للمصارف حسب: جنسية المصرف، عمر المصرف، حجم المصرف	6
127	التوزيع النسبي للمصارف حسب: ارتباط إدارة التدقيق المستوى التنظيمي، وجود لجنة تدقيق داخلي	7
131	معاملات الفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة	8
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير إدارة المخاطر	9
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير جودة التدقيق الداخلي	10
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الاجراءات الرقابية	11
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الحاكمية المؤسسية	12

139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الاحتراف المهني	13
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الاستقلالية	14
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الاتصال	15
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير برامج المهمات	16
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير التكلفة	17
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير التزام الادارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة	18
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير التحسين المستمر	19
146	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير المعلومات المطلوبة	20
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير مشاركة العاملين	21
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع	22
149	معاملات التوزيع الطبيعي	23
150	معاملات التوزيع الطبيعي	24

151	نتائج إختبار الارتباط الذاتي	25
152	نتائج تحليل الإنجدار المتعدد للفرضية الأولى	26
153	نتائج تحليل الإنجدار المتعدد للفرضية الثانية	27
154	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية الثالثة	28
155	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية الرابعة	29
157	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية الخامسة	30
158	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية السادسة	31
159	نتائج تحليل الإنجدار المتعدد للفرضية السابعة	32
161	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية الثامنة	33
162	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية التاسعة	34
163	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية العاشرة	35
164	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية الحادي عشرة	36
165	نتائج تحليل الإنجدار البسيط للفرضية الثاني عشرة	37
167	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة تحقيق الجودة الشاملة حسب جنسية المصرف	38
169	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة إلتزام الإدارة العليا حسب جنسية المصرف	39
170	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة التحسين المستمر حسب جنسية المصرف	40
171	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في المعلومات حسب جنسية المصرف	41
172	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة مشاركة العاملين حسب جنسية المصرف	42

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الوصف	رقم الشكل
20	نمؤذ للمواقع لإدارة التءقق الءاخلى فى منشاء معىنة	1
26	العلاقة بىن الرقابة الءاخلىة والتءقق الءاخلى	2
54	الوضع التنىمى الأمثل لوءة نظم التءقق الءاخلى	3

تطوير برنامج لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف

العاملة في دولة الكويت

(دراسة مقارنة بين المصارف المحلية والأجنبية)

إعداد

حمود محمد الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور بشير عبد العظيم البنا

ملخص

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية جديدة لا يمكن تحقيقها إلا بتوافر مجموعة من المتطلبات التي تعد الأساس الذي تستند إليه هذه الفلسفة في مختلف المنظمات، وقد تختلف هذه المتطلبات نوعاً ما حسب نشاط كل منظمة واتجاهات عملها والبيئة التي تحتضنها، ومن أهم هذه المتطلبات نظم التدقيق الداخلي .

هدفت الدراسة إلى قياس أثر برنامج لكفاءة وفاعلية نظم التدقيق الداخلي في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة تشمل جميع المدققين الداخليين العاملين في هذه المصارف وقد تم توزيع (87) وبعد توزيع استبيانات الدراسة تم الحصول على (66) استبانة والتي مثلت عينة الدراسة للوصول إلى أهدافها.

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

2. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر، الاجراءات الرقابية، الحاكمية المؤسسية) على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، فيما لم يظهر وجود تأثير لمتغير (جودة التدقيق الداخلي) على تحقيق الجودة الشاملة، وهو تأثير إيجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.770).

3. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من المتغيرات المستقلة (الاحتراف المهني، الاستقلالية، برامج المهمات، التكلفة) على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، فيما لم يظهر وجود تأثير لمتغير (الاتصال) على تحقيق الجودة الشاملة،

وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.752) .

4. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تحقيق الجودة الشاملة على المتغيرات (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، المعلومات المطلوبة، مشاركة العاملين، الكلي) تعزى إلى اختلاف جنسية

5. يهدف البرنامج المقترح إلى قياس فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي في تحقيق ادارة الجودة الشاملة بما يساعد على تطوير كافة العمليات الادارية والتنظيمية في المصارف العاملة في دولة الكويت سواء المحلية او الاجنبية وتتكون نظم التدقيق الداخلي من محورين هما الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة تتكون من الكفاية والعناية المهنية اللازمة والاستقلال والاتصال وبرنامج المهمات والتكلفة، أما الفاعلية فتتكون من إدارة المخاطر والإجراءات الرقابية والحوكمة وجودة التدقيق وتؤثر الكفاءة والفاعلية وعناصرهما على نظام التدقيق الداخلي وتحقيق الجودة الشاملة من خلال الالتزام بالإدارة العليا والتحسين المستمر والمعلومات المطلوبة ومشاركة العاملين.

وتوصي الدراسة أن المصارف العاملة في دولة الكويت وبخاصة المحلية بتطبيق البرنامج في ضوء تزايد درجة المنافسة وارتفاع حجم المخاطر التي تتعرض لها المصارف العاملة في دولة الكويت، حيث أشارت نتائج الدراسة الى أن المصارف الأجنبية كانت أكثر التزاماً بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين والتي تعكس مستوى الإهتمام بتطبيق كافة العاملين لمرتكزات الجودة الشاملة، وضرورة منح المدققين الداخليين دورات تدريبية مستمرة بشكل عام، وعلى أنشطة الجودة الشاملة وكيفية متابعة تطبيقها بشكل خاص، لما لذلك من أثر إيجابي على تطوير أداء المدقق الداخلي، ومن ثم على تحسين أداء الشركة ككل.

# **The Development of Program to Measure the Impact of the Effectiveness and Efficiency of Internal Audit Systems in Achieving Overall Quality of Banks Operating in Kuwait**

Preparation by

Humoud Mohammed Ahman al-Shmmari

Supervision

Prof. Dr. Bashir Abdel-Azim al-Banna

## **Summary**

The achievement of total quality management as a new administrative philosophy can be realized only through the availability of a set of requirements. These requirements may vary according to the activity of each organization, its work trends, and the hosting environment. Most importantly, internal audit systems play a critical role in such matters. This study aimed at measuring the impact of the effectiveness and efficiency of internal auditing in achieving overall quality management in banks that operate in Kuwait. To achieve this goal, the researcher designed a form that was distributed to all internal auditors working in these banks. Out of 87 questionnaires that were handed out, 66 were returned, and these were used as the study's sample.

The study found the following:

- There was no statistically significant difference at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the effectiveness and efficiency of internal auditing systems on total quality in banks that are operating in Kuwait.

- There were statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the achievement of total management, attributed to the following variables (risks management, supervisory measures, corporate control). However, the internal auditing quality variable did not show any differences.
- There were statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the achievement of total management ,attributed to the following variables (professionalism, autonomy, jobs schedules, costs). Also, the variable of communication registered a statistically significant difference.
- There were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the achievement of total management level attributed to the variables of (higher management commitment, continuous improvement, required information ,employees participation) due to the gender difference .
- The proposed program aims to measure the effectiveness and efficiency of internal auditing systems in the achievement of total quality management in a way that can develop all the managerial and organizational operations at the banks operating in Kuwait, whether national or foreign. Internal auditing systems include two focal points: efficiency and effectiveness. Efficiency comprises capabilities, professionalism, autonomy, communications, jobs schedules and costs. Effectiveness comprises risks management, supervisory meausres ,control and the audit quality .

The study recommended that all the banks, especially national banks, apply the proposed program ,in the light of the increasing degree of competition and high volume of risks facing banks in Kuwait. The study's findings showed that foreign banks are more committed to achieving total quality management requirements on all aspects. The researcher also highlighted the importance of training internal auditors continuously, and organizing on going total quality activities, as these would undoubtedly have a positive effect on the overall improvement of the auditor and the bank.

## الفصل الأول

### مدخل إلى الدراسة

#### مقدمة

لقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات لكسب حصة أكبر في السوق أو زيادة الطلب، حيث أصبح المستهلك هدفاً تسعى المنظمات إلى إرضائه، سعياً لزيادة الحصة السوقية التي يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات، ومن ثم توجهت الأنظار إلى "إدارة الجودة الشاملة" التي اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فإن أية خسارة لأي عميل أو زبون يعني ذلك تأثر مستقبل المنظمة وتعرض بقائها إلى الخطر.

ويعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأية إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظاماً إدارياً شاملاً، قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورضياتهم وفق ما يتوقعونه. (عقيلي، 2001)

ويلاحظ الباحث من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا ما يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الجودة لأداء المنظمة ككل، كما يتضح أيضاً أن الباحثين اختلفوا في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف اتجاهاتهم، فمنهم من ركز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورضياته وظهر ذلك واضحاً في التعريف الذي قدمه المعهد الفيديرالي للجودة، ومنهم من ركز على ضرورة إجراء التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة، وجاء ذلك في التعريف الذي قدمه Goatish and Davis، وركز Rialy و Heizer and Render في التعريف التي قدموها على استخدام الإدارة للوسائل والأساليب العلمية في إدارة المنظمة لضمان الجودة المطلوبة. (سليمان، 2005: 25)

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية جديدة لا يمكن تحقيقها إلا بتوافر حزمة من المتطلبات التي تعد الأساس الذي تستند إليه هذه الفلسفة في مختلف المنظمات، وقد تختلف هذه المتطلبات نوعاً ما حسب نشاط كل منظمة واتجاهات عملها والبيئة التي تحتضنها، ومن أهم هذه المتطلبات نظم التدقيق الداخلي، فقد أشار (معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، 2003، IIA ) لأنظمة الرقابة الداخلية كمؤشر لإنعكاس كفاءة وفاعلية المنظمة "بأنه نشاط مستقل، وتأكيد موضوعي وإستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بوساطة تكوين مدخل منظم ومنضبط Disciplined لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم".

ولذلك جاءت نظم التدقيق الداخلي لتضيف قيمة للمنظمة بالقدر الذي يمكنها من تخطيط عملية نظام التدقيق وتقييم إجراءات الرقابة الداخلية، من أجل تحسين كفاءة نظم المنشأة، من خلال تدقيق وتقييم إجراءات نظم التدقيق الداخلي، وإتباع إجراءات مناسبة تضمن للإدارة تزويدها بالمعلومات التدقيق، وتساعدتها في اتخاذ القرارات الرشيدة، وتقديمها في الوقت المناسب، مما يؤثر إيجابياً على كفاءة وفاعلية عملية نظام التدقيق (الذنيبات، 2003)، وإذا كانت الجودة الشاملة تتطلب وجود عناصر ومقومات لتحقيقها فإنه من وجهة النظر المحاسبية تعتبر نظم التدقيق الداخلي أحد أهم هذه العناصر بما له من تأثيرات مباشرة على كافة العمليات الإدارية والمصرفية والمحاسبية، وهو من أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في المصارف الكويتية.

#### 1-1 مشكلة الدراسة وعناصرها:

إن وظيفة نظم التدقيق الداخلي لم تعد مقصورة على نظام التدقيق المالي فحسب، بل تطورت لتشمل أنواعاً أخرى كنظام التدقيق التشغيلي ونظام تدقيق الالتزام، الأمر الذي ينعكس على نطاق عمل وظيفة نظم التدقيق الداخلي، في نفس الوقت إن أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة يتمضن أن تنفذ المؤسسات نظاماً تدقيقياً داخلياً على فترات مخططة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة مطابقاً للترتيبات المخططة، وقد أدركت المصارف التجارية الكويتية أهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كافة عملياتها، حيث واجهت عملية تحقيق الجودة الشاملة في قطاع المصارف العاملة في الدولة الكويت مجموعة من الصعوبات مثل ضعف قناعة الإدارة العليا، وزيادة الوقت المبذول في التحسين المستمر للعمليات وتدريب وتأهيل العاملين، والتركيز على خدمة الزبائن وبناء فرق العمل، وغير ذلك من أبعاد الجودة الشاملة.

ونظراً لأن تصميم التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي بشكل عام قد تم إعداده في إطار متطلبات معيار نظام التدقيق الدولي 315، ومعيار نظام التدقيق الدولي 610، وبيان التدقيق الدولي 1004، وبيان التدقيق الدولي 1006، بالإضافة إلى ما تضمنته اتفاقيتنا بازل (1)، (2)، (3)، المتعلقة بكفاية رأس المال ومخاطر الإتمان وإدارة المخاطر والتي اشترطت نظام تدقيق البيانات الدولية للمصارف، بالإضافة إلى ما سبق فإن المصارف العاملة في الدولة الكويت سواءً أكانت وطنية أم أجنبية قد صممت نظم التدقيق الداخلي بها وفقاً لتعليمات بورصة الأوراق المالية الكويتية، وكذلك طبقاً لما تضمنه كل من قانون الشركات والمصارف الكويتي وتعليمات المصرف المركزي، وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو تطوير برنامج لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في دولة الكويت على تحقيق الجودة الشاملة، مع بيان درجة الإتفاق والاختلاف بين المصارف الوطنية والمصارف الأجنبية، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

\*هل يوجد أثر لتطبيق برنامج لقياس كفاءة وفاعلية نظم التدقيق الداخلي في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟

تتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل يوجد أثر لفاعلية نظم التدقيق الداخلي كأحد مكونات البرنامج (إدارة المخاطر، الإجراءات الرقابية، الحاكمية المؤسسية، جودة التدقيق) على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لإدارة المخاطر كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟
2. هل يوجد أثر للإجراءات الرقابية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟
3. هل يوجد أثر للحاكمية المؤسسية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟
4. هل يوجد أثر لجودة التدقيق الداخلي كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟

2- هل يوجد أثر لكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟

تتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للكفاءة والعناية المهنية اللازمة كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟
  2. هل يوجد أثر لاستقلالية وظيفة التدقيق الداخلي كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟
  3. هل يوجد أثر للاتصال كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟
  4. هل يوجد أثر لبرنامج المهام كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟
  5. هل يوجد أثر للتكلفة كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت؟
- 3- هل يوجد أثر لجنسية المصرف على تطبيق برنامج لقياس كفاءة وفاعلية نظم التدقيق الداخلي في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت ؟

#### 1-2 أهمية الدراسة:

أسهمت الأزمة المالية العالمية في إبراز أهمية الدور الذي تقوم به نظم التدقيق الداخلي في المؤسسات المالية وبخاصة قطاع المصارف، مما أسهم في تزايد الاهتمام بنظم التدقيق الداخلي ودوره في نجاح هذه المؤسسات، وقد عزا الكثير من الباحثين هذا الضعف في نظم الرقابة إلى عدم اعتماد هذه الشركات بشكل كاف على وظيفة التدقيق الداخلي، وعدم إعطائها الأهمية لدور هذه الوظيفة كأداة تسعى ضمن ما تسعى إليه إلى تفعيل النظم الرقابية (بكري، 2005: 30). هذا وتعتبر وظيفة نظم التدقيق الداخلي من الوظائف الهامة في شركات اليوم، نظراً للتوسع الكبير في حجم الأعمال والتطورات الكبيرة التي تحدث في المجالات المالية والإدارية، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وبالتالي عدم قدرة وتفرغ الإدارة للقيام بالوظائف الرقابية والنظم التدقيقية المنوطة بها، إن الجودة أصبحت خبرة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفاً إستراتيجياً يحوز على قدر عال من اهتمام المؤسسات المختلفة، كما أصبحت الجودة جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة خاصة تلك التي تجد في تحقيق الجودة طريقاً للنمو والاستمرار والتوسع.

وفي نفس الوقت فإن وظيفة نظم التدقيق الداخلي لم تعد منحصرة في نظام التدقيق المالي بل تتعداه إلى أشكال مختلفة كنظام التدقيق التشغيلي ونظام تدقيق الالتزام. تقترب من النقطة التي تجعلها قادرة على الإسهام في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الكويتية. تظهر أهمية الدراسة من خلال سعيها إلى بيان أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، والتي تظهر من خلال النقاط التالية:

1. إبراز أهمية نظم التدقيق الداخلي كأحد أهم عناصر ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
2. إن فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي تساعد على ضمان استقرار القطاع المصرفي الكويتي والذي يعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني.
3. التركيز على زيادة كفاءة وفاعلية نظم التدقيق الداخلي في تحسين وسائل الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر لتحقيق الجودة الشاملة.
4. إن تحليل طبيعة دور المصارف العاملة في دولة الكويت في تحقيق التنمية الاقتصادية يبرز أهمية العمل على تحسين فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي.

#### 3-1 فرضيات الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة اختبار الفرضيات العلمية التالية:

\*الفرضية الرئيسة الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق برنامج لقياس وفاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

\*الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير إدارة المخاطر كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإجراءات الرقابية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحاكمية المؤسسية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير جودة التدقيق كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
- \*الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، تتفرع عنها الفرضيات التالية:
- 1 - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الكفاءة والعناية المهنية اللازمة كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاستقلالية كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاتصال كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير برنامج المهتمات كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
- 5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التكلفة كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.
- \* الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير (جنسية المصرف) على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

#### 4-1 التعريفات الإجرائية:

المتغير المستقل:

- فاعلية نظم التدقيق الداخلي: ولغايات هذه الدراسة تعرّف فاعلية نظم التدقيق الداخلي بأنها مدى تحقيق تلك النظم لأهدافها المحددة مقدماً، ويتم قياس تلك الفاعلية بالعلاقة بين المخرجات، وتلك الأهداف ويتم ذلك من خلال دراسة العناصر التالية: (جمعة، 2009: 18)
1. إدارة المخاطر: هي قدرة التدقيق الداخلي للمنظمة على تحديد وتقييم التعرض الجوهرى إلى المخاطر كما وينبغي أن يسهم ذلك النشاط في تحسين إدارة المخاطر ونظم الرقابة.

2. الإجراءات الرقابية: قيام نظم التدقيق الداخلي بتقييم كفاية وفاعلية أدوات الرقابة ، وإرساء آليات فعالة للرقابة التي تسهم في تعزيز التحسين المستمر بالمنظمة.

3. الحاكمية المؤسسية: قدرة نظم التدقيق الداخلي على تقييم ووضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحاكمية المؤسسية من أجل إنجاز تدعيم الأخلاقيات المناسبة والقيم، داخل المنظمة، وتأكيد إدارة الأداء التنظيمي الفعال والمساءلة.

4. جودة نظم التدقيق الداخلي: التطوير والمحافظة على تأكيد الجودة وتحسين وتغطية كافة نشاطات التدقيق الداخلي ومراقبة استمرار فاعليتها من قبل المدققين الداخليين.

5. كفاءة نظم التدقيق الداخلي: وتعني قدرة هذه النظم على تحقيق أكبر قدر من المخرجات (أو مستوى معين من المخرجات) باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، ويتضمن قياس هذه الكفاءة العناصر التالية:

● الكفاءة والعناية المهنية اللازمة (الاحتراف المهني): قيام المدقق الداخلي بمهام عمله بكفاءة وعناية مهنية لازمة.

● الاستقلالية: يتسم عمل المدققين الداخليين بالموضوعية والاستقلالية ، وأن نظم التدقيق الداخلي تعتبر نشاطاً مستقلاً.

● الاتصال: توصيل المعلومات وتنسيق النشاطات مع الأطراف الداخلية والخارجية لتأكيد الملاءمة والخدمات الاستشارية ورفع تقاريره بشكل دوري إلى مجلس الإدارة.

● برنامج المهمات: تطوير برامج العمل، وتوثيق تلك البرامج وتحديد وتحليل وتقييم المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمات لنظم التدقيق الداخلي.

● التكلفة: تحقيق أهداف نظم التدقيق الداخلي بأقل وقت وجهد وكلفة وصولاً إلى إنجاز المهمات. المتغير التابع: تحقيق الجودة الشاملة:

وتعرف على أنها مجموعة من العمليات الإستراتيجية طويلة الأجل التي تساعد على تقديم مبادرات التحسين المستمر لجميع الأقسام، فبينما نجد أن إدارة الجودة الشاملة تطبق على جميع أقسام المنظمة، وتعمل على ربط مختلف الأساليب العملية بالقواعد الإدارية التي تساعد على تطبيق الجودة وضبط عملياتها الإدارية. ويتضمن الأبعاد التالية:

1. التحسين المستمر للعمليات: التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والأداء ويكون بدون توقف للوصول إلى تقديم خدمة مصرفية بأفضل صورة.

2. اقتناع ودعم الإدارة العليا: هو مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المصرف بفوائد الجودة الشاملة وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية.
3. تدريب وتأهيل العاملين: القيام بعقد دورات تدريبية وتأهيلية للعاملين لديه ليواكب متطلبات إدارة الجودة الشاملة .
4. مشاركة العاملين وبناء فرق العمل: تكوين فرق عمل من كافة الوحدات والدوائر والتنسيق فيما بينها وتنمية روح التعاون وتقوية الروابط بين أفراد الفرق، بحيث تركز على نوعية المخرجات (الخدمات المصرفية).
5. تحفيز العاملين: وضع نظام تحفيز للعاملين وتشجيعهم على الإسهام في أداء الأعمال والابتكار وتطوير العمليات باعتبار أن نظام الحوافز وسيلة لإثارة القوى الحركية في الفرد مع وجود نظام مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً.
6. التركيز على خدمة الزبائن: قيام المصرف بتركيز خدماته بمختلف مستوياتها الإدارية والفنية لمتلقي الخدمة (الزبون) .

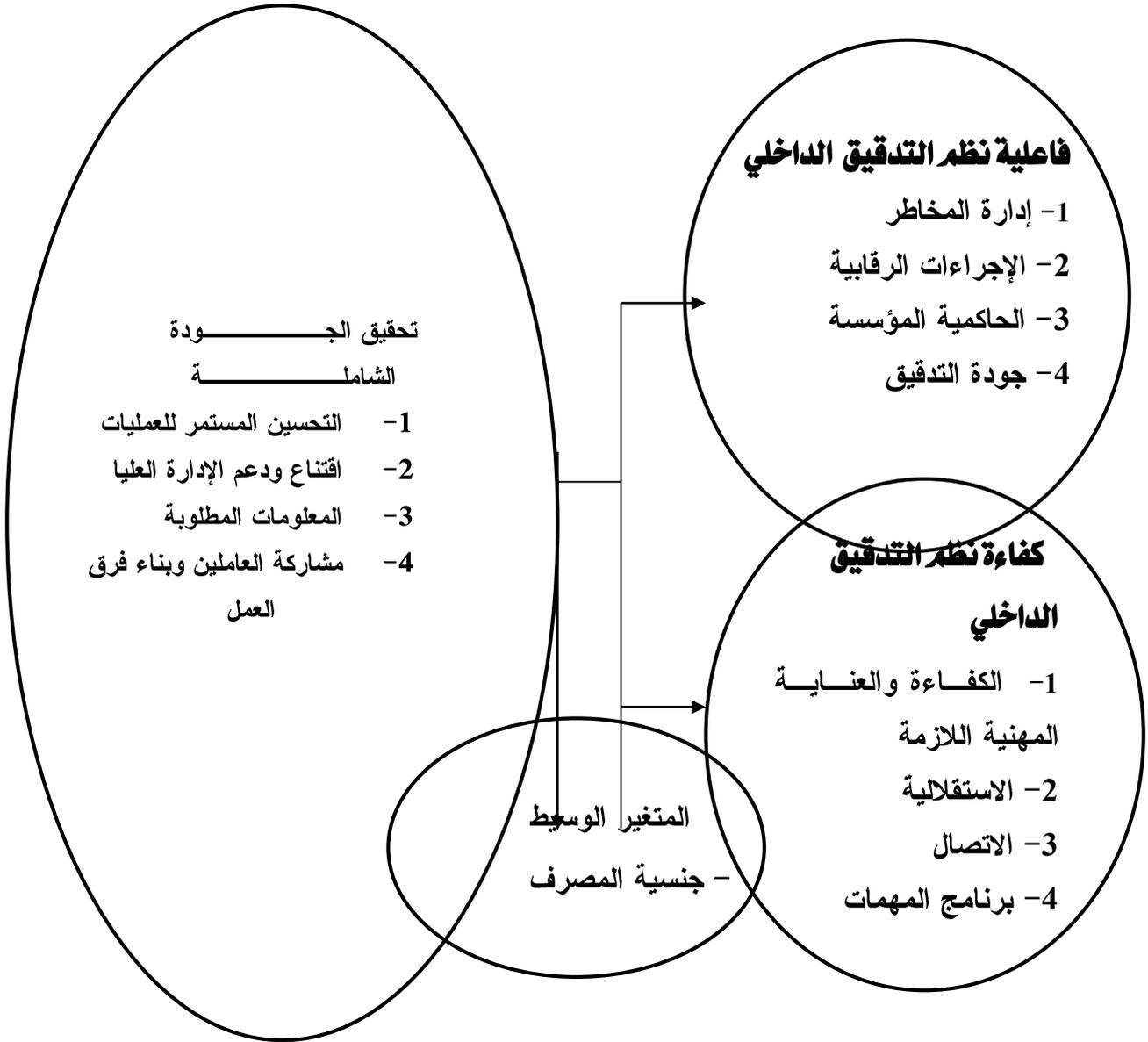
#### 1- 5 حدود الدراسة:

- تنقسم حدود هذه الدراسة إلى حدود مكانية وحدود زمانية.
- حدود مكانية: حيث اقتصرت هذه الدراسة على المصارف العاملة في دولة الكويت.
- حدود زمانية : تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية (2009-2010).

## 6-1 نموذج الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة وتطوير البرنامج

#### أولاً: الإطار النظري

يعتبر التدقيق الداخلي نوعاً من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى، (الصبان وآخرون، 2002: 34) لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية، وقد تطورت هذه الوظيفة كثيراً في النصف الثاني من القرن العشرين، وتغيرت النظرة القديمة له من مجرد مراقب للأخطاء والانحرافات إلى أداة فعالة في خدمة الإدارة حيث تستطيع وظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتعزيز سيطرة الإدارة على المؤسسة أو تدعيم ما يسمى "بالحاكمة المؤسسية"، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها وتقديم المشورة للإدارة للتعامل معها، وكذلك قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقييم الأداء والفاعلية، وبالتالي المساعدة في تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة المشروعات الاقتصادية مما يعزز فرص هذه المشروعات في الإستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى تطبيق ومراكز إدارة الجودة الشاملة في تطوير كافة العمليات في المنظمة (جربوع والحلو، 2004).

#### 1- تعريف التدقيق الداخلي

يعد التدقيق الداخلي من أهم أساليب نظام الرقابة الداخلية (ICS) ، حيث أن وجود التدقيق الداخلي يساعد في تحقيق فاعلية الرقابة الداخلية، ويتوقف مدى اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي على نتائج تقييمه لفاعلية نشاط التدقيق الداخلي. (جمعة، 2009: ص16)

أصدر معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية تعديلات وإضافات على المعايير الدولية للممارسة المهنية في التدقيق الداخلي في شهر (12/2003) والتي أصبحت نافذة اعتباراً من (1/1/2004م)، كما قام بتعديلها في (15/4/2004)، وذلك استناداً للمفهوم الحديث الجديد الصادر في شهر (6/1999) والذي يعرف التدقيق الداخلي بأنه: "نشاط مستقل وموضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ويساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات التحكم". (جمعة، 2000: 15)

إن أبسط تعريف للتدقيق الداخلي هو: "العمل الذي تقوم به لفحص العمل الذي أنجزته"، وقد ركز المدققون الداخليون في الماضي على الأنشطة المالية، وتطور عملهم وأمتد إلى جوانب متعلقة بالمسؤولية مثل فاعلية العمليات وكفاءتها، وأصبحوا يقدمون خدمات إستشارية. (الراحلة، الرواحي، 2008: 89).

عرّف (الصّبّان وآخرون، 1996: 44) التدقيق الداخلي بأنه "وظيفة تقييميه مستقلة تنشأ داخل التنظيم بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم" ومن الواضح أن هذا التعريف يشير إلى شمول التدقيق الداخلي لجميع الأنشطة داخل المنشأة وبالتالي لا يقتصر على النشاط المحاسبي المالي كما يشير إلى استقلالية التدقيق الداخلي عن الوظائف الأخرى في المشروع وأنها وظيفة تقييمية.

أما بالنسبة للمنظمات المهنية فقد عرّف (المجمع العربي للمحاسبين، 2001) التدقيق الداخلي بأنه: "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى".

ويرى الباحث من جميع التعريفات السابقة أن وظيفة التدقيق الداخلي هي أعم وأشمل من مجرد التدقيق المالي، والمحاسبي، وإمّا تمتد لتشمل المجالات الإدارية والتشغيلية كتقييم الخطط والسياسات والإجراءات واقتراح السبل المناسبة لتطويرها وتقييم الالتزام بها من جانب الموظفين وحسن إستغلال الموارد والكفاءة، كما يلاحظ أنها نشاط مستقل داخل المنشأة وأنها موجودة أساساً لخدمة الإدارة كونها أداة رقابية. عرّف الاتحاد الدولي للمحاسبين التدقيق الداخلي بأنه: "فاعلية تقييمية مقامة ضمن المؤسسة لغرض خدماتها ومن ضمن وظائفها اختبار وتقييم ومراقبة ملاءمة النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وفاعليتهما" (Moller,2004).

كما عرّف معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية التدقيق الداخلي بأنه من أهم الوظائف التي تتميز بها الشركات الحديثة، ولا شك أن أهمية التدقيق الداخلي تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين الأمريكيين بوضوح على أن قيام التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري والتأميني إمّا يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للشركة ، ووضعه المعهد كهدف نهائي واستراتيجي لوظيفة التدقيق الداخلي وأشار المعهد إلى أن إضافة القيمة يتم من خلال تحسين وزيادة فرص إنجاز أهداف المنظمة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة (المجمع العربي للمحاسبين، 2001).

ويرى الباحث أن دور التدقيق الداخلي الرقابي يصنع التدقيق الداخلي كنظام شامل للرقابة يشرف ويقيم ويدعم الرقابة المختلفة ويراقب عليها، وبالتالي فوجود تدقيق داخلي في المنظمة يشكل ضمانة وركيزة أساسية لكفاءة وفاعلية نظم الرقابة الأخرى.

### 1-1 أهداف التدقيق الداخلي :

لقد صاحب تطور مهنة التدقيق تطوراً ملحوظاً في أهدافها ومستوى (مدى) التحقق والفحص أو التأكيد والاعتماد على نظام الرقابة الداخلية، ويمكن توضيح هذه التطورات كما يلي: (Brown, R. G., 1964) قبل عام 1900 كان الهدف من التدقيق اكتشاف التلاعب والاختلاس والأخطاء، ولذلك كان التدقيق تفصيلياً، ولا يوجد نظام للرقابة الداخلية، ومن عام 1905 حتى 1940م كان الهدف من التدقيق تحديد مدى صحة المركز المالي بالإضافة إلى اكتشاف التلاعب والأخطاء، وبدء الاهتمام بالرقابة الداخلية، ومن عام 1940-1960 كان الهدف من التدقيق تحديد مدى صحة المركز المالي، وتم التحول نحو التدقيق الاختباري الذي يعتمد على فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ومن عام 1960 وحتى الآن أُضيفت أهداف عامة للتدقيق أهمها: (البلداوي، 2005: 33)

أ- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على ما حققته من أهداف، ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المحددة.

ب- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها.

ج- القضاء على الإسراف من خلال تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة في جميع نواحي النشاط.

أن هناك تطور في أهداف مهنة التدقيق وما هو جدير بالذكر أن تطور أهداف مهنة التدقيق تعود إلى القضاء الإنجليزي، أن الهدف الأساسي للتدقيق ليس اكتشاف الغش والخطأ، وإنما يظهر الخطأ والغش عند قيام المدقق بمهمته، ولقد أكد على ما تقدم مجلس معايير التدقيق التأكيد الدولي في معيار التدقيق الدولي (200) على أن هدف التدقيق للبيانات المالية: (IFAC, IASSB, Handbook, 2008)

### 1-2 أهمية التدقيق الداخلي

ترجع أهمية مهنة التدقيق إلى مستخدمي البيانات المحاسبية أو المستفيدين منها، ولذلك كلما كبر حجم المنشأة جغرافياً (محلياً- إقليمياً- عالمياً)، وزاد عدد مستخدمي البيانات المحاسبية كلما أصبحت مهمة مهنة التدقيق أكثر صعوبة نظراً لإستخدام هذه البيانات في إتخاذ القرارات أو القرارات الاقتصادية،

ولذلك يتمثل دور المدقق في أنه يضيف قيمة للمعلومات الاقتصادية (الدور الاقتصادي) التي تنتج من النظام المحاسبي لمصلحة مستخدميه هذه البيانات لترشيد أحكامهم وقراراتهم، من خلال تخفيض ما يُعرف بخطر المعلومات الناتج عن: (جمعة ، 2009)

- أ - صعوبة الوصول المباشر للمعلومات.
- ب - التحيز من قبل معد المعلومات.
- ج - الحجم الكبير للمعلومات.
- د - تعقد عملية التبادل.

ويمكن وصف هذه القيمة بالرقابة والثقة، لذا يقسم البعض سلوك مستخدمي المعلومات في إتخاذ القرارات إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: حيادية المخاطر Risk Neutral: وتضم هذه المجموعة كبار السن والأشخاص الأكثر حرصاً، والذين يفضلون العوائد التي تتناسب مع درجات المخاطر المناسبة، مثل الحصول على عائد ثابت منخفض مقابل درجة مخاطر منخفضة.

المجموعة الثانية: متجنبى المخاطر Risk Averse : وتضم هذه المجموعة المديرين والمستثمرين ورجال الأعمال، حيث يكون الفرد في هذه المجموعة مستعداً لتحمل المخاطر في حالة أن تكلفة الاستثمار المبدئي أقل من القيمة المتوقع الحصول عليها في المستقبل.

المجموعة الثالثة: قاصدي المخاطر Risk Seeking : وتضم هذه المجموعة المقامرون في نوادي القمار، والذين يدفعون أموالاً أكثر مما يتوقعون من العائد خاصة إذا تم حساب هذا العائد بإحتمالات الربح والخسارة.

3-1 دور نظم التدقيق الداخلي في المؤسسة

تقوم نظم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في المنظمة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية:

(Daniel,2003)

- تحديد كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة: تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر تأكيد مقبول بأن الأهداف والغايات التي حددتها الإدارة سوف يتم تحقيقها.

1. قابلية المعلومات للاعتماد عليها: يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة

وكاملة ومفيدة وأن تكون قدمت في الوقت المناسب، حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في إتخاذ

القرارات المناسبة التي تتلائم وواقع الشركة المالي .

2. حماية الأصول: يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المؤسسة .
3. الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية: يتحقق التدقيق الداخلي من أن موظفي المنظمة يقومون بما هو مطلوب منهم ويتأكد من إتباع السياسات والخطط والإجراءات والنظم والتعليمات وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد أسباب ذلك.
4. الوصول إلى الأهداف والغايات: يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف المؤسسة وتقع مسؤولية وضع أهداف المؤسسة على عاتق الإدارة العليا وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها.
5. اكتشاف الغش والاحتيال: تتولى الإدارة مسؤولية منع الغش والاحتيال بينما يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقييم كفاية وفاعلية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة لمنع وقوع الغش وليس من مسؤولية المدقق الداخلي اكتشاف الغش ليكون قادراً على تحديد أماكن حدوث الغش والاحتيال وعلى المدقق عند اكتشافه ضعف الرقابة الداخلية عمل اختبارات إضافية للتأكد من حدوث الغش. (Magd,2003)

#### 1-4 الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي:

إن النظام الداخلي لإدارة التدقيق الداخلي ينبغي أن يكون لها أهداف واضحة ، بحيث تكون إدارة التدقيق الداخلي لها صلاحيات لفحص كل العمليات في المنظمة ، وكل جانب من جوانب أنشطة المنشأة، وفي أي وقت، ودون قيد أو تحفظ على أي عمل من أعمال الدائرة، ويجب أن يبين أيضاً عدم ارتباط المدقق الداخلي بأية علاقة بالعمليات التي يقوم بتدقيقها ويجب أن يحصل المدقق الداخلي على دعم من الإدارة ليتمكن من الحصول على تعاون الجهات الخاضعة للتدقيق ولكي يتمكن من القيام بعمله بحرية كاملة. (Badri,1995)

ويمكن توضيح الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي من خلال تحديد البنية التنظيمية لإدارة التدقيق الداخلي والتي تتكون من موقع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتنظيم الداخلي لإدارة التدقيق الداخلي: (القاضي، 1999: 40)

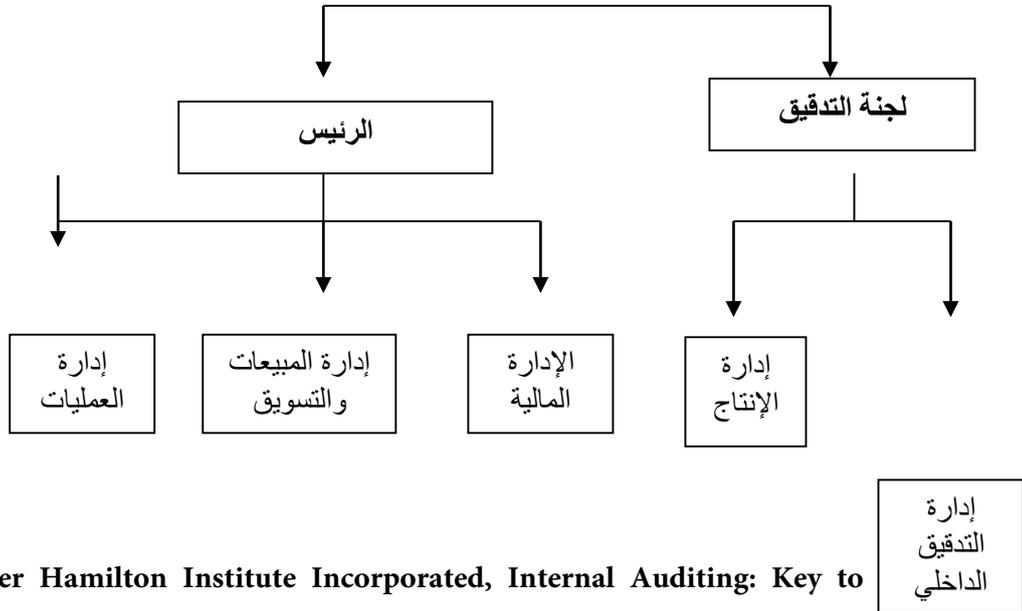
## 5-1 موقع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمنظمة :

يرتبط موقع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي بطبيعة عمل وحجم المنشأة وطبيعة نشاطها ودرجة اهتمام الإدارة العليا بوظيفة التدقيق الداخلي، فقد تتبع إدارة التدقيق الداخلي لمسئول مالي أو إداري أو للمدير العام، وقد تتبع لمجلس الإدارة مباشرة (عثمان، 1999: 16).

ويمثل الشكل رقم (1) هيكلًا تنظيميًا نموذجيًا لإدارة التدقيق الداخلي، حيث يضمن هذا الهيكل الاستقلالية التامة لوظيفة التدقيق الداخلي عن طريق رفع تقاريره إلى لجنة التدقيق المستقلة عن أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، ويؤكد أيضاً دعم الإدارة العليا لها باعتبار لجنة التدقيق منبثقة عن مجلس الإدارة.

شكل رقم (1)

نموذج للموقع النموذجي لإدارة التدقيق الداخلي في منشأة معينة



Alexander Hamilton Institute Incorporated, Internal Auditing: Key to and  
Operation Improvement, Modern Business Reports, New York, 1982.

## 6-1 التنظيم الداخلي لإدارة التدقيق الداخلي

يعتمد التنظيم الداخلي لإدارة التدقيق الداخلي على عدة عوامل منها حجم الشركة، ونوعها، ومجال عملها، وأهداف التدقيق الداخلي، إضافة إلى عدد العاملين في إدارة التدقيق الداخلي. ويمكن توضيح التنظيم الداخلي لإدارة التدقيق الداخلي من خلال وصف المراكز الوظيفية لإدارة التدقيق الداخلي والتي تتألف من:

(الصبان، 1996)

## رئيس التدقيق الداخلي: Systems Manager Internal Audit

يقوم مدير لجنة إدارة التدقيق الداخلي بإدارة برامج واسعة النطاق للتدقيق الداخلي، وتكون لديه حرية الإطلاع الكاملة على جميع العمليات داخل المنشأة وسجلاتها وممتلكاتها ويقدم تقاريره مباشرة إلى لجنة التدقيق المستقلة، كما يقوم بتحديد الأهداف السنوية لإدارة التدقيق الداخلي والتي تُبنى على أساس أهداف وغايات عملية التدقيق بناءً على خطط وسياسات المنشأة، ويحدد الجهات التي توزع لها التقارير.

(Horngern,1982)

### لجنة التدقيق الداخلي

لعل أكثر الحلول العملية للتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجه التدقيق الداخلي وبالأخص المحافظة على إستقلالية المدقق الداخلي هي تكوين ما يُعرف باسم لجنة التدقيق Commission audit system ، وهي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة وتكون مسؤولة عن الإشراف على أعمال التدقيق الداخلي التدقيق الخارجي (رضوان، 1983: 60).

ويمكن تعريف لجنة التدقيق بأنها: "لجنة فرعية من مجلس الإدارة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتي توكل إليها مهمة الإشراف على التدقيق الداخلي والخارجي، وأمور التقرير المالي" (Taylor, 1995) ، وقد قامت هيئة البورصة الأمريكية (SEC) Stock Exchange Commission بإصدار أول توصية بتأسيس لجان نظام التدقيق في عام 1940 م .

### 2- كفاءة المدقق الداخلي

يُقصد بكفاءة المدقق الداخلي أن يكون لديه القدرة العملية والعلمية للقيام بعمله في إطار العناية المهنية المعقولة، ويمكن تطوير الكفاءة المهنية عن طريق :

(1) التعليم الأكاديمي والمهني المستمر في مجال المهنة والدراسة في المعاهد والجامعات المختصة.

(2) الخبرة العملية، والتي يحصل عليها الشخص نتيجة التدريب والعمل في المهنة.

وتتضمن الكفاءة المهنية ما يلي (Ahlawat, 2004):

أ. أن يكون لدى المدقق الداخلي الخبرة الضرورية في التدقيق.

ب. أن يكون لدى المدقق الداخلي الفهم الملائم بالتطبيقات المحاسبية وطرق التدقيق وأخلاق المهنة والقوانين والمعايير المهنية.

ج. أن يكون لدى المدقق الداخلي المعرفة بالصناعات المختلفة، والقدرة على الحكم المهني، والفهم لسياسات وإجراءات رقابة الجودة في المنشأة.

بالإضافة إلى القدرة العملية والعلمية، فيجب أن تتوفر في المدقق الداخلي بعض الصفات والقدرات الشخصية، ومن هذه الصفات (العمرات، 1990: 80):

1. الوعي الإداري: (Awareness Of Administrative) أي أن يتدرب المدقق الداخلي على التفكير بشكل إداري كما يفكر مدير الإدارة، حتى يتمكن المدقق الداخلي من تحقيق ما ترغب به الإدارة.
  2. المصلحة الشخصية: (Personal Motivation) أن يكون لدى المدقق الداخلي الدافع الشخصي والرغبة في تحسين نوعية التدقيق الداخلي الذي يقوم به.
  3. الحكمة (بُعد النظر): (Wisdom) أن يقوم المدقق الداخلي بالتخطيط للعمليات التي سيقوم بها قبل تنفيذها وأن يقوم بتعديل الخطط عند الحاجة.
  4. القدرة على الاتصال: (The Ability To Communicate) أن تكون لدى المدقق الداخلي قدرة عالية على الاتصال تساعد على تبادل المعلومات والحقائق.
  5. المثابرة: (Perseverance) يحتاج تنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي جهوداً فكرية وجسدية كبيرة للوصول إلى النتائج المناسبة في الوقت المناسب.
  6. الابتكار: (Innovation) يجب على المدقق الداخلي أن يكون دائم البحث عن الأساليب والطرق المحسنة لإنجاز عمله، وكذلك الأعمال التي يؤديها العاملون في المؤسسة. (الصيرفي، 2006: 23)
  7. اللباقة: (Tact) أن يكون لدى المدقق الداخلي القدرة على إبداء الملاحظات، وتوجيه الانتقادات البناءة دون استثارة غضب الشخص المنتقد.
- ومن أجل تحقيق الكفاءة المهنية المطلوبة، ينبغي على إدارة نظم التدقيق الداخلي التأكد من توفر إشراف كافٍ على أعمال التدقيق الداخلي، حيث يقع على عاتق مدير الإدارة مسؤولية الإشراف على عملية نظم التدقيق الداخلي، وبصورة موثقة ومحفوظة في أوراق العمل (IIA, 2002).
- يتعين على المؤسسات التي تدقق بيانات مالية الالتزام بمعيار التدقيق الدولي 220 "رقابة الجودة لتدقيق البيانات المالية" من أجل تمثيل الالتزام بمعايير التدقيق الدولية في تقرير المدقق. ويتعامل معيار التدقيق الدولي 220 مع المسؤوليات المحددة للمدقق والمتعلقة بإجراءات ضبط الجودة لتدقيق بيانات مالية لكنه مفروض أيضاً على المؤسسة كونها خاضعة للمعيار الدولي لضبط الجودة 1 أو لمتطلبات وطنية ملحة على الأقل.

على الرغم من التطبيق الدولي لمبادئ ضبط الجودة على مستوى المؤسسة، إلا أن طبيعة ومدى السياسات والإجراءات المحددة التي تضعها المؤسسة للالتزام بالمعيار الدولي لضبط الجودة 1 يعتمد على عدة عوامل مختلفة، مثل حجم المؤسسة ومواصفاتها التشغيلية واما إذا كانت جزءاً من شبكة أم لا. تطبيق / تنفيذ المعيار الدولي لضبط الجودة 1 بنسبة وتناسب مع حجم وتعقيد المؤسسة هو من العوامل الرئيسية للالتزام بالمعيار بفعالية. (<http://web.ifac.orgt>, 2010)

تتمثل عملية الإشراف على المدققين الداخليين في القدرة على إرشادهم وتوجيههم إلى أفضل الأساليب والطرق لتنفيذ عملية نظام التدقيق. ومن هنا يجد الباحث من الضروري إيجاد طرق وقنوات اتصال مناسبة بين مدير إدارة نظم التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين، ولا تكتمل عملية الإشراف إلا من خلال التقييم المستمر لجهود المدققين الداخليين من خلال مقاييس موضوعية، ويمكن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objectives (MBO) لقياس أداء إدارة نظم التدقيق الداخلي بحيث يتم تجزئة الهدف الكلي لإدارة نظم التدقيق الداخلي وتكليف كل مدقق بالقيام بجزء محدد من هذه الأجزاء، وتقييم أدائه على أساس تحقيق ما خصص له من أهداف.

وتتكون نظم التدقيق الداخلي من نوعين:

1. نظم التدقيق الداخلي المالي: وهو الفحص الكامل والمنظم للبيانات المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتلك السجلات، وتحديد مدى انسجامها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات الإدارية وأي متطلبات أخرى (Taylor & Glezen, 1995).
2. نظم التدقيق الداخلي التشغيلي: وهو فحص وتقييم وتحليل إنتقادي بناءً على مستوى المشروع كله أو جزء منه، وذلك بالنسبة للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات والنظم والإمكانات المادية والبشرية والنتائج المحققة، وباستخدام أساليب مستحدثة، بهدف تعريف الإدارة على مواطن الضعف لعلاجها ومواطن القوة لتنميتها، ويطلق عليه نظام التدقيق الإداري أو نظام التدقيق الوظيفي أو نظام تدقيق الأداء .

## 1-2 العلاقة بين الرقابة الداخلية ونظم التدقيق الداخلي

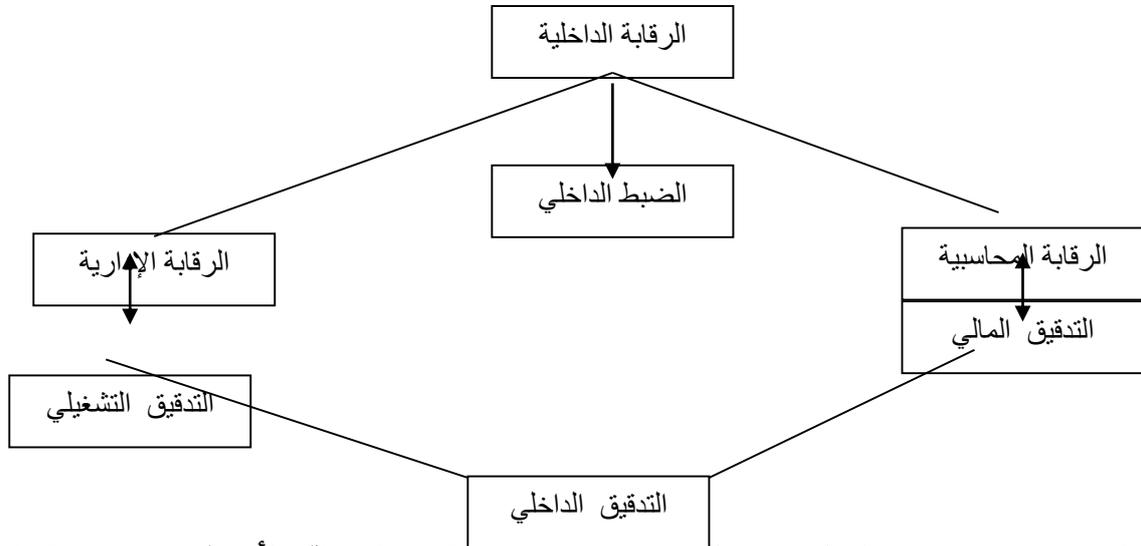
الرقابة الداخلية هي نظام تضعه الإدارة من أجل تأمين سلامة تنفيذ أعمالها والمحافظة على الأصول وتوفير الثقة بصحة المعلومات من أجل الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات وتشمل الرقابة الداخلية، الرقابة المحاسبية، والرقابة الإدارية، والضبط الداخلي،

أما نظم الرقابة الداخلية فهي وظيفة تقييم مستقلة تنشأ داخل المؤسسة ويعد التدقيق الداخلي أحد عناصر الرقابة الداخلية، وتهدف إلى تقييم النظم المعنية لحماية الأصول، والتأكد من كفاءة الأداء ومطابقتها للأهداف المرجوة.

فمثلاً يعتبر الفصل بين السلطات (عدم قيام الشخص بعملية من أولها إلى آخرها) هي إحدى سياسات ونظم الرقابة الداخلية، أما قيام شخص بالتأكد من العمليات الحسابية لرصيد معين فهي إحدى إجراءات جهاز نظم التدقيق الداخلي. ولكن المدقق الداخلي عندما يقوم بعمله، فإنه يرجع في أغلب الأحيان إلى كافة المعلومات والبيانات وأساليب العمل للتأكد من أنها مطبقة بطريقة فعالة، فمثلاً عند قيام المدقق الداخلي بعمل نظام التدقيق التشغيلي فإنه يحتاج إلى معلومات وإحصائيات حول الإنتاج، وإذا كان هناك شك في هذه الإحصائيات وعدم ثقة فيها فإن المدقق يراجع الرقابة الإدارية ويتأكد من فعاليتها. إن الرقابة الداخلية تتكون من الرقابة المحاسبية، والرقابة الإدارية، والضبط الداخلي، بينما نظم التدقيق الداخلي يتكون من نظام التدقيق المالي ونظام التدقيق التشغيلي. (Daniel,2003)

#### شكل رقم (2)

#### العلاقة بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي



المصدر: زاهر الرحيمي، التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية المفاهيم الحديثة والأهداف وإجراءات التعامل ، الخرطوم ، السودان ، 2010.

#### 2-2 مقومات نظم التدقيق الداخلي

يجمع الباحثون في التدقيق أنه لا بدّ من توافر المقومات الرئيسية التالية في نظم التدقيق الداخلي

السليم: (Badri,1995)

## هيكل تنظيمي فعال وقوي

يعتبر وجود هيكل تنظيمي يتصف بالكفاءة والفاعلية عنصر أساسي ومهم لوجود نظام رقابة فعالة يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة ووضوح لجميع العاملين، وحتى يتصف الهيكل التنظيمي بالكفاءة يجب أن يمتاز بتسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات لكل إدارة داخل المنظمة بدقة، بهدف تحديد مسؤوليات كل إدارة عن الأعمال التي تقوم بها، وهذا يسهل عمل التدقيق الداخلي ويزيد من كفاءة نظم التدقيق الداخلي، ويساعد الهيكل التنظيمي في الرقابة على كافة المهام التي يقوم بها العاملين وربط عملية التقييم بالنتائج للأفراد والمخرجات للأقسام، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة إهتمام العاملين وتحسين مستوى أدائهم لضمان القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، لأنهم يشعروا أنهم سوف يحاسبون على الأخطاء التي يرتكبونها أو تقدم لهم الحوافز في حالة عدم ارتكاب الأخطاء وزيادة الكفاءة لديهم. وتعتبر الوظائف متعارضة إذا كان جمعها يؤدي إلى إرتكاب الأخطاء والغش أو إخفاء بعض حالات التلاعب، لذلك لا بد الفصل بين الوظائف التالية:

أ - الترخيص بالعمل (أداء العمل).

ب - الاحتفاظ بالأصول (الموجودات).

ج - مسك السجلات وحفظها.

ويعود ذلك لأن هذه الوظائف تمثل وظائف رئيسية في عمل قسم المحاسبة، وقد يحدث بها تلاعب قد يؤثر على نجاح المؤسسة وحدوث أي تلاعب سينعكس على كافة أعمالها.

يجب أن يشتمل الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالكفاءة على ما يلي: (Daniel,2003)

1. بأن لا يقوم شخص واحد بمراقبة جميع نواحي النشاط الذي يشرف عليه دون تدخل شخص آخر.

2. يجب تحديد المسؤوليات داخل كل قسم أو إدارة وتفويض السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات.

3. لا بد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولى إدارة المؤسسة ضمن صلاحيات ومسؤوليات معينة.

### 2-3 نظام محاسبي متكامل

يعد وجود نظام محاسبي ملائم ومتكامل في المنظمة عاملاً رئيسياً يساعد على نجاح وفاعلية التدقيق الداخلي لأن هذا النظام المحاسبي يعتبر البيئة التي يتم فيها إنجاز جميع العمليات المالية المتعلقة بأوجه النشاطات المختلفة للمنظمة، ومنها مصدر المعلومات والتقارير الرئيسية المطلوبة لمختلف المستويات الداخلية والخارجية، ومنها ما يتعلق بنظم الرقابة الداخلية أو الخارجية على حد سواء،

وحتى يحقق النظام المحاسبي دوره بكفاءة في مجال التدقيق الداخلي يجب أن يتميز بالخصائص الرئيسية التالية: (الصحن، 2006: 95)

البساطة والوضوح: ويعني ذلك أن تكون الدفاتر والسجلات المحاسبية ملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة أو المنشأة وتكون الإجراءات المحاسبية واضحة وبسيطة وتحقق أهداف التدقيق الداخلي دون تعقيد عن طريق استيعاب وفهم العاملين في المجال المحاسبي لهذه الإجراءات بدقة ووضوح.

تصميم النظام المحاسبي: ويرتبط ذلك بضرورة تصميم نظام محاسبي يتفق وطبيعة النشاط من ناحية، وهذا يساعد في إظهار نتائج هذا النشاط بوضوح ودقة من خلال إعداد التقارير المالية المناسبة والتي تلبي احتياجات الأطراف المختلفة من مستخدمي هذه التقارير داخلياً وخارجياً من ناحية أخرى.

الإشراف: يجب أن يتولى الإشراف على تنفيذ الإجراءات في النظام المحاسبي والعمل المحاسبي بصفة عامة أفراد متخصصون في المجال المالي من المحاسبين والمدققين من ذوي الكفاءات والخبرات المناسبة في هذا المجال.

يشتمل النظام المحاسبي السليم على ما يلي:

1. دورة مستندية مرتبطة بالنظام المحاسبي تغطي أوجه كافة نشاطات المنظمة.

2. وجود نظام سجلات ومستندات يوضح كل الحسابات التي تتعامل معها المنظمة.

إن مقومات التدقيق الداخلي السليم هي: (Heizer,1996)

أ. نظام محاسبي يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات والمستندات المقبولة

والمعرفة الكاملة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموماً.

ب. استخدام كافة الوسائل الآلية للتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر

وخلوها من الأخطاء والتلاعب والحفاظ على أصول المؤسسة.

ج. وجود خطة تنظيمية سليمة، ودقة في توزيع العمل وتحديد المسؤوليات.

د. حسن اختيار العاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

4-2 مسؤولية المدقق الداخلي فيما يخص نظام الرقابة الداخلية

ساهم توسع الشركات المساهمة والشركات القابضة في زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية لحماية

أصول وممتلكات الشركات من السرقة والاختلاس والتلاعب بهدف الحصول على البيانات المالية الدقيقة

لإستخدامها في عملية التخطيط وإتخاذ القرارات.

وقد أدى التطور المستمر للرقابة الداخلية إلى زيادة اعتماد مدقق الحسابات الخارجي عليها، إذ أن نتائج تقييم المدقق لنظام الرقابة تؤثر على طبيعة إجراءات التدقيق المطلوب إستخدامها، والمدى المطلوب لمثل هذه الإجراءات، ويتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية معرفة الإجراءات والطرق الموضوعية، تستخدم كما هو مخطط، فالمدقق يجب أن يحدد: (جربوع والحلو، 2004)

1. مدى ملاءمة نظام الضبط الداخلي لطبيعة عمل المنظمة.
2. ما إذا كان النظام يتم تشغيله وفقاً لما هو مخطط له.
3. إن مدقق الحسابات الخارجي سيخطط برنامج التدقيق اعتماداً على نظم التدقيق الداخلي بالنسبة للمجالات التي تكون قوية في هذا النظام.
4. تقع مسؤولية إنشاء وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية على عاتق إدارة المؤسسة، وأيضاً من مسؤولية المدقق الخارجي أن يحدد مدى إمكانية الاعتماد على هذا النظام.
5. وقد استقر الرأي بين المعاهد والهيئات المهنية الرائدة في العالم على أن مدقق الحسابات الخارجي المستقل يعتبر مسؤولاً عن تقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية المحاسبية وخاصة للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية مع تزويد الهيئات بتقرير مفصل عن أي عجز أو قصور في هذا النظام.

## 2-5 تقييم نظام الرقابة الداخلية

حتى يتمكن المدقق من القيام بتقييم نظام الرقابة الداخلية يجب على المدقق القيام بما يلي:

1. فهم مكونات نظام الرقابة الداخلية وما يشتمل عليه من نظم فرعية.
  2. التعرف على أساليب الرقابة الأساسية التي يتضمنها النظام.
  3. أن يكون قادراً على تحديد الأخطاء المحتملة حدوثها .
  4. أن تكون لديه القدرة على أخذ أنواع الرقابة المتكافئة في الاعتبار عند القيام بأي عمل .
- يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية على مرحلتين:
- المرحلة الأولى: فحص النظام المستخدم وفهم طرق وأساليب العمل في النظام كما تم تحديده من قبل الإدارة (الإمام الكامل بنظام الرقابة الداخلية).
- المرحلة الثانية: القيام بعمليات التدقيق التي تساعد في التأكد من صحة ودقة تنفيذ النظام بشكل كامل (مدى إتزام العاملين في المنشأة بتحقيق نظام الرقابة الداخلية).

## 2-6 طرق ووسائل فحص ودراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

بعد فهم المدقق لنظام الرقابة الداخلية يقوم المدقق بتوثيق هذا الفهم بوسائل مختلفة من أجل الرجوع إلى ذلك عند الحاجة سواء كان خلال عملية التدقيق أو عند استكمال عملية التدقيق أو بعد انتهائها (الذنيبات، 2006)، وبالرغم من تعدد طرق دراسة وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية فإنها بشكل عام تستهدف:

1. دراسة وتحليل تعليمات المنشأة ولوائحها الخاصة بتنظيم العمل في مراحلها المختلفة، ثم إجراء إختبارات عملية على ما يجري تنفيذه بالفعل داخل الأقسام المختلفة.
2. الرجوع إلى الخرائط التنظيمية والتي تبين المستويات التنظيمية داخل المشروع وتحدد فيه السلطة والمسؤولية.
3. إتباع نظام الاستفسارات وتلقي الإجابة عنها وبالتالي الحكم على مدى كفاية الرقابة الداخلية الموجودة. ومن الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم نظام الرقابة الداخلية:

أ . الاستبانة: وهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تتعلق بمختلف المجالات والأنشطة الخاصة بالرقابة الداخلية، حيث أن الأسئلة غالباً ما تصاغ بطريقة يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا، حيث أن الإجابة بنعم تعني أن النظام قوي أو الصفة الرقابية التي يتم السؤال عنها متوفرة، وأن الإجابة بلا تعني أنه يوجد ضعف في النظام أو أن الصفة الرقابية غير متوفرة. وعادة ما تحتوي الاستبانة على أعمدة إضافية، فقد يضاف عمود لبيان فيما إذا كانت بعض الإجراءات التي لا تنطبق على وضع المنشأة أو النشاط، ويضاف عادةً عمود آخر للملاحظات. وتعتبر الاستبانة من الوسائل التي تتميز بسهولة استخدامها والإجابة عليها والرجوع إليها وشموليتها واحتوائها على تفاصيل كثيرة، إلا أنها تعطي معلومات تتعلق بأجزاء النظام بشكل منفرد دون أن تظهر النظام كوحدة واحدة مترابطة (الذنيبات، 2003).

ب . الوصف التحليلي: عادة ما يتم استخدام طريقة التقرير الوصفي لتقييم نظام الرقابة عن طريق وصف إجراءات نظام الرقابة المتبعة وتفاصيل إجراءات الرقابة على العمليات، وتسمح هذه الطريقة بتوفير درجة من المرونة أكثر من نظام المسح ويساعد التقرير الوصفي المدقق في الوصول إلى نتيجة أن نظام الرقابة الداخلية قوي أو ضعيف. يشمل التقرير الوصفي لنظام الرقابة الداخلية جميع الإجراءات المستخدمة في المنظمة لكل عملية، ويختلف التقرير الوصفي من مدقق إلى آخر ويختلف وفقاً لاحتياجات المدقق، حيث أن الوصف الغير جيد لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى سوء فهم النظام .

ج . خرائط الانسياب أو التدفق: يمكن تصميم نظام الرقابة الداخلية لأي عملية من عمليات المنظمة في شكل خريطة تدفق (معبراً عنها على شكل رموز أو رسومات)، تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية (المصدر الذي أعد المستند والجهة التي يرسل إليها، والمستندات التي تعد في كل خطوة والدفاتر التي تثبت فيها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها) وتتميز هذه الخرائط بأنها تعطي لمُعدها ولقارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسهولة من الحكم على مدى جودته. يغلب على هذه الطريقة أن إعدادها يتطلب وقتاً طويلاً، كما أنها قد تكون صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة، فضلاً على أنها لا تبين الإجراءات الاستثنائية والتي قد تعتبر ذا أهمية كبيرة لتقويم نظام الرقابة الداخلية (جربوع والحلو، 2004: 19)

3- فاعلية نظم التدقيق الداخلي :

تعتبر نظم التدقيق الداخلي من الإجراءات الضرورية الواجب تطبيقها من أجل الحفاظ على حسن سير العمل حسب الأهداف المرجوة وضمن الحدود القانونية بهدف التأكد من أن الموظفين والمدراء يقومون بواجباتهم في إطار الأهداف التي يتم تحديدها وكما يمليه النظام الداخلي للمصرف هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن إجراء تدقيق العمليات يعتبر كخطوة أولية يجب إتباعها من قبل المؤسسات والشركات والمصارف الملزمة بإجراء نظام تدقيق لحساباتها قبل وصول المدققين الخارجيين، ذلك كون نظم التدقيق الداخلي تساعد على كشف القصور في نظام المراقبة الداخلي أو أي مشاكل محاسبية قد تعثر عملية التدقيق الخارجي أو تمنع المدقق الخارجي من منح الشركة رأياً مسانداً لبياناتها المالية.

يمكن إجراء أنظمة التدقيق الداخلي على كافة عمليات المصرف أو على أي جانب منها، كما أنه من الممكن أيضاً إجراء تدقيق داخلي مستقل على نظام المعلومات المستخدم في المصرف وإن تكلفتها إجراء أنظمة التدقيق الخارجي المستقل والمنافع الجمة ومورودها الكبير على تحسين سير العمل وضبط المصاريف وتحسين الربحية .

يمكن تطبيق نظم التدقيق الداخلي على كافة عمليات المصرف أو على أي جانب منها، كما أنه من الممكن أيضاً إجراء تدقيق داخلي مستقل لنظام المعلومات المستخدم في المصرف، كما إن تكلفتها إجراء نظم التدقيق الداخلي تقل بكثير عن تكلفة التدقيق الخارجي المستقل، ففاعلية التكلفة تعني قدرة وإمكانية النشاط الخاضع للتدقيق على تحقيق نتائج معينة بتكلفة معقولة، أما تحليل فاعلية التكلفة فهو دراسة العلاقة بين التكلفة والنتائج ويعبر عنها بتكلفة الوحدة في النتيجة، وليس فاعلية التكلفة سوى عنصر من عناصر التقويم الشامل للفاعلية، وقد يشمل هذا التقويم أيضاً على سبيل المثال تحليل المدة التي تم خلالها تسليم النتائج، ولكن هذا لا يتطابق دائماً مع التوقيت الأفضل لتحقيق التأثير الأفضل. وتنعكس أبعاد فاعلية النظام من خلال ما يلي

### 1-3 ادارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها، تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثل الكوارث الطبيعية، الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية) ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع المصارف الكبرى، وكذلك المجموعات والمصارف الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر. (خضر، 2002: 47)

في حالة إدارة المخاطر المثالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة وتكون احتمالية حدوثها عالية فأنها تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد تتم إدارتها بشكل غير صحيح. إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها 100% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. (Sunita, 2004).

ومثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تحقيق معرفة ناقصة، وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر من إنتاجية العاملين في المعرفة وتقلل فاعلية الإنفاق والربح والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب. كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً. و مرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن. (Brown, 1996)

### 3-2 الاجراءات الرقابية :

الهدف الرئيسي لنشاط التدقيق لداخلي هو قياس وتقييم وتقديم التقارير عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية كعملية مساهمة في الاستخدام الأفضل لموارد المنشأة . إلا أنه بدون أن يقوم نشاط التدقيق بقياس أدائها الشخصي ، فمن الصعب تقييم ما إذا كان نشاط التدقيق يحدد أهدافه بأقصى حد من الكفاءة والفاعلية . لذلك يقوم مدير التدقيق الداخلي بتقييم أداء النشاط بصورة دورية عادية ، ويتم تقييم الأداء بصورة رسمية من خلال التأكد من الالتزام بدليل التدقيق الموضوع : ( الوردات , 2006 : 181)

1. التعليقات المستلمة من الجهات المعنية التي يعبرون فيها عن آرائهم في سير أداء التدقيق.
2. عدد التوصيات التي تم تقديمها وتم تنفيذها .
3. التغطية الفعلية للتدقيق بالمقارنة مع الخطط الإستراتيجية والسنوية للتدقيق.
4. رقابة الوقت المقدر .
5. الوفورات التي اكتسبتها المنشأة من أعمال نظام التدقيق .
6. مدى الإستفادة من الموظفين العاملين في نشاط أنظمة التدقيق الداخلي .
7. الوقت الذي يتطلبه إعداد وكتابة تقرير التدقيق.

من المهم لنجاح الأعمال التي ينفذها أنظمة التدقيق الداخلي ، تدقيق أوراق العمل من أجل تحديد : ما إذا كان قد تم إختبار نظام التدقيق بشكل مناسب وفعال ، ومن أجل توفير توكيد معقول بأن أعمال أنظمة التدقيق الداخلي قد أنجزت بكفاءة وفاعلية عالية وتنسجم مع معايير أنظمة التدقيق الداخلي، كان لا بد من وضع برنامج للرقابة النوعية والذي يأتي عن طريق إحدى هذه الوسائل : (Daniel,2003)

1. الإشراف .

2. التدقيق الداخلي.

3. التدقيق الخارجي .

وكذلك يجب المحافظة على قيام جميع أقسام التدقيق الداخلي وعلى فترات بتقييم جودة العمل ومن خلال دراسة الوضع التنظيمي ومدى إلتزامها مع المعايير الدولية لنظام التدقيق.

لاحتمالية قياسها يجب توفير تقييم أنظمة التدقيق الداخلي من خلال أشخاص مستقلين وكل خمس سنوات حسب نشرة المعايير الدولية لعام 1999، فالإشراف الكافي من قبل المستويات الإدارية المختلفة في النشاط هو عنصر للتأكد من تنفيذ عمليات التدقيق بكفاءة عالية، يتم أداء الإجراءات الأساسية من أجل إكتشاف الأخطاء الجوهرية عند مستوى الإثبات ، وهي تشمل اختبارات لتفصيل فئات المعاملات وأرصدة الحسابات والإفصاحات وإجراءات تحليلية أساسية، ويخطط المدقق ويؤدي الإجراءات الأساسية للاستجابة لتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية، ويجب أن تشمل الإجراءات الأساسية للمدقق المتعلقة بعملية إغلاق العمليات المالية إجراءات التدقيق التالية :

1. إنفاق البيانات المالية مع السجلات المحاسبية .

2. فحص القيود الهامة في دفتر اليومية والتسويات الأخرى التي تتم أثناء إعداد البيانات المالية، مع

مراعاة ما يلي :

أ. طبيعة الإجراءات الأساسية : تنطبق الإجراءات التحليلية الأساسية بشكل عام أكثر على الأحجام الكبيرة من المعاملات التي يمكن التنبؤ بها على مدى الوقت ، واختبارات التفاصيل هي عادة ملائمة أكثر للحصول على أدلة تدقيق فيها يتعلق بإثباتات معينة بشأن أرصدة الحسابات ، بما في ذلك وجودها وتقييمها ، ولذلك عند تصميم الإجراءات التحليلية الأساسية على المدقق الأخذ بعين الإحبار الأمور التالية: ( جمعة ، 2005: 8-15)

1. ملائمة استخدام الإجراءات التحليلية الأساسية بناءً على الإثباتات .
  2. موثوقية البيانات ، سواء كانت داخلية أو خارجية ، التي تم تطوير توقع المبالغ أو النسب المسجلة منها .
  3. ما إذا كان التوقع دقيقاً بشكل كافٍ لتحديد خطأ جوهري عند مستوى التأكد المرغوب .
  4. مبلغ أي فرق من المبالغ المسجلة من القيم المتوقعة يعتبر مقبولاً .
- ب. توقيت الإجراءات الأساسية : عندما يتم أداء الإجراءات الأساسية في تاريخ مرحلي يجب على المدقق أداء إجراءات أساسية إضافية أو إجراءات أساسية بالإشتراك مع إختبارات لعنصر الرقابة لتغطية الفترة المتبقية والتي توفر أساساً معقولاً لتحديد استنتاجات التدقيق مع التاريخ المرحلي إلى نهاية الفترة ، وعند إعتبار ما إذا كان سيتم أداء إجراءات أساسية في تاريخ مرحلي على المدقق أن يراعي العوامل التالية: (Badri,1995)

1. بيئة الرقابة وعناصر الرقابة الأخرى ذات العلاقة .
  2. توفير المعلومات التي تعتبر ضرورية لإجراءات المدقق في تاريخ لاحق .
  3. هدف الإجراءات الأساسية .
- ج. مدى أداء الإجراءات الأساسية : كلما زادت مخاطر الأخطار الجوهرية زاد مدى الإجراءات الأساسية ، ونظراً لأن مخاطر الأخطاء الجوهرية تأخذ في الإعتبار الرقابة الداخلية فإن من الممكن زيادة مدى الإجراءات الأساسية نتيجة لنتائج غير مرضية من اختبارات فاعلية عمل عناصر الرقابة ، على أن زيادة مدى إجراء تدقيق يكون مناسباً فقط إذا كان إجراء التدقيق مناسباً للمخاطر المحددة، ولذلك عند تصميم إختبارات التفاصيل يتم عادة إعتبار مدى الاختبار حسب حجم العينة والتي تتأثر بمخاطر الأخطاء الجوهرية
- 3-3 الحاكمية المؤسسية

عرف معهد المدققين الداخليين IIA التحكم المؤسسي بأنه : " العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المنشأة

والتأكد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة من خلال أداء التحكم المؤسسي في المنشأة"، وعرف مزنكي زمينو الحاكمة المؤسسية على أنه: "العلاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المنشأة". (الوردات ، 2006)

ويعرف الباحث التحكم المؤسسي على أنه مجموعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها من خلال منظومة أخلاقية تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف بما يساعد على ضوابط داخلية تسهم في الحد من تدخل أصحاب المصالح في عملها، ويبين ذلك الملحق رقم (3).

وقد أشار المعيار الدولي رقم (2130) إلى ضرورة أن يسهم نشاط أنظمة التدقيق الداخلي في عمليات الحاكمة المؤسس إلى تقييم وتحسين عملية التحكم المؤسسي من خلال :

1. التأكد من تحديد القيم والأهداف التي يعمل المصرف على تحقيقها .
2. وضع برامج لمراقبة مستوى تحقيق الأهداف في المصرف.
3. أن هناك نظاماً فعالاً للمساءلة لكافة العمليات في المصرف.
4. فحص مستوى الالتزام بقيمتها من قبل المصرف.

يجب على أنظمة التدقيق الداخلي أن تسهم في تحسين التحكم المؤسسي مع مراعاة :

خدمات التوكيد: يجب على المدققين الداخليين أن يراجعوا العمليات والبرامج للتحقق من اتساقها مع قيم المنشأة .

خدمات الإستشارة: إن أهداف المهمة الإستشارية يجب أن تتوافق مع القيم والأهداف العامة للمنشأة. كذلك يجب أن تتناول أهداف المهمة الاستشارية المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي ونطاق الإتفاق مع العميل الذي تؤدي له الخدمة. (الوردات ، 2006)

وقد أشار Arther Levitt إلى أن التحكم المؤسسي الذي لا يعمل على تشجيع ثقافة من الإشراف القوي المستقل إنما يعمل على تهديد بقاء المصرف في المستقبل. ومما لا شك فيه أن اهتمامه بالتحكم المؤسسي وتعريفه له يعكس على نحو واضح مركزه التشريعي وإهتمامه البالغ بالتقارير المالية، وقد عرف الكتاب Monks and Minow (Monks, 2001) التحكم المؤسسي بأنه "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المصرف". وقد حدد الكاتبان أهم الأطراف والمشاركين (حملة الأسهم والإدارة ومجلس الإدارة).

وقدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (OECD, Op. Cit.) تعريفاً متطوراً للتحكم المؤسسي أشارت فيه إلى أنه: "يشتمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة المصرف ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها وغير ذلك من أصحاب المصالح. ويحدد التحكم المؤسسي كذلك الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المصرف وطرق تحقيق تلك الأهداف، والرقابة على الأداء. وينبغي أن يقدم التحكم المؤسسي الجيد حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها صالح المصرف وحملة الأسهم وتسهل من عملية المراقبة. (Brown,1996)

كما عرف معهد المدققين الداخليين IIA التحكم المؤسسي بأنه (IIA, 2002): "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بوساطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بوساطة الإدارة ومراقبة مخاطر المصرف والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى الإسهام المباشر في إنجاز أهداف وحفظ قيم المصرف مع الأخذ في الاعتبار أن أداء أنشطة الحاكمة المؤسسية يكون مسؤولية أصحاب المصالح في المصرف لتحقيق فاعلية الوكالة Stewardship".

ويشير التعريف السابق إلى أن تحديد أصحاب المصالح ووسائل المراقبة والرقابة على المصرف ينجز بشكل متبادل أهداف المصرف إلى حد كبير.

وفي مقال منشور في 1997 Financial Times يرى المحرر أن "التحكم المؤسسي يمكن تعريفه على نحو ضيق بأنه العلاقات بين المصرف والمساهمين فيه وعلى نحو واسع العلاقات مع المجتمع". (Horngern,1982)

ويرى 2002 Mathiesen أن التحكم المؤسسي حقل من حقول الاقتصاد يبحث في تأمين أو تحضير إدارة كفاءة للمصارف بوساطة استخدام آليات الحوافز -مثل- العقود، التصميمات التنظيمية والتشريعات. هذه الحوافز غالباً ما تحدد السؤال عن تحسين الأداء المالي - على سبيل المثال - كيف يضمن ملاك المصرف أن إدارة المصرف سوف تفي بمعدل عائد مناسب في ظل المنافسة.

ومن المفهوم السابق يمكن صياغة إطار متكامل الأنشطة Activities التحكم المؤسسي وأهدافه والمستفيدين منه والمشاركين فيه ومبادئه التي يجب مراعاتها كما يلي:

أولاً: أنشطة التحكم المؤسسي وتشمل:

1. إدارة ومراقبة المخاطر.

2. تأكيد أنظمة الرقابة الداخلية.

ثانياً: أهداف نظام التحكم المؤسسي وتشمل:

1. تحسين الأداء المالي للمصرف.
2. الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمصرف من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية.

ثالثاً: المستفيدون من التحكم المؤسسي وهم:

1. المساهمون.
2. المستثمرون.
3. المدينون.
4. الموردون.
5. الموظفون والعمال.
6. المساهمون الجدد.
7. المجتمع بصفة عامة.

رابعاً: الأطراف المشاركة الخاضعة إلى المساءلة المحاسبية أمام أصحاب المصالح هم:

1. مجلس الإدارة
2. اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة (لجنة نظام التدقيق).
3. الإدارة العليا.
4. إدارة أنظمة التدقيق الداخلي.
5. نظام التدقيق الخارجي.
6. المشرعون.
7. النقابات أو الجمعيات المهنية.

خامساً: مبادئ نظام التحكم المؤسسي وهي (McKinnell, Hank, 2002):

1. العدالة.
2. الأمانة.
3. الشفافية.
4. الاستقلال.
5. المساءلة.

تهدف المحاسبة إلى توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات أو القرارات الاقتصادية وهي تعتبر المخرجات النهائية للنظام المحاسبي ونظراً لأن وظيفة المحاسبة تقوم على فرضية أساسية وهي أن متطلبات وظيفة الاتصال تعد المقدمة الأساسية لوظيفة القياس، لذا يمكن بيان طبيعة العلاقة بين التحكم المؤسسي ومهنة المحاسبة من زاويتين: فمن زاوية التقرير المحاسبي جدير بالإشارة أن رئيس معهد المدققين الداخليين أوضح ما يلي: (Brown, 1964)

1. إن بورصة الأوراق المالية الأمريكية وبورصة نيويورك وناسداك تتطلب من المصارف العامة الإفصاح في تقريرها السنوي عن الإذعان إلى مبادئ التحكم المؤسسي.
2. يجب على مجلس الإدارة الإفصاح عن تقييمه لفاعلية الرقابة الداخلية داخل المصرف (تقرير الرقابة الداخلية) مع التقرير عن المعلومات المالية.

3. يجب على جميع المنظمات العامة تأسيس والمحافظة بشكل كاف على استقلال وكفاءة موظفي أنظمة التدقيق الداخلي لإمداد الإدارة ولجنة نظام التدقيق بالتقييم المستمر لعمليات إدارة مخاطر المصرف المرافقة لأنظمة الرقابة الداخلية. أن جوهر فكرة التحكم المؤسسي هي وظيفة أنظمة التدقيق الداخلي حيث إنها تتحمل كل هذه التأثيرات / المسؤوليات المنظمة باعتبارها رقابة فوق كل أنواع الرقابة الأخرى من ناحية، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية التي تشمل:

1- رقابة كفاءة وفاعلية العمليات.

2- ب. رقابة التقارير المالية.

3- ج. رقابة الإذعان.

وبعد العرض المتقدم فإن فكرة هيكل الحوكمة المؤسسية يمكن تطبيقها في أية دولة من دول

العالم مع مراعاة الظروف البيئية في الدولة

#### 3-4 دور التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة

يسهم نظام المدقق الداخلي في دور كبير في حوكمة الشركة سواءً مراقبة تحقيق الأهداف التي تضعها الشركة أو في تقييم الخطط والأساليب التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضح معهد المدققين الداخليين (IIA) في موقفه الرسمي من الحوكمة إلى أن موضوع الحوكمة وبالرغم من تعقيده إلا أنه يتقاطع بشكل كبير مع كثير من القضايا التي تعالجها أنظمة التدقيق الداخلي (IIA, 2006).

وقد أشارت الكثير من الدراسات على مستوى العالم إلى أهمية أنظمة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة وتحقيق جودة التقارير المالية (خليل، 2003: 30)، وهذا ما أشار إليه التعريف الحديث لأنظمة التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين، حيث يكون الدور المنشود لأنظمة التدقيق الداخلي، هنا إسهام أنظمة التدقيق الداخلي في تقديم التوصيات اللازمة للإدارة أو لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق فيما يخص ما إذا كانت الشركة تسير باتجاه تحقيق الأهداف أو أن هناك مخاطر وعوائق تواجه الشركة، وهذا من شأنه أن يخفض تكاليف الوكالة، حيث نصت قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أن مجلس الإدارة ينبغي له إمكانية الاتصال مع إدارة أنظمة التدقيق الداخلي في المنظمة وتلقي تقاريرها بشكل مباشر، ويرى أن أنظمة التدقيق الداخلي تقوم بأداء دورها باعتبارها أحد الأطراف الرئيسة المسؤولة عن دعم الحوكمة من خلال اتجاهين:

الاتجاه الأول: مساعدة مجلس الإدارة ولجنة نظام التدقيق والإدارة التنفيذية وهي من الأطراف الداخلية المسؤولة عن تنفيذ الحوكمة وقواعدها في أداء دورها بفاعلية من خلال تقديم خدمات الاستشارات في المواضيع المختلفة للتشغيل.

الاتجاه الثاني: القيام بدوره الذي يتفق مع مضمون وظيفته في متابعة وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالتنظيم والرقابة الملائمة لمواجهتها، والتقرير عن ذلك من خلال تقديم خدمات التأكيد والضمان في المجالات المختلفة.

كما يرى (Rittenberg, 1997) أن وظيفة أنظمة التدقيق الداخلي تسهم في دعم الحوكمة من خلال التقارير والتوصيات التي تقدمها إلى الإدارة العليا ولجنة نظام التدقيق حيث تتعلق التوصيات المقدمة إلى الإدارة العليا بالأمور التالية:

- 1 . التقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية وتقديم التقارير المناسبة بهذا الخصوص.
- 2 . الإسهام في تصميم نظام الرقابة الداخلية.
- 3 . تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.
- 4 . تحليل المخاطر وتقديم التأكيدات بخصوص تلافيها.
- 5 . تسهيل قيام الأطراف المختلفة بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.

أما التوصيات المقدمة إلى لجنة نظام التدقيق فإنها تتعلق بالأمور التالية:

- 1 . تأكيدات بخصوص سير نظام الرقابة الداخلية في المنشأة.
  - 2 . التقييم الموضوعي والمستقل بخصوص الممارسات المحاسبية وطرق إعداد التقارير المالية.
  - 3 . التحليل الموضوعي للمخاطر المتعلقة بالعمليات المحاسبية والرقابية.
  - 4 . توصيات تتعلق بعمليات التحقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال وأية تحقيقات أخرى.
- وتشير معايير أنظمة التدقيق الداخلي إلى أن نشاط أنظمة التدقيق الداخلي يجب أن يفضي إلى توصيات

ملائمة لتحسين إستخدام الحوكمة وذلك من خلال النقاط التالية:

- 1 . الترويج للأخلاق والقيم الملائمة ضمن المصرف.
- 2 . ضمان الأداء التنظيمي الفعال.
- 3 . إيصال المعلومات بخصوص المخاطر الرقابية إلى الجهات المناسبة في المصرف.

4. تنسّق النشاطات وتضمن تواصل المعلومات بين مجلس الإدارة ولجنة نظام التدقيق والمدققين الخارجيين والداخليين والإدارة العليا (Performance Standar Govemanow, 2130) وقد أكد (IIA) على أن أنظمة التدقيق الداخلي تشارك بدعم الحوكمة من خلال محورين، الأول هو دعم لجميع الهياكل والإجراءات والسياسات المتعلقة بالحوكمة، والثاني هو تدقيقه المرکز لمجموعة من العناصر المتعلقة بالحوكمة وقد عدد المعهد هذه القضايا في موقفه من الحوكمة ويمكن ذكر أهمها وهي:

1. قضايا تتعلق بكفاءة مجلس إدارة المصرف حيث يمثل أنظمة التدقيق الداخلي فيها دوراً استشارياً للمجلس ويمكنه من خلال إمداده بقناة أخرى للمعلومات من الإطلاع على أحوال المنظمة بدقة.
2. تدقيق السياسات المتعلقة بالجوانب السلوكية والأخلاقيات التنظيمية المقبولة وتعزيزها بالتوصيات المكتملة وتدقيق وصول التعليمات المنظمة لها إلى جميع العاملين بالمصرف.
3. تقييم المزايا والتعويضات التي يحصل عليها العاملون من الإدارة العليا للمنظمة واستحقاقهم لها وإذا ما كان هناك إستخدام شخصي لمصادر المنظمة، ويمكن من خلال ذلك ضمان عدم سيطرة الإدارة التنفيذية على نسبة غير معقولة من أرباح المنظمة.

### 3-5 جودة التدقيق الداخلي

يعتقد الاتحاد الدولي للمحاسبين أنه يجب أن تكون لدى جميع شركات المحاسبين المهنيين سياسات وإجراءات خاصة بالرقابة على الجودة لكافة الخدمات المهنية، وأنه يجب على الهيئات الأعضاء ضمان أن هذه السياسات والإجراءات خاضعة الى التدقيق الخارجي، والعديد من قطاعات المجتمع عند اتخاذها القرارات تعتمد بشكل متزايد على معلومات ليست لها رقابة عليها، وتلجأ إلى المحاسبين المهنيين طلباً للمساعدة عند تقييم مصداقية بعض المعلومات، ونظراً لاعتماد الجمهور إلى درجة عالية على عمليات التأكيد من المناسب بالنسبة لتدقيق عمليات التأكيد أن تكون أقوى من تدقيق الخدمات الأخرى. إن المتطلب رقم (8-2-2) من متطلبات شهادة الايزو 9001 إصدار سنة 2000 والخاص بنظم التدقيق الداخلي ينص على أنه: يجب على المصرف تنفيذ نظام تدقيق داخلي على فترات مخططة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة فعالاً ويتمتع بالكفاءة: (الخرافي، 2009)

أ. مطابقاً للترتيبات المخططة ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بوساطة المصرف.

ب . مطبق بفاعلية والمحافظة عليه من خلال تخطيط برامج نظام التدقيق مع الأخذ بعين الاعتبار حالة وأهمية العمليات والأماكن التي سيتم تدقيقها، بالإضافة إلى نتائج نظام التدقيق السابقة، ويجب أن تحدد معايير ومجال وأساليب نظام التدقيق المتبعة.

كما يجب إنشاء إجراء موثق لتحديد المسؤوليات والمتطلبات اللازمة لتخطيط وتنفيذ نظام التدقيق وكذلك تقارير نتائجه والمحافظة على سجلاته. إن المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو 9001 عليها أن تطور نظاماً داخلياً لتدقيق نظام الجودة يهدف إلى التحقق من أن نشاطات نظام الجودة تتطابق مع الترتيبات المخطط لها وذلك لتحديد درجة فاعلية نظام الجودة. فالهدف من نظام تدقيق الجودة الداخلي هو فحص تطابق مع نظام إدارة الجودة المعتمد.

يبدأ نظام تدقيق الجودة الداخلي بعد إجتماع مع الأطراف الخاضعة الى نظام التدقيق ومقابلتهم والفحص والتوثيق، ثم تتم عقد اجتماع ختامي يتم فيه مناقشة النتائج وحالات عدم التطابق، بناء على حالات عدم التطابق يجب تنظيم تقرير إجراء تصحيحي، كما يجب على الجهة التي ستقوم بتنفيذ التوصيات المتعلقة بالإجراء التصحيحي أن تحدد تاريخ تنفيذ التوصية، بحيث إن عملية المتابعة يتم تدقيقها من خلال موظف معين من قبل المؤسسة والذي يقوم بعملية التقييم والمراجعة ووضع التوصيات المناسبة، وبهذا تتوافر للإدارة آلية تساعدها على إتخاذ ما يلزم في حال لم تقم الجهة المخولة بتنفيذ التوصية المتعلقة بإتخاذ الإجراءات المناسبة.

### 3-6 كفاءة التدقيق الداخلي

يشير مفهوم الكفاءة إلى قدرة المدقق على القيام بالمهام وأعمال التدقيق وفق أساليب يستطيع من خلالها بعناية وفق معايير الأداء المهني. وتشمل الرقابة على الكفاءة جوانب مثل:

1. مدى إستعمال الموارد البشرية والمالية وغيرها إستعمالاً فعالاً .
2. مدى تسيير البرامج والنشاطات وضبطها وتنظيمها بشكل فعال .
3. مدى تحقيق الأهداف مع مراعاة فاعلية التكلفة .
4. مدى الإنجاز في الوقت المناسب .

الكفاءة والعناية المهنية اللازمة :

حدثت تطورات على وظيفة التدقيق الداخلي من تطور يتطلب مواكبة في المواصفات والمتطلبات المعرفية والمهنية حيث إنه من الضروري أن يتم الأخذ بالأساليب العلمية في تطوير أداء نظام المدققين الداخليين وتعزيز خبراتهم عبر سياسيات مناسبة من التدريب أو حتى أفراد شهادات أكاديمية للمهنة بحيث تركز الدراسة الأساسية فيها على مجالي الإدارة والمحاسبة.

إن التدقيق الداخلي يقوم بعمل رئيس في تلبية الحاجات المتزايدة للأطراف المستفيدة للمعلومات وذلك بهدف تضييق فجوة التوقعات وصقل الخبرات الخاصة بالتدقيق الداخلي وبخاصة، بعد تطور دوره ليتعدى المجالات المالية والمحاسبية إلى المجالات التشغيلية والقيام بدوره الاستشاري .

وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع بالدراسة والتحليل حيث أعتبرت دراسة (Arena,2006) التدريب والتطور المهني شرطاً لنجاح المهنة في مواجهة الأعباء المتزايدة التي أصبحت تتحملها وفقاً للتطورات الحديثة في بيئة الأعمال.

إن العمق لأهداف وطبيعة عمل الشركة يعتبر من ضرورات وشروط نجاح وظيفة نظم التدقيق الداخلي في الوصول إلى الأهداف وإنجازها وفق الخطة المعتمدة سلفاً حيث يشير المعيار 2010 من معايير نظم التدقيق الداخلي إلى أن مدير قسم نظم التدقيق الداخلي عليه وضع خطة لنظام التدقيق مبنية على تقديراته بشأن أولويات المخاطر التي يتعرض إليها المصرف وذلك بالاتساق مع الأهداف العامة للمصرف.

يحتاج المدقق الداخلي إلى تنمية مهاراته في جوانب أخرى غير الجوانب المعرفية والعلمية وهي الجانب النفسي والسلوكي حيث إن المدقق الداخلي غالباً ما يصطدم بعوائق واتجاهات مضاده لعمله من قبل أفراد داخل المنظمة يرون فيه سبباً لمشاكل لهم ولا يرون فيه سبباً لحل المشاكل التي قد تواجههم وهذا يصعب مهمته الفنية ويحتاج منه مهارات خاصة بالتواصل والقدرة على الاقناع والعمل بروح الفريق وامتلاك القدرات الحوارية . (IIA,2003)

وقد حدد معهد المدققين الداخليين المواصفات الواجب توافرها في المدقق الداخلي حيث وضع المعهد أربع قواعد عامة (مبادئ) يندرج في إطارها مجموعة من الجزئيات وهي كالتالي :

1. النزاهة : حيث إنه يجب على المدققين الداخليين أن يتحلوا بالنزاهة في أداء عملهم مما يؤسس الثقة

في أعمالهم والاعتماد عليها تدرج تحت هذا البند القواعد السلوكية التالية:

أ. الأمانة والموضوعية والاجتهاد حيث يجب على المدققين الداخليين أن يتسموا بالأمانة

والموضوعية والحرص على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم.

- ب. الالتزام بالقانون والكشف عن كل ما يخالف القانون ويسيء إلى المهنة .
- ج. عدم ممارسة أو التغاضي عن أفعال تسيء إلى المهنة أو المنظمات التي يعمل فيها.
- د. الاحترام والإسهام في تحقيق الأهداف الشرعية للمنظمة التي يعمل فيها.
2. الموضوعية : حيث إنه على المدققين الداخليين إبداء أعلى درجات الموضوعية في جمع وتقييم الأدلة وإيصال المعلومات والتقارير حول عملهم وأن لا يخضعوا إلى تأثير مصالحهم الشخصية وتأثير الأطراف المختلفة عند بناء تقديراتهم وتكوين رأيهم وذلك يقتضي من المدققين الداخليين:
- أ. عدم المشاركة في أي نشاط أو علاقة من شأنها أن تضعف أو من المفترض أن تضعف موضوعيتهم وقدرتهم على إصدار الأحكام البعيدة عن التحيز، وهذا يشمل العلاقات التي ينشأ عنها تضارب في المصالح مع المنظمة التي يعمل فيها.
- ب. عدم قبول أي شيء من أي طرف ذي علاقة من شأنها أو من المفترض أن تؤثر على الحكم المهني للمدقق الداخلي .
- ج. ضرورة ذكر جميع الحقائق المادية التي يتوصل إليها والتي من شأنها عدم تأثيرها على قيمة التقرير الصادر حول الأنشطة محل نظام التدقيق.
3. السرية : يجب على المدققين الداخليين احترام قيمة وملكية المعلومات العائدة إلى المنظمة التي يعملون فيها وأن الكشف عن المعلومات التي تتسم بالسرية لا يتم إلا من خلال سلطة مختصة بأمر قانوني أو واجب تقتضيه الأعراف وهذا يقتضي منه:
- أ. الحذر في استخدام وحماية المعلومات التي اكتسبها أثناء تأدية واجبه .
- ب. لن يستخدم هذه المعلومات في سبيل الحصول على أية مكاسب شخصية أو أي استخدام مخالف للقانون أو مخالف للأهداف المشروعة للمنظمة وإطارها الأخلاقي.
4. الكفاءة : أنه يجب على المدققين الداخليين أن يطبقوا المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة أثناء تقديمهم للخدمات وهذا يتطلب منهم:
- أ. إنشغال الذين يمتلكون المعرفة والمهارات بتقديم الخدمات اللازمة لأدائها.
- ب. أن يؤدي المدقق الداخلي خدمات نظام التدقيق بموجب معايير نظم التدقيق الداخلي الدولية للممارسة المهنية.

ج. تحسين مهاراتهم وبراعتهم بشكل مستمر وتحسين جودة ونوعية خدماتهم .  
وقد أشار (الكاشف، 2000: 87) إلى أهمية تعزيز المدققين الداخليين لمهاراتهم في أربعة مجالات رئيسية على الأقل وهذا يساعد من وجهة نظره في زيادة إسهام المدققين الداخليين في خلق القيمة وهذه المجالات هي :

1. ضرورة تعزيز معرفتهم في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات .
  2. ضرورة تعزيز معرفتهم بمعايير نظام الجودة .
  3. ضرورة إدراك الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي فضلاً عن المداخل الحديثة مثل التكلفة وفقاً للنشاط والتكلفة المستهدفة .
  4. ضرورة تقوية مهاراتهم في مجال إدارة التغيير والمرونة والاستماع وفهم الشخصيات .
- هذا ويقوم معهد المدققين الداخليين بعقد إمتحانات للحصول على مؤهل دولي في مجال نظم التدقيق الداخلي وذلك في شهري مايو ونوفمبر من كل عام ويعتبر هذا هو الامتحان الوحيد في هذا المجال على مستوى العالم ويتقدم الطالب إلى الإمتحان في المواد المنهجية التالية:

1. دور نشاط التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر ونظم الرقابة .
  2. إجراء الارتباط بنظم التدقيق الداخلي .
  3. مهارات إدارة الأعمال .
- إن المهارات الواجب توافرها في المدقق الداخلي حيث قسمها إلى نوعين من المهارات وهما: مهارات إدراكية وتشمل المهارات التقنية والمهارات التحليلية والقدرات الابداعية والتطويرية والنوع الثاني هو المهارات السلوكية وتشمل مهارات شخصية من تحمل ضغط العمل والإجهااد والصراعات ومهارات التواصل الإنساني مثل إمكانية العمل كفريق والمهارات التنظيمية مثل فهم المؤسسة وشبكات الاتصال الرسمية .
- أن المدقق الداخلي يجب أن يمتلك مهارات التفكير المععمق والتحليل الدقيق وأن يمتلك فهماً كاملاً للمنظمة التي يقوم بالتدقيق فيها، وأن يمتلك المعرفة بالمفاهيم الجديدة والتقنيات الحديثة في مجال الرقابة الداخلية كما يجب عليه أن يمتلك وعياً كاملاً ودقيقاً بالأخطار والفرص المحيطة بالمنظمة والمعرفة بالعلوم الإحصائية .

### 7-3 الاستقلالية

استقلالية المراجع الداخلي :

يعتبر استقلال المراجع أحد المعايير الهامة للتدقيق، ويجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً في أداء أعماله لكي تتحقق فاعلية التدقيق الداخلي، لذلك يجب على المراجع أن يتبع المستويات الإدارية العليا لكي يتمكن من مراجعة وفحص المستويات الرقابية الأخرى وتقييمها للتأكد من مدى تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعية وهذا يتطلب من المراجع الداخلي أن يكون بعيداً عن وضع السياسات والإجراءات وإعداد السجلات أو الارتباطات بأي عمل تنفيذي يكون من الطبيعي أن يتولى مراجعته وتقييمه فيما بعد ، وبعد عمليات الفحص والتدقيق التي يقوم بها المراجع يقدم نتائج عمله وتوصياته في تقارير إلى مجلس الإدارة .

وتنجه كثير من الشركات إلى تكوين لجنة التدقيق والتي تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين وهدف اللجنة الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي مما يزيد من استقلاليته عن الإدارة وذلك لأن لجنة التدقيق الداخلي مسؤولة عن توظيف ومكافأة رئيس القسم ولكن في الحياة العملية لا يستطيع تحقيق ذلك لأن أعضاء لجنة التدقيق هم نفس أعضاء المجلس.

إن استقلال المراجع الداخلي من العوامل الأساسية لفاعلية برنامج التدقيق الداخلي وإن استقلاله يتوقف على اعتبارين هامين :

1. إن تحديد مستوى تنظيمي للمراجع يتوقف على قيمة الخدمات التي سوف تحصل عليها

الإدارة لذلك يجب على المراجع أن يكون مسؤولاً عن قراراته.

2. إن موضوعية الدراسة من أهم عوامل النجاح للمراجعة الداخلية ولذلك يجب إشراك

المراجع في وضع نظام العمل داخل المشروع لأنه يخضع إلى تقييمه فيما بعد. ووضع (معهد

المدققين الداخليين (IIA) مفهوماً لاستقلال المدقق الداخلي أشار فيه إلى أن أنشطة التدقيق

الداخلي يجب أن تتمتع بالاستقلالية الكاملة وأن المدقق الداخلي يجب أن يكون موضوعياً

في أداء مهمة التدقيق وإذا ما راجعنا مفهوم التدقيق الداخلي من وجهة نظر المعهد نجد

أنه أشار إلى نشاط تقييم محايد.

وبالتالي فإن الاستقلال المطلوب لنظام لتدقيق الداخلي يعتمد بشكل كبير على موقع قسم أنظمة

التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي وعدم تبعيته الإدارية للإدارات والأقسام التنفيذية ، وقد أكد على ذلك

العديد من الكتاب والباحثين في منطقتنا العربية حيث أشار (الهوري ومحمد، 1987: 29)

إلى أن المدقق الداخلي ينبغي أن يتبع أعلى مستوى إداري في المنشأة دون تقيده بأية وظائف تنفيذية. وقد أشارت الدراسة التي قام بها معهد المدققين الداخليين إلى أن خط التقرير الخاص بالمدقق الداخلي يعتبر دعامة رئيسة لاستقلاله حيث أشار البحث الذي أجرته الوحدة البحثية لفرع ولاية شيكاغو الأمريكية للمعهد إلى أن خط التقرير الخاص بوظيفة التقرير الداخلي هو المصدر الأساسي لسلطات واستقلالية هذه الوظيفة وعليه فإن معهد المدققين الداخليين يوصي بأن يكون للمدير التنفيذي لأنظمة التدقيق الداخلي صلاحية رفع التقرير إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة أو أية جهة مناسبة لها السلطات الكافية. (IIA,2003) وقد حدد أربعة أوجه للاستقلالية تتعلق بالمدقق الداخلي وهي:

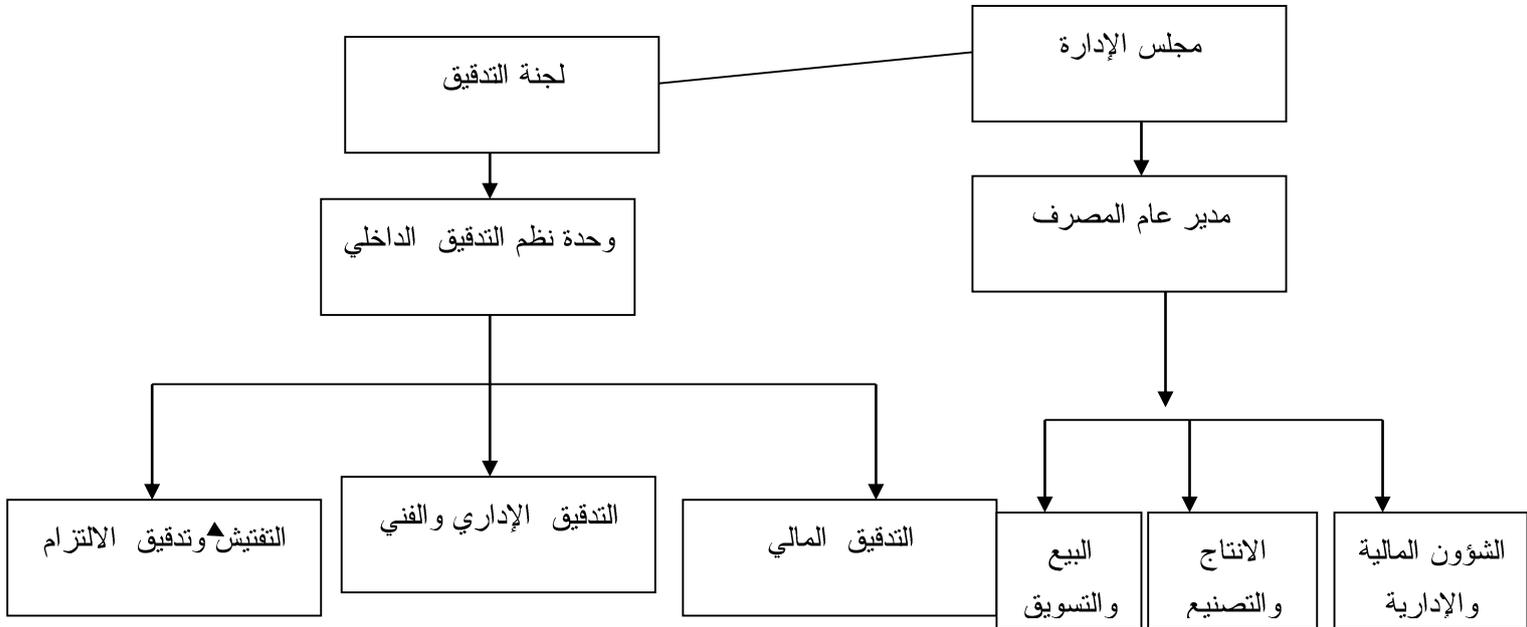
1. الاستقلال المهني : ويمكن تحقيق هذا الشكل من الاستقلالية عبر تشكيل لجنة مستقلة لنظام التدقيق داخل المنشأة يصدر عنها التفويض للمدقق الداخلي للقيام بالعمل وكذلك قرار تعيينه وقرار نقله وعزله وتحديد راتبه ومكافآته وكذلك تتلقى تقريره ويرى الباحث أن هذا ما يمكن أن يطلق عليه الاستقلال التنظيمي والذي يمكن تدعيمه من خلال هيكل تنظيمي.
2. الاستقلال في أداء عملية نظام التدقيق: ويقصد به عدم تأثر عملية نظام التدقيق بأراء الغير عند تخطيط عملية نظام التدقيق وعند القيام بالفحص وكذلك عند التقرير ويرى الباحث أن هذا ما يمكن أن يطلق عليه الموضوعية التي يتم تدعيمها بقواعد وأخلاق مهنية عالية المستوى يتم احترامها من قبل المدقق الداخلي ومن قبل أطراف أخرى ذات العلاقة بعمله .
3. الاستقلال الفني: ويقصد به امتلاك المدقق الداخلي أعلى درجات المهارة في أداء العمل المنوط به، وهذا يتم تعزيزه من خلال المؤهلات العلمية العالية والتدريب وسياسات التعيين والتوظيف.
4. الاستقلال المالي: ويقصد به تدخل الإدارات التنفيذية في تعيين المدقق الداخلي وتحديد أتعابه ومكافآته ويرى الباحث أن هذا الشكل يعتبر امتداداً أو جزءاً مهماً من موضوع الاستقلال التنظيمي .
5. مكانة المدقق الداخلي في المنظمة: يؤثر الموقع التنظيمي للمدقق الداخلي في المنظمة على قدرته على تحقيق الاستقلالية والموضوعية في عمله كما أشرنا سابقاً ويختلف الوضع التنظيمي لإدارة أنظمة التدقيق الداخلي في بيئة الرقابة من منظمة إلى أخرى أو من دولة إلى أخرى تبعاً للتطور الذي بلغته هذه المنظمة أو تلك في متابعتها ومسايرتها لأحدث نظم الرقابة ، حيث إنها تخضع إلى الإدارة العليا إلى مجلس الإدارة إلى لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة ، ويشير الباحثون في هذا الموضوع إلى أن الوضع الطبيعي والأمثل هو أن تكون التبعية للمدقق الداخلي إلى أعلى مستوى إداري في المنظمة إن لم يكن لمجلس الإدارة أو لجنة نظام التدقيق. (إبراهيم ، 1998 : 96)

وقد استنتجت إحدى الدراسات أنه كلما ارتفعت المكانة التنظيمية لقسم نظم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية كلما تفوق العائد من نشاط نظم التدقيق الداخلي على تكلفة أداء هذا النشاط (بدران ، 1994: 55)، وتشير قواعد حكومة الشركات في جمهورية مصر العربية إلى أهمية تبعية قسم التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق حيث أشارت الفقرة 4/3 من دليل قواعد ومعايير حكومة الشركات في جمهورية مصر العربية إلى أنه يجب أن يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة التدقيق الداخلي وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب بشريطة موافقة لجنة التدقيق وفي بعض الدول مثل النمسا وألمانيا التي تكون تبعية قسم نظم التدقيق الداخلي إلى الإدارة أن يحصل على ملخص عن عمل ونتائج وظيفة نظم التدقيق الداخلي وأن يحصل مجلس الإدارة كذلك على الأدلة التي يطلبها للتأكد من أن وظيفة نظم التدقيق الداخلي تحقق هدفها التقييمي بطريقة مناسبة.

ولاحظ الباحث أنه لا يوجد في الكويت أية تشريعات أو تعليمات تحدد تبعية وحدات نظم التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق أو على الأقل أن يكون لهذا القسم خط تقرير مباشر وبصفة دورية إلى اللجنة ويقترح الباحث الشكل التنظيمي التالي لموقع نظم التدقيق الداخلي في المصرف:

شكل رقم (3)

ويوضح الوضع التنظيمي الأمثل لوحدة نظم التدقيق الداخلي



- Al Twaijry, Abdulrhman, (2004), An Evaluation Of The Performance Of Internal Auditing In The Arabian Gulf Region. The Arab Journal of Accounting, Vol. 7,1

### 8-3 الاتصال

يتطلب التدقيق الداخلي أفراداً مهنيين لديهم مهارات اتصال جيدة، وكل فرد يتم اختياره يجب أن يكون قادراً على التعامل مع الآخرين وقادراً على التعامل مع الأفراد في المستويات المختلفة في المنظمة، ومن هنا فإنه بالرغم من حتمية التأهيل المهني والفني للمدقق الداخلي فإن ذلك لا يعتبر كافياً فقط بدون مهارات الإتصال وإمتلاك فن التعامل مع الآخرين، وليس أدل على أهمية العامل الانساني في نجاح أية عمل من أي معايير أداء لهذا العمل يضعها أشخاص وينفذها آخرون ويقوم أشخاص آخرون بالمحاسبة والتدقيق على التنفيذ ونجد أن هناك عاملاً مشتركاً بين هذه المجموعات الثلاث ألا وهو العامل الإنساني الذي لا يمكن إغفاله إذا أريد لهذا العمل أن يتم بنجاح.

فالعلاقات الإنسانية الناجحة أمر حيوي لخلق الشخصية المهنية وأن إهمال هذه المظاهر والعلاقات السلوكية يعرض المدقق -بل بقاءه- إلى الخطر لأن وجود التدقيق للمساعدة في حل المشاكل وليس في خلق مشاكل جديدة، إن إعتقاد الأفراد أن المدقق يقوم بدور المحقق أو رجل البوليس في تنفيذ الأخطاء في حالة نفور من هذا المدقق مما ينعكس أثره على إدارة الأعمال وهذه هي الحالة الشائعة في معظم أعمال التدقيق تجاه المدققين إذ يبقى التخلص من تلك الصفة التي لصقت به أن يقنع العاملين في المنظمة أن وجوده هو لمساعدتهم في رفع كفاءة إدارة الأعمال المنوطة بهم ، وأن الهدف تعاون الكل في سبيل الوصول إلى أقصى درجة الكفاءة والكفاية من خلال :

1. بذل الجهد لتفهم مشاكل الأشخاص قيد التدقيق من خلال سؤالهم عن المشاكل التي يمكن أن يساعدهم في حلها . (D. bailey, 2003)
  2. تقديم الملاحظات التي تتعلق بالإجراءات ليعود على من يدقق عليهم ببعض الفوائد.
  3. البعد عن التعالي بين العاملين ومحاولة تهيئة الجو المناسب لعلاقات تعاونية وتنمية الوعي بأن الكل يعمل لخدمة أهداف المنشأة والإلتزام بالمقولة " عامل الناس كما تود أن يعاملوك" .
  4. إكساب المدقق مهارات الإتصال والقدرة على الإقناع تعتبر عاملاً أساسياً بالنسبة للتدقيق.
4. برنامج المهمات:

على المدققين الداخليين وضع وتدوير خطة لكل مهمة بحيث تكون محددة الأهداف والغايات ومدة العمل وأسلوب العمل والمعلومات التي يحتاجها لإنجاز المهمة.

### 9-3 اعتبارات التدقيق

أهداف المهمة: وهي الخطوط العامة للموضوعة من قبل المدققين الداخليين التي تعرف أهداف المهمة المراد تحقيقها .

نطاق المهمة: وتمثل الفترة التي يحتاجها المدقق الداخلي لإنجاز العمل بغض النظر عن طبيعته.

اعتبارات التخطيط:

أثناء التخطيط للمهمة على المدققين ملاحظة: (الوردات، 2006)

1. أهداف النشاط الذي يتم تدقيقه وتحديد الوسائل التي يتم بواسطتها مراقبة النشاطات التي يتم العمل بها للوصول إلى تحقيق المهمة.

2. تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على النشاط سواء بالنسبة للأهداف أو الموارد والعمليات والوسائل التي بواسطتها يتم البقاء على المستوى المقبول من أثر الخطر المتوقع للحيلولة دون تأثيرها على القيام بالمهمة.

3. كفاية وفاعلية نظم إدارة الخطر التي يمكن القيام بها للحد من تأثيره على النشاط وإستخدام أساليب الرقابة .

4. ضمان توفير فرص لعمل تطوير جوهري في نظم إدارة المخاطر والرقابة للنشاط التي تساعد على ضمان فاعلية أساليب الرقابة.

على المدققين الداخليين أن يتعاونوا مع الجهات المعنية، وضرورة وضع تصور وفهم الأهداف والنطاق، والمسؤوليات وأية توقعات أخرى للجهات المستفيدة .

أهداف المهمة: على أهداف المهمة التركيز على عمليات المخاطر، الرقابة، والأوجه المرتبطة بالأنشطة الخاضعة إلى التدقيق الداخلي. وعند التخطيط للمهمة، يجب على المدقق الداخلي أن يعرف ويقيم المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي يتم التدقيق عليه ويجب أن تعكس أهداف نتائج تقييم الخطر.

نطاق المهمة: يجب أن يكون النطاق الموضوع كافياً لإشباع أهداف المهمة .

تخضع معظم مهمات نظام التدقيق إلى الأهداف التالية :

1. تدقيق تصميم نظام الضبط والرقابة الداخلية للتأكد من ملاءمتها لعملية نظم التدقيق الداخلي .
2. فحص مدى الإلتزام بنظام الرقابة الموضوع .
3. تقييم كفاءة (تصميم وفاعلية) نظم التدقيق الداخلي .
4. تعريف المخاطر المرتبطة بنشاط تحت نظام التدقيق .

إلا أن بعض المهمات ذات الطبيعة الخاصة يمكن إستثنائها من هذه الأهداف بتطبيق جزئي لهذه الأهداف أو تطبيق إجراءات مختلفة حسب الهدف من المهمة أو الجهة التي تطلب التدقيق يجب أن يتضمن نطاق المهمة اعتبارات النظم، القيود، الموظفين والأصول الملموسة بما فيها تلك التي تحت سيطرة أطراف ثالثة . عند تنفيذ المهمات الاستشارية، على المدققين الداخليين التأكد من أن نطاق المهمة كافٍ للتركيز على الأهداف المتفق عليها. إذا وضع المدققون الداخليون قيوداً حول النطاق أثناء المهمة، يجب مناقشة هذه القيود مع الجهة المستفيدة لتحديد ما إذا كان يتوجب الاستمرار في المهمة. هذا ويمكن أن تختلف برامج العمل للمهمات الاستثمارية بالشكل والمحتوى اعتماداً على طبيعة المهمة . تنفيذ المهمة: يجب على المدققين الداخليين تعريف، تحليل، تقييم وتدوين معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة.

#### 5. التكلفة

يعني الحصول على الموارد بالكمية والجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة. حيث يهتم هذا المفهوم بتخفيض تكلفة الموارد لنشاط ما إلى أدنى حد مع الأخذ بعين الإعتبار الجودة المناسبة. ويقوم المدقق الداخلي بفحص أساليب المشتريات المتبع بالشركة والتأكد من عدم وجود مواد زائدة على الحاجة تحت التصرف، والتحقق من عدم استخدام معدات غالية أكثر من اللازم بهدف تقييم اقتصاديات العمليات أو الأنشطة. (بنور، 2004)

وحسب النظرية الاقتصادية، فإنه عندما يكون متوسط التكلفة الكلية أكبر من التكلفة الحدية، فهذا يعني أن التكاليف التي يمكن تجنبها من إضافة درجة إضافية لقوة النظام أكبر من التكاليف التي ستدفعها المنظمة، وعندما يكون متوسط التكلفة الكلية أقل من التكلفة الحدية، فهذا يعني أن التكاليف التي يمكن تجنبها من إضافة درجة لقوة النظام أقل من التكلفة التي ستدفعها المنظمة. وعندما يكون متوسط التكلفة الكلية يساوي التكلفة الحدية، فهذا يعني أن التكاليف التي يمكن تجنبها من إضافة درجة لقوة النظام يساوي التكلفة التي تدفعها الشركة، وهذه النقطة تسهم في تحقيق التأكيد المعقول الذي تسعى الشركة إلى الوصول إليه.

ويرى الباحث أن تكلفة نظام التدقيق الداخلي وتأثيرها على عملية التدقيق واستقلاليتها تختلف من مصرف إلى آخر حسب طبيعة عمل المصرف ونشاطه، وطبيعة الأشخاص الذين يعملون فيه، بالإضافة إلى طبيعة أصوله والتزاماته، وبالتالي فإن لكل مصرف طريقة محددة لتقدير الكلفة.

بعد إتباع المدقق للخطوات السابقة، وذلك لكل هدف من الأهداف العامة، وكذلك الأهداف التفصيلية، فإذا كانت النتيجة من التقييم الثقة أو الاعتماد على نواحي القوة، والنظم الرقابية الموجودة فإن هذا دليل على أن النظم الرقابية الموجودة تعمل على نحو صائب ووفقاً لما هو مخطط لها، أما إذا كانت النتيجة من عملية التقييم تعيين نواحي الضعف في نظام الرقابة الداخلية، فإنه يجب على المدقق القيام بالإجراءات الإضافية استجابة للمخاطر المقيمة، وإعلام مجلس الإدارة أو لجنة نظام التدقيق كما يتضح في الشكل التالي الذي يوضح نواحي الضعف في الرقابة الداخلية على المبيعات والمتحصلات وأثرها على عملية نظام التدقيق: (جمعة، 2003: 34)

### جدول رقم (1)

يبين نقاط الضعف في الرقابة الداخلية على المبيعات وأثرها على عملية التدقيق

م	نقاط الضعف	الرقابة التعويضية	الخطأ المتوقع	الأهمية النسبية	الأثر على دليل نظام التدقيق
1	كاتب حسابات العملاء يقوم بإعداد مذكرات الائتمان وتحصيل النقدية.	المالك يقوم بفحص جميع مذكرات الائتمان بعد التسجيل ويعرف جميع العملاء.	لا يوجد	لا توجد	لا يوجد
2	لا يوجد تحقق داخل للمعاملات مع العملاء الرئيسيين من حيث عددهم وكمية المبيعات والمعلومات الخاصة بالفواتير ومذكرات الائتمان.	لا يوجد	أخطاء كتابية في مستندات العملية للعملاء والترحيل.	مادي	زيادة الاختبارات لعمليات امبيعات إلى 125، وإرسال مصادقات لـ 75 من العملاء.

كما يجب على المدقق أن يجعل أولئك المكلفين بالتحكم والإدارة على معرفة بالسرعة الممكنة وعند

مستوى مناسب من المسؤولية بنواحي الضعف الجوهرية في تصميم أو تنفيذ الرقابة الداخلية

التي نمت إلى انتباه المدقق، وإذا حدد المدقق مخاطر أخطاء جوهرية إما لم تمارس الرقابة عليها أو الرقابة الخاصة بها ليست مناسبة، أو إذا كان في حكم المدقق أن هناك نواحي ضعف هامة في عملية تقييم للمخاطر المنشأة، عندئذ على المدقق أن يدخل نواحي الضعف هذه في الرقابة الداخلية في إبلاغ أمور نظام التدقيق التي هي موضع اهتمام الرقابة. (جمعة، 2003: 34)

تؤثر تقارير التدقيق على العلاقة بين الإدارة وفريق نظم التدقيق الداخلي، حيث تؤدي تقارير نظم التدقيق الداخلي التقليدية إلى توتر هذه العلاقة نظراً لتركيزها على الأخطاء والجوانب السلبية للأداء. وهو ما يزيد من احتمال عدم تنفيذ الإدارة لما يرد لها من توصيات. وللتغلب على تلك المشكلة يجب:

1. أن تتضمن التقارير تعليقاً على الجوانب الإيجابية في العملية التي تم تدقيقها، بما يؤدي إلى نوع من التوازن بين الجهود الفعالة للإدارة وما حدث من أخطاء. ومن ثم تكون أكثر قبولاً وتحفيزاً لتنفيذ ما ورد فيها من توصيات.

2. عقد ورشة عمل بين المدققين القائمين بعملية التدقيق والإدارة المسئولة عن العملية التي تم تدقيقها قبل إعداد التقرير، بهدف التأكيد على صحة القضايا التي حددها المدققون، ومناقشة الحلول المقترحة مع الإدارة بما يضمن قبولها لنتائج التدقيق التي سترد في التقرير.

3. يجب أن تكون التقارير معبرة باختيار ودقة عما يريد فريق التدقيق توصيله إلى الجهة مستلمة التقرير بما يضمن قراءته والعمل بما ورد فيه.

#### 4- إدارة الجودة الشاملة في عمل التدقيق

تشير معايير السلوك الأخلاقي إلى أن أهداف مهنة المحاسبة، يجب أن تسعى نحو تحقيق أعلى المعايير المهنية، للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وبشكل عام تلبية متطلبات الرأي العام، وتتطلب الأهداف أربعة احتياجات أساسية هي (IFAC, 2008) :

1. المصداقية: حيث أن هناك حاجة المجتمع إلى مصداقية المعلومات ونظم المعلومات.
2. المهنية: حيث إن هناك حاجة إلى أفراد يمكن تحديدهم بوضوح من قبل العملاء وأصحاب العمل والفئات المهتمة الأخرى كأفراد مهنيين في مجال المحاسبة.
3. جودة الخدمات: حيث أن هناك حاجة إلى التأكيد على أن الخدمات التي يقدمها المحاسبون المهنيون تتم على أعلى مستويات الأداء.

4. الثقة: حيث يجب أن يتمكن مستعملو الخدمة من الشعور بالثقة بوجود إطار من الأخلاق المهنية التي تحكم شروط هذا العمل.

تشير القواعد الأخلاقية للمحاسبين المهنيين إلى أن مؤشر نجاح أية مهنة يكون من خلال قبول مسؤوليتها تجاه الجمهور، وأن دور الإتحاد الدولي للمحاسبين هو توفير الإرشاد، وتشجيع التقدم في المهنة، وتعزيز التوافق في المهنة، من هنا يعتقد الإتحاد الدولي للمحاسبين أنه يجب على الهيئات الأعضاء أن تثبت أن هناك برامج ذات تنظيم ذاتي ملائمة ومنفذة توفر تأكيدات معقولة بأن المحاسبين المهنيين ملتزمون بأعلى المعايير، أصدر الإتحاد الدولي للمحاسبين في 1981/9 معيار التدقيق الدولي (7) الموسوم: رقابة جودة العمل في نظام التدقيق ولعل أهم ما تضمنه المعيار بشأن الرقابة على جودة مهمة نظام التدقيق وعلى كل من مهام نظام التدقيق التالية (الإتحاد الدولي للمحاسبين، 2007):

#### جدول رقم (2)

##### الرقابة على جودة مهام التدقيق حسب المعيار رقم (7)

العنصر	السياسات والإجراءات العامة
التفويض	يجب أن يتم تفويض مهام المساعدين بصورة توفر القناعة المعقولة باستقلالهم وكفاءتهم اللازمة وفق مقتضيات الحال.
التوجيه	يجب توجيه المساعدين الذين تفوض لهم سلطة تنفيذ المهام بالصورة المناسبة، ويتضمن التوجيه إبلاغ المساعدين بمسؤولياتهم، وبأهداف الإجراءات التي عليهم تأديتها وبالمواضيع الهامة مثل طبيعة وتوقيت نطاق إجراءات التدقيق بصورة توفر القناعة المعقولة باستقلالهم وكفاءتهم اللازمة وفق مقتضيات الحال.
الإشراف	يرتبط الإشراف بصورة وثيقة بكل من التوجيه والتدقيق كما قد يتضمن عناصر من كل منهما.

التدقيق	<p>يجب أن يتم تدقيق أعمال المساعدين من قبل موظفين مماثلين أو أكثر كفاءة لتحديد مدى إنجاز المهام، والتوثيق، وتحقيق الأهداف وتطابق النتائج مع الأعمال المنجزة، وتدقيق الخطة المبدئية وبرنامج نظام التدقيق وتدقيق دراسة وتقييم النظام الداخلي وتوثيق أدلة نظام التدقيق وتدقيق المعلومات المالية والرأي المقترح للمدقق وتفويض إنجاز خطوات إضافية للتدقيق للموظفين لا علاقة لهم بمهمة نظام التدقيق قبل إصدار رأي المدقق.</p>
---------	---

المراجع : جمعة، أحمد حلمي، الريادية في المحاسبة والتدقيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011،

ص196.

كما تضمن المعيار (7) السياسات والإجراءات الخاصة بعناصر الرقابة العامة على نظام الجودة والتي تضمنت ما يلي (الإتحاد الدولي للمحاسبين، 2007):

### جدول رقم (3)

السياسات والإجراءات الخاصة بعناصر الرقابة العامة على نظام الجودة

العنصر	السياسات والإجراءات العامة
الصفات الشخصية	يجب أن يلتزم الموظفون بمبادئ الأمانة والتجرد والاستقلال والسرية كما هو محدد في دليل أخلاق الإتحاد الدولي للمحاسبين.
المهارات والكفاءات	يجب أن يعمل في المنظمة موظفون مؤهلون من ذوي الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ المهام.
توزيع المهام	يجب توزيع المهام على الموظفين وفقاً لكفاءتهم والتدريب الفني اللازم الذي تتطلبه مقتضيات الحال.
التوجيه والإشراف	يجب أن تتوافر كفاءة التوجيه والإشراف للمهمة على كافة المستويات بحيث توفر القناعة المعقولة للمنظمة بتنفيذ المهام بالجودة المطلوبة، كما يجب الاستعانة بذوي الخبرة من المستشارين إذا لزم الأمر.
قبول واستمرار العملاء	يجب أن تتولى المنظمة تقييم العميل الجديد قبل قبول المهمة، وأن تتم تدقيقاً للتقييم بصورة دائمة على العملاء الحاليين.
التفتيش	يجب على المنظمة أن تراقب كفاءة سياسات وإجراءات رقابة الجودة لأعمالها.

جمعة، أحمد حلمي، الريادية في المحاسبة والتدقيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 195.  
وفي 1992/7 أصدر IFAC بيان سياسة المجلس المسمى: تأكيد جودة نظام التدقيق والخدمات ذات العلاقة، وفي 1999/8 وقد تم تعديل البيان السابق بإصدار بيان الممارسة المهنية الدولية وتأكيد جودة الخدمات المهنية، ولعل أهم ما تضمنه البيان المعدل ما يلي: (جمعة، 2011)

1. إن القيام بمهمة تنظيم مهنة المحاسبة بطريقة فعّالة وكافية من الناحية المادية ومسؤولية تطبيق معايير الجودة تقع على عاتق المدققين في مختلف دول العالم لذا يجب نشر هذه المبادئ وتمسكهم بها

2. يقع واجب التمسك بشروط المهنة على عاتق المحاسب الفرد المهني، إلا أن أفضل تنفيذ لتقييم المدى الذي قام به المحاسب الفرد بأداء واجبه يكون عند مستوى المنظمة التي قام المحاسب المهني بأداء عمل لها.

3. في حالات المحاسبين المهنيين الموظفين (في الصناعة، التجارة، القطاع العام أو التعليم)، يكون تنفيذ سياسات وإجراءات تأكيد الجودة الملائمة هو في العادة شأن المنظمة التي تقوم بتوظيف المحاسب المهني (رب العمل)، ووفقاً لذلك، لا يتناول بيان الممارسة المهنية الدولي هذا المحاسبين المهنيين الذين تم توظيفهم.

4. في حالات المحاسبين المهنيين في الممارسة العامة، يكون تحقيق سياسات وإجراءات رقابة الجودة الملائمة مسؤولية كل منظمة من منظمات المحاسبين الممارسين للمهنة، وتكون مهمة تشجيع ومساعدة تلك المنظمات على المحافظة وتحسين جودة الخدمات المهنية هي في الأساس مهمة الهيئات الأعضاء مسؤولة الأخذ بالخطوات المناسبة لتحقيق ذلك الهدف ضمن البيئة القانونية، الاجتماعية، التجارية، والتنظيمية المنتشرة في بلدانهم.

كما تضمن البيان الخطوات التي يمكن أن تتخذها الهيئات الأعضاء لتأسيس معايير رقابة الجودة وتعزيز رقابة الجودة - وضع برامج تدقيق الجودة - في شركات المحاسبة حيث أشار البيان إلى الآتي:

1. يجب الالتزام بسياسات وإجراءات رقابة الجودة لجميع الخدمات المهنية التي يقدمها المدققون وأن على الهيئات الأعضاء أن تتأكد من أن تلك السياسات والإجراءات تخضع إلى التدقيق وفي ضوء تزايد اعتماد الجمهور على ارتباطات التأكيد، فمن المناسب أن يكون تدقيق إرتباطات التأكيد أكثر صرامة من تدقيق الخدمات الأخرى.

2 . لا يستطيع الإتحاد الدولي للمحاسبين أن يلخص كافة الخطوات اللازمة لتأسيس معايير رقابة جودة وبرامج تدقيق جودة فعالة، لكنه يعتقد أن الأهداف التالية يمكن أن تطبق في جميع أنحاء العلم وأن على الهيئات الأعضاء أن تناضل لتحقيقها وهي:

أ . من الضروري أن تتبنى لجان التدقيق معايير رقابة الجودة والإرشادات الأخرى ذات العلاقة، تلزم شركات المحاسبين الممارسين للمهنة وضع تأسيس سياسات وإجراءات لرقابة الجودة لتوفير تأكيد منطقي يتطابق مع المعايير المهنية الدولية، وتعتمد طبيعة ونطاق سياسات وإجراءات رقابة الجودة على عدة عوامل منها مثلاً حجم وطبيعة ممارستها، توزيعها الجغرافي، مؤسساتها، واعتبارات التكلفة / الفائدة المناسبة من هنا تختلف السياسات والإجراءات التي تتبناها الشركات المختلفة، باختلاف الطريقة التي توثق بها السياسات والإجراءات نفسها والامتثال لها.

ب . يجب على الهيئات الأعضاء أن تطور برامج تدقيق للجودة مصممة لتقييم فيما إذا قامت شركات المحاسبين الممارسين للمهنة بتأسيس سياسات وإجراءات رقابة الجودة ملائمة وأنها تمثل لتلك السياسات.

ج . على الهيئات الأعضاء أن تؤسس برامج تدقيق الجودة مصممة لتقييم امتثال شركات المحاسبين الممارسين للمهنة بمعايير مهنة ذات علاقة بارتباطات التأكيد.

د . على الهيئات الأعضاء أن تلزم شركات المحاسبين الذين يمارسون المهنة بعمل التحسينات المناسبة في سياسات وإجراءات رقابة الجودة، أو في إمتثالهم لتلك الإجراءات والسياسات عندما يتم تحديد الحاجة إلى مثل تلك التحسينات، وإذا أخفقت الشركات في الامتثال لمعايير المهنة ذات العلاقة، يجب على الهيئة العضو أن تقوم بالإجراء التصحيحي المناسب، ويجب على الهيئات الأعضاء أيضاً أن تتخذ المقاييس التعليمية أو التنظيمية التي تفرضها الظروف.

3 . يشدد الإتحاد الدولي للمحاسبين - كشرط أساسي - على أن تنفيذ برنامج تنظيمي ذاتي ملائم لا يمكن أن يكون فاعلاً إلا عندما تلتزم شركات المحاسبين الممارسين للمهنة في بلد ما بالقاعدة الأخلاقية المناسبة ومعايير ملائمة تحكم المبادئ المحاسبية والارتباطات لتوفير خدمات مهنية، وتوفر القواعد الأخلاقية للمحاسبين المهنيين الذي أصدره - مجلس معايير الأخلاق الدولي للمحاسبين المهنيين - الإتحاد الدولي للمحاسبين ومعيار نظام التدقيق لدولي التابع له ومعايير المحاسبة الدولية (المعايير الدولية لإعداد التقارير لمالية) التي أصدرتها لجنة (مجلس) معايير المحاسبة الدولية جميعها لإرشاد مثل تلك المعايير.

4 . تحديد المعايير التي سوف تقيس سياسات وإجراءات رقابة الجودة لشركات المحاسبين الممارسين للمهنة، كما يجب أن تضع تلك المعايير أهداف رقابة الجودة، لأنه من مسؤولية كل شركة من شركات المحاسبين الممارسين للمهنة أن تنفذ السياسات والإجراءات التي توفر تأكيداً معقولاً لتحقيق تلك الأهداف، وأيضاً من مسؤولية الشركة أن تنقل تلك السياسات والإجراءات إلى الموظفين بطريقة توفر التأكيد المعقول بأن السياسات والإجراءات قد تم فهمها.

5 . يجب أن تغطي سياسات وإجراءات رقابة الجودة العامة المناطق التالية:

أ . صفات، مهارات وكفاءات الموظفين في الشركة.

ب . توزيع المهام على الموظفين وتوجيههم والإشراف عليهم.

ج . قبول العملاء الجدد واستبقاء العملاء لموجودين.

د . مراقبة إجراءات رقابة الجودة.

#### 4-1 تحليل انعكاسات تحقيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات مهنة المحاسبة

في إطار تحقيق نظام الجودة الشاملة لخدمات مهنة المحاسبة، ففي 1996/7 أصدرت لجنة أخلاقيات المهنة دليل أخلاقيات المحاسبين المهنيين، وتم تعديله في 1998/1 وفي 2001/11 وفي 2994/6، كما تم تعديله أيضاً في 2005/6 ليطبق اعتباراً من 2006/6، وفي 2004/1/1 قام مجلس معايير نظام التدقيق والتأكد الدولي بتعديل هيكل معايير نظام التدقيق والتأكد الدولية ليصبح كما يلي:

100-999 : المعايير الدولية لنظام التدقيق.

2000-2999: المعايير الدولية لعمليات التدقيق.

3000-3999: المعايير الدولية لعمليات التأكد.

4000-4999: المعايير الدولية للخدمات ذات العلاقة.

ونتيجة لذلك فقد تمت تسمية المعيار الدولي رقم (100) عمليات التأكد أعيد ترقيمه ليصبح المعيار الدولي لعمليات التأكد (3000)، ومعيار نظام التدقيق الدولي (810) الموسوم: فحص المعلومات المالية المستقبلية، أعيد ترقيمه ليصبح المعيار الدولي لعمليات التدقيق (2400)، ومعيار نظام التدقيق الدولي (920) الموسوم: عمليات أداء إجراءات متفق عليها تتعلق بالبيانات المالية، أعيد ترقيمه ليصبح المعيار الدولي للخدمات ذات العلاقة (4400)، ومعيار نظام التدقيق الدولي (930) الموسوم: عمليات إعداد المعلومات المالية، أعيد ترقيمه ليصبح المعيار الدولي للخدمات ذات العلاقة (4410) لتطبق هذه التسميات الجديد اعتباراً من 2005/1/1. (جمعة، 2011)

كما أضاف المجلس معايير مخاطر نظام تدقيق جديدة تشمل معيار نظام التدقيق الدولي (315) الموسوم: فهم المنشأة وبيئتها وتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية، ومعيار نظام التدقيق الدولي (330) الموسوم: إجراءات المدقق استجابة للمخاطر المقيمة، ومعيار نظام التدقيق الدولي (500) المعدل الموسوم: أدلة نظام التدقيق كما أجرى المجلس تعديلات على معيار نظام التدقيق الدولي (200) الموسوم: الأهداف والمبادئ العامة التي تحكم تدقيق البيانات المالية لتطبق اعتباراً من 2004/12/15م.

وأضاف المجلس معيار التدقيق الدولي (310) الموسوم: معرفة طبيعة عمل المنشأة، ومعيار نظام التدقيق الدولي (400) الموسوم: تقدير المخاطر والرقابة الداخلية، ومعيار نظام التدقيق الدولي (401) الموسوم: نظام التدقيق في بيئة نظم معلومات تستعمل الحاسوب، ومعيار نظام التدقيق الدولي (500) الموسوم: أدلة نظام التدقيق وبيان ممارسة نظام التدقيق الدولي (1008) الموسوم: تقييم لمخاطر والرقابة الداخلية - خواص واعتبارات لنظم معلومات تستعمل الحاسوب.

كما عدل المجلس بيان ممارسة نظام التدقيق الدولي (1005) المعدل الموسوم: الاعتبارات الخاصة في تدقيق المنشآت الصغيرة، وبيان ممارسة نظام التدقيق الدولي (1014) الموسوم: تقديم المدققين للتقارير حول الامتثال للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، كما قام المجلس بعمل إضافات تتعلق بصلاحيات مجلس معايير نظام التدقيق والتأكيد الدولية، ومقدمة المعايير الدولية للرقابة المهنية والتدقيق والتأكيد والخدمات ذات العلاقة.

وفي 2004/12/2004 سحب مجلس معايير نظام التدقيق والتأكيد الدولي معيار نظام التدقيق الدولي (120) الموسوم: إطار المعايير الدولية لنظام التدقيق ليحل محله الإطار الدولي لعمليات التأكيد الجديد الذي يطبق اعتباراً من 2005/1/1، وفي 2005/1/1 تم تعديل هيكل البيانات الرسمية الصادر عن مجلس معايير نظام التدقيق والتأكيد الدولي ليصبح كما يلي:

أولاً: (99-1): المعايير الدولية للرقابة المهنية لجميع الخدمات (التدقيق - التأكيد - التدقيق - الخدمات ذات العلاقة).

ثانياً: الإطار الدولي لعمليات التأكيد ويشمل:

1. عمليات نظام تدقيق وتدقيق المعلومات المالية التاريخية، وتتضمن المعايير والبيانات التالية:

أ . (999-100) المعايير الدولية لنظام التدقيق.

ب . (1999-1000) بيانات ممارسة نظام التدقيق الدولية.

ج . (2699-2000) المعايير الدولية لعمليات التدقيق.

د . (2700-2999) بيانات ممارسة تدقيق العمليات الدولية.

2. عمليات التأكيد باستثناء عمليات نظام التدقيق أو التدقيق للمعلومات المالية التاريخية، وتتضمن المعايير والبيانات التالية:

أ . (3000-3699) المعايير الدولية لعمليات التأكيد.

ب . (3700-3999) بيانات ممارسة عمليات التأكيد الدولية (غير مطبق).

ثالثاً: الخدمات ذات العلاقة وتتضمن المعايير والبيانات التالية:

1. (4000-4699) المعايير الدولية للخدمات ذات العلاقة.

2. (4700-4999) بيانات ممارسة الخدمات ذات العلاقة (غير مطبق).

كما أضاف المجلس المعيار الدولي لرقابة نظام الجودة (1) الموسوم: رقابة نظام الجودة للشركات التي تؤدي عمليات نظام التدقيق للمعلومات المالية التاريخية وعمليات لتأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، وسحب الاتحاد الدولي للمحاسبين بيان الممارسة المهني الدولي (1) الموسوم: تأكيد جودة الخدمات المهنية الصادر 1999/8 السابق عرضه، ليحل محله بيان التزامات الأعضاء (1) الموسوم: تأكيد الجودة اعتباراً من 2005/12/31 (IFAC, SMOs, 2005)، كما قد أدى إصدار المعيار الدولي لرقابة الجودة (1) إلى سحب معيار نظام التدقيق الدولي (220) الموسوم: رقابة جودة أعمال نظام التدقيق الصادر 1994/7، وإصدار معيار نظام التدقيق الدولي المعدل (220) الموسوم: رقابة الجودة لعمليات نظام تدقيق البيانات المالية التاريخية ليطبق اعتباراً من 2005/6/15م.

وفي 2006/1/1 نتيجة تعديل معيار نظام التدقيق الدولي (230) الموسوم: التوثيق، أدخل المجلس تعديلات على المعيار الدولي لرقابة الجودة (1) لتطبق اعتباراً من 2006/6/15، وفي 2007/1/1 أصبح معيار نظام التدقيق الدولي (700) الموسوم: تقرير نظام المدقق المستقل حول مجموعة كاملة من البيانات المالية ذات الغرض العام ساري لمفعول فيما يخص تقارير المدققين بتاريخ 31 ديسمبر 2006 أو بعد ذلك، وقد أدى تعديل معيار التدقيق الدولي (700) إلى حدوث تعديلات على معيار التدقيق الدولي (200) الموسوم: الأهداف والمبادئ العامة التي تحكم تدقيق البيانات المالية، ومعيار التدقيق الدولي (210) الموسوم: شروط التكليف بنظام التدقيق ومعيار التدقيق الدولي (570) الموسوم: استمرارية المنشأة، ومعيار التدقيق الدولي (701) الموسوم: التعديلات على تقرير المدقق المستقل، ومعيار التدقيق الدولي (800) الموسوم: تقرير المدقق المستقل في عمليات التدقيق ذات الغرض الخاص.

## 2-4 نظم التدقيق الداخلي وتحقيق الجودة الشاملة :

إن استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في عمليات التدقيق الداخلي يؤدي إلى زيادة الاهتمام بوضوح كافة العمليات الإدارية، وتطوير وتحسين أداء الجودة الشاملة، حيث إن أسلوب إدارة العمليات (Process) يساعد على تزويد المدققين الداخليين بتوقعات واحتياجات الأداء الأساسية اللازمة للإدارة العليا (سيدي، 1999). وهذا لا يعني أن يتخلى المدققون الداخليون كلياً وفوراً عن أساليب التدقيق التي تركز على النتائج، فالأساليب الحديثة المستخدمة في أداء مهام التدقيق الداخلية لا تأتي بالحلول الناجحة لجميع المشاكل التي تواجه إدارة التدقيق الداخلي، سواء أكانت مشاكل حديثة نتجت عن التغيرات في الظروف الاقتصادية والبيئية أو التطورات التكنولوجية، غير أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يوفر فرصة الجمع بين الأساليب القديمة المعتمدة على النتائج والأساليب الحديثة المعتمدة على العمليات، الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم موضوعية التدقيق الداخلي وتوافر مرونة في المعايير والمقاييس، والتي يمكن أن تتغير مع تغير احتياجات المستفيدين (Chester, 1993).

لذلك فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على أهمية العمل الجماعي والمشاركة وتدريب المدققين واعتماد برامج تنميتهم وتزويدهم بالتعليم المهني المستمر، كما أنه يساهم في تهيئة أعمال إدارة نظم التدقيق الداخلي وتقييم أدائها بشكل موضوعي واتباع أسلوب العملية Process في أداء تلك الأعمال (Adams & Hawkes, 1995)، إلا أنه يتميز بالعديد من الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة خدمات التدقيق الداخلية، ومن هذه الخصائص (Rezaee, 1996) ما يلي:

1. تحسين جودة خدمات نظم التدقيق الداخلي باستمرار.
2. فهم واستيعاب احتياجات المنظمة من خدمات نظم التدقيق الداخلي وتلبية تلك الاحتياجات.
3. تشجيع الالتزام بالمعايير المهنية والسياسات والإجراءات الإدارية ومعايير السلوك المهني، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والنظم من قبل جميع العاملين في إدارة نظم التدقيق الداخلي.
4. استخدام الإدارة للأهداف في تقييم الأداء والترقيات.
5. استخدام التخطيط وأساليب التنفيذ الإستراتيجي لتحقيق أهداف الجودة القصيرة والطويلة الأجل لوظائف نظم التدقيق الداخلي.
6. تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ الأنشطة اليومية لإدارة نظم التدقيق الداخلي.

إن الهدف الأساسي لمدخل إدارة الجودة الشاملة هو تلبية إحتياجات المستفيدين الخارجيين والداخليين، فإن ترسيخ هذه الخصائص وتأكيدهما في إدارة نظم التدقيق الداخلي وفي علاقاتها مع الأطراف المستفيدة منها يتطلب وسائل وأساليب قادرة على تبيان طبيعة الخدمات التي تقدمها الإدارة وأهدافها ونطاقها، وكفاءة الأداء، وفاعلية العمل، واقتراحات التحسين. وتتمثل أهم هذه الوسائل والأساليب في استخدام قوائم الاستبيان مع المستفيدين الخارجيين لإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن إحتياجاتهم وإبلاغها إلى إدارة نظم التدقيق الداخلي، وبالتالي تتضح أهداف الإدارة وأنواع الخدمات المطلوبة منها وإلغاء الخدمات غير المطلوبة. ويرى الباحث أن قيام نظم التدقيق الداخلي بتحقيق خصائص إدارة الجودة الشاملة يخلق نوعاً من المواجهة والتحديات التي تعترض طريقها، وأن التغلب عليها يعزز مكانتها داخل الهيكل التنظيمي ويؤدي إلى قيام المدققين الداخليين بتقديم خدمات أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق رضا المستفيدين وتوسيع نطاق عملها.

#### 3-4 وظائف التدقيق الداخلي في ظل تحقيق الجودة الشاملة

يفرض تحقيق الجودة الشاملة على وظيفة التدقيق الداخلي مهاماً جديدة بالإضافة إلى المهام التقليدية، حيث يقوم المدقق بفحص وتقييم العمليات وتقديم الاستشارات والتوصيات والاقتراحات وبيان أوجه الضعف في النظم التي تحتاج إلى التحسين أو الإلغاء، كذلك بيان النواحي الإيجابية التي تحتاج إلى التحسين والتطوير باستمرار، وإشراك الإدارات المختلفة في أعمال التخطيط اللازمة لإنجاح هذه الأعمال، وإزالة الفكرة القائمة على أساس أن التدقيق ما هو إلا وظيفة لتحقيق أغراض الإدارة بل إنها صممت لخدمة أهداف المنظمة ككل وليست لخدمة الإدارة العليا فحسب، حيث تلعب وظائف التدقيق الداخلي دوراً رئيساً في عملية نشر وإدارة وتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة (Sisaye & Bonar, 1994)

ونظراً لأن التدقيق الداخلي يهتم أيضاً بفحص وتقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال يتطلب وجود سياسات وإجراءات محددة وواضحة من شأنها تسهيل عملية تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الحصول على أهداف الجودة المطلوبة، الأمر الذي يفرض تطوير الوظائف المرتبطة بأعمال نظم التدقيق الداخلي في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Hawkes & Adams, 1995) كما يلي:

1. المحافظة على استقلال إدارة نظم التدقيق الداخلي مع التركيز على فحص كفاءة النظم بدلاً من الأفراد.

2. المحافظة على الاستقلال والتحويل نحو الدور الاستشاري للإدارة العليا والمساعدة في تحقيق برامج الجودة.
  3. العمل كوظيفة استشارية للعاملين والإدارة من خلال توظيف خبرات المدققين الداخليين والموارد المادية والمالية المتاحة لمساعدة العاملين في تنفيذ مسؤوليتهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وبالإضافة إلى مساعدة الإدارة في ضمان تحقيق جميع النظم التي تمكن العاملين من تنفيذ أعمالهم طبقاً لمستويات الجودة التي يطلبها المستفيدون.
  4. المساعدة على التغيير الدائم وتبني دور المبادرة والتحفيز لإدخال التغييرات على جميع النظم المطبقة في المنظمة مما يضيف إلى وظيفة نظم التدقيق الداخلي بُعداً مستقبلياً وشمولياً لجميع الأنشطة وتقديم الخدمات إلى جميع المستويات.
  5. التحسين المستمر في جودة خدمات التدقيق من خلال تضافر مجموعة من العوامل التي تؤثر على الخدمة التي تقوم بها.
  6. تقييم المخاطر والتأكد من أن السياسات والإجراءات تنفذ بفاعلية من أجل تقليلها إلى حدّها الأدنى.
- يرى الباحث أنه أصبح على المدقق الداخلي أن يقوم بفحص وتقييم كل ما يؤثر على استمرارية نجاح المصارف ومساعدتها على تحقيق وضع تنافسي واستشاري يوجه مجهوده للتحسين المستمر للنظم والعمليات المختلفة وتأكيد سلامة نظام الرقابة الداخلية كأساس لتدعيم جهود الإدارة في التكيف مع المتغيرات البيئية المعاصرة مما يؤثر بالإيجاب في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### 4-4 العلاقة بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفلسفة التدقيق الداخلي

أوضحت دراسة قام بها (Hawkes & Adams, 1995) على عينة من الشركات الصناعية لاختبار العلاقة بين مهنة التدقيق الداخلي، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات معايير الايزو (9000)، وتبين بأنه يجب على مهنة التدقيق الداخلي الاستجابة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع نطاق عملها ليشمل فحص نظم الجودة نفسها، الأمر الذي يفرض معه ضرورة الاهتمام بمهارات المدققين الداخليين واحتياجاتهم من التدريب والتعليم المهني المتطور سعياً للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

أن التطوير يفرض تحدياً على إدارة التدقيق من حيث ضرورة الوقوف على طبيعة الاختلافات أو التعارض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظم التدقيق الداخلي كي يتم التعرف عليها ومحاولة التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أساليب نظم التدقيق الداخلي وتطويرها لتتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

جدول رقم (4)  
أوجه الاختلاف والتعارض بين إدارة الجودة الشاملة والتدقيق الداخلي

المجال	فلسفة نظم الجودة الشاملة	فلسفة نظم التدقيق الداخلي
المخاطرة والتجديد	تهتم بالاختراعات والتجديدات المستمرة بهدف إنجاز الأفضل.	البعد عن المخاطرة والتجديدات أو تدينيتها.
الديناميكية	تشجع على التغيير المستمر كوسيلة للجودة وتحسينها.	يفترض المدقق الداخلي أن النظم وجد ليبقى.
التركيز على	المخرجات، لذلك تعتبر الجودة هي الهدف الأساسي.	عناصر المدخلات (التكاليف) اعتقاداً بصعوبة قياس المخرجات.
الاهتمام بـ ..	الأنشطة بغرض تحقيق أكبر قيمة مضافة.	الإجراءات اللازمة والمحددة لأداء المهام.
البحث عن الفرص	حيث أن محاولة البحث مستمرة بالإضافة إلى تشجيع الأفراد على إيجاد طرق تحسين النظم.	توفير الحلول للمشكلات القائمة.
من حيث الثقة	تدريب العمالة ببنث الثقة فيهم.	يحل الشك بين الإدارة والأفراد، لذلك فإن النظم مصممة بطريقة خاطئة.
التركيز على المستقبل	تهتم بالتقديرات وتوصي بالتغيير.	التركيز على الأمور التاريخية كضبط الأرصدة المحاسبية.
المشاركة والتقدير	يشارك العاملون وينالون التقدير.	يولي المدقق الداخلي أوامره ويقدم التقرير فقط للإدارة.

التفويض	تشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحمل مسؤولية مهامهم.	يعد المدققون الداخليون التقارير عن فاعلية نظم الرقابة الداخلية مثل تدقيق النظم وتدقيق الكمبيوتر.
إعداد التقارير	المعلومات الملائمة والوقتية تساعد على تحسين النظم وتقديم الخدمات إلى المستفيدين بشكل أفضل من خلال إعداد التقارير لجميع العاملين.	يقوم نظم التدقيق الداخلي بإعداد التقارير إلى الإدارة العليا وبالتالي تظهر مشكلة تأخر إعداد التقارير وانتهاء مفعولها.

المصدر: (Hawes and Adams, 1994)

على الرغم من الاختلافات السابقة بين دور وطبيعة المهام المنوطة بإدارة التدقيق الداخلي في ظل بيئة الجودة الشاملة، إلا أن تحقيق أداء التدقيق وتطويره ليتلاءم مع خصائص إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من النتائج، والمنافع الإيجابية المتبادلة بينهما، يورد الباحث أهمها فيما يلي:

1. تقديم الإرشاد للإدارة العليا الذي يكون على أسس دقيقة وموضوعية وشمولية وفي الوقت المناسب عن دور إدارة الجودة الشاملة حيث توفر معلومات ملائمة لتخفيض أو حذف أو منع أوجه الانحراف بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وإبراز أدلة الإثبات التي توضح مخاطر الفشل من عدم الالتزام وآثاره على مسيرة المنشأة وعلى استمرارية فاعلية النظام، فالتدقيق يعمل على إكتشاف الأسباب الحقيقية لمشاكل الجودة ومعوقات تحقيق أهداف الجودة مع التأكد من فاعلية نظام المعلومات في المنشأة مما يساعد على اتخاذ القرارات التخطيطية والرقابية التصحيحية الملائمة لعلاج المشكلات وتصحيح مسارها مع التعجيل في تنفيذ الإدارات المسؤولة عن تلك القرارات. فنظم التدقيق الداخلي تعد أداة رئيسة للتحسين المستمر. وبذلك يكون دور نظم التدقيق الداخلي أكبر في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة منها في ظل المفهوم التقليدي للجودة. (سيدي، 1999).
2. المساعدة على تحسين وتكامل علاقة الإدارات المختلفة الخاضعة إلى التدقيق واستبعاد الحواجز الإدارية بينها نتيجة للأخذ بمفهوم "المهمة المشتركة" والسعي إلى تحقيق العائد الكلي لأهداف الجودة الشاملة، فوجود الجودة الشاملة بالمنشآت الخاضعة إلى التدقيق تمكن المدقق من تكوين وجهة نظر شاملة في وقت أقل وبطريقة أسهل عن أداء نظام الجودة وأداء الإدارات المختلفة في المنشأة ،

فمن خلاله يمكن للمدقق الإلمام بأهداف ومسئوليات وسلطات المسؤولين عن أنشطة إدارة الجودة والتعليمات والإجراءات المحددة لكل منهم، مما يمكن من إكتشاف أوجه القصور والمخالفات المشتركة بينهم ودراسة مدى تأثير مقترحات التحسين والإجراءات التصحيحية المعتمدة لإدارة قسم معين على باقي أنشطة إدارات المعرفة، كما أن ذلك يمكن من تحديد اتجاهات تطبيق الجودة في المنشآت، ولا شك أن ذلك يساعد أيضاً إدارة التدقيق الداخلي على تدعيم نشر ثقافة الجودة الإيجابية وتخفيض فجوة المعلومات الإستراتيجية للجودة بتوصيل متطلبات الخطط الإستراتيجية وإهتمامات والتزامات الإدارة العليا بالجودة الشاملة إلى أدنى مستوى تنفيذي بالمنشأة والعمل على تسهيل وتنظيم الاتصالات في الاتجاهين، وإيجاد قنوات اتصال مفتوحة عن الجودة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تفعيل العلاقات الداخلية بالمصرف، (سليمان، 2005)

3. تحسين بيئة الرقابة الداخلية في المنشأة وتشجيع السعي الدائم لتقديم اقتراحات حول الأساليب الجديدة للرقابة مما يؤدي إلى متابعة التحسين المستمر لها مما يمكن من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، أن ذلك كله يؤدي إلى زيادة الاهتمام بنظم التدقيق الداخلي للمحافظة على بيئة رقابية فعالة في ضوء متطلبات المنظمات المهنية، فوجود رقابة داخلية فعالة لنظام الجودة ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لأنشطة الجودة ونواتجها يساعد على منع تكرار حدوث الأخطاء - خاصة تلك التي يترتب عليها خسائر كبيرة (Liu, J., 1997).

4. التركيز على تلبية الاحتياجات الحالية والمتوقعة للإدارات المختلفة من خدمات نظم التدقيق الداخلي وهذا سيؤدي إلى الارتقاء بجودة خدمات التدقيق، وذلك لأن التركيز على إحتياجات العملاء سيؤدي إلى تفعيل علاقات إدارة التدقيق داخل المنشأة وما يترتب عليها من إستبعاد الأنشطة غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة لخدمة التدقيق المقدمة، مع الاهتمام في نفس الوقت بالأنشطة التي تضيف قيمة، والعمل على تحسينها باستمرار وكذلك تقليل الأخطاء المتوقعة منها، وضمان أداء العمل بصورة سليمة مع تقديم توصيات فعالة تحوز على رضى واسع لدى الخاضعين إلى التدقيق مما يخفض من مشاكل وشكاوى العاملين والعملاء، مع المشاركة في تطوير مقاييس جديدة لتقييم جودة التدقيق لكي تلئم متطلبات بيئة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساعد المدقق على الالتزام بمعايير وقواعد السلوك المهني إلى جانب التزامه بالسياسات والمعايير الإدارية وغيرها من القوانين والتشريعات التي تحيط بعمل فريق التدقيق باعتبارها من معايير تقييم جودة خدمات التدقيق (Sisaye & Bopner, 1994)

5. يؤدي تحقيق الجودة الشاملة في إدارة عمليات نظم التدقيق الداخلي إلى خلق بيئة عمل أفضل لفرق التدقيق، حيث تكتسب فرق التدقيق هيكل معرفة أوسع ومعايير فنية جديدة وخبرات ومهارات للعمل في مجالات جديد أكثر عمقاً وشمولاً نظراً لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تدعم خلق مناخ ثقافي جديد وتحث على حتمية استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات، ومنها الأساليب الإحصائية لرقابة وضبط وتحسين الجودة مما يجعل نظم التدقيق الداخلي أكثر قرباً من كل أعضاء المنشأة، وما يستتبعه ذلك من تطوير أساليب التخطيط الإستراتيجي، وأساليب العمل اليومية في إدارة التدقيق لتحقيق الجودة الشاملة، وزيادة الاهتمام بالبحث عن أفضل الممارسات في التدقيق والتي تحقق تخفيض معدل دوران عمل المدققين، والوقت المستغرق في عملية التدقيق وعدد المدققين القائمين بمهام التدقيق أن يحدث تأثير عكسي على أداء التدقيق بما يحقق متطلبات بيئة إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في مستوى جودة خدمات التدقيق. (سيدي، 1999)

6. مساعدة المنشآت الراغبة في الحصول على شهادة الجودة الدولية (ISO 9001) وذلك بتوجيه وترشيد عملية إعداد المنشأة وتجهيزها للحصول على تلك الشهادة كما تساعد المنشأة على المحافظة على استمرارية التوافق مع متطلبات الشهادة المساعدة لهيئة تسجيل شهادات الجودة للقيام بالتدقيق لأول مرة أو عمليات التدقيق الدورية اللاحقة. (السوافيري وآخرون، 2007 : 18).

مما سبق يتضح أن النتائج الإيجابية المتحققة من الدور المرتقب للمدقق الداخلي في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد تأكيداً على أن نظم التدقيق الداخلي كعلم وكمهنة تتأثر بالتغيرات الجوهرية التي تحدث في بيئة العمل حيث أثرت بيئة إدارة الجودة الشاملة على نظم التدقيق الداخلي تأثيراً حيوياً باعتبارها أحد الأنشطة الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة.

#### 4-5 العناصر المؤثرة في جودة نظم التدقيق الداخلي في ظل تحقيق إدارة الجودة الشاملة :

يرى الباحث أهمية التعرض إلى أهم تلك العناصر بالتحليل والمناقشة كما يلي:

أولاً: تلبية خدمات المستخدمين

إن معرفة العميل أو الزبون، وتحديد احتياجاتهم، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، تعد أحد المحاور الرئيسة لنظرية التحسين المستمر، والعميل أو الزبون في المنظمة يمثل جميع المستخدمين من خدمات المنظمة في الداخل والخارج لذلك فإن هناك فائدة كبيرة في تعرّف احتياجات العملاء في الخارج والداخل، ويعد فهم هذه الاحتياجات أساساً لتحسين الخدمة المقدمة، كما أن تحسين العلاقة مع العملاء في الداخل ينعكس إيجاباً على العملاء في الخارج (العمرى، 2004، ص 41).

لما كان الهدف من عملية التدقيق هو تحقيق حاجة معينة والحصول على التغذية الراجعة من المستفيد والمتمثل في المصرف ككل، وإدخال التحسينات على عملية التدقيق ذاتها وذلك من خلال التركيز على إحتياجات المستفيدين فإن المنتج أو مقدم الخدمة يستطيع أن يؤدي الخدمة بالجودة التي يريدها المستفيد ويتوقعها، مما يستوجب بالتالي التركيز على هدف إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وأسلوب منظم لتلبية إحتياجات المستفيدين، وحتى يحقق مدخل إدارة الجودة الشاملة مبعثه يجب تحديد المستفيدين من العملية ومن ثم تحديد إحتياجاتهم، وترجمة تلك الإحتياجات إلى أساليب وإجراءات ومتطلبات واجبة التنفيذ، وقياس مدى الوفاء المستفيد (Jeffored et al., 1994)

تحديد المستفيدين من خدمات نظم التدقيق الداخلي:

أورد (سليمان، 2005) الجهات المستفيدة من خدمات نظم التدقيق الداخلي كما يلي:

أ . العملاء الداخليون: ويتمثلون في أفراد إدارة نظم التدقيق الداخلي.

ب . العملاء الخارجيون: ويتمثلون في مجلس إدارة المنظمة ولجنة التدقيق والأقسام والإدارات الإدارية والإنتاجية المختلفة والمدققين الخارجيين وأي مستفيد آخر من خارج المنشأة يهمله التأكد من فاعلية إدارة المنشأة والتشغيل بها.

من هنا فإن إحتياجات الإدارة العليا يجب أن تعكس متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة في المنشأة وعلى رأسها إستراتيجية نظم الجودة الشاملة، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى التأكد من أن نظام الجودة الشاملة يتم تنفيذه بكفاءة، وأنه يحقق الأهداف المنشودة منه، وأنه متفق مع رؤى ومهام المنشأة، وإذا كانت عناصر هذا النظام كلها أو بعضها لا تطبق بكفاءة فإن دور المدقق الداخلي هو اقتراح ما يراه ضرورياً للمساعدة في تطويرها وإزالة أية عقبات أو اقتراح تطوير أهداف الجودة ذاتها في ضوء المتطلبات القانونية والتنظيمية في المنشأة.

إن إحتياجات الإدارات التنفيذية والتشغيلية في المنظمة تتمثل معظمها في خدمات التوجيه والإرشاد لتحقيق التوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة والوفاء بإسهامها، وتلعب هذه الخدمات دوراً كبيراً في تحديد القيمة المضافة من خدمات التدقيق الداخلي للمنشأة.

كما أن إحتياجات أصحاب رأس المال المستثمر في المنظمة وغيرهم من الأطراف الخارجية تتمثل في التأكد من أن إدارة نظم التدقيق الداخلي لديها الضوابط الرقابية الملائمة والكافية لقيامها بمهامها وتأكيد وفاء المنشأة بالتزاماتها تجاههم، وبالتالي فإن اهتمام إدارة التدقيق الداخلي بإرضاء المستفيدين عن خدماتها تؤدي إلى زيادة إحتتمالات حصولها على فرص وإمكانات تساعد على تحسين كفاءتها وفعاليتها. (صالح، 1995).

يرى الباحث أن توثيق وتوطيد العلاقة مع المستفيدين يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية نظم التدقيق الداخلي لأن أي تطوير أو تحسين في أداء نظم التدقيق الداخلي يجب أن يعتمد أولاً على آراء المستفيدين من الخدمة بما يحقق رغباتهم وتوقعاتهم.

ثانياً: فاعلية تقارير نظم التدقيق الداخلي:

يرى (Didis, 1997) أن هناك ثلاث طرق لتحسين جودة التقارير وبالتالي ضمان فاعلية التدقيق وتشمل التركيز على عملية التدقيق كلها، وعلى الإيجابيات بما في ذلك الحلول، ووضع إرشادات لنماذج التقارير المحددة: ويؤكد Didis على أن عمل التدقيق الجيد يجب ألا تتبعه تقارير ذات جودة منخفضة، حيث إن التقارير الفعالة وذات الجودة توطد العلاقة مع المستفيدين من خدمات التدقيق، وتضيف قيمة إلى نتائج عمل التدقيق الجيد وتمهد الطريق أمام عملية التدقيق القادمة.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Khandeker & Phalke, 1992) إلى إمكانية وضع إطار مقترح لنظام يستخدم في تقييم جودة خدمات نظم التدقيق الداخلي عند فحصها لنظام المرتبات على سبيل المثال في المنشأة. طرح هذا النظام خمسين سؤالاً تدور حول ستة محددات رئيسية لجودة نظم التدقيق الداخلي، وتم تحديد المحددات بعد مناقشة واشتراك كل من إدارة نظم التدقيق الداخلي والإدارة العليا الخاضعة إلى الدراسة، وتم إجراء تقييم للأوزان النسبية للمحددات الستة وتبين من المحددات أنها تؤثر على جودة التقارير وذلك بدرجة كبيرة (وزن نسبي 93%).

أما فيما يتعلق بالجهات المستفيدة من تلك التقارير فهي كما حددها (Didis, 1997):

● المدقق الداخلي نفسه:

1. يعمل تقرير التدقيق الداخلي على توصيل الغرض والنطاق ونتائج عمل التدقيق كوسيلة اتصال فعالة مع الإدارة.
2. يعتبر التقرير دليلاً أساسياً على ما قام به المدقق من أعمال خلال تنفيذ عملية التدقيق.
3. يعمل التقرير على إبداء رأي المدقق نحو التحسينات المطلوبة الهادفة.
4. يفصح التقرير عن المنتج النهائي لعملية التدقيق لذلك ينبغي خضوعه إلى الفحص والتدقيق من حيث محتواه وتنظيمه ونوعه.
5. يعتبر أحد الوسائل التعليمية والتدريبية لأعضاء فريق التدقيق فالإطلاع على محتوياته وكيفية صياغته يعمل على زيادة واكتساب مهارات التدقيق.

## ● الإدارة التشغيلية:

1. يمثل التقرير أداة فحص مستقل يشتمل على الأنشطة الرقابية.
2. يؤدي التقرير دوراً بارزاً في تحفيز العاملين لدى الإدارات التشغيلية.
3. يثير أفراد الإدارة العليا نحو الموضوعات التي تخص الإدارة التشغيلية والتي قد لا يجرؤ المدبرون على طرحها لتخوفهم من اللوائح والروتين السائد.
4. يعتبر التقرير بمثابة نافذة للمديرين التشغيليين للإفصاح عن آرائهم وأعمالهم.
5. يعتبر التقرير أداة لتقييم الأداء.

## ● الإدارة العليا:

1. يوفر تقرير التدقيق الداخلي معلومات تفصيلية عن العمليات وأوجه الرقابة التي لا تحتويها تقارير أخرى والتي تعتبر مفيدة للإدارة العليا.
2. يخدم التقرير الإدارة العليا من حيث كونه يحتوي على معلومات متميزة.
3. وسيلة إخبار الإدارة العليا بنتائج التدقيق الداخلي عن الأنشطة التي يتم تدقيقها.
4. يساعد على تنفيذ ما خططت له الإدارة العليا.
5. يعمل على زيادة فاعلية عملية الرقابة فنظم التدقيق الداخلي جزء من نظام الرقابة الداخلية هدفها إيضاح نقاط الضعف والأخطاء.
6. يعتبر تقرير التدقيق الداخلي وسيلة لطمأنة الإدارة العليا على تحقيق القواعد واللوائح وبيان أية تجاوزات فيها.

## المدقق الخارجي:

يمثل تقرير التدقيق الداخلي مصدراً للمعلومات التي يحتاج إليها المدقق الخارجي لإلقاء الضوء على أداء الإدارة العليا، كما أن تقرير التدقيق الداخلي يوضح للمدقق الخارجي مناطق المشاكل داخل المؤسسة.

## أطراف أخرى:

يقدم تقرير المدقق الداخلي خدمة إلى أطراف أخرى خلافاً لما سبق ذكره، فقد تحتاج إليه بعض الهيئات والمصالح الحكومية عند طلبها بعض البيانات عن أداء المؤسسة.

## مواصفات إصدار التقارير:

حيث حددها (السوافيري وآخرون، 1996: 78) بما يلي:

1. يجب إعداد تقرير التدقيق كتابياً وموقعاً ورفعاً إلى الإدارة العليا.
2. يتعين مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المعنية قبل إصدار التقرير النهائي.
3. يجب أن تتصف التقارير التي يصدرها المدقق الداخلي بال موضوعية والوضوح وأن تكون بناءة ووقتية.
4. يجب أن توضح التقارير الغرض والنطاق والنتائج وكذلك رأي المدقق بشكل واضح ودقيق.
5. يجب أن تتضمن التقارير توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المطلوب والتوصية بالعمل الصحيح اللازم.

يرى الباحث أن العمل الجيد لا بد أن ينتهي بعمل جيد حيث فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في ظل تحقيق الجودة الشاملة لا يكتمل إلا في تقرير يصل إلى الجهات المسؤولة في الوقت المناسب ويحمل مواصفات معينة تخدم الجهة المستفيدة.

ثالثاً: استقلال المدقق الداخلي:

يمثل موضوع إستقلال المدقق الداخلي واحداً من أهم أركان نجاح وظيفة التدقيق الداخلي، وإن عدم اكتمال هذا الركن الهام بالكيفية التي تكفل للمدقق الداخلي أداء واجبات مسؤولياته على النحو الأمثل بسبب عدم إدراك إدارات بعض منشآت الأعمال الأهمية وطبيعة نشاط نظم التدقيق الداخلي، أو بسبب عدم وجود منظمات مهنية تشرف على تنظيم شؤون مهنة التدقيق الداخلي وإصدار معايير الأداء المهني التي توجه وترشد أعضاء المهنة إلى أنسب سبل الأداء المهني أو بسبب عدم توافر الكفاءات المهنية المناسبة للقيام بأنشطة نظم التدقيق الداخلي وعدم التأهيل الكافي لأعضاء مهنة التدقيق الداخلي تنظيمياً (ليب، 2003: 45)، فإن ذلك يؤثر بطبيعة الحال على أداء المدقق ويخفض من درجة تحقيق نظم الجودة الشاملة.

ولعل قيام معهد المدققين الداخليين في عام 1999 بتخصيص جائزة سنوية لأفضل إدارة تدقيق داخلية - من ناحيتي: الاستقلال والأداء - يوضح أهمية دور التنظيمات المهنية للتدقيق الداخلي في العمل على تحقيق أكبر قدر ملائم من الاستقلالية للمدقق الداخلي، وفي تنظيم فعاليات الأداء المهني وتوجيه أعضائها نحو الارتقاء بمستوى أدائهم والرفع من كفاءتهم. (سليمان، 2005)

وفي مجال تفعيل ركن استقلال المدقق الداخلي تشير دراسة إلى أن هناك اتجاهًا سائدًا بين العديد من منشآت الأعمال للتعاقد مع شركات المحاسبة والتدقيق، لإمدادها بما يلزمها من مدققين داخليين ذوي كفاءة عالية، يتولون القيام بمهام نظم التدقيق الداخلي لهذه المنشآت، وذلك كبديل عن بناء إدارة التدقيق الداخلي على أساس التعيين الوظيفي وذلك بهدف توفير الكفاءة والاستقلال المناسبين لأعضاء فريق نظم التدقيق الداخلي.

إن المدققين الداخليين يفضلون تفويض لجنة التدقيق The Audit Committee صلاحيات واسعة في تعيين والاستغناء عن خدمات فريق نظم التدقيق الداخلي وذلك بهدف إتاحة مساحة أكبر من الحرية الاستقلالية لأفراد فريق نظم التدقيق الداخلي للقيام بمهام مسؤولياتهم دون الوقوع في مشكلة الحرج من السلطات الإدارية التي تعلوهم في الهرم الإداري للشركة. ومن ناحية أخرى فقد أوصت دراسة (The Institute of Internal Auditors, (a), 2002) بضرورة مراعاة العوامل التي تدعم استقلالية إدارة نظم التدقيق الداخلي والمتمثلة في وجوب توافر الاستقلال التنظيمي لإدارة نظم التدقيق الداخلي وتوافر القدرة اللازمة لها للاتصال بالإدارة العليا، ومجلس الإدارة.

ويرى الباحث في هذا المجال أنه على الرغم من أهمية تلك الجهود إلا أنها لا تكفي وحدها لإلزام أفراد المهنة بمقومات الاستقلال ومعايير الأداء المهني الكفاء. حيث يتعين قيام المنظمات المهنية بإرساء محاور المساءلة التأديبية لأعضائها حال قيامهم بمخالفة قواعد وآداب السلوك المهني إلى جانب ضرورة تشديد العقوبات المدنية والجنائية على أعضاء مهنة نظم التدقيق الداخلي حال قيامهم بارتكاب أفعال يترتب عليها انعقاد مسؤوليتهم المدنية أو الجنائية.

ونظراً لأهمية استقلال المدقق الداخلي في تقييم جودة نظم التدقيق الداخلي فقد تضمن الإطار الجديد لمعايير نظم التدقيق الداخلي ما يؤثر على ذلك من خلال الإرشادات الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA/USA 1999) والمتعلقة بتدعيم استقلال المدقق الداخلي وكذلك إطار تطبيقي لقواعد السلوك المهني والتي تهدف إلى دعم استقلالية أداء المدقق الداخلي.

رابعاً: تنمية وتطوير عمل المدققين الداخليين

تعتبر تنمية وتطوير أداء المدققين الداخليين حجر الزاوية للأداء الجيد في وظيفة التدقيق الداخلي، حيث يستطيع المدققون الداخليون تنفيذ مهامهم بكفاءة وفاعلية عندما يتعرفون على كيفية أداء تلك المهام من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية في مجالات التدقيق المختلفة لتعميق مفاهيم نظم الجودة الشاملة،

حيث يعتبر هذا التدريب من الملامح الهامة والمتميزة لمدخل نظم الجودة الشاملة، لذلك يتعين الاهتمام ببرامج التدريب والتركيز على الأساليب والإجراءات المستخدمة في عمليات التدقيق وكيفية تطويرها باستخدام التقنيات والفلسفة الحديثة في العلوم الأخرى مثل مدخل نظم الجودة الشاملة.

ومن ذلك يتضح أن لهذا العامل أثراً كبيراً على كفاءة وفاعلية نظم التدقيق الداخلي عن طريق إكساب المدققين الروح التعاونية ومهارات التقييم للعمل كفريق عمل تستفيد منه المنشأة، وفي ظل التطورات والتحديات التي تواجه نظام المدقق الداخلي، ومن أجل الوفاء بمسئوليته المستحدثة لا بد من توفير كل سبل التأهيل والتدريب له، بما يصقل كفاءته ومهارته لتنفيذ عملية التدقيق وإدارتها.

يهدف تدقيق الجودة طبقاً لما جاء في المعيار (1-10011) إلى تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية (السيد، 1995: 102):

1. تحديد وجود تطابق أو عدم تطابق عناصر نظام الجودة الفعلية مع تلك العناصر المحددة مقدماً.
  2. تحديد فاعلية نظام الجودة الفعلي وفق أهداف الجودة المحددة.
  3. تزويد المصرف محل التدقيق بالأدوات أو الأساليب اللازمة للتحسين.
  4. تحقيق المتطلبات القانونية.
  5. بيان المخاطر التي قد تترتب على فشل نظم الجودة.
  6. السماح بتسجيل نظام الجودة في المصرف محل التدقيق.
  7. مساعدة إدارة المصرف على تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل والشاملة بأسلوب فعال.
- ويرى الباحث أن تحقيق إدارة نظم التدقيق الداخلي لهدفها في ظل إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون في تطور مستمر حتى تستطيع الوفاء بمتطلباتها والخروج من دورها التقليدي المتمثل في المطابقة إلى دور أكثر حداثة هو تدقيق نظم الجودة، وهذا الدور الجديد إن لم يستطع المدققون الداخليون الوفاء به سوف يؤثر على دوره المهني للمدقق الداخلي في المستقبل ويبقيه في دوره التقليدي (التدقيق المالي).

#### 1- تدقيق إدارة المخاطر

تتطلب إدارة الجودة الشاملة ضرورة التقييم الموضوعي لجودة المسار المختار للمعرف وذلك من خلال التقييم المستمر للمخاطر المحيطة به، والتي قد تؤدي إلى انخفاض جودته أو القضاء عليه. نظراً لأن كل المنشآت اليوم تواجه المخاطر سواء من داخلها أو من خارجها، ولا توجد طريقة علمية لتخفيض آثار المخاطر السلبية إلى درجة الصفر، بالإضافة إلى تزايد معدل سرعة المخاطر وعدم التأكد،

مما يؤثر على قدرات إدارة المنشأة في المحافظة على وضع المنشأة المالي وجودة منتجاتها وخدماتها، وبالتالي مركزها التنافسي واستمراريتها، الأمر الذي يمكن معه القول بأن مهمة المنشأة اليوم تنصب نحو آلية تحقيق الإدارة الإستراتيجية اللازمة للمحافظة على النمو والسيطرة على المخاطر (عوض، 1997: 30)

إن تقييم جودة الممارسة الإستراتيجية للجودة الشاملة يعتمد على تجميع وتوثيق البيانات اللازمة عن البيئة الداخلية والخارجية من مصادرها المختلفة الرسمية وغير الرسمية حتى تتمكن إدارة المنشأة من الإلمام المستمر بالتغيرات الجوهرية التي قد تؤثر على اتجاه مستقبل المنشأة وتحليل تلك البيانات وتقدير مستوى المخاطر المتوقعة منها وتحديد حدود رقابة المخاطر التي يمكن لإدارة المنشأة قبولها بما يمكنها من إدارة ورقابة مستقبل المنشأة بطريقة ملائمة على مدار زمني معقول (الشراوي، 1995: 144)

ولذلك ظهر حديثاً في الفكر المحاسبي والإداري مفهوم "إدارة المخاطر" Risk Management ، ويتطلب هذا المفهوم ضرورة أن تحقق إدارة المنشأة التوازن بين المخاطر السلبية (كمصدر للخسارة) والمخاطر الإيجابية (كفرص للربح) وفهم العلاقات المتداخلة بينهما لضمان رضا كل الأطراف التي لها مصلحة في استمرارية نجاح المنشأة، إذ يجب أن يشمل النظام السليم والحديث للرقابة على آليات للتقييم المستمر والمنتظم لطبيعة ومدى المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، والتأكد من سلامة وكفاية نظم الرقابة للمخاطر الداخلية والخارجية، وذلك بالتقرير الفوري إلى المستوى الإداري المعني عن أية أوجه ضعف جوهري في تلك النظم (سليمان، 2005: 98)، وبذلك فإن إدارة المخاطر كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتنمية مهارات القائمين عليها.

وفي هذا الإطار فإن دور نظم التدقيق الداخلي في التقييم وإبداء النصح والمشورة أصبح أحد الوظائف الهامة للتدقيق الداخلي والتي تحتل تقييم عملية إدارة مخاطر المنشأة الصدارة في قائمة المهام المنوطة بها من خلال تقديم مقترحات بإدخال التحسينات الملائمة في نظام الرقابة الداخلية لرفع درجة الجودة في رقابة المخاطر، الأمر الذي يجعل من التدقيق الداخلي مصدراً حيوياً للإرشاد المستمر للإدارة حول إدارة المخاطر .

كما يصبح تقييم جودة إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من خطة التدقيق الداخلي الدورية، وفي نفس الوقت تصبح جودة إدارة نظم التدقيق الداخلي دالة في الإدارة الفعالة للمخاطر، بالنظر إلى دورها الفعال في تحسين جودة عمليات الإدارة الإستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا على وضع إستراتيجيات للتفوق التنافسي والمحافظة على نظام جودة شاملة له القدرة على الاستمرارية والتكيف والاستجابة الإستراتيجية للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة بما يحمي المركز التنافسي للمنشأة ويعمل على تحسينه باستمرار. (السيد،

(2005: 14)

إن موضوع تقييم المخاطر يعد من التطورات الحديثة المهمة في مجال نظم التدقيق الداخلي والتي تساعد في استجابة المهنة للمتطلبات الحديثة التي ظهرت وتؤثر عليها منذ بدأت المهنة في تلبية احتياجات عملائها، مما يضيف قيمة أكبر إلى خدمات المرجعية الداخلية لدى مستخدميها، ويتوقف تحديد مدى جودة خدمات إدارة نظم التدقيق الداخلي ومدى إمكانية الاعتماد على التوصيات المتوقعة منها مستقبلاً على مدى اهتمام كل عملية تدقيق داخلية بدراسة وتقييم ما يحيط بالمجال الخاضع إلى تدقيق من مخاطر متوقعة سواء أكانت سلبية أم إيجابية (Ridley & Chambers, 1998).

إذ يجب أن تعكس جودة خدمات التدقيق نتائج تحقق المتطلبات الحديثة في نظام الرقابة الداخلية (أي الاهتمام بإدارة المخاطر والتحسين المستمر لوجودتها) وذلك باعتبار أن نظم التدقيق الداخلي يعد الآلية الداخلية الرئيسية لمراقبة جودة نظام الرقابة الداخلية وأن تقييم جودة نظام الرقابة يعتمد على محور وظيفة التدقيق الداخلي. ويتطلب ذلك ضرورة قيام المدقق الداخلي بفحص جودة نظام الرقابة الداخلية في الماضي والحاضر مع وضع تنبؤات بوجودته في المستقبل. كما يجب أن يشمل الفحص على كل آليات الرقابة الداخلية سواء في مجال الرقابة المالية، التشغيلية، مدى الالتزام، إدارة المخاطر، وذلك للتأكد من أن نظام الرقابة يتميز بالكفاءة والفاعلية في تخفيض مخاطر المنشأة إلى المستوى المقبول لها (سليمان، 2005).

إن التقرير الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز نقلاً عن (سيدي، 1999) يعد اعترافاً مهنيًا له أهميته في هذا المجال، فقد أوضح أن للتدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تحديد وتخفيض المخاطر بما يمكنها من الإسهام في نجاح المنشآت. ولهذا طالب هذا التقرير مجالس إدارات المنشآت خاصة المنشآت المساهمة المسجلة في بورصة الأوراق المالية في إنجلترا وويلز بضرورة فحص مجال وجوده وسلطة وموارد التدقيق الداخلي باعتبارها أحد مصادر الإرشاد المستمر لإدارة المخاطر ولنظام الرقابة الداخلية مما زاد من أهمية نظم التدقيق الداخلي كعضو مهم في الهيكل التنظيمي في المنشأة.

يرى الباحث أن عملية تقييم المخاطر الكلية أصبحت من المهام الحيوية والتي بدورها تؤثر على جودة نظم التدقيق الداخلي في ظل بيئة إدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المصرف في اكتشاف الفرص الملائمة في ضوء التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكيفية استثمارها، والمدقق الداخلي يمكنه أن يلعب دوراً أكثر حداثة ووضوحاً في مجال تدقيق المخاطر الكلية مما يحقق ميزة تنافسية وذلك في الشركات التي تطبق مفهوم نظم الجودة الشاملة، وما يترتب عليه من توسيع مجال نظم التدقيق الداخلي ليغطي المصرف بأكمله مما يؤدي إلى تحسين نظم معلومات المصرف في الحصول على معلومات مبكرة عن أية مشاكل متوقعة خاصة باستمرارية المصرف.

## 2- أهمية قطاع المصارف في الاقتصاد الوطني الكويتي

يعتبر القطاع المصرفي أحد أعمدة الاقتصاد الكويتي متمثلاً في عدد من المصارف المحلية وعدد آخر من المصارف غير كويتية جميعها تخضع إلى رقابة وإشراف مصرف الكويت المركزي. (عبد الله، 1994: 14)

شهدت الأسواق المالية انتقال المصارف من الأعمال المصرفية التقليدية المتمثلة في قبول الودائع والإقراض إلى لعب دور أكثر شمولاً يقوم على إمكانية التداول في الأوراق المالية وصنع الأسواق والقيام بدور مصارف الاستثمار وتوافير السيولة الاحتياطية وتعزيز المراكز الائتمانية للآخرين. كما بدأت المصارف تقبل بفكرة المسؤولية الاجتماعية وتحمل مسؤولياتها تجاه إنجاح السياسات الاقتصادية الحكومية، فبادرت إلى إعطاء قضايا النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل والمحافظة على الاستقرار النقدي مساحة أكبر عند اتخاذ قراراتها التمويلية. (Heizer, 1996)

تعد الكويت مركزاً مالياً مهماً في المنطقة، مما دعا المستثمرون البريطانيون إلى تأسيس أول مصرف أجنبي في الكويت وهو المصرف البريطاني للشرق الأوسط، والذي تم إيقافه وتحويله إلى مصرف الكويت والشرق الأوسط بعد سن قانون يمنع مزاولة المصارف الأجنبية للأنشطة المصرفية في الكويت عام 1971 ليصبح مصرفاً محلياً 100%. أما أول مصرف محلي رسمياً فهو مصرف الكويت الوطني وقد تم تأسيسه كأول مصرف كويتي وخليجي عام 1952 في عهد الشيخ عبد الله السالم الصباح الذي بارك ودعم الفكرة، وزاول المصرف في بداياته أعمالاً مصرفية بسيطة وبدائية تتلخص في الاعتمادات التجارية، وتبادل العملات، وحوالات مصرفية بسيطة، وإيداعات وسحوبات. (الخرافي، 2009)

كما يحسب للكويت دور الريادة إلى جانب دبي في إنشاء ثاني مصرف إسلامي يعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية في منطقة الخليج العربي والأول من نوعه في الكويت وهو بيت التمويل الكويتي وذلك في عام 1977. (Years of CIA World (Kuwait Banking and Finance, Countries of the World). 2009 ، Fact Books

كما تعد تجربة شركة المزيني للصيرفة التي تأسست عام 1942 كأول شركة في الكويت للقيام بأعمال الصيرفة أحد أبرز التجارب الناجحة. وكل هذه التجارب أقيمت وهدت إدارتها من قبل الأيدي العاملة المحلية، وما تزال هذه المؤسسات قائمة حتى الوقت الحالي لتثبت مدى عراقية وفاعلية ومتانة القطاع المصرفي والمالي في الكويت والقدرة الإدارية العالية لدى الكوادر البشرية العاملة.

تعمل في الكويت ثلاثة مصارف إسلامية وهي بيت التمويل الكويتي ومصرف الكويت الدولي ومصرف بويان، بالإضافة إلى مصرف واحد تحت التأسيس وهو مصرف وربة، كما أن هناك بعض المصارف بصدد تحويل معاملاتها المصرفية من النظام التقليدي إلى الإسلامي كمصرف الكويت والشرق الأوسط ومصرف الكويت التجاري. ويعد النظام المصرفي الإسلامي الأكثر نمواً في الكويت بمعدل نمو بلغ 23.2% في الفترة ما بين عامي 2002 و 2008 مقارنة بحوالي 14.3% للنظام المصرفي التقليدي. بينما بلغ مجموع الأصول للمصارف الإسلامية ما نسبته 29% من مجموع الأصول المصرفية في الكويت وتضع هذه النسبة الكويت في المرتبة الثالثة بين دول الخليج العربي بعد كل من المملكة العربية السعودية (35%) والبحرين (29.9%). (السقا، 2009).

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى الدوريات والمجلات المتخصصة، والكتب العربية والأجنبية والأدب السابق حول هذا الموضوع، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات، حيث تم تصنيفها إلى: دراسات عربية ودراسات أجنبية.

1. الدراسات العربية:

دراسة (الغباري، 2000) بعنوان "الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي وأهميتها في تحديد الإتجاهات المستقبلية"، هدفت الدراسة إلى إبراز الفكر المحاسبي المرتبط بعملية التدقيق الداخلي وتحديد المجالات التي يمكن من خلالها إضافة قيمة لعمليات التدقيق ووضع إطار مقترح يساهم في مواجهة التحديات وتحديد الاتجاهات المستقبلية لها، وقد توصلت الدراسة إلى وضع إطار يحدد الاتجاهات المستقبلية لأعمال التدقيق الداخلي وفي ضوء تنامي حدة المنافسة وظهور العديد من التحديات وهو ما دفع المنظمات إلى تعظيم الإفادة الفعالة من مواردها المتاحة لتعظيم دور التدقيق الداخلي لتشمل مجالات إضافية تتعلق بأنشطة هامة ومؤثرة في أعمال المنظمة مثل التخطيط الاستراتيجي وأعمال إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة والتدقيق البيئية، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي.

تنسجم هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تطوير برنامج يساهم في تطوير عمل المدققين الداخليين، نظراً لأهمية عمل قسم التدقيق الداخلي في تطوير عمل المنظمات وزيادة قدرتها على الإفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة في استغلال الموارد المتاحة للمنظمة ومنها مفهوم نظم الجودة الشاملة.

دراسة (لبيب، 2002) بعنوان "نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة التدقيق الداخلي في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في قطاع الأعمال"، هدفت الدراسة تقديم إطار متكامل من الضوابط التي ترمي إلى زيادة درجة كفاءة أداء مهنة التدقيق الداخلي في مواجهة ظاهرة الفساد المالي، وكذلك أهمية توجيه الجهود الأكاديمية والمهنية نحو إرساء إطار جديد لمعايير أداء مهنة التدقيق الداخلي

لكي تتمكن من مواجهة الفساد المالي في قطاع الأعمال وبوجه خاص بعد أن تفجرت مشاكل انهيار العديد من منشآت الأعمال العالمية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الضوابط التي يمكن أن تزيد من درجة الكفاءة المهنية للمدققين الداخليين ومن تلك الضوابط العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الاستقلالية للمدقق الداخلي وتفعيل دور لجان التدقيق بالإضافة إلى تطوير معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة وتحليل متغير الكفاءة المهنية التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي، وتختلف مع دراستنا في محاولتها وضع إطار متكامل للتدقيق الداخلي يسهم في محاربة ظاهرة الفساد، بينما كانت دراستنا أشمل لتضم أبعاد الفاعلية وذلك للإسهام في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. دراسة (خضر ، 2002) "تقييم دور التدقيق الداخلي في ظل الجودة الشاملة"، هدفت الدراسة تقييم دور إدارة التدقيق الداخلي في ظل الجودة الشاملة ومناقشة مدى تحقيق إدارة التدقيق الداخلي لمتطلبات ومبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة مع محاولة تحديد أهم متطلبات الجودة الشاملة الواجبة على إدارة التدقيق الداخلي والمدقق الداخلي وبذل العناية الكافية تجاه الوفاء بها. وطبقت الدراسة على مجموعة من الشركات الحاصلة على شهادة الجودة الدولية وعددها 31 شركة، واستخدمت أسلوبين للتحليل الإحصائي الأول عبارة عن مؤشر عام والأسلوب الثاني التحليل العالمي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اعتبار الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة المطبقة في معظم الشركات، ومن أهم مبادئها رضا العميل والتحسين والتطوير المستمر وتقليل التكلفة والعيوب إلى أقصى حد ممكن واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية، وقد اتفقت جميع مفردات مجتمع الدراسة على أن التدقيق الداخلي تتمتع باستقلال كافٍ عن الإدارات الأخرى مثل الإدارة المالية، كما يتم إعداد تقرير التدقيق الداخلي وتقديمه للجهات المعنية طبقاً لمفاهيم الجودة الشاملة مع وجوب أن يتصف التقرير بالوضوح وتضمينه التوصيات الهامة من وجهة نظر المدقق الداخلي، وكان من أهم التوصيات: يجب إعطاء إدارة التدقيق الداخلي دوراً كبيراً في الفحص والتقويم وأن تؤول إليها مهام تدقيق الجودة الشاملة. يجب توجيه الاهتمام بالتدريب المستمر للمدقق الداخلي على تدقيق أنشطة الجودة.

تتوافق أهداف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغيرات الدراسة والعلاقة بين التدقيق الداخلي والجودة الشاملة، بينما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في محاولتها تقييم دور التدقيق الداخلي في ظل الجودة الشاملة، بينما هدفت دراستنا إلى تطوير برنامج لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الكويتية.

دراسة (المصري، 2003) بعنوان "تحقيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في فلسطين"، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وذلك من خلال قياس مدى تبني إدارات المصارف لمفهوم نظم الجودة الشاملة، ومن ثم قياس مدى تحقيق هذا المفهوم الحديث وآثاره على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي المتمثل في "الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل" بالإضافة إلى القياس التحليلي لمستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وبالتالي يتم تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة المطلوب بناءً على المميزات والعيوب التي يتم التعرف عليها من تحليلات ونتائج الدراسة. كما استخدم المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج تبني إدارات المصارف لمفهوم نظم الجودة الشاملة، وتحقيق هذا المفهوم داخل تلك المصارف، يرى الباحث أن هناك اهتماماً متزايداً من قبل المصارف بتحقيق مبادئ نظم الجودة الشاملة.

دراسة (سليمان، 2005)، بعنوان "تطوير مقاييس التدقيق الداخلي للوفاء باحتياجات تدقيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية - تحليل قياسي متعدد المتغيرات"، هدفت الدراسة محاولة تطوير مقاييس جودة خدمات التدقيق الداخلي للوفاء باحتياجات تدقيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية وكذلك بيان أهمية مهنة التدقيق الداخلي في بيئة النشاط الاقتصادي، والتي تحتم استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة وإيضاح الانعكاسات المحاسبية لهذا المفهوم على المهنة. وقد تم اختيار 22 شركة صناعية كعينة عشوائية من بين مجموع الشركات العالمية بالصناعة المختارة (صناعة الدواء) وعددها 68 شركة، وكانت نسبة الشركات الخاضعة للدراسة بالصناعة المختارة للمجتمع 29.4% حيث اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل البيانات متعددة المتغيرات.

أوضحت نتائج الدراسة صحة فرضياتها وبخاصة فيما يتعلق بأهمية المقاييس المقترحة لتقييم جودة خدمات التدقيق الداخلي حيث يتضمن 21 مقياساً على المستوى الجزئي للتقييم و16 مقياساً على المستوى الكلي التي يتوافر فيها مقدرة أعلى بدرجة جوهرية على تفسير التباين في مستوى جودة خدمات التدقيق الداخلي. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط جوهرية بين تحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة وحصول الشركات على شهادة الجودة، الأمر الذي يمكن معه القول بأن أهمية وظيفة التدقيق الداخلي تتزايد في تلك الشركات مقارنةً بمثيلاتها.

دراسة (العرو، 2006) بعنوان "جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمات المساهمة العامة الأردنية"، هدفت هذه الدراسة بيان أثر جودة تكنولوجيا المعلومات في كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمات المساهمة العامة الأردنية وبالغ عددها (166) شركة منها (90) شركة في قطاع الخدمات و (76)

شركة في قطاع الصناعة، وقد تم اختيار عينة طبقية من كل قطاع من هذه الشركات، حيث بلغ عدد المدققين الداخليين للقطاع الصناعي (55) مدققاً، بينما بلغ عدد المدققين الداخليين للقطاع الخدمي (60) مدققاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتم توزيعها على (105) مدققين في القطاعين تم استرجاع (80) استبانة استبعدت منها (8) استبانات لعدم اكتمال البيانات، وتم اعتمادها (73) استبانة، (33) استبانة من القطاع الصناعي، (39) من القطاع الخدمي، أي ما نسبته (68.6%)، من الاستبانات الموزعة.

وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة اعتماداً على المتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار قوة نموذج الدراسة وفرضياتها. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن تصورات المدققين الداخليين لجودة تكنولوجيا المعلومات وكل بعد من أبعادها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.66)، بالإضافة إلى إن تصورات المدققين الداخليين لكفاءة التدقيق الداخلي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، كما أن تصورات المدققين الداخليين لفاعلية التدقيق الداخلي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين جودة تكنولوجيا المعلومات ككل وكل بعد من أبعادها، وكل من كفاءة التدقيق الداخلي وفاعليته وكل بعد من أبعادهما.

تتفق هذه الدراسة والدراسة الحالية في تحليل اتجاهات المدققين الداخليين لكل بعد من ابعاد الكفاءة والفاعلية التدقيق الداخلي، بينما تختلف دراستنا بمحاولتها تطوير برنامج لنظم التدقيق الداخلي (الفاعلية، الكفاءة) واثرها على تحقيق نظم الجودة الشاملة، على عكس الدراسة التي هدفت الى قياس العلاقة بين جودة تكنولوجيا المعلومات وكل بعد من ابعاد التدقيق الداخلي .

دراسة ( حجازي، 2007) بعنوان " أثر تحقيق الجودة الشاملة في تطوير وظائف ومهام التدقيق الداخلي"، هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي كعلم ومهنة بالتغيرات الجوهرية المستمرة في بيئة النشاط الاقتصادي وفي ظل الاتجاه المتزايد نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات كوسيلة مقترحة للتكيف مع المتغيرات الحديثة وكمصدر حيوي لتحقيق ميزة تنافسية في ظل عولمة الأسواق والتعرف على الوظائف والمهام المستحدثة للتدقيق الداخلية، وفي ظل البيئة المعاصرة للجودة الشاملة، ومدى تأثير تحقيق الجودة الشاملة في تطويرها وجودة أدائها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي

: ما هو مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية؟ ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة التي تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض. وتكونت عينة الدراسة من فرق التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية الحاصلة على الأيزو والبالغ عددهم 70 مدققاً حيث تم استرداد 63 استبانة بنسبة 90%، ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يؤثر تحقيق إدارة الجودة الشاملة على وظائف ومهام التدقيق الداخلي كأداة لتحقيق التحسين المستمر في جودة خدمة التدقيق الداخلي، وتحقيق الميزة التنافسية للشركات وذلك من خلال المهام الجديدة الموكلة إلى المدقق الداخلي. كما أظهرت الدراسة الدور الجديد للمدقق الداخلي في فحص ومراقبة المخاطر المحيطة بالشركة سواء أكانت داخلية أم خارجية ذات التأثير على أداء الشركة، بالإضافة إلى دوره الاستشاري في مجال مراقبة ومتابعة تطبيقات نظم الجودة الشاملة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة إنشاء معهد المدققين الداخليين ليتولى الإشراف على تنظيم شؤون المهنة وإصدار معايير تتضمن السلوك الأخلاقي للمهنة وسبل تطبيقها مع إرساء المسؤولية التأديبية لأعضائه.

أشارت هذه الدراسة إلى دور المدقق الداخلي في تدقيق نظم الإدارة الشاملة كإحدى الوظائف الهامة في ظل بيئة الجودة الشاملة التي تتبناها الشركات، دون التطرق إلى ماهية هذه النشاطات التي يجب على قسم التدقيق الداخلي القيام بها، وهذا ما تتميز بها دراستنا من خلال الإشارة إلى أبعاد الفاعلية والكفاءة لنظم التدقيق الداخلي وأثرها على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف .

دراسة (النسور، 2009) بعنوان "أثر الحوافز الإدارية وخصائص لجان نظام التدقيق على فاعلية نظم التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز الإدارية وخصائص لجان نظام التدقيق في تحسين فاعلية نظم التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة الأردنية . تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية التي قامت بتشكيل لجان تدقيق لعام (2007) والبالغ عددها (79) شركة صناعية مساهمة عامة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بإجراء حصر شامل لأفراد مجتمع الدراسة، لتصبح عينة الدراسة، وكوّنت من (361) فرداً يشملون المديرين العمامين، والمديرين الماليين، ومديري التدقيق الداخلي، والمدققين الخارجيين،

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر لكل من الحوافز الإدارية (المادية والمعنوية) وخصائص لجنة نظام التدقيق على تحسين فاعلية التدقيق الداخلي، إن هذه الدراسة تتوافق مع الدراسة الحالية في ضرورة تحسين فاعلية نظم التدقيق الداخلي، إلا أن هذه الدراسة ركزت على خصائص لجنة التدقيق ولم تركز على تحسين كفاءة وفاعلية المدققين الداخليين. ولم توضح كذلك ما هي أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع بها لجنة التدقيق لكي تكون مؤثرة على تحسين فاعلية التدقيق الداخلي.

دراسة (الخوالدة، 2009) بعنوان "تأثير الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية"، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تحقيق عناصر الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية (الدراسات العليا)، والتأكد من وجود استقلالية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية وتقرير ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (الدراسات العليا) في ثلاث جامعات أردنية حكومية تقدم برامج الدراسات العليا، وهي: الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية والبالغ عددهم (340) عضو هيئة تدريس. أما العينة فقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في كليات الدراسات العليا في كل جامعة بحيث تكون العينة في مجملها ممثلة لمجتمع الدراسة، والبالغ عددها (180) عضو هيئة تدريس، حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (44%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها: هناك تحقيق من قبل الجامعات الأردنية الحكومية (الدراسات العليا) لعناصر إدارة الجودة الشاملة التالية بدرجة أكثر من المتوسط وهي: التزام القيادة بالجودة وتوافر المعلومات، تحليل البيانات وكفاءة القوى العاملة، بينما كان تحقيق عناصر إدارة الجودة الشاملة التالية بدرجة قليلة: التخطيط الاستراتيجي، ورضا العملاء (الطلاب والعاملين)، وسوق العمل، وإدارة عملية الجودة، وتم اعتماد المنهج التحليلي في الدراسة، كما تنسجم الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة كإحدى العمليات الإدارية الحديثة حيث توصل الباحث إلى وجود تحقيق لبعض مرتكزات الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية بشكل كبير بينما كان تحقيق العناصر الأخرى بشكل قليل، وهذا عكس الدراسة الحالية التي تتناول تأثير كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف الكويتية.

دراسة (زباينه، 2008) بعنوان " أثر الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي المقبولة قبولاً عاماً ومتطلبات قانون سيربنس - أوكسلي (Sarbanes - Oxly) مادة (404) على فاعلية التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي الفلسطيني"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي المقبولة قبولاً عاماً ومتطلبات قانون سيربنس - أوكسلي (Sarbanes- Oxley) مادة (404) على فاعلية التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي الفلسطيني من وجهة نظر المدققين الداخليين، والمدققين الخارجيين، المديرين الماليين.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمت صياغة الفرضيات بحيث يتم التعرف من خلالها على آراء المستهدفين بالدراسة، وقام الباحث بتطوير وتصميم استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي الفلسطيني، والبالغ عددها (35) شركة، ومن المدققين الخارجيين والبالغ عددهم (181) مدققاً، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة من تلك الشركات، وتكونت العينة من جميع مديري التدقيق العاملين في هذه الشركات والبالغ عددهم (35) مدققاً، وجميع المديرين الماليين والبالغ عددهم (35) مديراً مالياً. وقام الباحث بتوزيع (90) استبانة على عينة طبقية وعشوائية من المدققين الخارجيين أي بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، وبشكل إجمالي كان عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة (160) استبانة وكان المسترد منها (141)، أي بنسبة استرداد بلغت (88.1%) حيث تم استبعاد (7) استبانات لوجود أخطاء فيها، وخضعت (134) استبانة إلى التحليل الإحصائي أي بنسبة (95.04%).

دراسة (الرحاحلة، والرواحي 2008) بعنوان "المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي ومدى توافرها في وزارات الخدمة المدنية في سلطنة عُمان"، هدفت هذه الدراسة تحديد أهم المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي والحكومي، ومدى توافرها في وزارات الخدمة المدنية في سلطنة عُمان وتحديد أثر طبيعة نشاط كل وزارة وحجم موازنتها وعدد وحداتها الإدارية المركزية والميدانية وعدد العاملين فيها وعدد المدققين في وحدة التدقيق الداخلي على توافر المقومات وتم توزيع الإستبانة على كافة الكادر الرقابي في وحدات التدقيق الداخلي والبالغ عددهم (218) موزعين على (23) وزارة واسترد (163) استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى توافر المقومات الأساسية في وحدات التدقيق الداخلي في وزارات الخدمة المدنية بدرجة مرتفعة، وتختلف درجة توافرها من مقوم إلى آخر وأن كلاً من مواصفات التقارير والخطة التنظيمية للوزارة ووحدة التدقيق الداخلي والإدارة والإشراف ودعم الإدارة العليا وتخطيط العمل الرقابي وقواعد ومعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها وتطبيقها ونظام رقابة ومساءلة داخلي مناسب لطبيعة عمل الوزارة والبيئة الرقابية وأساليب التدقيق الداخلي والبيئة التشريعية و الرقابية

ونظام مالي ومحاسبي مناسب لطبيعة العمل والبيئة الرقابية متوافرة في وحدات التدقيق الداخلي في وزارات الخدمة المدنية بدرجة مرتفعة أما مقومات استقلالية الوحدة والمدقق ومعرفة التشريعات المتعلقة بالرقابة الخارجية والطاقي المناسب والتنسيق الداخلي والخارجي والأدلة الرقابية فتتوافر بدرجة متوسطة وأن مقوم الحوافز متوافر بدرجة ضعيفة وأن المقومات تتوافر بشكل مرتفع في (11) وزارة، أما الباقي فتتوافر فيها بدرجة متوسطة وأشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا تدرك أهمية توافر المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي كما اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وبينت الدراسة أن هناك اختلافاً في درجة توافر المقومات الأساسية باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه الوزارة وحجم الموازنة وأعداد وحداتها الإدارية المركزية والميدانية وعدد العاملين فيها وجود ارتباط بين درجة توفر المقومات وعدد العاملين في وحدة التدقيق الداخلي.

وأوصت الدراسة بالعمل على تأكيد استقلال وحدات التدقيق الداخلي والمدقق وعقد دورات تدريبية متخصصة للمدققين وتعريف المدققين بالتشريعات الرقابية وصياغة أدلة التدقيق وإيجاد نظام حوافز يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

إن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا الحالية في تحديد وقياس المقومات الأساسية لنظم التدقيق الداخلي ومنها الإجراءات الرقابية واستقلالية المدقق وجودة التدقيق والمدقق حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أهمية توافر هذه المقومات لعمل قسم التدقيق الداخلي.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Gerrit & Ignace, 2004):

**“Contemporary Internal Auditing Practices:(New) Roles And Influencing Variables. Evidence From Extended Case Studies”.**

هدفت هذه الدراسة معالجة الطبيعة الأوسع لنظم التدقيق الداخلي المتمثلة في التطور في الممارسة، والذي أكدته التعريفات المعدلة لنظم التدقيق الداخلي، وإطار الممارسة المهني الجديد، حيث تستند هذه الدراسة إلى ست حالات ممتدة، وركزت على الاهتمام بالجودة لخدمات نظم التدقيق الداخلية للشركات في بلجيكا، والاستشارات التي يمكن أن يقدمها مديرو نظم التدقيق الداخلي لإدارة الشركات في بلجيكا، وتضيف قيمة للشركة، وذلك من خلال تحديد مدى تأثير ثلاثة متغيرات وهي (علاقات إصدار التقارير، والحاكمة المؤسسية، ونظام الرقابة الداخلية). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أعمال نشاطات نظم التدقيق الداخلي على شكل مجموعات من خدمات الجودة والاستشارات. وعلاوة على ذلك فقد تبين وجود نسبة متوسطة من نشاطات الجودة، وفي حالات أخرى ونسبة كبيرة من نشاطات الإستشارات.

دراسة (Sunita S. Ahlawat and D. Jordan Lowe, 2004) بعنوان: "فحص المدقق الداخلي، الموضوعية: في المنزل مقابل الاستعانة بمصادر خارجية"، وهدفت الدراسة إلى دراسة تطور وظيفة المراجعة الداخلية من وظيفتها الرقابية التقليدية الى وظيفة تشمل مجموعة أوسع من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منظماتهم، كما أن الضغوط الاقتصادية أجبرت العديد من الشركات على الإستعانة بمصادر خارجية كبديل، وأدت هذه التغييرات إلى القلق فيما يتعلق في احتمال عدم الموضوعية والاستقلال لمراجعي الحسابات الداخلية، وتفحص هذه الاستطلاعية ما إذا كانت الاستعانة بمصادر خارجية لوظيفة المراجعة الداخلية بدلاً من توظيف مراجع الحسابات من داخل المنزل (الشركة) التي قد تكون حساسة لصاحب العمل، واجرت الدراسة بحثاً على 66 حالة تدقيق للحسابات، (35) من هذه الحالات كانت تدقق الحسابات داخلياً بينما (31) كانت تستعين بمدققين من الخارج، وكان التلاعب في الدعوة التي تطلب من المشاركين القيام بدور المدقق الداخلي للمشتري والبائع، و التلاعب موجود في كلا الحالتين، و مع ذلك فإن التلاعب يكون اقل عند الاستعانة بمدققين من الخارج.

دراسة (Cahill, 2006) بعنوان "Audit Committee And Internal Audit Effectiveness In A Multinational Bank Subsidiary".

هدفت هذه الدراسة معرفة مدى اتصال التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق في مصرف في جمهورية ايرلندا على مدى السنوات العشر الماضية حتى عام 1998 بالإضافة إلى التركيز على مدى ارتباط فاعلية نظم التدقيق الداخلي مع لجنة نظام التدقيق. واستخدم الباحث معلومات مأخوذة من التقارير التي تم نشرها من قبل المراقب المالي والمدقق العام، واللجنة البرلمانية للمحاسبة العامة، كما استخدم الأسلوب الوصفي للاستجواب البرلماني، كما تابع التقارير التي تم نشرها من قبل مفتشة المحكمة العليا، وتكوّن مجتمع الدراسة من (مصرف مقاصة في جمهورية ايرلندا ومتابعته على مدى عشر سنوات حتى 1998). وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتم تزويد لجنة نظام التدقيق من قبل الإدارة العليا بالمرجعية التي يعتمدون عليها في نظم التدقيق الداخلي التي تصدر عن رئيس نظم التدقيق الداخلي، وأن هذا الأمر يعمل على رفع مستوى أداء مديري وموظفي المصرف.

ثالثاً: النموذج المقترح للدراسة

يقترح الباحث نموذجاً لقياس فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت وذلك للمساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف لما لذلك من أثر على تطوير عمليات المصرف وزيادة القدرة على المنافسة ومواجهة تحديات العولمة والتجارة العالمية فتطبيق المصارف التجارية لنظام تدقيق فعال يساعد على التحقق من قدرة المصرف على تحقيق الأهداف الموضوعية بنجاح وفاعلية كما يتضح في التالي:

تتكون فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي من محورين هما الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة تتكون من الكفاءة والعناية المهنية اللازمة والاستقلال والاتصال وبرنامج المهام والتكلفة، أما الفاعلية فتتكون من إدارة المخاطر والإجراءات الرقابية والحوكمة وجودة التدقيق وتؤثر الكفاءة والفاعلية وعناصرهما على نظام التدقيق الداخلي وتحقيق الجودة الشاملة من خلال الالتزام بالإدارة العليا والتحسين المستمر والمعلومات المطلوبة ومشاركة العاملين.

أولاً : البرامج :

- أ. التحقق من سلامة بنيه المنظمة وأنظمتها وعملياتها وتقديرها لضمان الاتساق بين النتائج والأهداف المحددة.(Horngern,1982)
- ب. التحقق من سلامة آليات المنظمة للمراقبة الداخلية وفعاليتها ونزاهتها وتقديرها.
- ج. ضمان مراقبة فعالة من حيث التكلفة وتحديد الوسائل الكفيلة لتحسين درجة الفاعلية والتوفير والترشيد في الإجراءات الداخلية واستعمال الموارد.
- د. يكفل للإدارة التحاليل والتعميمات والتوصيات والمشورة والمعلومات بانتظام.
- هـ. تحديد مواطن تعرض المنظمة إلى الخطر الجسيم وتقييمها والإسهام في تحسين إدارة المخاطر.
- و. تحسين الأداء المالي للمصارف والحفاظ على السمعة الاقتصادية لها.

ثانياً : مراحل تطبيق البرنامج :

- 1 . تحديد توقعات الأطراف ذات المصلحة في المصرف، من خلال الإجراءات التالية:
  - أ. تحديد الأطراف ذات المصلحة في المصرف وتشمل الأطراف الداخلية (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة التنفيذية)، والأطراف الخارجية (المساهمين، المودعين، المقرضين، المصرف المركزي، لجنة التفتيش، هيئة الرقابة على المصارف، الجهاز المركزي للمحاسبات أو المدقق الخارجي). (Brown,1964)
  - ب. تحديد احتياجات الأطراف الداخلية من خلال الاجتماعات الدورية، وتلقي الخطابات والمكاتبات الواردة منهم بتوجيه أداء المدققين نحو المهام المطلوبة خاصة من قبل لجنة التدقيق. التعرف على احتياجات الأطراف الخارجية على الأخص المودعين من خلال الاستقصاء أو الاستبيان الموجه إليهم من المدير المسؤول عن التدقيق الداخلي.

وقد أسفرت عدة مقابلات شخصية قام بها الباحث مع عدد من المسؤولين في أقسام التدقيق الداخلي في المصارف التجارية حول أهم الاحتياجات من جانب الأطراف ذات المصلحة، عن أن احتياجات تلك الأطراف تقتصر فقط على التعليمات الصادرة من سلطات سيادية عليا (المصرف المركزي وهيئة الرقابة على المصارف)

بضرورة التركيز على الالتزام بالقواعد والإجراءات المعمول بها والتي تحكم الجوانب المختلفة للنشاط في المصرف مما يوضح قصوراً في إدراك مفهوم احتياجات الأطراف ذات المصلحة ومدى مراعاتها من جانب المرجعية الداخلية في البيئة المصرفية.

2 . فهم وتحديد المخاطر والفرص التي قد تعيق أو قد تدعم قدرة إدارة المصرف على تحقيق أهدافها في الجوانب المختلفة للتشغيل في المصرف من خلال الإجراءات التالية:

1. دراسة الظروف الاقتصادية العامة المحيطة بالمصرف والقوانين الصادرة.

2. ب. إجراء المناقشات مع المسؤولين من الإدارة التنفيذية بالمصرف.

3. ج. دراسة مدى الانتظام في سداد القروض والتزاماتها.

4. د. دراسة حالات التعسر ومدى مسؤولية المصرف عنها.

3 . التخطيط للتدقيق بما يضمن تحقيق التناسق بين توقعات أصحاب المصلحة ومتطلبات دعم قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف.

4 . وضع هيكل تنظيمي لوظيفة التدقيق الداخلي في المصرف وكذلك القواعد الأخلاقية للعاملين فيها بما يضمن تدعيم استقلال الأنشطة التي تؤديها الوظيفة وموضوعية المدققين الداخليين.

ثالثاً : مجالات تطبيق البرنامج : وتتضمن قيام الإدارة العليا والمدققين في المصارف التجارية بالعمل على وضع خطط وبرامج عمل مناسبة لجميع العمليات داخل المصرف وبما يضمن نجاح المصرف وزيادة القدرة على ضبط النفقات ومنع حدوث تلاعب في البيانات المالية والكشف عن الاخطار الجوهرية التي قد تؤثر على نشاط المصرف. (Sunita,2004).

رابعاً : إدارة نشاط التدقيق الداخلي

تقع على عاتق مدير التدقيق الداخلي مهمة التخطيط لعمليات التدقيق لأنه المسؤول عن وضع

الخطط لتنفيذ مهام التدقيق الداخلي وضمن الشروط التالية:(Badri,1995)

- يجب أن تكون الخطط متوافقة مع دليل إجراء عمل المدقق.
- تخطيط العمليات يتعلق بتأسيس الأهداف وجدول المدقق.
- على مدير التدقيق الداخلي إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية للتأكد من أنه يضيف قيمة إلى المصرف

على مدير التدقيق الداخلي تصميم خطة تعتمد على أساس المخاطرة وتحدد أولويات نشاط التدقيق الداخلي وتسهم في تحقيق أهداف المصرف:

● يجب أن تحتوي على النشاطات المراد تدقيقها والوقت المحدد لإنهاء كل نشاط وكذلك جدول أعمال التدقيق يجب أن يعطي الأفضلية إلى التاريخ الذي يؤدي إلى آخر تدقيق والكشف المالي واحتمالية الخسارة والخطر أية تغيرات في الأعمال والبرامج وأن تكون قابلة لأي تغيير قد تتطلبها طبيعة العمل.

● خطة التدقيق تحتوي على عدد المدققين وخبراتهم ومهاراتهم مع الأخذ باعتبار فترة التدريب والتعليم والوقت الضائع وأيام العطل والإجازات وجدول تقييم المخاطر.

- يجب أن توضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على أساس تقييم المخاطر، على الأقل مرة سنوياً، ويجب الأخذ بالاعتبار توجهات الإدارة العليا ومجلس الإدارة في هذه العملية.

- على مدير التدقيق الداخلي الأخذ بالاعتبار الموافقة على المهمات الاستشارية المطلوبة اعتماداً على احتمالية إسهام المهمة في تحسين إدارة المخاطر، إضافة حتمية، تحسين عمليات المنشأة، يجب إدراج المهمات الاستشارية الموافق عليها في الخطة.

أ. الاتصال والمصادقة

على مدير التدقيق الداخلي أن يعرض خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد المطلوبة، متضمنة التغيرات المرورية الهامة، على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للإطلاع والمصادقة، كما أنه عليه الإفصاح عن أثر اية قيود على الموارد. (Daniel,2003)

ب. السياسات والإجراءات

على مدير التدقيق الداخلي وضع السياسات والإجراءات لإرشاد نشاط التدقيق الداخلي.

ج. التنسيق

على مدير التدقيق الداخلي تبادل المعلومات والتعاون مع جهات داخلية وخارجية ذات العلاقة بتقديم خدمات التوكيد والاستشارات للتأكد من التغطية المناسبة، والتقليل من ازدواجية الجهود.

د. طبيعة العمل

يجب أن تتضمن أعمال التدقيق تخطيطاً وفحصاً تقيماً والإسهام في تحسين أنظمة إدارة الخطر، الرقابة، التوجيه. (Heizer,1996)

وتتضمن إدارة وتنظيم عملية التدقيق ما يلي:

## 1. التخطيط

أثناء التخطيط للمهمة على المدققين ملاحظة:(Sunita,2004).

- أهداف النشاط تحت التدقيق والوسائل التي تتم بواسطتها مراقبة النشاط لأدائه.
- المخاطر الهامة للنشاط، أهدافه، موارده والعمليات والوسائل التي بواسطتها يتم الإبقاء على المستوى المقبول من أثر الخطر المتوقع.
- كفاية وفعالية أنظمة إدارة الخطر للنشاط، والرقابة مقارنة مع الإطار أو نموذج للرقابة ذات العلاقة.
- فرض عمل تحسينات جوهرية على أنظمة إدارة الخطر والرقابة للنشاط.
- جمع البيانات حول الجهة الخاضعة إلى الرقابة لتقييم المخاطر وتحديد الأهمية.
- تحديد أهداف ونطاق عمل التدقيق على النشاط.
- القيام بإجراءات تحليلية من خلال الحصول على تحليل سريع بالأرقام الحالية مقارنة بالفترة السابقة وملاحظة أية انحرافات جوهرية.
- تحديد المتطلبات الضرورية لإنجاز المهمة (مناقشة التوقيت لأعمال التدقيق، المدققين المعينين لهذه المهمة).

- أسلوب المدقق والاتصال بين المدققين والمسؤولين عن النشاط.
- ظروف وطبيعة عمل النشاط الخاضع إلى التدقيق متضمناً أية تغييرات جوهرية على الإدارة أو إجراءات العمل أو أية مسائل ذات أهمية خاصة بأنتمباه المدقق.

## 2. الإشراف والتدقيق

يكون المدقق مسؤولاً عن إرشاد أعضاء الفريق الرقابي وعن تدريبه والإشراف عليه، وكذلك عن المراقبة الشاملة للجودة في نطاق العملية الرقابية. وتعين عليه أن يتأكد من أنه يراجع العمل بصورة منتظمة، وأن نتائج التدقيق موثقة بشكل كاف من خلال:(Brown,1964)

- يجب الإشراف بصورة مناسبة على عمل الموظفين في كل مستوى وفي كل مرحلة من مراحل العملية الرقابية على أن تقع مراجعة العمل من خلال الإشراف المباشر من شخص مؤهل يراجع الأعمال أولاً بأول.

- ينبغي توجيه الإشراف إلى جوهر العمل الميداني ويشمل: (Edward, 2006)

- تنفيذ أعمال الرقابة طبقاً للمعايير الرقابية الخاصة.
- اتباع خطة الرقابة وخطوات العمل المحددة.
- احتواء أوراق العمل على الإثباتات التي تدعم استنتاجات العملية الرقابية.
- مدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
- عمليات التقييم والاستنتاجات وأنها قائمة على أساس سليم بإثباتات رقابية كافية ومعقولة.
- الأخطاء والخطر والأمور غير مألوفة قد تم التعرف عليها وتم توثيقها بشكل مناسب وتم تصحيحها بطريقة صحيحة.
- التغييرات والتحسينات الضرورية لأداء العمليات الرقابية قد تم التعرف عليها وتسجيلها وأخذها بالاعتبار.

### 3. تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية

يقصد بالرقابة الداخلية كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المنشأة لحماية أصولها وموجوداتها وللتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبة والإحصائية ورفع الكفاءة الإنتاجية في المنشأة وتحقيق الفعالية (Aggarwal,1993).

وتشمل هذه الوسائل الهيكل التنظيمي، السياسات، الأنظمة، الإجراءات، التعليمات، المعايير، اللجان، دليل الحسابات، التنبؤات، الموازنات التقديرية الجداول، التقارير، القيود، والتدقيق الداخلي، وهي السبل الوظيفية التي تتلقى من خلالها مدير وهيئة من الهيئات ضماناً من المصادر الداخلية بأن العمليات التابعة لهم تعمل بشكل يقلل من احتمال وقوع غش أو خطأ أو ممارسات غير فعالة أو غير اقتصادية. ويختص هذا الجانب براءة الأنظمة والقوانين واللوائح والمحافظة على أصول وموجودات المنشأة من أي اختلاس أو سرقة أو سوء استعمال.

#### 4. المطابقة مع القوانين واللوائح

تهدف عملية الرقابة، التحقق مما إذا كان العاملون في المستويات الإدارية المختلفة، قد إلتزموا بنص وروح القوانين والتعليمات الصادرة، واتبعوا الإجراءات المناسبة في تنفيذ واجباتهم. يجب على المدققين أن يكفلوا ضماناً معقولاً للإلتزام بهذه المتطلبات وفي حال رقابات الأداء ويجب أن يكونوا متفطنين إلى الحالات أو الصفقات التي قد تدل على أعمال غير قانونية أو مشوبه بشكل من أشكال التجاوز (Ahlawat,2004) .

#### 5. الأدلة والقرائن

تتمثل قرائن التدقيق في المعلومات المجمعة والمستخدمة التي تعرض لدعم استنتاجات التدقيق، وتستند الاستنتاجات والتوصيات المضمنة في تقرير التدقيق إلى مثل هذه القرائن، وبالتالي فإنه يتعين على مدقق النتائج أن يفكر ملياً في طبيعة القرائن التي يجمعونها وحجمها. إن حصول المدقق على التوثيق الكافي يرفع من كفاءة الرقابة وفعاليتها ويدعم آراء المدقق، ويؤكد من أن العمل قد تم أدائه بشكل مرضٍ. على المدقق الحصول على الأدلة والإثباتات الملائمة وذات الصلة والمعقولة لدعم حكم المدقق واستنتاجاته بخصوص التنظيم، البرنامج، النشاط قيد الرقابة. كما ينبغي أن تبنى نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها على الإثبات ويتأكد من أن التقنيات المستخدمة كافية للكشف عن جميع الأخطاء والمخالفات بشكل معقول. وينبغي أن تكون الإثباتات ملائمة وذات صلة ومعقولة وموثقة توثيقاً كافياً في أوراق العمل ونتائج الرقابة (Amrik s., 2003).

#### 6. الإجراءات التحليلية

إن تحليل المعلومات عملية فكرية إبداعية متكررة، تتضمن عناصر عقلانية وتشمل دائماً آراء ومناقشات وأساليب تكون كمية، حيث يستخدم التحليل لدراسة اتجاهات التطور والظروف البديلة. وتشمل خطة التدقيق على مجالين رئيسيين وهما:

المجال الأول: تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر، ويتضمن الجوانب الفرعية التالية:

1. فحص وتقييم فاعلية إدارة مخاطر التشغيل للأنشطة المختلفة في المصرف، ويمكن الاعتماد في ذلك على

المبادئ الصادرة من لجنة بازل وبخاصة بازل (3) المتعلق بإدارة المخاطر في ذلك الصدد كما يلي:

أ. تقييم البيئة الملائمة لإدارة مخاطر التشغيل: وذلك من خلال التحقق مما يلي:

مدى إلمام مجلس الإدارة بمخاطر التشغيل الرئيسية في المصرف.

1. مدى وجود إطار إدارة مخاطر التشغيل بما يتضمنه من مفاهيم ومبادئ وآليات لتحديد وتقدير ومراقبة تلك المخاطر.

2. مدى كفاية وفاعلية إطار إدارة مخاطر التشغيل في مواجهة المخاطر القائمة.

3. مدى التزام الإدارة بتحقيق إطار إدارة خطر التشغيل في كل مواضع التشغيل في المصرف، وأن كل المسؤولين بمختلف المستويات لديهم فهم كافٍ بمسؤولياتهم تجاه ذلك الإطار.

4. مدى ملاءمة السياسات والإجراءات التي وضعتها الإدارة لإدارة الخطر.

ب . تقييم إدارة مخاطر التشغيل، وذلك من خلال التحقق مما يلي:

1. تحديد وتقييم مخاطر التشغيل بكل نظم وعمليات وأنشطة المصرف.

2. التحديد المسبق لمخاطر التشغيل المصاحبة لأية منتجات أو أنشطة أو عمليات جديدة.

3. وجود آلية للمتابعة المستمرة لمخاطر التشغيل تضمن رصد أية خسائر جوهرية من خلال تقارير دورية.

4. مدى جدوى سياسات وإجراءات رقابة مخاطر التشغيل، وكذلك بدائل مواجهة تلك المخاطر.

5. وجود خطط ملائمة ومتاحة باستمرار لمواجهة أية طوارئ في الجوانب المختلفة للتشغيل في المصرف.

ج . تقييم الإفصاح:

حيث يجب التحقق من كفاية الإفصاح عن المنهج المتبع في إدارة الخطر بما يسمح لتوقعات السوق المرتبط بالمصرف بتقييم هذا المنهج.

2. فحص وتقييم فاعلية إدارة مخاطر الائتمان في المصرف: ويمكن الاعتماد في ذلك على المبادئ الصادرة من لجنة بازل في ذلك الصدد كما يلي:

أ . تقييم البيئة الملائمة لإدارة مخاطر الائتمان بالمصرف، وذلك من خلال التحقق مما يلي:

1. وضع إستراتيجية لمواجهة مخاطر الائتمان والفحص الدوري لها وتحديثها وتطويرها بشكل دائم.

2. صياغة إجراءات وسياسات لتحديد وقياس ورقابة ومتابعة مخاطر الائتمان.

3. صياغة (تصميم) إجراءات لإدارة ورقابة مخاطر الأنشطة الائتمانية المستحدثة قبل أدائها.

3 - تحسين فاعلية إدارة المخاطر المحيطة بالمصرف كما يلي:(Al Twaijry,2004)

ب . بالنسبة لمخاطر التشغيل، يمكن أن تسهم وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين فاعلية إدارة مخاطر

التشغيل للأنشطة المختلفة في المصرف من خلال ما يلي: (Javier, 2003)

1. توفير معلومات عن مخاطر التشغيل بالجوانب المختلفة لنشاط المصرف.

2. المشاركة مع الإدارة في تقييم مخاطر التشغيل في المواضيع المختلف بالمصرف.  
3. المشاركة مع لجان التفتيش الداخلي في أنشطة المتابعة لإدارة مخاطر التشغيل للأنشطة المختلفة في المصرف.

4. الإسهام في تعليم وتدريب المسؤولين من الإدارة عن إدارة المخاطر فيما يتعلق بآليات تحديد مخاطر التشغيل وتقييمها والنظم الرقابية الملائمة لمواجهتها.  
5. التقرير دورياً عن مخاطر التشغيل والتأكيد حول فاعلية إدارتها إلى مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، ولجنة الخطر، ولجنة التفتيش الداخلي في المصرف.

ج . أما فيما يختص بمخاطر الائتمان، فيمكن أن يسهم التدقيق الداخلي بما يلي:

1. مساعدة الإدارة في تحديد وتقييم المخاطر المتوقعة والتي قد تعيق قدرة العميل على سداد القروض.
2. المشاركة مع الإدارة في توافير المعلومات الائتمانية الملائمة عن العميل على الأخص عمليات التحليل المالي لقوائم العميل.
3. مساعدة الإدارة في فحص وتقييم معقولة الافتراضات التي بُنيت عليها دراسات الجدوى المقدمة من العملاء عن الأنشطة أو المشروعات الاستثمارية.
4. المشاركة مع الإدارة في عمليات المتابعة للائتمان.
5. تقييم التقارير الدورية من الفروع إلى المركز الرئيس الخاصة بمتابعة الائتمان.

د. تقييم وتحسين فاعلية الرقابة، وتشمل:

1. تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في المصرف: ويمكن أن يعتمد المدققون الداخليون في ذلك على المبادئ الصادرة عن لجنة بازل في هذا الصدد كما يلي:

أ . تقييم الثقافة الإدارية السائدة فيما يتعلق بالرقابة، من خلال التحقق مما يلي:

1. قيام مجلس الإدارة بمسئوليته فيما يتعلق بالرقابة.
2. قيام الإدارة بمسئولياتها فيما يتعلق بالرقابة.
3. الإتصالات الفعالة بين مجلس الإدارة، والإدارة، فيما يتعلق بمعايير النزاهة والأخلاق ونشر الثقافة الرقابية بين مختلف المستويات الإدارية في المصرف.

ب . تقييم مدى قدرة الإدارة على تقييم المخاطر المحيطة في المصرف: بالتحقق مما يلي:

1. مدى إلمام الإدارة بالمخاطر المرتبطة في المصرف والعوامل المسببة لها سواء داخلية أو خارجية، وفهمها وتحديدها وتقييمها بما يتضمن مخاطر الائتمان، والتشغيل، والسوق، ومعدل الفائدة، والسيولة، وغيرها.

التقييم المستمر للمخاطر المؤثرة على إنجاز المصرف لأهدافه، وتحديد أية مخاطر مستحدثة أولاً بأول.  
(Badri,1995)

ج . تقييم مدى كفاية وفاعلية الأنشطة الرقابية بالمصرف، يتم تقييمها بالتحقق مما يلي:

1. تكامل الأنشطة الرقابية مع أنشطة المصرف اليومية.
2. شمول الأنشطة الرقابية لكافة أنشطة المصرف.
3. الفاعلية المستمرة للأنشطة الرقابية في المصرف.
4. كفاية الآليات الموضوعية من جانب الإدارة لضمان الالتزام بالأنشطة الرقابية.
5. التحقق من الفصل الملائم بين الواجبات في مواضع التشغيل المختلفة في المصرف.

د . تقييم المعلومات والاتصالات في المصرف، من خلال التحقق مما يلي:

1. إن الإدارة تتوافر لديها معلومات متنوعة، وشاملة، وكافية، ومأمونة.
2. وجود قنوات اتصال فعالة تضمن توصيل كافة السياسات والإجراءات المتعلقة بمسئوليات وواجبات كل المسؤولين في المصرف.
3. وجود نظم معلومات ملائمة وشاملة لكل أنشطة المصرف.

هـ . تقييم مدى المتابعة المستمرة من جانب الإدارة للرقابة الداخلية بالإجراءات التالية:

1. التحقق من متابعة الإدارة المستمرة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف ومدى فاعلية الرقابة الداخلية في مواجهتها كجزء من التشغيل اليومي للمصرف.
2. استخدام كافة الأساليب والأدوات المتاحة في المتابعة مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية، والتقرير عن نتائج التقييم للجنة التدقيق، والإدارة، ومجلس الإدارة.
3. التقرير عن جوانب القصور في الرقابة الداخلية وأية توصيات لتحسينها يرفع إلى الإدارة، ولجنة التدقيق، ومجلس الإدارة.

2 . تحسين فاعلية الرقابة الداخلية في المصرف: ويمكن أن تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورها في هذا

المجال من خلال ما يلي:(Daniel,2003)

1. المتابعة المستمرة لمحتويات نظام الرقابة الداخلية في المصرف.
2. تقديم تأكيد حول كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في مواجهة المخاطر التي تواجه المصرف.
3. مشاركة الإدارة في وضع سياسات وإجراءات الرقابة الملائمة للمخاطر التي تواجه المصرف.
4. تدريب الكوادر الإدارية على صياغة الإجراءات والأنشطة والسياسات الرقابية في مختلف مواضع التشغيل في المصرف.

القيام بخدمات الاستشارة فيما يتعلق بالوسائل الملائمة لمواجهة المخاطر من رقابة داخلية وغيرها من وسائل  
المواجهة.

5. العمل كأداة تنبيه دائمة ومستمرة لضرورة إعادة النظر في نظم الرقابة في ضوء المخاطر المستحدثة.

المجال الثاني: تقييم وتحسين فاعلية السيطرة على المصرف، ويتضمن:

1 . تقييم فاعلية السيطرة على المصرف: فضلاً عن تقييم فاعلية إدارة الخطر والرقابة وهي جزء من تقييم

السيطرة على المصرف فإن المدقق الداخلي يمكنه إضافة الإجراءات التالية في إطار تقييم فاعلية السيطرة على

المصرف، وفقاً لمقررات لجنة بازل الصادرة في هذا الشأن:

أ . التحقق من التزام المصرف بالحد الأدنى لرأس المال (معدل كفاية رأس المال) حيث إنه في ضوء تقدير كافة

أنواع المخاطر المحيطة بالمصرف يتم تحديد وتوفير المبالغ اللازمة لتغطية تلك المخاطر (الحد الأدنى 8%)

ويحسب كما يلي: (Badri,1995)

معدل كفاية رأس المال = إجمالي رأس المال / (خطر الائتمان + خطر السوق + خطر التشغيل)

ب . التحقق من أن إدارة المصرف تلتزم بوضع إجراءات للتدقيق الإشرافية لضمان التحقق من كفاية رأس

المال في ضوء تقييم المخاطر وبيئة الرقابة بشكل دائم ومستمر.

ج . التحقق من أن إدارة المصرف تلتزم بالإفصاح عن معدل كفاية رأس المال وطرق تقدير المخاطر، والوسائل

الرقابية الملائمة لمواجهةها.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك مجموعة من القواعد الرقابية الصادرة عن المصرف المركزي في إطار

الرقابة على المصارف التجارية يجب على المدقق الداخلي التحقق منها في إطار تقييم فاعلية السيطرة على

المصرف وهي:

1 . تصنيف الأصول والالتزامات بالمصرف وفقاً لدرجات المخاطرة المرتبطة بها ومعدل المخصصات الملائمة لها.

2 . الالتزام بالمعدلات المحددة للسيولة والاحتياطي.

3 . الالتزام بالمعدلات المحددة للتركيز في الائتمان والتوظيف.

4 . الالتزام بالمعدلات المحددة للتركيز في التوظيف لدى المراسلين.

2 . تحسين فاعلية السيطرة على المصرف:

تساعد وظيفة التدقيق الداخلي على ذلك من خلال ما تؤديه من مهام (استشارة/ تأكيد) وما توفره من معلومات تساعد كلا من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والإدارة، على أداء مسؤولياتهم في السيطرة على المصرف، بالإضافة إلى المشاركة مع الإدارة في تطوير القواعد والضوابط التي تحكم العمل في جوانب النشاط المختلفة في المصرف في ضوء ما يستجد من ظروف.

المؤشرات والمقاييس: وتتضمن المجالات التالية: (Ahlawat,2004)

المجال الأول (إدارة الخطر): يمكن الاعتماد على المؤشرات والمقاييس التالية:

1. التقارير الدورية المرفوعة إلى مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، ولجنة الخطر عن المخاطر، سواء ما يتعلق بالتشغيل أو الائتمان.
2. عدد اجتماعات المدير التنفيذي مع الإدارة العليا بشأن تقييم مخاطر التشغيل أو الائتمان.
3. التقارير المرفوعة بشأن درجة التأكد حول فاعلية إدارة خطر التشغيل أو الائتمان.
4. مدى تنوع خبرات فريق التدقيق بما يتناسب مع مخاطر المصرف التشغيلية والائتمانية.
5. تقارير مهام الاستشارة التي طلبت من المدققين الداخليين بشأن تقييم المخاطر التي تواجه المصرف.
6. نتائج اختبار المدقق لمدى التزام الإدارة بالإطار المحدد لإدارة المخاطر.
7. توصيات التدقيق الداخلي بشأن إدارة المخاطر.
8. نسبة التوصيات المطبقة إلى جملة التوصيات المقترحة.
9. عدد برامج التدريب التي عقدتها وظيفة التدقيق الداخلي للمسؤولين عن إدارة الخطر حول آليات تحديد وتقييم المخاطر وكيفية إدارتها.
10. عدد المديرين في مجال إدارة المخاطر الذين تدرّبوا على هذا المجال من خلال العمل في وظيفة التدقيق الداخلي في المصرف.

المجال الثاني: الرقابة، ويمكن الاعتماد على المؤشرات والمقاييس التالية: (Karajewisky, 1996)

1. تقارير المتابعة المستمرة لنظام الرقابة الداخلية في المصرف بمحتوياته المختلفة.
2. نتائج اختبار مدى كفاية الرقابة الداخلية في مواجهة المخاطر بمصادرها المتنوعة.
3. نتائج اختبار مدى التزام الإدارة والعاملين بنظم الرقابة الداخلية في المصرف.
4. التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة التدقيق، بشأن مواطن الضعف بالرقابة الداخلية.
5. التوصيات الصادرة بشأن تقوية الرقابة الداخلية.

6. التقرير المرفوع من جانب التدقيق الداخلي إلى مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، بشأن تقديم درجة تأكيد حول فاعلية الرقابة الداخلية.
7. تقارير مهام الاستشارة حول الرقابة الداخلية.
8. عدد برامج التدريب التي قام بها التدقيق الداخلي حول الرقابة الداخلية.
9. عدد المديرين الذين تدربوا على نظم الرقابة الداخلية من خلال العمل في وظيفة التدقيق الداخلي في المصرف.

إدارة الوظيفة، ويتضمن:(Al Twaijry,2004)

وتتم إدارة الوظيفة من خلال العناصر التالية:

1. التخطيط، ويشمل:
  - أ. توجيه نشاط التدقيق سواء تأكيد أو استشارة نحو مواضع الخطر في المصرف.
  - ب. الاشتراك مع الإدارة في تطوير وتحسين الرقابة الداخلية (التقييم الذاتي).
  - ج. مراعاة احتياجات الأطراف الخارجية عند التخطيط لمهمة التدقيق (تأكيد أو استشارة).
  - د. تحقيق الإتساق بين خطة المهمة (تأكيد/ استشارة) خطة نشاط التدقيق الداخلي ككل.
  - هـ. تحديد المهارات والكفاءات والموارد الأخرى المطلوبة لأداء مهمة التدقيق.
2. التنظيم، ويشمل
  - أ. اختيار الهيكل المناسب لوظيفة التدقيق الداخلي في المصرف (أداء الوظيفة كجزء من الوظيفة المالية أو المحاسبية / تكليف مدير تنفيذي من بين أعضاء الإدارة التنفيذية/ أداء الوظيفة من خلال طرف خارجي). (عبد الوهاب، 1997: 1-31)
  - ب. التنسيق بين الوظيفة وأنشطة التأكيد الأخرى (الرقابة/ إدارة التفتيش الداخلي/ التدقيق الخارجية).
  - ج. تشكيل فرق للتدقيق متعددة ومتنوعة التخصصات والمهارات على مختلف الأنشطة في المصرف.
  - د. تأهيل المدققين الداخليين وتدريبهم لتولي المراكز الإدارية القيادية في المصرف.
3. إدارة الموارد البشرية داخل الوظيفة، ويشمل:
  - أ. اختيار النموذج الملائم لإدارة الموارد البشرية داخل الوظيفة.
  - ب. تعيين الأشخاص المؤهلين وفقاً للنموذج المختار.
  - ج. تقييم برامج التدريب المناسبة للمدققين وفقاً للتحديات التي تواجههم في المجالات والجوانب المختلفة للتشغيل داخل المصرف.

- د. تنمية المهارات والمعرفة والكفاءات اللازمة لدى المدققين لأداء مسؤولياتهم.
- هـ. متابعة وقياس فاعلية أساليب التعيين.
- و. متابعة وقياس فاعلية برامج التدريب ومدى ملاءمتها في ضوء المستجدات في ظروف التشغيل في المصرف.
- ي. متابعة وقياس أداء المدقق الداخلي من حيث تكوينه الذاتي، والتزامه بالقواعد الأخلاقية والتزامه بمعايير التدقيق الداخلي وقدرته على الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- 4 . القيادة والاتصال، وتشمل:
- أ . اختيار قادة لوظيفة التدقيق الداخلي: حيث يجب توافر الشروط التالية:
1. شمول الرؤية لما هو مطلوب من وظيفة التدقيق الداخلي سواء من حيث الأطراف الداخلية أو الخارجية للمصرف أو جوانب التشغيل المختلفة في المصرف.(Al Twaijry,2004)
  2. القدرة على توصيل تلك الرؤية إلى المدققين والمستويات الإدارية المختلفة في المصرف والأطراف ذات الصلة.
  3. التمتع بالنزاهة والسلوك الأخلاقي.
  4. القدرة على العمل باستقلال وموضوعية في أداء خدمات التأكيد والاستشارة.
  5. القدرة على تحفيز المدققين على التركيز على الخدمات الاستشارية وإبداء النصح وتوجيه التوصيات بما يساعد على إضافة القيمة.
- ب . تصميم وسال وقنوات الاتصال، بما يضمن:(Badri,1995)
1. الاتصال المستمر والمتبادل بين المدير التنفيذي للتدقيق الداخلية ومجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والإدارة، والأطراف الخارجية من أصحاب المصلحة (المساهمين/ المقرضين/ المودعين/ المصرف المركزي/ الجهاز المركزي/ إدارة التفتيش).
  2. تأمين الاتصال بين المدققين وبعضهم بعضاً، وبينهم وبين الإدارة التنفيذية في المواضيع المختلفة للتشغيل داخل المصرف.
  3. تأمين الاتصال المستمر بين وظيفة التدقيق الداخلي ووظائف التأكيد الأخرى في المصرف (الجهاز المركزي/ إدارة التفتيش/ التدقيق الخارجية).
- 5 . قياس ورقابة أداء الوظيفة، وتشمل:
- أ . متابعة الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي في المصرف.

- ب. التحقق من وجود برامج لجودة عملية التدقيق الداخلي.
- ج. متابعة الالتزام ببرامج الجودة في أداء عملية التدقيق.
- أما فيما يتعلق بالمؤشرات والمقاييس، فيمكن الاعتماد على المؤشرات والمقاييس التالية:
- أ. عدد مواضع الخطر في جوانب التشغيل المختلفة التي تضمنتها خريطة التدقيق.
- ب. نسبة توقعات الأطراف ذات المصلحة التي تضمنتها خريطة التدقيق.
- ج. نتائج تقييم وظائف التأكيد الأخرى لوظيفة التدقيق الداخلي. (Ahlawat,2004)
- د. مستوى تعليم المدققين الداخليين.
- هـ. عدد ساعات برامج التدريب لكل مدقق.
- و. تنوع برامج التدريب.
- ي. متوسط سنوات خبرة المدققين.
- ز. معدل دوران المدققين من وإلى المراكز الإدارية والأخرى في المصرف.
- ح. نسبة المدققين القانونيين إلى إجمالي المدققين.
- ط. نسبة مدققي تكنولوجيا المعلومات إلى المدققين.
- ي. معدل أجور المدققين إلى إجمالي تكلفة التدقيق الداخلي.
- ك. تكلفة التدريب إلى إجمالي التكلفة.
- ل. تنوع خبرات ومهارات فريق التدقيق الداخلي.
- م. مدى إتاحة الكمبيوتر الشخصي من النوع المطلوب ووفقاً لحكم فريق التدقيق.
- ن. نسبة تكلفة التدريب على التدقيق الآلية إلى إجمالي تكلفة التدريب.
- ص. عدد ساعات التدريب على التدقيق الآلية إلى إجمالي عدد ساعات التدريب.
- ع. عدد الشكاوى المقدمة في قيادة التدقيق الداخلي أو المدققين.
- ف. عدد الاجتماعات بين المدققين الداخليين وبعضهم وبينهم وبين الإدارة.
- س. التنوع في أنشطة التدقيق (استشارات / تأكيد / مشاركة في التقييم الذاتي).
- ق. نسبة المددقات الفعلية إلى المخططة، وعدد الساعات الفعلية إلى المخططة.
- ط. عدد مهام الاستشارات التي قام بها التدقيق الداخلي. (طلبة، 1997: 53)
- ش. نسبة التوصيات والاقتراحات المطبقة إلى المقترحة.
- ت. ملاحظات المدققين الخارجين، ولجنة التفتيش، على التدقيق الداخلي.

تطوير الوظيفة وتحسينها بشكل دائم ومستمر، ويتضمن: (Al Twaijry,2004)

أولاً: المراحل، يمكن أن تتمثل فيما يلي:

- أ. صياغة برنامج للتأكيد على تحسين جودة عمليات التدقيق.
- ب. التركيز على الخدمات أو المهام الاستشارية التي تضيف القيمة إلى التنظيم.
- ج. تصميم أنشطة التدقيق الداخلي في ضوء معايير التدقيق.
- د. تصميم أنشطة التدقيق الداخلي في ضوء قواعد السلوك المهني.
- هـ. تنمية المهارات اللازمة لفهم إستراتيجيات المصرف والمصادر المتنوعة للمخاطر التي تواجهه.
- و. العمل على بناء قواعد بيانات للمصرف تمكّن من تقييم المخاطر التي تواجه المصرف وتحديثها بشكل دائم ومستمر.

ي. توافير الإمكانيات والموارد التكنولوجية اللازمة.

- ز. زيادة درجة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وبرامج التدقيق الآلية في التدقيق.
- ح. تدريب المدققين على أدوات وآليات تكنولوجيا المعلومات في التدقيق وبرامجها.
- ط. تدريب المدققين على فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ك. تدريب المدققين على تقييم مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
- ل. التطوير في برامج التدريب على إجارة وظيفة التدقيق الداخلي ليشمل التدريب على المهارات التنظيمية ومهارات التحليل وتصميم للنظم، والتدريب على الأحكام المهنية.

ثانياً: المؤشرات والمقاييس، ويمكن الاعتماد على المؤشرات والمقاييس الآتية:

- أ. تقارير متابعة برامج جودة عمليات التدقيق. (Sunita,2004).
- ب. تقارير مدى الالتزام بالقواعد الأخلاقية في أعمال التدقيق.
- ج. تقارير مدى الالتزام بالمعايير في أعمال التدقيق.
- د. عدد برامج التدريب على الأحكام المهنية إلى إجمالي البرامج.
- هـ. نسبة ساعات التدريب على مهارات التفكير الخلاق والقدرات التحليلية إلى إجمالي ساعات التدريب.

و. نسبة ساعات التجريب على تكنولوجيا المعلومات (IT) إلى إجمالي ساعات التدريب.

ي. المكافآت الممنوحة للمدققين المبتكرين في أداء مهام التدقيق (تأكيد/ استشار).

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير برنامج لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الكويتية ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة ، وعينتها وأدواتها ، وإجراءات تنفيذها والمعالجة الإحصائية المستخدمة فيها.

وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يمثل جميع المدققين الداخليين العاملين في المصارف الكويتية خلال فترة الدراسة والمعلومات التي حصل عليها الباحث أثناء المقابلات التي أجراها الباحث لاستطلاع آراء واتجاهات المدققين حول موضوع الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة، والتي تمت الإفادة منها في تطوير برنامج لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على الجودة الشاملة في المصارف الكويتية .

إن ما أجراه الباحث من مقابلات شخصية مع عدد من رؤساء أقسام نظم التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين ، كان يهدف إلى التأكد من دقة المعلومات التي حصل عليها وتناسقها مع البيانات الواردة في استبانة الدراسة ، كما أن هذه المعلومات أسهمت في زيادة تأكيد صحة البيانات التي تم جمعها من واقع الاستبانة وقد لاحظ الباحث أثناء المقابلات التي تم إجراؤها تطابق الآراء التي حصل عليها عن طريق المقابلات وانسجامها مع الإجابات الواردة في الاستبانات الموزعة على فئات العينة التي تم استرداد القسم الأكبر منها، مما زاد من درجة الموثوقية بصدق وسلامة البيانات التي تم جمعها ، وما لذلك من تأثير إيجابي في صحة النتائج التي توصل إليها وبعد توزيع استبانات الدراسة عليهم تم الحصول على (130) استبانة والتي مثلت عينة الدراسة للوصول إلى أهداف هذه الدراسة بنسبة تعادل (76.5%) .

#### 1-3 مجتمع وعينة الدراسة

إن عدد المصارف العاملة في دولة الكويت قد بلغ (18) مصرفاً تنوعت بين مصرف تجاري وإسلامي وحكومي وأجنبي والعاملة في دولة الكويت أثناء فترة إعداد الدراسة لذا يشتمل مجتمع الدراسة على جميع المصارف العاملة في دولة الكويت والموضحة في الملحق رقم (1).

أما عينة الدراسة فتشمل جميع المدققين الداخليين العاملين في هذه المصارف وقد تم توزيع (87) استبانة وبعد توزيع استبانات الدراسة تم الحصول على (66) استبانة والتي مثلت عينة الدراسة للوصول إلى أهدافها.

### 2-3 الخصائص العامة:

أ. خصائص أفراد عينة الدراسة

#### جدول رقم (5)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب: المركز الوظيفي، العمر، الشهادة المهنية، التخصص، الخبرة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	مدير تدقيق داخلي	12.1
	مساعد مدير تدقيق داخلي	48.5
	مدقق داخلي	33.3
	مساعد مدقق داخلي	6.1
العمر	25 سنة فأقل	33.3
	30-26	28.8
	35-31	19.7
	36 سنة فأكثر	18.2
الشهادة المهنية	CPA	27.3
	CIA	21.2
	جامعي	51.5
التخصص	محاسبة	56.1
	أخرى	43.9
الخبرة	خمس سنوات فأقل	30.3
	10-6	47.0
	15-11	13.6
	16 سنة فأكثر	9.1

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) بأن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من مساعدي مديري التدقيق الداخلي والبالغة (48.5%)، يليهم نسبة تمثيل المدققين الداخليين ونسبة (33.3%). وفيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية،

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة 25 سنة فأقل بنسبة (33.3%)، يليها نسبة تمثيل ذوي العمر 26-30 سنة والبالغة نسبتهم (28.8%). ومن حيث الشهادة المهنية فإن حوالي نصف أفراد عينة الدراسة من الجامعيين (51.5%)، فيما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة (CPA) (27.3%) والحاصلين على شهادة (CIA) (21.2%). كما أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص المحاسبة وبنسبة بلغت (56.1%). أما من حيث الخبرة فنلاحظ أن النسبة الأعلى عن عينة الدراسة قد بلغت نسبتها (47%) تقع في الفئة (6-10) سنوات.

ب. الخصائص المتعلقة بالمصارف

#### جدول رقم (6)

التوزيع النسبي للمصارف حسب: جنسية المصرف، عمر المصرف، حجم المصرف

المتغير	العدد	النسبة المئوية
جنسية المصرف	وطني	78.8
	أجنبي	21.2
عمر المصرف	خمس سنوات فأقل	28.8
	10-6	22.7
	15-10	4.5
حجم المصرف	15 سنة فأكثر	43.9
	50 عامل فأقل	24.2
	100-51	12.1
	300-100	10.6
	300 فأكثر	53.0

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) بأن نسبة المصارف الوطنية هي الأعلى والبالغة (78.8%) فيما بلغت نسبة تمثيل المصارف الأجنبية (21.2%). وفيما يتعلق بعمر المصرف فقد كانت النسبة الأعلى من المصارف (43.9%) قد تجاوزت خبرتها في العمل 15 سنة، يليها نسبة المصارف التي تقل فترة عملها عن خمس سنوات وبنسبة (28.8%). ومن حيث حجم المصارف فإن أعلى نسبة للمصارف التي لديها 300 عامل فأكثر وبنسبة (53%) تليها نسبة المصارف التي لديها (50) عامل فأقل وبنسبة (24.2%).

جدول رقم (7)

التوزيع النسبي للمصارف حسب: ارتباط إدارة التدقيق المستوى التنظيمي، وجود لجنة تدقيق داخلي

المتغير	العدد	النسبة المئوية	
ارتباط إدارة التدقيق	مجلس إدارة المصرف	29	43.9%
	مدير عام المصرف	7	10.6%
	نائب مدير عام المصرف	10	15.2%
	لجنة التدقيق الداخلي	20	30.3%
المستوى التنظيمي	إدارة	37	56.1%
	قسم	11	16.7%
	شعبة	9	13.6%
	مراقبة	9	13.6%
وجود لجنة تدقيق داخلي	نعم	57	86.4%
	لا	9	13.6%

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (7) بأن نسبة المصارف التي ترتبط إدارة التدقيق بها بمجلس إدارة المصرف كانت نسبته (43.9%)، وأن (30.3%) ترتبط بلجنة التدقيق الداخلي. أما من حيث المستوى التنظيمي فيجد الباحث أن النسبة الأعلى من المصارف (56.1%) كانت بمستوى إدارة، ثم المستوى الإداري القسم بنسبة (16.7%). كما أن (86.4%) من المصارف لديها لجنة للتدقيق الداخلي و (13.6%) فقط من المصارف لا توجد لديها لجنة تدقيق داخلي.

### 3-3 مصادر وطرق جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتغطية موضوع الدراسة واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني في جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات وهي:

## المصادر الثانوية

وتشمل على تدقيق الأدبيات النظرية والدوريات والنشرات والأبحاث والمقالات العربية والأجنبية وكافة القوانين والنظم الكويتية ذات العلاقة والمقالات، ذات العلاقة بمفهوم نظم التدقيق الداخلي، لتقديم تأصيل نظري تضمن عرض للمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ونظم التدقيق الداخلي، وكذلك عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

## المصادر الأولية

تم تطوير أداة القياس المناسبة لهذا الغرض (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية اللازمة لأجل التوصل إلى حل لمشكلة الدراسة واختبار فرضياتها للوصول إلى تطوير برنامج مقترح لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الكويتية، وقد تم بناء الفقرات بشكلها النهائي وفق الإجراءات التالية:

1. تدقيق الدراسات السابقة حيث تم الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بمفهوم نظم التدقيق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الإطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية.
2. إجراء العديد من المقابلات وجمع الملاحظات : قام بها الباحث باستخدام المقابلة كأداة أخرى للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع نظام التدقيق من حيث كفاءة وفاعلية نظم التدقيق وأثرها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

### 3-4 استبانة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة على شكل استبيان وذلك بعد تدقيق الأدبيات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، يتكون من قسمين، الأول يحتوي على الخصائص العامة للأفراد عينة الدراسة والمصارف وعمليات، والثاني صمم على غرار مقياس ليكرت الخماسي ويتكون من (63) فقرة تأخذ الإجابات عليها (تنطبق بدرجة كبيرة جداً، تنطبق بدرجة كبيرة، تنطبق بدرجة متوسطة، تنطبق بدرجة ضعيفة، لا تنطبق أبداً) وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وتتوزع هذه الفقرات على المتغيرات:

1. المتغير المستقل (فاعلية التدقيق الداخلي)، يتكون من (15) فقرة، ويتفرع عنه أربعة متغيرات هي: نظم إدارة المخاطر، جودة التدقيق الداخلي، الإجراءات الرقابية، الحاكمية المؤسسية.
2. المتغير المستقل (كفاءة التدقيق الداخلي)، يتكون من (20) فقرة، ويتفرع عنه خمسة متغيرات هي: الاحتراف المهني، الاستقلالية، الاتصال، برامج المهمات، التكلفة.

3. المتغير التابع (الجودة الشاملة)، ويتكون من (19) فقرة، ويتفرع عنه أربعة متغيرات هي: التزام الإدارة، التحسين المستمر، المعلومات، مشاركة العاملين.

4. المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع، ويتكون من (9) فقرات.

لتحديد مستويات التطابق على الفقرات والمتغيرات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المقياس، إذ تم اعتماد أوزان للمقياس وهي:

الوزن	الإجابة
5	تنطبق بدرجة كبيرة جداً
4	تنطبق بدرجة كبيرة
3	تنطبق بدرجة متوسطة
2	تنطبق بدرجة ضعيفة
1	لا تنطبق أبداً

ولتحديد درجة التطابق، فقد تم اعتماد الأوزان التالية:

متوسط الإجابات	درجة التطابق
2.33-1	ضعيفة
3.67-2.34	متوسطة
5.00-3.68	مرتفعة

3-5 الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس:

تم استخراج معاملات الفاكرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، حيث بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ بين جميع فقرات المقياس (93.9%)، وعلى مستوى متغيرات الدراسة وبلغت قيمة ألفا كرونباخ بين فقرات المتغير المستقل (فاعلية التدقيق) (85%)، وبين فقرات المتغير المستقل (كفاءة التدقيق) (82.2%)، وبين فقرات المتغير التابع (الجودة الشاملة) (93.4%)، وبين فقرات المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع (91.2%). والجدول رقم (8) يوضح معاملات الفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (8)

معاملات الفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ %
المتغير المستقل: فاعلية التدقيق	1. نظم إدارة المخاطر	79.7%
	2. جودة التدقيق الداخلي	81.5%
	3. الإجراءات الرقابية	90.5%
	4. الحاكمية المؤسسية	71.3%
	الكلي	85.0%
المتغير المستقل: كفاءة التدقيق	1. الاحتراف المهني	74.8%
	2. الاستقلالية	77.7%
	3. الاتصال	71.6%
	4. برامج المهمات	77.0%
	5. التكلفة	76.1%
الكلي	82.2%	
المتغير التابع: الجودة الشاملة	1. التزام الإدارة	90.1%
	2. التحسين المستمر	85.0%
	3. المعلومات	90.8%
	4. مشاركة العاملين	84.6%
الكلي	93.4%	
المتغيرات مجتمعة مع المتغير التابع	9	91.2%
الكلي	63	93.9%

### 6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام عدة أساليب إحصائية، وهي:

1. الأساليب البسيطة والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression)، والانحدار البسيط (Simple Regression).
3. اختبارات متعلقة بتحقيق تحليل الانحدار وهي: اختبار التعدد الخطي (Collinearity Statistics: Tolerance, VIF)، اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف-سميرنوف (K-SKolmogorov-Smirnov)، واختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation).
4. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples Test).
5. تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).
6. اختبار كرونباخ الفا للاتساق الداخلي (Cronbach's alpha).
7. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

## الفصل الرابع

### عرض ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي استهدفت قياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت ، وذلك لتطوير برنامج يساعد في قياس هذا الأثر مستقبلاً من قبل المصارف، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية :

\*الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير إدارة المخاطر كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإجراءات الرقابية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوكمة المؤسسية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير جودة التدقيق كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

\*الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الكفاءة والعناية المهني اللازمة كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاستقلالية كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاتصال كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

-الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير برنامج المهمات كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

-الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التكلفة كأحد عناصر كفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

\*الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير (جنسية المصرف) على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة التحليلية:

1-4 فاعلية التدقيق الداخلي.

أ. إدارة المخاطر

#### جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير إدارة المخاطر

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	تتضمن نظم التدقيق الداخلي تقييم المخاطر الجوهرية التي تتعرض لها عمليات المصرف.	3.79	1.38	مرتفعة
2.	تساهم نظم التدقيق الداخلي في تحسين ضوابط رقابة المخاطر.	4.15	1.08	مرتفعة
3.	تساهم نظم التدقيق الداخلي في المصرف في تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المصرف في المستقبل.	3.89	1.18	مرتفعة

مرتفعة	1.11	4.15	يتم تصميم خطط التدقيق الداخلي من قبل إدارة التدقيق الداخلي بناءً على نتائج تقييم المخاطر المتوقعة مستقبلياً .	4.
مرتفعة	0.94	4.00	الكلي (إدارة المخاطر)	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير إدارة المخاطر، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.00)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرتين رقم (2، 4) بمتوسط إجابات (4.15) لكل منهما وتنصان على "تسهل نظم التدقيق الداخلي في تحسين ضوابط رقابة المخاطر." و "يتم تصميم خطط التدقيق الداخلي من قبل إدارة التدقيق الداخلي بناءً على نتائج تقييم المخاطر المتوقعة مستقبلياً". وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (1) بمتوسط إجابات (3.79) وتنص على "تتضمن نظم التدقيق الداخلي تقييم المخاطر الجوهرية التي تتعرض لها عمليات المصرف." وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يشير إلى أهمية دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر للمصرف من خلال تقييم المخاطر التي تواجه المصرف ووضع الضوابط التي تساعد في تحديد هذه المخاطر وكيفية التعامل معها وتنبيه الإدارة العليا إلى هذه المخاطر التي يتعرض لها المصرف .

ب. جودة التدقيق الداخلي

#### جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

#### جودة التدقيق الداخلي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	تقوم جهة متخصصة من خارج المصرف بتقييم جودة برامج التدقيق الداخلي سنوياً.	4.02	1.41	مرتفعة

مرتفعة	1.40	3.98	يقوم مدير التدقيق الداخلي برفع تقارير عن نتائج برامج الجودة حول التدقيق الداخلي لمجلس إدارة المصرف.	2.
مرتفعة	1.15	4.09	تحاول إدارة التدقيق الداخلي التعرف على أساليب حديثة ونماذج متطورة في عملية التدقيق	3.
مرتفعة	1.13	4.03	الكلي (جودة التدقيق الداخلي)	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (10) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير جودة التدقيق الداخلي، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.03)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (3) بمتوسط إجابات (4.03) وتنص على "تحاول إدارة التدقيق الداخلي التعرف على أساليب حديثة ونماذج متطورة في عملية التدقيق" وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (2) بمتوسط إجابات (3.98) وتنص على "يقوم مدير التدقيق الداخلي برفع تقارير عن نتائج برامج الجودة حول التدقيق الداخلي للمجلس إدارة المصرف." وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يشير إلى أهمية تحقيق الجودة في طبيعة عمل المدققين وبما ينعكس بشكل رئيس على عمل المدققين وقدرتهم على تقديم التقارير بشكل يساعد على رفع كفاءة عمل المدققين .

ج. الإجراءات الرقابية

#### جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الإجراءات الرقابية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	تتأكد إدارة التدقيق الداخلي من ملاءمة توزيع الضوابط الرقابية على المهتمات في المصرف.	4.17	1.08	مرتفعة

مرتفعة	0.97	4.29	يُقيّم المدققون الداخليون مدى مناسبة الرقابة الداخلية الموضوعية من قبل إدارة المصرف لتحقيق الأهداف المطلوبة منها.	2.
مرتفعة	1.01	4.26	يقوم المدققون الداخليون بالتأكد من مدى توافق برامج وعمليات وأهداف إدارة التدقيق الداخلي مع أهداف المصرف.	3.
مرتفعة	0.95	4.48	تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع تقاريرها بشكل دوري إلى لجنة التدقيق الداخلي.	4.
مرتفعة	0.88	4.30	الكلي (الاجراءات الرقابية)	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير الإجراءات الرقابية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.30)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (4.48) وتنص على " تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع تقاريرها بشكل دوري إلى لجنة التدقيق الداخلي". وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (1) بمتوسط إجابات (4.17) وتنص على "تتأكد إدارة التدقيق الداخلي من ملاءمة توزيع الضوابط الرقابية على المهتمات في المصرف". وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعكس مستوى الالتزام من قبل قسم الرقابة الداخلية بوضع وتصميم إجراءات رقابة تشمل كافة العمليات في المصرف وبما يساعد على تحقيق أهداف المصرف .

د. الحاكمة المؤسسية

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير  
الحاكمية المؤسسية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	درجة التطابق
1.	تحقق نظم التدقيق الداخلي فاعلية الأداء الإداري في المصرف.	4.30	0.99	مرتفعة
2.	تتضمن نظم التدقيق الداخلي نظام محاسبة المنفذين للأعمال في الدوائر المختلفة في المصرف.	3.92	1.33	مرتفعة
3.	تتحمل إدارة التدقيق الداخلي المسؤولية المباشرة عن عملية التدقيق.	4.06	1.16	مرتفعة
4.	عند وضع أهداف التدقيق المهمات في المصرف فإنه يتم بيان درجة المخاطر التي تقبلها الإدارة العليا من قبل إدارة التدقيق.	4.00	1.11	مرتفعة
	الكلي (الحاكمية المؤسسية)	4.07	0.69	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (12) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير الحاكمية المؤسسية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.07)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (1) بمتوسط إجابات (4.30) وتنص على "تحقق نظم التدقيق الداخلي فاعلية الأداء الإداري في المصرف." وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (2) بمتوسط إجابات (3.92) وتنص على "تتضمن نظم التدقيق الداخلي نظام محاسبة المنفذين للأعمال في الدوائر المختلفة في المصرف." وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يشير إلا أن المصارف العاملة في دولة الكويت تقوم بتطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية في عملياتها وذلك بهدف ضمان نجاح عمل التدقيق الداخلي في المصارف الكويتية .

## 2-4 كفاءة التدقيق الداخلي.

### أ. الاحتراف المهني

#### جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

#### الاحتراف المهني

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	يشارك المدققون الداخليون باستمرار بالدورات التدريبية المتعلقة بالتدقيق الداخلي والتي تعقد من قبل المصرف.	3.98	1.10	مرتفعة
2.	يتم الاستعانة بمختصين في حالة القيام بنشاط تدقيقي يحتاج إلى معرفة غير متوفرة عند المدققين الداخليين.	3.89	1.29	مرتفعة
3.	يتمتع العاملون في إدارة التدقيق بسلوكيات المهنة.	4.29	1.09	مرتفعة
	الكلي (الاحتراف المهني)	4.06	0.84	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير الاحتراف المهني، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.06)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (3) بمتوسط إجابات (4.29) وتنص على "يتمتع العاملون في إدارة التدقيق بسلوكيات المهنة." وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (2) بمتوسط إجابات (3.89) وتنص على "تتم الاستعانة بمختصين في حالة القيام بنشاط تدقيقي يحتاج إلى معرفة غير متوفرة عند المدققين الداخليين." وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن المدققين الداخليين في المصارف العاملة في دولة الكويت يتمتعون بكفاءة مهنية عالية من خلال الالتزام بسلوكيات المهنة .

## جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاستقلالية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	إن قواعد عمل المدقق منصوص عليها في نظام المصرف الداخلي.	4.53	0.92	مرتفعة
2.	يحدد نطاق عمل نظم إدارة التدقيق الداخلي بدون تدخل الإدارات الأخرى.	4.45	1.04	مرتفعة
3.	تنفذ مهمات إدارة التدقيق الداخلي من دون تدخل مسؤولين من إدارة المصرف.	4.26	1.19	مرتفعة
4.	هناك جهة من خارج إدارة التدقيق الداخلي في المصرف تقوم بالاطلاع على مهمات إدارة التدقيق الداخلي.	3.91	1.45	مرتفعة
	الكلي (الاستقلالية)	4.29	0.90	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (14) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير الاستقلالية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.29)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (1) بمتوسط إجابات (4.53) وتنص على "إن قواعد عمل المدقق منصوص عليها في نظام المصرف الداخلي." وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (3.91) وتنص على "هناك جهة من خارج إدارة التدقيق الداخلي في المصرف تقوم بالاطلاع على مهمات إدارة التدقيق الداخلي." وبدرجة موافقة مرتفعة، ويعكس ذلك أهمية استقلالية عمل المدققين الداخليين عن أية جهات يمكن أن تؤثر على سير عملهم وبما يساعد على قيامهم بعملهم بحيادية ونزاهة وموضوعية .

## جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

## الاتصال

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	يتبادل مدير إدارة التدقيق الداخلي الاستشارات مع الإدارات الأخرى في المصرف	3.95	1.42	مرتفعة
2.	يشارك مدير إدارة التدقيق الداخلي في المعلومات مع جهات متخصصة خارج المصرف.	4.02	1.27	مرتفعة
3.	ترفع إدارة التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق الداخلي تقريراً يحدد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط واعتمادها.	4.14	1.12	مرتفعة
4.	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريراً دورياً للإدارة العليا عن أداء إدارة التدقيق الداخلية.	4.33	0.93	مرتفعة
5.	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريراً دورياً لرئيس لجنة التدقيق عن أداء إدارة التدقيق .	4.44	0.93	مرتفعة
	الكلي (الاتصال)	4.18	0.67	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير الاتصال، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.18)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (5) بمتوسط إجابات (4.44) وتنص على " ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريراً دورياً إلى رئيس لجنة التدقيق عن أداء إدارة التدقيق .". وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (1) بمتوسط إجابات (3.95) وتنص على "يتبادل مدير إدارة التدقيق الداخلي الاستشارات مع الإدارات الأخرى في المصرف وبدرجة موافقة مرتفعة".

## جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

## برامج المهمات

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	يتم تحديد هدف مفصل لكل مهمة سينفذها المدقق الداخلي في المصرف.	4.33	0.87	مرتفعة
2.	يُعدّ نطاق عمل كل مهمة تدقيقاً كافياً لتحقيق الهدف من المهمة في المصرف.	4.42	0.90	مرتفعة
3.	يقوم المدققون الداخليون بتحديد المعلومات الكافية لتحقيق مهامهم في المصرف.	4.33	0.92	مرتفعة
4.	تؤثر درجة تعقيد المهام التدقيق على عدد المدققين الداخليين الذين سيقومون بتدقيقها.	3.92	1.36	مرتفعة
	الكلي (برامج المهمات)	4.25	0.79	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (16) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير الاتصال، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.18)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (4.44) وتنص على "تؤثر درجة تعقيد مهام التدقيق على عدد المدققين الداخليين الذين سيقومون بتدقيقها." وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (1) بمتوسط إجابات (3.95) وتنص على "يتم تحديد هدف مفصل لكل مهمة سينفذها المدقق الداخلي في المصرف." وبدرجة موافقة مرتفعة.

## جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التكلفة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	تحقق إدارة التدقيق الداخلي في المصرف الأهداف المنوطة بها بأقل كلفة ممكنة.	4.08	1.07	مرتفعة
2.	تحقق إدارة التدقيق الداخلي في المصرف أهدافها بأقل جهد ممكن.	3.86	1.24	مرتفعة
3.	تحقق إدارة التدقيق الداخلي في المصرف أهدافها بأقل وقت ممكن.	3.88	1.18	مرتفعة
4.	إن التغذية العكسية من قبل الإدارة العليا عن إدارة التدقيق في المصرف مرضية.	4.23	0.96	مرتفعة
	الكلي (التكلفة)	4.01	0.85	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (17) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات التكلفة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.01)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (4.23) وتنص على "إن التغذية العكسية من قبل الإدارة العليا عن إدارة التدقيق في المصرف مرضية." وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (2) بمتوسط إجابات (3.86) وتنص على "تحقق إدارة التدقيق الداخلي في المصرف أهدافها بأقل جهد ممكن." وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعكس مستوى الاهتمام من قبل إدارة المصرف بضبط النفقات بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل وزيادة القدرة على قيام قسم التدقيق الداخلي بالقيام بعمله بكفاءة وفاعلية، ويتم ذلك من خلال قيام قسم التدقيق الداخلي بالرقابة والضبط لكفاءة العمليات في البنوك، وكذلك يقوم قسم

التدقيق الداخلي بوضع خطة عمل تفصيلية تسهم في تقييم العمل واستغلال الموارد البشرية والفنية والمالية لضمان القيام بعملية التدقيق في إطار الخطة الموضوعية.

### 3-4 تحقيق إدارة الجودة الشاملة

أ. التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	يؤكد مجلس إدارة المصرف على الالتزام التام ببرنامج الجودة المحددة سلفاً	4.32	0.90	مرتفعة
2.	يهتم رؤساء الأقسام في المصرف بمتابعة برنامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام به	4.29	0.92	مرتفعة
3.	تتولى الإدارة العليا للمصرف عملية التخطيط للجودة باستمرار	4.29	0.89	مرتفعة
4.	تتبنى الإدارة العليا في المصرف الأهداف الإستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات ورغبات المودعين والمقترضين والمستفيدين	4.32	0.96	مرتفعة
5.	تهتم الإدارة العليا في المصرف بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال	4.38	0.94	مرتفعة
	الكلي (التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة)	4.32	0.78	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (18) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التزام الإدارة العليا، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.32)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (5) بمتوسط إجابات (4.38) وتنص على "تهتم الإدارة العليا في المصرف بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال" وبدرجة موافقة مرتفعة،



فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرتين رقم (2، 3) بمتوسط إجابات (4.29) وتنصان على "يهتم رؤساء الأقسام في المصرف بمتابعة برنامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام به" و "تتولى الإدارة العليا في المصرف عملية التخطيط للجودة باستمرار" وبدرجة موافقة مرتفعة.

ب. التحسين المستمر

#### جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التحسين المستمر

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	تسعى إدارة المصرف إلى تقليل الإجراءات المتعلقة بالعمليات المصرفية من سحب وإيداع	4.27	1.02	مرتفعة
2.	تعتمد الإدارة العليا في المصرف على نظم وأساليب جديدة لتحسين الأداء والخدمة	4.42	0.93	مرتفعة
3.	يملك المصرف نظام معلومات يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية	4.45	0.84	مرتفعة
4.	تقليل الأخطاء والثغرات المالية الى أدنى حد ممكن من أساسيات عمل المصرف	4.56	0.79	مرتفعة
5.	يعتمد المصرف برنامجاً لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية	4.38	0.89	مرتفعة
	الكلي (التحسين المستمر)	4.42	0.71	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (19) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التحسين المستمر، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.42)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (4.56) وتنص على "تقليل الأخطاء والثغرات المالية الى أدنى حد ممكن من أساسيات عمل المصرف من خلال تقييم ومراجعة" وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (1) بمتوسط إجابات (4.27)



وتنص على "تسعى إدارة المصرف إلى تقليل الإجراءات المتعلقة بالعمليات المصرفية من سحب وإيداع" ودرجة موافقة مرتفعة، كافة العمليات الإدارية في المصرف لتحليل وتقييم العمليات الإدارية والمصرفية بهدف الوصول إلى تحديد الأخطاء التي تقع بها الأقسام ووضع الإجراءات التي من شأنها تقليل نسب هذه الأخطاء المالية حتى قد يقع فيها المدققون أو المحاسبون وكذلك يعمل المصرف على إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمليات المصرفية والإفادة من ما توصلت إليه المصارف من الخدمات .

ج. المعلومات المطلوبة

#### جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المعلومات المطلوبة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	تقوم إدارة المصرف على المخططات والمؤشرات المالية لقياس ومراقبة الجودة	4.41	0.72	مرتفعة
2.	يؤدي نظام المعلومات المصرفية المعتمد في المصرف الى تحقيق مركز تنافسي جيد	4.38	0.91	مرتفعة
3.	تعتمد إدارة المصرف على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها المصرفية	4.41	0.91	مرتفعة
4.	تعتمد إدارة المصرف على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة	4.41	0.91	مرتفعة
	الكلي (المعلومات المطلوبة)	4.40	0.77	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (20) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير المعلومات المطلوبة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.40)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرات ذات الأرقام (1، 3، 4) بمتوسط إجابات (4.41) وتنص على "تقوم إدارة المصرف على المخططات والمؤشرات المالية لقياس ومراقبة الجودة"

و "تعتمد إدارة المصرف على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها المصرفية" و"تعتمد إدارة المصرف على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة" وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (2) بمتوسط إجابات (4.38) وتنص على "يؤدي نظام المعلومات المصرفية المعتمد في المصرف الى تحقيق مركز تنافسي جيد" وبدرجة موافقة مرتفعة.

د. مشاركة العاملين

#### جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير مشاركة العاملين

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطابق
1.	يتيح لي رئيسي مجالاً للاستفادة من خبراته والافتداء به	4.23	1.08	مرتفعة
2.	يوجهني رئيسي عندما أُلجأ إليه ليحل مشكلة خاصة بالعمل	4.15	1.08	مرتفعة
3.	تشارك إدارة المصرف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالقسم الذي أعمل به	4.14	1.15	مرتفعة
4.	تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة في المصرف	4.20	1.03	مرتفعة
5.	تشجع الإدارة العليا للعاملين على العمل كفريق واحد	4.45	0.84	مرتفعة
	الكلية (مشاركة العاملين)	4.23	0.82	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (21) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير مشاركة العاملين، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلية على هذا المتغير (4.23)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (5) بمتوسط إجابات (4.45) وتنص على "تشجع الإدارة العليا للعاملين على العمل كفريق واحد وبدرجة موافقة مرتفعة"، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (3) بمتوسط إجابات (4.14) وتنص على "تشارك إدارة المصرف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالقسم الذي أعمل به" وبدرجة موافقة مرتفعة.



#### 4-4 المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس

المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	درجة الموافقة
1.	إدارة المخاطر بدرجة عالية يؤدي إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة	4.50	0.75	مرتفعة
2.	تطبيق الإجراءات الرقابية يؤدي إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة	4.47	0.90	مرتفعة
3.	ترابط سلسلة الحاكمية المؤسسية يؤدي إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة	4.50	0.86	مرتفعة
4.	تنوع أساليب وتطوير جودة التدقيق يؤدي إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة	4.44	0.86	مرتفعة
5.	الكفاءة والعناية المهنية اللازمة تساعد في تحقيق إدارة الجودة الشاملة	4.47	0.90	مرتفعة
6.	استقلالية المدقق الداخلي بشكل تام تحقق إدارة الجودة الشاملة	4.23	1.17	مرتفعة
7.	وجود قنوات اتصال فعالة بين جميع الإدارات يحقق إدارة الجودة الشاملة	4.27	1.20	مرتفعة
8.	تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي يعد كافياً لتحقيق إدارة الجودة الشاملة	4.24	1.11	مرتفعة

مرتفعة	0.92	4.33	تحقيق الأهداف المرجوة من التدقيق بأقل جهد وأقل كلفة يحقق الجودة الشاملة	9.
مرتفعة	0.75	4.38	الكلّي (المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع)	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (22) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلّي على هذا المتغير (4.38)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرتين رقم (1، 3) بمتوسط إجابات (4.50) وتنصان على "إدارة المخاطر بدرجة عالية يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة" و "ترابط سلسلة الحاكمية المؤسسية يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة" وبدرجة موافقة مرتفعة"، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (6) بمتوسط إجابات (4.23) وتنص على "استقلالية المدقق الداخلي بشكل تام تحقق الجودة الشاملة" وبدرجة موافقة مرتفعة.

4-5 اختبار فرضيات الدراسة:

لتطبيق الانحدار تم اجراء عدة اختبارات للتأكد من ملاءمة البيانات، وهي:

اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات تم استخدام اختبار كولمجروف - سميرونوف (K-SKolmogorov-

Smirnov)، من اجل التحقق من أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، وتكون قاعدة اتخاذ القرار:  $\text{Sig.K-S} > 0.05$

تقبل الفرضية التي تنص على أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (23)

معاملات التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة K-S	دلالة K-S	التوزيع
المتغير المستقل: فاعلية التدقيق	1.500	0.022	طبيعي
	1.966	0.001	طبيعي
	1.740	0.005	طبيعي

طبيعي	0.002	1.893	4. الحاكمة المؤسسية	
طبيعي	0.004	1.715	الكلي	
طبيعي	0.021	1.510	1. الاحتراف المهني	المتغير المستقل: كفاءة التدقيق
طبيعي	0.004	1.751	2. الاستقلالية	
طبيعي	0.022	1.502	3. الاتصال	
طبيعي	0.035	1.424	4. برامج المهمات	
طبيعي	0.019	1.614	5. التكلفة	
طبيعي	0.034	1.413	الكلي	المتغير التابع: الجودة الشاملة
طبيعي	0.016	1.555	1. التزام الإدارة	
طبيعي	0.007	1.674	2. التحسين المستمر	
طبيعي	0.001	1.925	3. المعلومات	
طبيعي	0.018	1.535	4. مشاركة العاملين	
طبيعي	0.022	1.506	الكلي	المتغيرات مجتمعة مع المتغير التابع
طبيعي	0.008	1.661		

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (23) بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة جميعها،

إذ بلغت الدلالة الإحصائية لها أقل من (0.05).

اختبار التعدد الخطي Multicollinearity

اختبار معامل (VIF)، و Toleranc :

لاختبار عدم وجود تعدد خطي (استقلالية المتغيرات المستقلة) بين المتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام Collinearity diagnostics من خلال حساب كل من معامل Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومعامل (VIF) (Variance Inflation Factors). وإذا تجاوزت قيمة معامل (VIF) القيمة (10) يدل ذلك على وجود مشكلة في التعدد الخطي للمتغير المستقل، وكذلك إذا قلت قيمة معامل Tolerance عن القيمة (0.05)، والجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار التعدد الخطي.

جدول رقم (24)  
معاملات التوزيع الطبيعي

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.694	0.590	1. نظم إدارة المخاطر
1.833	0.546	2. جودة التدقيق الداخلي
1.637	0.611	3. الإجراءات الرقابية
1.056	0.947	4. الحاكمية المؤسسية
1.140	0.877	1. الاحتراف المهني
1.502	0.666	2. الاستقلالية
1.382	0.724	3. الاتصال
1.421	0.704	4. برامج المهمات
1.243	0.804	5. التكلفة

اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

لاختبار الارتباط الذاتي في النموذج من خلال اختبار (Durbin Watson) والذي تتراوح قيمته بين (صفر، 4) والنتيجة التي لا يعد عندها وجود مشكلة الارتباط الذاتي تتراوح بين (1.5-2.5)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (25).

جدول رقم (25)

نتائج اختبار الارتباط الذاتي

D-W	المتغيرات المستقلة
1.519	1. نظم إدارة المخاطر
1.634	2. جودة التدقيق الداخلي
1.606	3. الإجراءات الرقابية

1.670	4. الحاكمة المؤسسية	المتغير المستقل: كفاءة التدقيق
1.516	1. الاحتراف المهني	
1.563	2. الاستقلالية	
1.576	3. الاتصال	
1.604	4. برامج المهمات	
1.535	5. التكلفة	

الفرضية الرئيسة الاولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig.	T	B	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات المستقلة
الدلالة الإحصائية	المحسوبة	معامل الانحدار	الدلالة الإحصائية	المحسوبة	القيمة التفسيرية	معامل الارتباط	
0.139	1.499	0.101	0.000	15.823	0.718	0.847	نظم إدارة المخاطر
0.110	1.622	0.106					جودة التدقيق الداخلي
*0.009	2.659	0.193					الإجراءات الرقابية
0.417	0.817	0.082					الحاكمة المؤسسية
*0.002	3.237	0.197					الاحتراف المهني
0.627	0.489	0.032					الاستقلالية

0.713	0.370	0.031					الاتصال
0.492	0.692	0.051					برامج المهمات
*0.003	3.075	0.176					التكلفة

\* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لكل من المتغيرات المستقلة (الاجراءات الرقابية، الاحتراف المهني، التكلفة) على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، فيما لم يظهر وجود تأثير لمتغيرات (نظم إدارة المخاطر، جودة التدقيق الداخلي، الحاكمية المؤسسية، الاستقلالية، الاتصال، برامج المهمات) على تحقيق الجودة الشاملة، وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.847)، كما يلاحظ أن متغيرات فاعلية وكفاءة التدقيق تفسر ما نسبته (71.8%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة. وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لفاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لفاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وهذا يشير الى اهمية الدور الذي يقوم به قسم التدقيق الداخلي في عملية تحقيق مرتكزات ادارة الجودة الشاملة وبما يساعد على ضمان تطبيقها لأن ذلك سوف ينعكس على كافة عمليات ونشاطات المصرف الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لفاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.
معامل الارتباط	القيمة التفسيرية	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	
إدارة المخاطر	0.770	0.593	22.201	0.000	0.158	2.094	*0.040
جودة التدقيق الداخلي					0.091	1.248	0.217
الإجراءات الرقابية					0.199	2.594	*0.012
الحاكمة المؤسسية					0.259	2.546	*0.013

\* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لكل من المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر، الإجراءات الرقابية، الحاكمة المؤسسية) على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، فيما لم يظهر وجود تأثير لمتغير (جودة التدقيق الداخلي) على تحقيق الجودة الشاملة، وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.770). كما يلاحظ أن متغيرات فاعلية التدقيق تفسر ما نسبته (59.3%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة. وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لفاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لفاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وهذا يشير إلى مدى تأثير مقومات نظم التدقيق الداخلي إدارة الخاطر، الإجراءات الداخلية، الحاكمة المؤسسية، وذلك لتأثيرها على أساليب عمل المدققين لتحليل مخاطر

كل نشاط ، والاجراءات التي يتم إتباعها للتدقيق على الأنشطة ، وتسهم الحاكمة المؤسسية في الحد من تاثير اصحاب المصالح على قرارات المدقق، وهذا يسهم في زيادة قدرة المصرف على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة من خلال تبني الادارة العليا لفلسفة الجودة في كافة عملياتها وتحسين وتطوير عملياتها المصرفية من خلال توفير معلومات دقيقة للادارة عن الوضع المالي للمصرف وضمان دقة المعلومات والبيانات المالية المقدمة للادارة .

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	النتيجة
معامل الارتباط	القيمة التفسيري	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية		
إدارة المخاطر	0.572	0.327	31.061	0.000	0.385	5.573	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.572). كما يلاحظ أن إدارة المخاطر تفسر ما نسبته (32.7%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، وهذا يشير الى أهمية الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي في تقييم المخاطر التي يحتمل أن يتعرض لها المصرف وتقديم معلومات دقيقة عن مستوى تحقيق الاهداف الموضوعة وان المصرف يعمل وفق الاهداف الموضوعة .

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة المخاطر كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة المخاطر كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجودة التدقيق الداخلي كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	النتيجة
معامل الارتباط	القيمة التفسيري	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية		
جودة التدقيق الداخلي	0.643	0.413	45.050	0.000	0.360	6.712	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجودة التدقيق الداخلي على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي فوق متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.643). كما يلاحظ أن جودة التدقيق الداخلي تفسر ما نسبته (41.3%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، ويمكن تفسير ذلك بقيام المصارف بالتأكيد على أهمية جودة عملية التدقيق من خلال الزام المدققين بتطبيق المعايير الدولية المتعلقة بتطبيق جودة عملية التدقيق، وقيام جهات خارجية متخصصة من خارج المصرف بتقييم برامج التدقيق الداخلي، وهذا يساعد على ضمان جودة عملية التدقيق التي تساعد على تطبيق نظم الجودة في المصرف.

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجودة التدقيق الداخلي كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

وتقبل فرضية الدراسة البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجودة التدقيق الداخلي كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإجراءات الرقابية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	النتيجة
معامل الارتباط	القيمة التفسيري	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية		
0.641	0.410	44.544	0.000	0.458	6.674	0.000	رفض	الإجراءات الرقابية

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإجراءات الرقابية على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي فوق متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.641). كما يلاحظ أن الإجراءات الرقابية تفسر ما نسبته (41%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، تمثل الإجراءات الرقابية خطة عمل تساعد الإدارة في التأكد من وجود توافق بين عمل إدارة التدقيق الداخلي وان الضوابط التي تضعها تتناسب مع طبيعة عمل المصرف، وهذا يساعد الإدارة العليا في المصرف بشأن كفاءة وفاعلية العمليات والالتزام بالقوانين والنظم والثقة في البيانات المالية والمحافضة على مستوى مقبول من المخاطرة اذا تم تنفيذ الواجبات بشكل صحيح.

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإجراءات الرقابية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، وتقبل فرضية الدراسة البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإجراءات الرقابية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحاكمية المؤسسية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	النتيجة
معامل الارتباط	القيمة التفسيريّة	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية		
0.617	0.380	39.269	0.000	0.562	6.266	0.000	رفض	الحاكمية المؤسسية

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحاكمية المؤسسية على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي فوق متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.617). كما يلاحظ أن الحاكمية المؤسسية تفسر ما نسبته (38%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحاكمية المؤسسية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحاكمية المؤسسية كأحد عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.



وهذا يشير إلى ان الحاكمية المؤسسية يساعد في تحديد آليات الإشراف وتتضمن العمليات المتبعة والنظم والمعلومات المستخدمة لتوجيه ومراقبة إدارة المؤسسات الحكومية وتتضمن كذلك الوسائل التي يكون أعضاء مجلس المديرين مسؤولين عن تصرفاتهم ومسؤولياتهم تجاه المؤسسة وتجاه تنفيذ الإشراف الوظيفي والعمليات، وهذا يعد مدخلاً لتطبيق وتطوير عمل كافة أقسام المصرف وبالتالي تطبيق نظم الجودة الشاملة. الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

### جدول رقم (32)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig.	T	B	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات المستقلة
الدلالة الإحصائية	المحسوبة	معامل الانحدار	الدلالة الإحصائية	المحسوبة	القيمة التفسيرية	معامل الارتباط	
*0.000	4.235	0.278	0.000	15.602	0.565	0.752	الاحتراف المهني
*0.013	2.556	0.176					الاستقلالية
0.094	1.701	0.163					الاتصال
*0.031	2.216	0.181					برامج المهمات
*0.042	2.082	0.141					التكلفة

\* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من المتغيرات المستقلة (الاحتراف المهني، الاستقلالية، برامج المهمات، التكلفة) على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، فيما لم يظهر وجود تأثير لمتغير (الاتصال) على تحقيق الجودة الشاملة، وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.752). كما يلاحظ أن متغيرات كفاءة التدقيق تفسر ما نسبته (56.5%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، وهذا يشير إلى أن توافر مقومات كفاءة التدقيق الداخلي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

لأن ذلك يعكس مدى تمتع المدققين بالكفاءة المهنية اللازمة لقيامهم بتدقيق ومراقبة العمليات والأنشطة داخل المصرف يساعد على ضمان دقة تقارير التدقيق الداخلي ووضع خطة عمل تضمن نجاح عملية التدقيق وهذا يساعد على تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تصميم نظام لرقابة الجودة في شركات المحاسبة لتوفير تأكيد معقول بأن الشركة وموظفيها يمثلون للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية ويشمل النظام إضافة إلى التوثيق ستة عناصر تتضمن مسؤوليات القيادة عن الجودة داخل الشركة - المتطلبات الأخلاقية - قبول واستمرار علاقات العملاء والمهام المحددة - الموارد البشرية - أداء المهمة - المراقبة ، بينما يتضمن النظام خمسة عناصر فقط لرقابة جودة مهمة التدقيق أي ما عدا الموارد البشرية . وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لكفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لكفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاعتراف المهني كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

#### جدول رقم (33)

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط

النتيجة	Sig. الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig. الدلالة الإحصائية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> القيمة التفسيري ة	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
رفض	0.000	4.408	0.362	0.000	19.432	0.233	0.483	الاعتراف المهني

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتراف المهني على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي دون متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.483). كما يلاحظ أن الاحتراف المهني تفسر ما نسبته (23.3%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، فالاحتراف المهني يعني التزام المدققين بقواعد وأخلاقيات مهنة التدقيق والمعايير الدولية وهذا يمنح الموظفين القدرة على القيام بعمليات التدقيق من منظور يلتزم بالقواعد الأخلاقية وهذا يساعد على رفع مستوى دقة ونزاهة المدققين ويعد مرتكزاً أساساً لكفاءة التدقيق الداخلي .

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتراف المهني كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتراف المهني كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقلالية كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

#### جدول رقم (34)

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	النتيجة
معامل الارتباط	القيمة التفسيريّة	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية		
0.499	0.249	21.263	0.000	0.350	4.611	0.000	رفض	

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقلالية على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي متوسط القوة وبلغت قيمة معامل

الارتباط (0.499). كما يلاحظ أن الاستقلالية تفسر ما نسبته (24.9%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، لقد حظيت الإستقلالية - مهمات التأكيد

كإحدى قواعد السلوك الأخلاقي للمحاسبين المهنيين في الممارسة العامة بالعديد من التطورات أهمها الصالح العام لتعزيز درجة ثقة المستخدمين المقصودين بنتيجة تقييم أو قياس موضوع معين وفق المعايير الدولية للتدقيق والتأكيد، وهذا يساعد على ضمان استقلالية لجان التدقيق عن تأثير أي من الجهات التي لها مصالح في المصرف حيث من هنا تعد الإستقلالية مقوماً رئيساً في نجاح عملية التدقيق ويعطي المدقق حرية في إعداد تقاريره المالية والتأكد على التزامه بمهام إدارة التدقيق الداخلي دون أي تدخل .  
وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستقلالية كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستقلالية كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.  
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاتصال كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.  
وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

#### جدول رقم (35)

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	النتيجة
معامل الارتباط	القيمة التفسيريّة	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية		
الاتصال	0.461	0.213	17.276	0.000	0.435	4.156	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاتصال على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي دون متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.461). كما يلاحظ أن الاتصال يفسر ما نسبته (21.3%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، وهذا يشير إلى أن نظام الإتصال يساعد في رفع مستوى كفاءة التدقيق الداخلي من خلال إمكانية تبادل المعلومات

داخل إدارة التدقيق الداخلي ومع الإدارات الأخرى داخل المصرف إلا أنه وفي نفس الوقت لا يشكل مرتكزاً أساساً يؤثر بشكل مباشر على كفاءة نظام التدقيق.

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  للاتصال كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  للاتصال كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  لبرامج المهمات كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

#### جدول رقم (36)

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	النتيجة
معامل الارتباط	القيمة التفسيري	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية		
برامج المهمات	0.502	0.240	21.581	0.000	0.401	4.646	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  لبرامج المهمات على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.502)، كما يلاحظ أن برامج المهمات تفسر ما نسبته (24%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، تتطلب عملية التدقيق فهم كامل لكافة عمليات المصرف وتقسيمها إلى مهام محددة وواضحة تساعد في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وضمان قيام المدققين بها بصورة فاعلة تسهم في نجاح عملية التدقيق وهذا يساعد على رفع كفاءة المدققين وضمان قدرتهم على القيام بمهام التدقيق بشكل فاعل مما يساعد في نجاح هذه العملية .

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبرامج المهمات كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبرامج المهمات كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتكلفة كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

#### جدول رقم (37)

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.	النتيجة
معامل الارتباط	القيمة التفسيريّة	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة الإحصائية		
التكلفة	0.365	0.113	9.260	0.003	0.264	3.043	0.003	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتكلفة على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي ضعيف القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.365)، كما يلاحظ أن التكلفة تفسر ما نسبته (11.3%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة، تعد تكاليف عملية التدقيق من المتغيرات التي تؤثر على عمل المدقق الداخلي والمصرف، فالمصرف يحاول تخفيض تكاليف عملية التدقيق وإدارة التدقيق من جهتها تحاول ضبط نفقاتها، وهذا يشير إلى أن تكاليف التدقيق تؤثر على عمل المدققين والتزامهم واستقلاليتهم وقدرتهم على أداء مهام التدقيق بفاعلية . وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتكلفة كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتكلفة كأحد عناصر كفاءة التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة.

جدول رقم (38)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة تحقيق الجودة الشاملة حسب جنسية المصرف

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المصروف	تحقيق الجودة الشاملة
0.259	64	1.138-	0.83	4.26	وطني	التزام الإدارة العليا
			0.51	4.53	أجنبي	
0.078	64	1.789-	0.75	4.34	وطني	التحسين المستمر
			0.42	4.71	أجنبي	
0.354	64	0.933-	0.79	4.36	وطني	المعلومات المطلوبة
			0.67	4.57	أجنبي	
0.205	64	1.280	0.76	4.30	وطني	مشاركة العاملين
			1.00	3.99	أجنبي	
0.493	64	0.689-	0.66	4.31	وطني	الكلية
			0.51	4.44	أجنبي	

يلاحظ من نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول رقم (38) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تحقيق الجودة الشاملة على المتغيرات (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، المعلومات المطلوبة، مشاركة العاملين، الكلية) تعزى إلى اختلاف جنسية المصرف، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة لها على التوالي (-1.138، -1.789، -0.933، 1.280، 0.689).

وهذا يشير إلى ان جنسية المصرف سواء المحلي أو الأجنبي لا تؤثر على درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية، وتطبيق المراكز التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة إتزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر ، المعلومات المطلوبة ، مشاركة العاملين، وهذا يعود إلى مدى إدراك المصارف التجارية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كفلسفة ادارية سهلة تساعد على تطوير العمل وزيادة القدرة التنافسية للمصرف وتخفيض تكلفات العمليات الإدارية والمصرفية وتحسين سمعة المصرف وضمان قدرة هذه المصارف على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتي تنعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي للمصارف

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على إتزام الإدارة العليا بتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة.

#### جدول رقم (39)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة إتزام الإدارة العليا حسب جنسية المصرف

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المصرف	تحقيق الجودة الشاملة
0.259	64	1.138-	0.83	4.26	وطني	التزام
			0.51	4.53	أجنبي	الإدارة العليا

يلاحظ من بيانات الجدول (39) أن مستوى التزام الإدارة العليا بتحقيق إدارة الجودة الشاملة كان أعلى من المصارف المحلية الوطنية حيث كان المتوسط العامل لإجابات للمصارف الأجنبية (4.35) بينما بلغ في المصارف الوطني (4.26) وهذا يشير إلى مستوى التزام الإدارة العليا في المصارف الأجنبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد الوسائل التي تعتمدها كفلسفة عمل تساعد على رفع مستوى خدماتها.

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  لتأثير (جنسية المصرف) على التزام الإدارة العليا بتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  لتأثير (جنسية المصرف) على التزام الإدارة العليا بتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  لتأثير (جنسية المصرف) على التحسين المستمر بتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة.

#### جدول رقم (40)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة التحسين المستمر حسب جنسية المصرف

تحقيق الجودة الشاملة	نوع المصرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر	وطني	4.34	0.75	-1.789	64	0.078
	أجنبي	4.71	0.42			

يلاحظ من بيانات الجدول (40) أن الفروق في مستوى التزام المصارف الأجنبية والمحلية بالتحسين المستمر كأحد عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة كان أعلى من المصارف الأجنبية حيث كان المتوسط العامل لإجابات للمصارف الأجنبية (4.71) بينما بلغ في المصارف الوطنية (4.34) وهذا يشير إلى مستوى تطبيق التحسين المستمر في المصارف الأجنبية كأحد مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان أعلى من المصارف الوطنية وهذا يعود إلى أن هذه المصارف تعمل وفق المعايير والمبادئ التي تحددها المصارف الأم على اعتبار أن هذه المصارف العاملة في دولة الكويت هي جزء من المصرف الرئيس.

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  لتأثير (جنسية المصرف) على التحسين المستمر بتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha \leq$  لتأثير (جنسية المصرف) على التحسين المستمر بتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على المعلومات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة

جدول رقم (41)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في المعلومات حسب جنسية المصرف

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المصرف	تحقيق الجودة الشاملة
0.354	64	0.933-	0.79	4.36	وطني	المعلومات المطلوبة
			0.67	4.57	أجنبي	

يلاحظ من بيانات الجدول (41) أن مستوى تأثير جنسية المصرف على توفير المعلومات المطلوبة كأحد متغيرات إدارة الجودة الشاملة كانت تميل إلى صالح المصارف الأجنبية بمتوسط بلغ (4.57) بينما كان المتوسط في المصارف المحلية (4.36) وهذا يشير إلى أن المصارف الأجنبية تلتزم بمعايير الإفصاح المالي وتعمل على توفير البيانات والمعلومات الكافية للموظفين لتطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على المعلومات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على المعلومات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على مشاركة العاملين لتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة.

جدول رقم (42)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة مشاركة العاملين حسب جنسية المصرف

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المصرف	تحقيق الجودة الشاملة
0.205	64	1.280	0.76	4.30	وطني	مشاركة
			1.00	3.99	أجنبي	العاملين

يلاحظ من بيانات الجدول (42) أن المصارف المحلية كانت أكثر التزاماً بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين حيث بلغ المتوسط العام للاجابات بالنسبة للمصارف الاجنبية 3.99 وللمصارف المحلية 4.30 والتي تعكس مستوى الإهتمام بتطبيق كافة العاملين لمرتكزات الجودة الشاملة . وبناءً عليه ترفض فرضية الدراسة العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على مشاركة العاملين لتحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت، وتقبل فرضية الدراسة البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتأثير (جنسية المصرف) على مشاركة العاملين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دولة الكويت.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1-5 النتائج

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. بينت الدراسة وجود تأثير لكل من المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر، الاجراءات الرقابية، الحاكمية المؤسسية) على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، فيما لم يظهر وجود تأثير لمتغير (جودة التدقيق الداخلي) على تحقيق الجودة الشاملة، وأن متغيرات فاعلية التدقيق تفسر ما نسبته (59.3%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة.
2. أوضحت الدراسة مدى تأثير مقومات نظم التدقيق الداخلي إدارة الخاطر، الإجراءات الداخلية، الحاكمية المؤسسية، وذلك لتأثيرها على أساليب عمل المدققين لتحليل مخاطر كل نشاط ، والاجراءات التي يتم اتباعها للتدقيق على الأنشطة، وتسهم الحاكمية المؤسسية في الحد من تأثير اصحاب المصالح على قرارات المدقق، وهذا يسهم في زيادة قدرة المصرف على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة من خلال تبني الادارة العليا الفلسفة الجودة في كافة عملياتها وتحسين وتطوير عملياتها المصرفية من خلال توفير معلومات دقيقة للادارة عن الوضع المالي للمصرف وضمان دقة المعلومات والبيانات المالية المقدمة إلى الإدارة .
3. وأشارت الدراسة وجود إلى تأثير لفاعلية التدقيق الداخلي ومقوماته التالية: (لادارة المخاطر على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.572). كما يلاحظ أن ادارة المخاطر تفسر ما نسبته (32.7%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة.
4. وضحت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات الرقابية على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي فوق متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.641). كما يلاحظ أن الإجراءات الرقابية تفسر ما نسبته (41%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحاكمية المؤسسية على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي فوق متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.617). كما يلاحظ أن الحاكمية المؤسسية تفسر ما نسبته (38%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة.

5. كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من المتغيرات المستقلة (الاحتراف المهني، الاستقلالية، برامج المهمات، التكلفة) على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، فيما لم يظهر وجود تأثير لمتغير (الاتصال) على تحقيق الجودة الشاملة، وهو تأثير إيجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.752). كما يلاحظ أن متغيرات كفاءة التدقيق تفسر ما نسبته (56.5%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة.

6. كما بينت الدراسة وجود تأثير للاعتراف المهني على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي دون متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.483). كما يلاحظ أن الاعتراف المهني تفسر ما نسبته (23.3%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة. وجود تأثير للاستقلالية على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي متوسط القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.499). كما يلاحظ أن الاستقلالية تفسر ما نسبته (24.9%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة.

7. أظهرت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكلفة على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي ضعيف القوة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.365). كما يلاحظ أن التكلفة تفسر ما نسبته (11.3%) من حجم التباين في تحقيق الجودة الشاملة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تحقيق الجودة الشاملة على المتغيرات (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، المعلومات المطلوبة، مشاركة العاملين، الكلي) تعزى إلى اختلاف جنسية المصرف.

8. أوضحت الدراسة أن مستوى التزام الإدارة العليا بتحقيق إدارة الجودة الشاملة كان أعلى من المصارف المحلية الوطنية حيث كان المتوسط العامل لإجابات للمصارف الأجنبية (4.35) بينما بلغ في المصارف الوطني (4.26) وهذا يشير إلى مستوى التزام الإدارة العليا في المصارف الأجنبية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد الوسائل التي تعتمدها كفلسفة عمل يساعد على رفع مستوى خدماتها.

9. أشارت نتائج التحليل إلى أن الفروق في مستوى التزام المصارف الأجنبية والمحلية بالتحسين المستمر كأحد عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة كان أعلى من المصارف الأجنبية حيث كان المتوسط العامل لإجابات للمصارف الأجنبية (4.71) بينما بلغ في المصارف الوطنية (4.34) وهذا يشير إلى مستوى تطبيق التحسين المستمر في المصارف الأجنبية كأحد مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان أعلى من المصارف الوطنية وهذا يعود إلى أن هذه المصارف تعمل وفق المعايير والمبادئ التي تحددها المصارف الأم على اعتبار أن هذه المصارف العاملة في دولة الكويت هي جزء من المصرف الرئيس.

10. وضحت الدراسة إن مستوى تأثير جنسية المصرف على توفير المعلومات المطلوبة كأحد متغيرات إدارة الجودة الشاملة كانت تميل إلى صالح المصارف الأجنبية بمتوسط بلغ (4.57) بينما كان المتوسط في المصارف المحلية (4.36) وهذا يشير إلى أن المصارف الأجنبية تلتزم بمعايير الإفصاح المالي وتعمل على توفير البيانات والمعلومات الكافية للموظفين لتطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
11. بينت الدراسة أن المصارف الأجنبية كانت أكثر التزاماً بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين والتي تعكس مستوى الإهتمام بتطبيق كافة العاملين لمرتكزات الجودة الشاملة .

## 2-5 التوصيات

بناء على النتائج السابقة وبالإضافة إلى الواقع الراهن في المصارف الكويتية، يقترح الباحث التوصيات الآتية:

أولاً: يوصي الباحث المصارف العاملة في دولة الكويت القيام بعمل دورات تدريبية للأعضاء لمعرفة التطورات في الرقابة المهنية على الجودة، والتطورات في مجال التأكد، ومعايير التدقيق الداخلي، ودليل أخلاقيات الإتحاد الدولي للمحاسبين المهنيين، لكي تتوافر لديهم المهارة والكفاءة والمعرفة والخبرة اللازمة لتطبيقها في عملهم في دولة الكويت .

ثانياً : على المصارف العاملة في دولة الكويت تصميم نظام فعال للتدقيق الداخلي يتضمن تحديد المفاهيم الأساسية والسياسات والمتطلبات الأخلاقية والمهام المحددة والموارد البشرية وأداء المهمة والمراقبة التي تساعد على نجاح عملية التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في دولة الكويت .

ثالثاً : على المصارف العاملة في دولة الكويت القيام بتصميم نظام لرقابة جودة المهام لتدقيق المعلومات المالية التاريخية ومراجعة تحديد العناصر والتي تشمل مسؤوليات القيادة لجودة عمليات التدقيق ومتطلبات أخلاقيات المهنة واستمرارية علاقات العملاء ومهام التدقيق المحددة وأداء المهمة والمراقبة.

رابعاً : يجب على المصارف العاملة في دولة الكويت أن تضع نظاماً لرقابة الجودة لتوفير تأكيد معقول بأن المصرف وموظفيه يمثل المعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية ، وان التقارير التي يصدرها المصرف مناسبة في ظل الظروف المحيطة .

خامساً: ضرورة النهوض بأداء التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في دولة الكويت , وذلك من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تخطيط وتنفيذ عملياتها, مما يتطلب توعية المدققين الداخليين بأهميتها وأهمية الالتزام بتطبيقها, لما لذلك من انعكاسات إيجابية على تحسين سير عمل التدقيق الداخلي .

سادساً: ضرورة أن تهتم المصارف العاملة في دولة الكويت بالتدقيق الداخلي وإعطائها دوراً أوسع في الفحص والتقويم والتقرير عن تطبيق أنظمة الجودة في أنشطة الشركة , سواء الشاملة أو الأيزو 9000. وأن توفر لها الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة التي تعينها على أداء مهامها . وأن تمنحها الصلاحيات الكافية , وربطها بأعلى جهة إدارية , لكي تعكس مدى التزام الأقسام بأنظمة الجودة الموضوعه .

سابعاً: ضرورة تطوير وظائف وأهداف التدقيق الداخلي بما يتماشى مع التوجه الحديث , وأن لا يقتصر دورها على الجانب الرقابي الذي يركز على سلامة النواحي المالية والمحاسبية , وعكس مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات , بل يتجاوز ذلك إلى الدور البناء التطويري الذي يساعد الإدارة على تحقيق الجودة الشاملة في أنشطة الشركة , وذلك في البحث عن ما هو أفضل داخل الشركة بالشكل الذي يحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي , سواء من الناحية المالية أو الإدارية أو التشغيلية.

ثامناً: ضرورة توثيق طرق وأساليب عمل التدقيق الداخلي , من خلال وضع يتضمن إجراءات العمل, وذلك للإفادة منه في تعليق فهم عمل التدقيق الداخلي خاصة عند التحاق مدققين جدد , بالإضافة إلى أنه يعتبر مرجعاً لتوحيد إجراءات العمل عند كافة أعضائها , ومن ثم فإن الاعتماد على عنصر الخبرة في تلقين العمل يكون أقل ما يمكن .

## المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب

1. إبراهيم، أحمد علي، (1998)، التأصيل المهني للمراجعة الداخلية-دراسة تطبيقية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة بنها، العدد الأول، ص 98.
2. بدران، سناء محمد ، (1994)، تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية- دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص55.
3. بكري، علي حاج ،(2005)، دور التدقيق الداخلي في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، ص 30 .
4. البلداوي ، عبد الحميد (2005)، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي ، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، ص33.
5. البناء، بشير عبد العظيم (2007)، دراسات التدقيق- مدخل معاصر، مطبوعات النيل.
6. بنور، عبد المنعم رمضان، (2004)، امكانية تطبيق رقابة الأداء من قبل الأجهزة العليا، "العربية"، مجلة الرقابة المالية، العدد 44، ص 5-9.
7. جمعة، أحمد حلمي (2000) المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، ص15.
8. جمعة، أحمد حلمي (2009)، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص16.
9. جمعة، أحمد حلمي ، (2009)، المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث، الإطار الدولي... أدلة ونتائج التدقيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص18.
10. جمعة، أحمد حلمي، (2011)، الريادية في المحاسبة والتدقيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص196.
11. حسين كامل حمدان، دراسة مقارنة بين عمل مراقب الحسابات الخارجي، وعمل إدارة مراقبة الحسابات الداخلية في المؤسسة، مجلة المحاسب القانوني، العدد 16.

12. خضر، سعاد، تقييم دور المراجعة الداخلية في ظل الجودة الشاملة ، مجلة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات ،السنة العشرون، العدد الرابع،2002، ص46.
13. الخطيب، خالد راغب ، (1998م )، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات: نظري وعملي، الطبعة الأولى، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ص112.
14. الرحالة ، محمد ياسين ، وخالد بن حمد الرواحي،(2008)، المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي ومدى توفرها في وزارات الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، مطبعة جامعة البحرين، ص89.
15. سليمان إيناس،(2005)، تطوير مقاييس التدقيق الداخلي للوفاء باحتياجات تدقيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، ص25.
16. السوافري، فتحي رزق،(2002)، الرقابة و المراجعة الداخلية (الاتجاهات الحديثة) ، ص 18-19.
17. السوافري، فتحي رزق ،( 1996م)، دراسات في: الرقابة والتدقيق الداخلي الإسكندرية، الدار الجامعية، ص78.
18. سوافيري، محمد وآخرون، (2007)، الرقابة والتدقيق الداخلي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص18.
19. السيد سيد عبد القادر،(1995)، تعديلات المواصفات الدولية للتعاقبات 9000 ومدقات الجودة، مكتبة كلية التجارة للبحوث العلمية، ص102.
20. سيدي عمر،(1999)، استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين كفاءة وفاعلية إدارة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ص104.
21. الشراوي عادل، (1995)، الدليل العلمي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، ص144.
22. الصبان ، محمد وآخرون ،(2002). التدقيق الخارجية - المفاهيم الأساسية وآيات التحقيق وفقاً للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية ، الاسكندرية :الدار الجامعية، ص34.
23. الصبان محمد، (1996)، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، دار الإسكندرية، مصر، القاهرة، ص44.
24. الصحن، عبد الفتاح ،( 2006 )، الرقابة والتدقيق الداخلي، جامعة الإسكندرية، ص95.
25. الصيرفي ، محمد (2006) ، سلسلة التدريب والإدارة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، ص23.

26. طلبة، علي، بحوث في التدقيق، الطبعة الثانية، بدون ناشر، مصر، القاهرة، 1997م، ص53.
27. عثمان، عبد الرزاق محمد، (1999م)، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الجمهورية العراقية، ص16.
28. عقيلي، عمر (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. العمرات، أحمد صالح، (1990)، التدقيق الداخلي: الإطار النظري والمحتوى السلوكي، الطبعة الأولى، عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، ص80.
30. عوض، محمد، (1997)، اقتراحات لتطوير الممارسات الإستراتيجية المصرية في ضوء نتائج الدراسات المختارة، مجلة كلية التجارة بالبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص30.
31. القاضي، حسين ودحدوح، (1999م)، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، الطبعة الأولى، عمان /الأردن، ص40.
32. مجلس الاتحاد الدولي للمحاسبين، (2007)، إصدارات معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، الأردن.
33. المجمع العربي للمحاسبين أ، (2001). مفاهيم التدقيق المتقدمة، عمان: المجمع العربي للمحاسبين.
34. الناغي، محمود السيد، (2000)، دراسات في المعايير الدولية للمراجعة: تحليل وإطار للتطبيق، المكتبة المصرية، المنصورة .
35. الهواري، محمد نصر، ومحمد، أحمد سلطان، (1987)، أساسيات التدقيق الداخلي: دراسة للأصول العلمية والعملية والإجراءات التنظيمية لمراجعة الحسابات في الوحدات الاقتصادية، مكتبة غريب، القاهرة، ص29.
36. الوردات، خلف عبد الله، (2006)، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص181.

ب- الرسائل الجامعية والدوريات:

1. إبراهيم شحاتة خاطر، (1991)، نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدقيق ترشيد مستخدمي المعلومات من خلال نظرية الاتصال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، م 15، ع 5.
2. أحمد حلمي جمعة، (1991)، المدخل السلوكي كأداة لتحسين الحكم الشخصي للمحاسب عند إعداد القوائم المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص78.
3. البلداوي، شاكر، كريمة وعلي كاظم الجوهر، (2006)، "معايير التدقيق الداخلي في تعزيز مفهوم الجودة الشاملة للمنظمات الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت شعار "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" الفترة " 26-27/4/2006، عمان، الأردن، ص46.
4. جمعة، أحمد حلمي، (2003)، الحاكمة المؤسسية وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي المهني الخامس، تحت شعار "التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، جامعة الزيتونة، الفترة 24-25/أيلول/2003م، عمان، الأردن، ص34.
5. جمعة، أحمد حلمي، (2005)، المعايير الأمريكية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، مجلة المدقق، العدد 63-64، ص8-15، عمان، الأردن.
6. الخرافي، عبد المحسن عبد الله الجار، (2009) رواد الاقتصاد الإسلامي المنطلقون من تجربة بيت التمويل الكويتي "بيتك"، الموقع الرسمي لبيت التمويل الكويتي .
7. الخوالدة، فالح عبد الله الحوان (2009)، "تأثير تحقيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
8. دهمش، نعيم حسني، أبو زر، عفاف 2005، الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية لجامعة الزيتونة الأردنية، تحت شعار (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) عمان \_ الأردن .
9. الذنبيات، علي، (2003)، "مدى وفاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، مجلد رقم 30، عدد2، ص 30.
10. الرحالة، محمد ياسين، (2005)، "فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد1، عدد1، ص89.

11. زباينه، سعيد عبد القادر سعيد (2008)، " أثر الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي المقبولة قبولاً عامً ومتطلبات قانون سيربنس- أوكسلي (Sarbanes - Oxley) مادة (404) على فاعلية التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي الفلسطيني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
12. الشراح، رمضان (2003)، الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة، مجلة الإداري، السنة 25، العدد 95.
13. الطروانة، محمد أحمد، البليسي ، بدرية المعترز ، (2009)، " الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد الأول، ص ص 38-44.
14. العرود، شاهر فلاح (2006)، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمات المساهمة العامة الأردنية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
15. العمري، غسان، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، (2004)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
16. فلبمان، خالد أحمد سمحيمي (2008)، " تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية وتأثيرها على التنمية الاقتصادية: دراسة تطبيقية في الاردن"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
17. القطاونة، عادل محمد، (2005)، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظام المعلومات المحاسبي، اطروحة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
18. محمد إبراهيم السقا. صندوق النقد: تأثر المصارف الإسلامية بالأزمة لا يقل عن نظيراتها التقليدية ويزيد. جريدة القبس الكويتية. العدد 13066. 13 أكتوبر 2009.
19. المصري ، محمد حسن (2003) ، " تحقيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في فلسطين . دراسة تحليلية ومودج إداري مقترح " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة.
20. النسور، محمود عبد الفتاح (2009)، " أثر الحوافز الإدارية وخصائص لجان التدقيق على فاعلية التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

1. جربوع ، يوسف والحلو، (2004)، دور المدقق الداخلي والمدقق الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين ، مجلة جامعة بغداد، العدد 8
2. خليل، عبد اللطيف محمد، (2003)، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء توجهاتها المعاصرة بالتطبيق على المصارف التجارية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد الخامس والعشرون.
3. رضوان، علي رأفت،(1983)، معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، المجلد 31، العدد 215، ص60.
4. شعبان ، حامد عبد المعطي ، (1989)، تحليل مخاطر الإنفاق الاستثماري، والمعالجات المحاسبية المقترحة لمواجهتها، المجلة العربية للإدارة، م13، ع2، ص 28.
5. صالح، نادية، (1995)، إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العام بالتحقيق على الشركات الغزل والنسيج، مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات، ص ص 120-130.
6. عبد الله، محمد الرملي،(1994)، إطار مقترح لمعايير التدقيق الداخلي في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص14.
7. عبد الوهاب، يوسف عبد القادر، (1997)، دراسة تحليلية لمدى تأثير الخصائص النوعية للمنشأة محل التدقيق في الطلب على الجودة وأنعاب التدقيق الداخلي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الأول، الجزء 1، ص 1-31.
8. العمري، أحمد محمد، وعبد المغني، فضل عبد الفتاح، (2006)،مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في المصارف التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث، ص26.
9. الغباري، أيمن، (2000)،الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وأهميتها في تحديد الاتجاهات المستقبلية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السادس والخمسون، ص ص 90-95.
10. الكاشف، محمود يوسف،(2000)، نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية التدقيق الداخلي كنشاط مضيف للقيمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الرابع، أكتوبر، ص87.

11. لبيب خالد، (2003)، نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة التدقيق الداخلي في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في قطاع الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد الأربعون، ص54.

د- المواقع الالكترونية

IFAC, IAASB, Handbook, 2008, Auditing, ISA, No 200, Objective and General Principles Governing an audit of financial statement, IAASB, New York, USA, <http://www.Iaasb.Org>.

دليل لمراقبة الجودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموقع الإلكتروني <http://web.ifac.orgt>، صدرت الطبعة الثانية في شهر تموز 2010.  
ثانياً: المدقق باللغة الأجنبية:

1. Aggarwal S., (1993), **A Quick Guide to Total Quality Management**, Business Horizons, pp. 66 – 68.
2. Ahlawat, Sunita S. and D. Jordan Lowe, (2004), **An Examination of Internal Auditor Objectivity: In-House versus Outsourcing**. Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol, 23, No,2, pp147-158.
3. Al Twaijry, Abdulrhman, (2004), **An Evaluation Of The Performance Of Internal Auditing In The Arabian Gulf Region**. The Arab Journal of Accounting, Vol. 7,1, pp.91-112.
4. Badri M., Davis D., (1995), **A Study of Measuring The Critical factors of Quality Management**, International Journal of Q.& R. Management, Vol. 12, No. 7, p 54.
5. Brown, A. and Vanderwiele T., (1996), **“Quality Management” Self – Assessment in Australia**, Total Quality Management, Vol. 7, No. 3, pp. 3
6. Buttle F., (1997), **ISO 9000, Marketing Motivations and Benefits**, International Journal of Quality and Reliability Management Vol. 14, No. 9.

7. Cahill, Edward, (2006), **Audit committee and internal audit effectiveness in a multinational bank subsidiary**: A case study. The Journal of Banking Regulation Vol, 7, No. ½. Pp. 160-179.
8. Daniel P., Amrik S., (2003), **The relationship between TQM practices**, quality performance, and innovation performance: An empirical examination, International Journal of Quality and Reliability Management, V. 20, N. 8, pp. 901 – 918.
9. Evans J., and Lindsay M., (1996), **The Management and Control of Quality**, 3rd. ed., West Publishing Company, New York, pp. 106 – 115.
10. Gerrit, Lgnace (2004) " Contemporary internal auditing practices : (new) roles and influencing variables . Evidence from extended case studios [www.thelia.org/iaa/index](http://www.thelia.org/iaa/index). CFM ? doc id= 124.
11. Hasan M., and Kerr R. M., (2003), **The relationship between total quality management practices and Organizational performance in service organizations**, The TQM Magazine, Vol. 15, N. 4, pp . 286 – 291.
12. Heizer, J. and Render B., (1996), **Production and Operations Management**, 4th Ed., Englewood Cliffs, Prentice – Hall.
13. Hoffur, Samuel K. M., (1999), **TQM and Organizational Change**, **International of Organizational Analysis**, Vol. 7 Issue 2, April, pp.1 – 28.
14. Hoffur, Samuel, (1999), op. cit., p. 7.
15. IIA, (2003), **Standard for the professional practices of Internal Auditing** , Code of Ethics, [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

16. Javier Fco., Antonio V. J., Luis M., (2003), **Factors affecting the relationship between total management and Organizational Performance**, International Journal of Quality and Reliability Management, V. 20, N.2, pp – 189 – 209.
17. Karajewisky L. J., Ritzman K. P., (1996), **Operation Management\ Strategy and Analysis**, 4th. Ed., Addison Wisley pub. co.
18. Read, j. William , **dasaratha v. Rama, and k. Raghunadan market for SEC Audits**, The Journal of accounting Horizons, Vol, 18, No.4. PP, 241-254.
19. Rilay, James, (1993), **“Just Exactly What is Total Quality Management”** Personnel Journal, Vol. 72, No. 1, pp 20-29.
20. Rob Melville. 2003, “The contribution internal auditors make to strategic management”. **International Journal of auditing**. Volume.7 November 2003.( P.209)
21. Shaio, (2003) " **An Investigation of Factors That Affect** " Internal Auditing Productivity in Taiwan: Auditing Policy and Technology versus External Environment online available [www.hicbusiness.org/biz2003proceedings](http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings)
22. Solis E., Rao S., Raghu – Nathan T., Chen Cho – Young and Pan Shih – Chun, (1998), **Quality Management Practices and Quality Results**, Comparison of Manufacturing and Service Sectors in Taiwan, Managing Service Quality, Vol. 8, No. 1, pp 46 – 64.
23. Soltani E., Gennard J., Vander Meer R., Williams T., (2004), **HR Performance evaluation in the Context of TQM**, A review of the Literature, International Journal of Quality and Reliability Management, V. 21, N. 4, pp. 377 – 396.

24. Sunita, Jordan,( 2004) **"An Examination Of Internal Auditor Objectivity: In-House Versus Outsourcing"** A Auditing: A Journal Of Practice & Theory. 23, No. 2september ,pp. 147-158 .
25. Brown, R. G., (1964), **Changing Audit Objectives and Techniques**, Independent Auditing Standards, Ed., J. . Roy, Holt, Richard & Winston Inc. N. Y., pp. 2-18.
26. Horngern, C. T., 1982, **Cost Accounting, A Managerial Emphasis**, Prentice – Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J, PP. 727-729.
27. Johnson, Howard J., **Corporate Accountability and Risk**, Tone at the Top, Published by The Institute of Internal Auditors, Issue 6, April 2000.
28. Konrath, Larry F., **Auditing Concepts and Applications: A Risk Analysis Approach**, 4E, South Western College Publishing, Cincinnati, 1999.
29. Tone at the Top, **The Lessons that Lie Beneath**, Op. Cit., Para.2, p.1.
30. Levitt, Arther, **An Essential Next Step in the Evolution of Corporate Governance Speech to the Audit Committee Symposium**, June, 1999.
31. Monks, R. and N. Minow, **Corporate Governance, 2ED**, Blackwell Publishers, Malden MA, 2001.
32. IIA, **Recommendations for Improving Corporate Governance: Presented to the New York Stock Exchange**, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL, 2002.
33. Mathiesen, Henrik, **Managerial Ownership and Financial Performance**, PH.D. Thesis. Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, Denmark, Sep. 13, 2002. (What is Corporate governance, Definitions, online Available <http://www.encyucogove. Com>) 2003.

- McKinnell, Hank (2002), **Framing The Task for Corporate Leadership**, Tone at the Top, Published by The Institute of Internal Auditors, Issue 16, Dec. p. 1-2.
34. B. J. Peters, “**The Quality Revolution**”, Internal Auditor, April 1992.
35. F. L. Chester (1993), **When Good Isn’t Good Enough**, Internal Auditor, No. 4, Aug.
36. J. Liu. Et. Al., **Developing Internal Auditing Procedures in U.K. Organization Using A Benchmarking Approach**, Managerial Auditing Journal, 1997.
37. J. McHugh, and Ramghumade, K., **Hiring and Firing**, Internal Auditor, 1997.
38. J. Ridley and Chambers A. (1998). **Leading Edge Internal Auditing**, ICSA Publishing and Prentice Hall Europe, London.
39. J. G. Khandeker, and Phalke A.A, **Evaluating Audit Quality With Expert Systems**, Edited by Kaplan, J.M. and Evar B., Internal Auditor, 1992.
40. Jeffords. Ret. Al (1994). **Applying TQM to the Internal Audit Department**, Internal Auditing.
41. L. C. Hawkes and M.B. Adams, **Total Quality Management and the Internal Audit: Empirical Evidence**, Managerial Auditing Journal, 1995.
42. L. E. Rittenberg, **Auditor Independence and Systems Design**, Institute of Internal Auditors, INC. USA< 1997.
43. R. De Meulder (1993). **Meeting the Challenge of ISO**, Internal Auditor.

44. S. Sisaye and G.H. Bondar (1994). **TQM and Internal Auditing A Synthesis**, Internal Auditing No. 1, Summer.
45. S. K. Didis (1997). **Communicating Audit Results**, Internal Auditor, No. 5, Oct.
46. Cunnington (2000), **Looking to a Brave New Future**, Internal Auditor.
47. T. J. Fogarty, and L. P. Kalbers (1993). **Internal Auditor Performance: A Comparison of Self-Ratings and Supervisor Ratings**, Managerial Auditing Journal, No. 4.
48. Z. Razaee (1996). **Improving the Quality of Internal Audit Functions Through Total Quality Management**, Managerial Auditing Journal, No. 1.
49. The Institute of Internal Auditors (IIA – UK), New IA Definition, Online Available :<http://www.iaa.org/> About the IIA-UK. New IA Definition 1999.
- Magd,H(2003),**ISO9000 and TOM**: Are they complementary or contradictory to each other ? the tom Magazine,Vol.15.
- Moller ,Robert (2004), **Sarbanes-Oxley and the new Internal Audit Roles** , John Wily and sons.
50. **American Institute of Certified Public Accountants**, Committee on Management Services, Nos. 1+2+3.
51. Cipple L.D. and Metealf , , 1974, **Planning an Audit and the Supervision on the Assistants**, Journal of Accountancy, March 1974.
52. Jarvis, p., Professional Education, London, Groomhelm, 1983.
53. Anderson, R.H., 1981, **Auditing SRA Systems: New Uses for Old Standards**, CA Magazine, May 1981.
54. Hancock, C., 1992, **Institute is Criticized for Small Fines on C and L Men the Accountant**, November.

55. Renshall, J. M, 1976, **Changing Perceptions Behind the Corporate Report**, Accounting Organizations and Society, Vol. 2, No. 1.
56. Mauz K. A. and Matusiak, L. W., 1988, **Concurring Partner Review Revisited**, Journal of Accountancy, March 1988.
57. Hamilton, Alexander (1982). Institute Incorporated, **Internal Auditing: Key to Financial and Operation Improvement, Modern Business Reports**, New York
58. Mutchler, Jane (2004). CH.7 **“Independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing”**, p231-268.
59. Rezaee, Zabihollah, (1996) **“Improving the quality of internal audit functions through total quality management”**, Managerial Auditing Journal, Vol. (11) No. (1) 1996, P30-34.
60. IFAC, IAASB, (2005), **Handbook of international Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements**, International Federation of Accountants, New York, USA.
61. Taylor, D. H. and Glezen, G. W., (1995) **Auditing: Integrated Concepts and Procedures**, 2<sup>nd</sup> Ed., John Wily & Sons, N.Y., 0.
62. Arena, Marida and Arnaboldi, Michela and Azzone, Giovanni **“Internal audit in Italian organizations: A multiple case study”** Managerial Auditing Journal. Vol. (21) No. (3) 2006. pp 275-292.
63. Andrew D. bailey. **Research opportunities in Internal Auditing**, 2003 .

## أسئلة المقابلة

- س1: هل يؤثر تحقيق إدارة الجودة الشاملة على عمليات التدقيق في المصارف التجارية الكويتية؟
- س2: هل يوجد نظام للتدقيق الداخلي في المصرف؟
- س3: هل تعتقد أن نظم التدقيق الداخلي في المصرف يتصف بالفاعلية؟
- س4: ما هي معايير فاعلية نظم التدقيق الداخلي في المصرف؟
- س5: ما هي أكثر المعايير تأثيراً على نظام التدقيق في المصرف؟
- س6: هل يوجد التزام من قبل المدققين بكافة عناصر فاعلية نظم التدقيق الداخلي في المصرف؟
- س7: هل يحرص المصرف على الالتزام بكفاءة نظم التدقيق الداخلي؟
- س8: تتطلب كفاءة نظم التدقيق الداخلي تمتع المدققين .....
- س9: هل يتمتع المدققين في المصرف بالاستقلالية والقدرة على الاتصال؟
- س10: هل تساعد كفاءة نظام التدقيق على تخفيض تكاليف عمليات التدقيق؟
- س11: هل يلتزم المصرف بتحقيق مرتكزات نظام الجودة الشاملة؟
- س12: هل تؤثر فاعلية نظام التدقيق على تحقيق مرتكزات نظام الجودة الشاملة؟
- س13: هل تؤثر كفاءة نظام التدقيق على تحقيق نظام الجودة الشاملة؟
- س14: هل تؤثر فاعلية كفاءة نظام التدقيق على تحقيق نظام الجودة الشاملة في المصرف؟

## الملاحق

ملحق رقم (1)

### المصارف العاملة في دولة الكويت

نوع المصرف	اسم المصرف	سنة التأسيس
تجاري	مصرف الكويت الوطني	1952
تجاري	مصرف الخليج	1960
تجاري	المصرف التجاري الكويتي	1960
تجاري	المصرف الأهلي الكويتي	1967
إسلامي	مصرف الأهلي المتحد	1971
إسلامي	مصرف الكويت الدولي	1973
تجاري	مصرف برقان	1975
إسلامي	بيت التمويل الخليجي	1977
إسلامي	مصرف بوبيان	2004
تجاري	إتش إس بي سي	2005
تجاري	بي أن بي باربيا	2005
تجاري	مصرف أبوظبي الوطني	2006
تجاري	ستي مصرف	2006
تجاري	مصرف قطر الوطني	2007
تجاري	مصرف الدوحة	2008
تجاري	مصرف مسقط-موافقة مبدية	2008
حكومي	مصرف التسليف والإدخار	1965
حكومي	مصرف الكويت الصناعي	1968

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ المدقق الداخلي المحترم

تحية طيبة، وبعد:

يرجى التكرم بالإجابة عن الإستبانة التالية التي تهدف إلى " تطوير برنامج لقياس أثر فاعلية وكفاءة نظم التدقيق الداخلي على تحقيق الجودة الشاملة في المصارف العاملة بدولة الكويت" (دراسة مقارنة) إن مساهمتكم في الإجابة عن هذه الإستبانة له أهمية كبيرة في المساهمة بتحقيق نتائج هذه الدراسة والتي من أهمها: خدمة المهنة والأطراف المختلفة ذات العلاقة، وذلك عن طريق الخروج بالتوصيات المناسبة في مجال تحقيق الجودة الشاملة في عملية التدقيق الداخلي. ويرجى العلم أن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة، بحيث لا تُستخدم إلا لأغراض هذا البحث وفي صيغتها الإجمالية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

حمود محمد الشمري

القسم الأول : يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتناسب إجابتك

1.	المركز الوظيفي	<input type="radio"/>	مدير تدقيق داخلي	<input type="radio"/>	مساعد مدير تدقيق داخلي
		<input type="radio"/>	مدقق داخلي	<input type="radio"/>	مساعد مدقق داخلي
2.	العمر	<input type="radio"/>	25 سنة فأقل	<input type="radio"/>	30 - 26
		<input type="radio"/>	35 - 31	<input type="radio"/>	36 فأكثر
3.	الشهادة المهنية	<input type="radio"/>	CPA	<input type="radio"/>	CIA
		<input type="radio"/>	جامعي	<input type="radio"/>	دراسات عليا
4.	التخصص	<input type="radio"/>	محاسبة	<input type="radio"/>	أخرى ...أذكرها.....
5.	الخبرة	<input type="radio"/>	5 سنوات فأقل	<input type="radio"/>	10-6 سنة
		<input type="radio"/>	11 - 15 سنة	<input type="radio"/>	16 فأكثر
6.	جنسية المصرف	<input type="radio"/>	وطني	<input type="radio"/>	أجنبي
7.	عمر المصرف	<input type="radio"/>	5 سنوات فأقل	<input type="radio"/>	10-6
		<input type="radio"/>	15-10	<input type="radio"/>	15 فأكثر
8.	حجم المصرف	<input type="radio"/>	50 عامل فأقل	<input type="radio"/>	100-51
		<input type="radio"/>	300-100	<input type="radio"/>	300 فأكثر
9.	إرتباط إدارة التدقيق	<input type="radio"/>	مجلس إدارة المصرف	<input type="radio"/>	مدير عام المصرف
		<input type="radio"/>	نائب مدير عام المصرف	<input type="radio"/>	لجنة التدقيق الداخلي
10.	المستوى التنظيمي	<input type="radio"/>	إدارة	<input type="radio"/>	قسم
		<input type="radio"/>	شعبة	<input type="radio"/>	مراقبة
11.	يوجد لجنة تدقيق داخلي	<input type="radio"/>	نعم	<input type="radio"/>	لا

القسم الثاني: يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتناسب إجابتك

لا تنطبق أبداً	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	السؤال	تسلسل
1	2	3	4	5		
فاعلية التدقيق الداخلي:						
1- إدارة المخاطر:						
					1. تتضمن نظم التدقيق الداخلي تقييم المخاطر الجوهرية التي تتعرض لها عمليات المصرف.	
					2. تساهم نظم التدقيق الداخلي في تحسين ضوابط رقابة المخاطر.	
					3. تساهم نظم التدقيق الداخلي في المصرف في تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المصرف في المستقبل.	
					4. يتم تصميم خطط التدقيق الداخلي من قبل إدارة التدقيق الداخلي بناءً على نتائج تقييم المخاطر المتوقعة مستقبلياً.	
2- جودة التدقيق الداخلي						
					5. تقوم جهة متخصصة من خارج المصرف بتقييم جودة برامج التدقيق الداخلي سنوياً.	
					6. يقوم مدير التدقيق الداخلي برفع تقارير عن نتائج برامج الجودة حول التدقيق الداخلي لمجلس إدارة المصرف.	
					7. تحاول إدارة التدقيق الداخلي التعرف على أساليب حديثة ومماذج متطورة في عملية التدقيق.	

3- الإجراءات الرقابية:					
					8. تتأكد إدارة التدقيق الداخلي من ملاءمة توزيع الضوابط الرقابية على المهمات في المصرف.
					9. يُقيّم المدققون الداخليون مدى مناسبة الرقابة الداخلية الموضوعية من قبل إدارة المصرف لتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
					10. يقوم المدققون الداخليون بالتأكد من مدى توافق برامج وعمليات وأهداف إدارة التدقيق الداخلي مع أهداف المصرف.
					11. تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع تقاريرها بشكل دوري إلى لجنة التدقيق الداخلي.
4- الحاكمية المؤسسية:					
					12. تحقق نظم التدقيق الداخلي فاعلية الأداء الإداري في المصرف.
					13. تتضمن نظم التدقيق الداخلي نظام محاسبة المنفذين للأعمال في الدوائر المختلفة في المصرف.
					14. تتحمل إدارة التدقيق الداخلي المسؤولية المباشرة عن عملية التدقيق.
					15. عند وضع أهداف التدقيق المهمات في المصرف فإنه يتم بيان درجة المخاطر التي تقبلها الإدارة العليا من قبل إدارة التدقيق.

كفاءة التدقيق الداخلي :

1- الاحتراف المهني

					16. يشارك المدققون الداخليون باستمرار بالدورات التدريبية المتعلقة بالتدقيق الداخلي والتي تعقد من قبل المصرف.
					17. يتم الاستعانة بمختصين في حالة القيام بنشاط تدقيقي يحتاج إلى معرفة غير متوفرة عند المدققين الداخليين.
					18. يتمتع العاملون في إدارة التدقيق بسلوكيات المهنة.
2- الاستقلالية:					
					19. إن قواعد عمل المدقق منصوص عليها في نظام المصرف الداخلي.
					20. يحدد نطاق عمل نظم إدارة التدقيق الداخلي بدون تدخل الإدارات الأخرى.
					21. تنفذ مهمات إدارة التدقيق الداخلي من دون تدخل مسؤولين من إدارة المصرف.
					22. هناك جهة من خارج إدارة التدقيق الداخلي في المصرف تقوم بالاطلاع على مهمات إدارة التدقيق الداخلي.
3- الاتصال					
					23. يتبادل مدير إدارة التدقيق الداخلي الاستشارات مع الإدارات الأخرى في المصرف
					24. يشارك مدير إدارة التدقيق الداخلي في المعلومات مع جهات متخصصة خارج المصرف.
					25. ترفع إدارة التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق الداخلي تقريراً يحدد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط واعتمادها.

					26. ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريراً دورياً للإدارة العليا عن أداء إدارة التدقيق الداخلية.
					27. ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريراً دورياً لرئيس لجنة التدقيق عن أداء إدارة التدقيق.
4- برنامج المهمات:					
					28. يتم تحديد هدف مفصل لكل مهمة سينفذها المدقق الداخلي في المصرف.
					29. يُعدّ نطاق عمل كل مهمة تدقيق كافياً لتحقيق الهدف من المهمة في المصرف.
					30. يقوم المدققون الداخليون بتحديد المعلومات الكافية لتحقيق مهامهم في المصرف.
					31. تؤثر درجة تعقيد المهام التدقيقية على عدد المدققين الداخليين الذين سيقومون بتدقيقها.
5- التكلفة :					
					32. تحقق إدارة التدقيق الداخلي في المصرف الأهداف المنوطة بها بأقل كلفة ممكنة.
					33. تحقق إدارة التدقيق الداخلي في المصرف أهدافها بأقل جهد ممكن.
					34. تحقق إدارة التدقيق الداخلي في المصرف أهدافها بأقل وقت ممكن.

القسم الثالث: تحقيق الجودة الشاملة

لا تنطبق أبداً	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	السؤال	تسلسل
1	2	3	4	5		
إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة						
					1. يؤكد مجلس إدارة المصرف على الإلتزام التام ببرنامج الجودة المحددة سلفاً	
					2. يهتم رؤساء الأقسام في المصرف بمتابعة برنامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الإلتزام به	
					3. تتولى الإدارة العليا للمصرف عملية التخطيط للجودة باستمرار	
					4. تتبنى الإدارة العليا في المصرف الأهداف الإستراتيجية للجودة بالاعتماد على حاجات ورغبات المودعين والمقترضين والمستفيدين	
					5. تهتم الإدارة العليا في المصرف بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الاساليب المطبقة في هذا المجال	
التحسين المستمر للعمليات المصرفية						
					6. تسعى إدارة المصرف الى تقليل الإجراءات المتعلقة بالعمليات المصرفية من سحب وإيداع	
					7. تعتمد الإدارة العليا في المصرف على نظم وأساليب جديدة لتحسين الأداء والخدمة	

					8. يمتلك المصرف نظام معلومات يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية
					9. تقليل الأخطاء والثغرات المالية الى أدنى حد ممكن من أساسيات عمل المصرف
					10. يعتمد المصرف برنامجاً لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية
المعلومات المطلوبة					
					11. تقوم إدارة المصرف على المخططات والمؤشرات المالية لقياس ومراقبة الجودة
					12. يؤدي نظام المعلومات المصرفية المعتمد في المصرف الى تحقيق مركز تنافسي جيد
					13. تعتمد إدارة المصرف على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها المصرفية
					14. تعتمد إدارة المصرف على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة
مشاركة العاملين					
					15. يتيح لي رئيسي مجالاً للاستفادة من خبراته والاقتداء به
					16. يوجهني رئيسي عندما أُلجأ إليه ليحل مشكلة خاصة بالعمل
					17. تشارك إدارة المصرف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالقسم الذي أعمل به
					18. تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة في المصرف
					19. تشجع الإدارة العليا للعاملين على العمل كفريق واحد

القسم الرابع: المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع

لا تنطبق أبداً	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	السؤال	تسلسل
1	2	3	4	5		
					إدارة المخاطر بدرجة عالية يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة	.1
					تطبيق الإجراءات الرقابية يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة	.2
					ترابط سلسلة الحاكمية المؤسسية يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة	.3
					تنوع أساليب وتطوير جودة التدقيق يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة	.4
					الكفاءة والعناية المهنية اللازمة تساعد في تحقيق الجودة الشاملة	.5
					استقلالية المدقق الداخلي بشكل تام تحقق الجودة الشاملة	.6
					وجود قنوات اتصال فعالة بين جميع الإدارات يحقق الجودة الشاملة	.7
					تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي يعد كافياً لتحقيق الجودة الشاملة	.8
					تحقيق الأهداف المرجوة من التدقيق بأقل جهد وأقل كلفة يحقق الجودة الشاملة	.9

### الملحق رقم (3)

تتألف المعايير الدولية للتدقيق الداخلي:

معايير الخواص: وهي المعايير التي تختص بالصفات الخاصة بالمنشآت والأفراد الذي يؤديون اعمال التدقيق الداخلي وتشمل:

1. وثيقة التدقيق وهي تشمل الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات.
2. موقع دائرة التدقيق على الهيكل التنظيمي وموضوعية المدققين.
3. البراعة المهنية المطلوبة من المدققين لإنجاز اعمالهم بكفاءة ومهارة وخبره.
4. التدقيق على التدقيق من خلال برنامج الرقابة النوعية.