

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم المالية والمحاسبة  
مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في مسار مالية ومحاسبة، تخصص التدقيق و مراقبة التسيير  
العنوان

## واقع تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسات

### الإقتصادية الجزائرية

(دراسة ميدانية للمؤسسة نفضال- وحدة غرداية -)

إشراف البروفسور:

محمد عجيلة

إعداد الطالبة:

شرع سالمة

لجنة المناقشة :

رواني بوحفص.....محاضر ب.....جامعة غرداية.....رئيسا

د. عجيلة محمد.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة غرداية.....مشرفا

بن النوي مصطفى.....محاضر ب.....جامعة غرداية.....مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى (( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ))

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.... ولا تطيب الجنة إلا برويتك يا الله جل جلالك.

الى من بلغ الرسالة وأدى المنة ونصح الأمة ... الى نبوي الرحمة ونور العالمين: سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني، بالعطف والعنان، وكان لي درع الأمان أحتمي به من نائبات الزمان، وتحمل عبي الحياة حتى لا أحس بالحرمان أيي العزيز الغالي حفظه الله وأطال فيي عمره.

الى التي جعل الله الجنة تحت اقدامها، ريادة حياتي، وبهجتها التي غمرتني بعطفها وحنانها، وأنارت لي درب حياتي، وكلما جارت علي الأيام بكيت في حضنها وكان لي عوناً، الصدر الحنون، والقلب العطوف، أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال فيي عمرها إلى زوجي الغالي الذي كان معي في المواقف الصعبة فكان لي زعم السند والعقد، فها ربي أحفظه لي.

إلى الجوهرة المصونة إلى قلعة كعدي ابني الغالي أيمن عبد الرحمان من أتمني له من الله أن يكبر في طاعته وأن يشبه علي ذكره، إلى الجواهر المصونة المعونة أخواتي الصالحات عفاف وابنتها الآء، وصفاء وإخواني الصالحين عبد الرزاق، ياسين فهو رفقاء دربي إلى من هم دائماً قربي إلى من بهم استأنس و بالبعدي عنهم استوحش إلى من كتبت عنهم بدمع العين والنفس اخوتي أحبتي.

اليكم خالتي، أخوالي، أعمامي، عماتي، لكل عائلة شرع وأولاد المدار، تحية حب وتقدير ..

إلى كل من هم في قلبي وذاكرتي ونسيتهم مذكراتي أقول عذراً فما هذا إلا حبر على ورق

السلامة

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله نعمده ونشكره على توفيقه وامتنانه ونصلي ونسلم على صاحب العزة والتحجيل  
المعلم الجليل قرة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم .  
أما بعد :

لابد لي وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة أعود بها الى أعوام  
قضيتها في رحاب الجامعة مع أساتذتي الكرام الذين قدموا لي الكثير باذلين بذلك جهودا  
كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد، وقبل أن أمضي أتقدم بأسمى آيات الشكر  
والامتنان والتقدير والمحبة إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور:

عجيلة محمد لإشرافه على هذه المذكرة الذي عرفت عنه الدقة والإخلاص في العمل.  
وكان له الفضل في اخراج هذه الدراسة في حيز الوجود، ..... جعل الله ذلك في  
ميزان حسناته يوم الدين، والذي اقول له بشراك قول رسول الله صل الله عليه وسلم  
( ان الحوت في البحر، والطير في السماء ليصلون على معلم الناس الخير)).  
أتمنى له النجاح والتكملة في مشواره الدراسي.

ولكل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

سلمى

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية الصناعية مع إستعراض وجهة نظر العاملين بمؤسسة نفضال وحدة غارداية، و لقد تم إستعراض مفهوم التدقيق الإداري، كما تم إستخدام المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، من خلال إعتقادنا على أهم الدراسات والكتب والمجلات والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي تم إعداد إستبانة مكونة من 37 عبارة، وذلك من أجل جمع المعلومات الأولية من عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة والمكونة من 61 فردا، وقد إعتدنا في الدراسة لأجل تحليل بيانات الإستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS نسخة 20، من أجل تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة ان تطبيق التدقيق الاداري يصدم بالكثير من العوائق و كذا الاهتمام بالتدقيق الاداري بشكل كاف كما انه لا يوجد ضبط واتفاق لاهم معاييرهم. كما ان وجود مشاكل في عملية الرقابة على قياس جودة المنتجات داخل المؤسسة يؤدي بالمدقق إلى ايجاد الحلول وإظهار المسببات التي أدت إليها وإيجاد إصلاحات مناسبة؛

إن لإمتلاك المؤسسة نفضال نظام معلوماتي جيد عن مدخلات و مخرجات المؤسسة و كذا عن البيئة الداخلية و الخارجية يسهل عمل المدقق ويجعله أكثر ملائمة خاصة لإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة التي تعود بالمنفعة على المؤسسة؛

كما خلصت الدراسة الى توصيات اهمها حتمية ايجاد نظام متكامل منسجم لتدقيق نشاطات المشاريع حيث ان التدقيق المالي يركز على الجانب المالي لكن التدقيق الاداري يتولى قياس الكفاءة و الفعالية لذا وجب الاهتمام به.

## الكلمات المفتاحية:

تدقيق، إدارة، تدقيق إداري ، ، كفاءة، فعالية ، الاداء، معايير التدقيق، تدقيق مالي.

### **Résumé de l'étude:**

La présente étude vise à identifier la réalité de l'application de l'audit administratif dans la Société économique et industrielle avec l'exposition du point de vue des employés de l'unité **NAFTAL** de Ghardaïa, et le concept d'audit administratif a été revu, l'approche descriptive a été utilisée pour la partie théorique de l'étude en s'appuyant sur les études, livres, revues et articles scientifiques les plus importants . Et pour la partie pratique, un questionnaire de 37 déclarations a été préparé afin de recueillir des informations préliminaires auprès d'un échantillon aléatoire des employés de l'institution composée de 61 personnes .Nous nous sommes appuyés sur l'étude pour analyser les données du questionnaire sur la version **SPSS 20**, Les données et l'étude ont atteint les résultats suivants :

L'une des conclusions de l'étude est que l'application de l'audit administratif est confrontée à plusieurs obstacles, ainsi que par un intérêt dans l'examen administratif adéquat et qu'il n'y a pas de contrôle et un consentement sur la plupart de ses normes .L'existence de problèmes dans le processus de contrôle de la qualité des produits au sein de l'institution conduit l'auditeur à trouver des solutions et à démontrer les causes qui y ont conduit, et à parvenir aux réformes appropriées. L'entreprise **NAFTAL** dispose un bon système d'information sur les intrants et les extrants, ainsi que sur l'environnement interne et externe qui facilite le travail de l'auditeur et le rend plus approprié, en particulier pour prendre des décisions administratives efficaces dont l'institution profite d'avantage.

L'étude a conclu avec les recommandations du plus important de ce qui est l'inévitabilité d'un système intégré et cohérent pour auditer les activités des projets, puisque l'audit financier se concentre sur l'aspect financier, mais l'audit administratif pour mesurer l'efficience et l'efficacité.

### **Les mots clés:**

**Audit, administration, Audit administratif, Efficience, Efficacité, Performance, Normes d'audit, Audit financier.**

## قائمة المحتويات

II	بسملة
III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الإداري والدراسات السابقة

3	المبحث الأول: ماهية التدقيق الإداري
16	المبحث الثاني: معايير واساليب التدقيق الإداري
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة نفعال بولاية غارداية

40	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفعال بولاية غارداية
50	المبحث الثاني: منهجية تصميم واستبيان الدراسة
67	المبحث الثالث: تحليل ودراسة الاستبانة ونتائجها
80	الخاتمة
83	قائمة المراجع
88	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	جدول يوضح العلاقة بين التدقيق الإداري التدقيق المالي	01
10	جدول يوضح استناد أعمال التدقيق الإداري المدقق الداخلي والمدقق الخارجي	02
41	جدول يوضح تطور نظام مؤسسة نفضال	03
50	جدول يوضح الإستبيانات الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة	04
52	جدول يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	05
53	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس المؤسسة	06
54	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	07
55	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	08
57	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	09
58	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	10
60	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	11
61	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال	12
62	جدول يمثل اختبار التوزيع الطبيعي	13
63	جدول يوضح معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	14
64	جدول يوضح معامل الارتباط لفقرات المحور الأول منطلقات مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة	15
65	جدول يوضح معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة	16
66	جدول يوضح معامل الارتباط لفقرات المحور الثالث معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة	17
67	جدول يوضح درجة أهمية بنود الاستبيان	18
67	جدول يوضح لمقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	19
68	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول منطلقات و مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة	20
72	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة	21
75	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة	22



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	شكل يمثل العلاقة بين عناصر الاقتصاد الكفاءة والفعالية	01
47	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفعال	02
48	شكل يمثل الهيكل التنظيمي الخاص بمجموعة المراجعة بمؤسسة نفعال مركز غارداية	03
51	شكل يوضح الاستبيانات الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة	04
54	شكل يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	05
55	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	06
56	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	07
57	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	08
59	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	09
60	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	10
61	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال	11

مقدمة

## توطئة

تواجه المؤسسات الاقتصادية و الصناعية في وقتنا الحاضر أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا إتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد و التداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات.

و مع تحرر الاقتصاد العالمي و موجة العولمة و ما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية و كفاءة و ترشيد و استخدام أمثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، و مع تزايد الحاجة إلى التنمية السريعة و الشاملة إرتفع عدد المؤسسات و توسعت مجالات نشاطها فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد و أخذت أحجاما مختلفة و أشكالاً قانونية متعددة، فوجدت المؤسسات الوطنية و المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي و التجاري و الإداري... الخ، كما وجدت المؤسسات الخاصة بمختلف أنواعها. لذا كان لابد من وجود عملية تدقيق و متابعة أعمالها للتأكد من مدى مطابقتها للمخططات الموضوعية.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن التدقيق الإداري يهتم بتحديد الممارسات الإدارية غير السليمة والتي عادة ما تكون لها انعكاسات مالية على المؤسسة و يحتاج إلى من يقوم بعملية التدقيق الإداري إلى العديد من المهارات ليستطيع القيام بها و الإطلاع الدائم على الجديد من النظريات والأساليب لتحديث معلوماته بصورة مستقرة ، ويفترض أن يقوم فريق مؤهل ومدرّب بعملية التدقيق ويختلف نوع مؤهلاته وخبراته بنوع النشاط ونوع عملية التدقيق المطلوب القيام بها، ويعتمد نجاح عملية التدقيق اعتماداً كبيراً على مدى إستقلالية من يقوم بها وتفهم الإدارة والعاملين لمعنى عملية المدقق الإداري ، وكذلك قدرة المدقق على وضع الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة أو التوصيات التي يفترضها المدقق ومدى قدرته على إقناع الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، فوجود التدقيق الإداري داخل المؤسسة خاصة الاقتصادية الصناعية يعطي دفعا لها لتحسين أدائها وبقائها طويلا في السوق، وعلى ضوء ما تقدم فإن الإشكالية الرئيسية المطروحة في هذه الدراسة هي:

✓ ماهو واقع ومتطلبات تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

وتتفرع الإشكالية السابقة إلى التساؤلات التالية:

✓ ما مفهوم التدقيق الإداري ؟

✓ فيما تتمثل أهمية التدقيق الإداري في المؤسسات الإقتصادية ؟

✓ ما هي أهم المعايير المعتمدة في عملية التدقيق الإداري ؟

✓ ما هو واقع التدقيق الإداري في المؤسسة الإقتصادية وخاصة مؤسسة نפטال بولاية غارداية؟

✓ هل يوجد في المؤسسة محل الدراسة قسم مستقل ونظام للتدقيق؟ وهل تقوم هذه المؤسسة بتوفير الموارد

الكافية لقسم التدقيق الإداري؟

#### ■ فرضيات الدراسة:

✓ يساير نطاق التدقيق الإداري في المؤسسة محل الدراسة التطورات الحديثة التي طرأت على الوظيفة وانتقالها

من دور تصيد الأخطاء والرقابة المالية إلى مستويات متقدمة من تدقيق الأداء والمساهمة في تقييم وإدارة

المخاطر ونظم الرقابة الداخلية وتحقيق الجودة الشاملة؛

✓ يوجد هناك حاجة لصياغة معايير للتدقيق الإداري وتعميمها مؤسسياً على المستوى الوطني؛

✓ يساهم المدقق الإداري في المؤسسة على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ؛

#### ● أهداف الدراسة: من خلال دراستنا سنحاول تحقيق من الأهداف نلخص ما يلي:

✓ محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الإقتصادي و الصناعي إلى أهمية التدقيق الإداري في تحسين فعالية و أداء

المؤسسة و ذلك بإستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا؛

✓ تشخيص كل أساليب التدقيق المطبقة في المؤسسة الإقتصادية و التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة

وكشف الأخطاء و الإنحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها؛

✓ إبراز أهمية التي أخذها التدقيق الإداري في خدمة العلمية الإدارية؛

✓ إبراز أهم المعايير المعتمدة للتدقيق الإداري في المؤسسة الإقتصادية الصناعية؛

✓ مساعدة إدارة مؤسسة محل الدراسة في تدعيم عمل مدقق الإداري وتوسيع عمله ووضع معايير لتقييم

أدائها وأنشطتها المختلفة.

#### ■ أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى إسهامها في إثراء

المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس

داخل المؤسسة الإقتصادية و الصناعية و هي التدقيق الإداري بإعتباره عملية فعالة تساهم في كشف عن الأخطاء

و الإنحرافات و محاولة تصحيحها.

## ■ منهج المستخدم و الأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب والمجلات والمقالات العلمية محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي إستخدمنا فيه منهج دراسة حالة حيث تمت معالجته باستخدام استبيان الذي تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية كبرنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) نسخة 20، بالإضافة لبرنامج معالج الجداول EXCL إصدار 2010 .

## ■ مبررات اختيار الموضوع: و تم اختيار الموضوع من خلال عدة مبررات منها:

- ✓ الحاجة الماسة للتدقيق الإداري من قبل المؤسسات الجزائرية وخاصة بعد الإصلاحات التي تم إنتهاجها؛
- ✓ إرادة الشخصية في مواصلة البحث في مجال إختصاص تدقيق ومراقبة التسيير بجامعة غارداية؛
- ✓ نقص الاهتمام النوع من المواضيع والرغبة في طرحه وإسقاطه على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ انعدام المواضيع التي تعرضت للجانب الذي يطرح مواضيع التدقيق والتدقيق الإداري خصوصا وأهميته في مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غارداية.

## ■ حدود الدراسة:

تمت الدراسة على مؤسسة نفطال بولاية غارداية التي تقع بمنطقة الصناعية بدائرة بنورة ، خلال فترة المسار الدراسي الجامعي 2017-2018.

## ■ صعوبات الدراسة: من أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة:

- ✓ شح المراجع التي تخص الموضوع في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غارداية؛
- ✓ مبدأ التحفظ الذي إعتمده بعض الأطراف داخل المؤسسة أثناء الإجابة عن بعض الأسئلة التي تتعلق بوجهات نظرهم ومواقفهم تجاه القضايا المرتبطة بمهنة التدقيق الإداري؛
- ✓ صعوبة الحصول على الوثائق التطبيقية وتميزها بشيء من السرية للظروف التي كانت تمر بها مؤسسة نفطال بولاية غارداية؛

## ■ هيكل الدراسة:

بناءً على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا، ولمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين

على النحو التالي:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتدقيق الإداري والدراسات السابقة من خلال ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول التدقيق الإداري، أما المبحث الثاني معايير واساليب التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية، بينما تناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة التي عالجت موضوع البحث ومقارنتها بالدراسة الحالية، أما في الفصل الثاني الخاص بالدراسة الحالية فقد احتوى ثلاث مباحث وتطرقنا في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة نفعال بولاية غارداية، أما المبحث الثاني منهجية الدراسة وأدوات المتبعة واختتمنا الفصل بالمبحث الثالث تناولنا فيه النتائج و مناقشة الإستبانة.



الفصل الأول:

الإطار النظري للتدقيق

الإداري و الدراسات السابقة



### تمهيد

إن التطور الذي شهدته البيئة الاقتصادية من حيث المنافسة الكبيرة وكذا تقلبات السوق وتعدد أوجه المخاطرة جعل من التدقيق جزءاً مكملاً للمحاسبة، عموماً فإن الفحص والتحليل والمصادقة التقليدية لم تعد كافية للإمام بجميع الجوانب أداء الإدارة وذلك لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية والاقتصاد مما استدعى إلى ظهور نظام رقابي حديث مؤهل ألا وهو التدقيق الإداري .

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل الإطار العام للتدقيق الإداري حيث نتطرق في هذا الفصل إلى تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية التدقيق الإداري.

المبحث الثاني معايير وأساليب التدقيق الإداري.

المبحث الثالث: دراسات السابقة ومقارنتها بدراسة الحالية.

### المبحث الأول: ماهية التدقيق الإداري

لقد كان الهدف الأساسي للإدارة المؤسسة إيجاد نظام رقابي يركز على أكبر تحقيق من الربحية وتقليل هامش المخاطرة عبر توفير استراتيجية متكاملة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من حيث الاقتصاد والكفاءة والفعالية وعليه يمكننا التطرق إلى ماهية التدقيق الإداري.

### المطلب الأول: مفهوم التدقيق الإداري وأهدافه

#### أولاً: مفهوم التدقيق الإداري

لقد تعددت التعاريف للتدقيق الإداري في أوساط المختصين وكذا تحديد أهدافه لكن اجمالاً يمكن ضبط هذه المفاهيم بأنها:

**التدقيق:** هو فحص انتقادي يسمح بتدقيق المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة والحكم على العمليات التي جرت والنظم المقامة التي أنتجت تلك المعلومات.<sup>1</sup>

تعريف آخر: هو جمع وتقييم الأدلة عن المعلومات لتحديد مدى التوافق مع المعايير المقررة سلفاً والتقرير عن ذلك. ويجب أداء المراجعة بواسطة شخص كفء ومستقل.<sup>2</sup>

**الإدارة:** تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف، وأفضل الطرق وأقصرها.<sup>3</sup>

تعرف آخر: بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية، بغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية).<sup>4</sup>

انطلاقاً مما سبق تعددت وتنوعت مفهوم وتعريف حول التدقيق الإداري كما يلي:

التدقيق الإداري " هو تحليل وفحص مستقل للأنشطة والعمليات والأنظمة والسياسات والبرامج ووسائل الرقابة الإدارية بهدف قياس وتقييم كفاءة الكيان الإداري ووسائل الرقابة في المنشآت كما تهدف إلى قياس وتقييم فعالية

<sup>1</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، سنة 2003 ص 6

<sup>2</sup> الفين ارينزو جيمس لوبك مترجم محمد عبد القادر الديسبي، المراجعة مدخل متكامل دارالمريخ للنشر سنة 2002، ص 21

<sup>3</sup> <http://mawdoo3.com> 17/05/2018 تعريف الإدارة وانواعها

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة - عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع - الطبعة الثالثة - 2002 - ص 13

التشغيل والعمليات واستخدام الموارد المتاحة و إصدار التوصيات للإدارة بهدف ترشيد قراراتها المتعلقة بالتخطيط والرقابة"<sup>1</sup>.

كما عرفه معهد المراجعين الداخليين (I.I.A) Institute of Internal Auditors التدقيق الإداري التشغيلية على أنه عملية منظمة لتقييم فعالية الرقابة وتحكم الإدارة وتقرير إلى الأشخاص الملائمين عن نتائج التقييم بالإضافة إلى تقديم مقترحات التحسين الممكن.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا : " بأنه العملية التي يقوم المدقق من خلاله بتحديد ما إذا كانت الإدارة تستخدم الموارد المتاحة لديها بأكثر الطرق اقتصادا وكفاءة لتحقيق أكثر النتائج فعالية للعمليات."<sup>3</sup>

ونجد وفق نظرة مراقبين التسييرين: هي مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط وتحدد الانحرافات وتصحيحها ، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.<sup>4</sup>

ويتضح من التعاريف السابقة أن مجال الاهتمام للباحثين في تعريف معنى التدقيق انصب على اعتبار أن التدقيق الإداري وسيلة وأداة لخدمة الإدارة وذلك من خلال إن التدقيق ينبه ويرشد الإدارة عن أخطاء ومشاكل قبل حدوثها كما أنه يرشد الإدارة ويساعدها في تنمية مواردها البشرية والمادية ، كما أنه يفيد الإدارة في تقييم أداء العاملين والعمل على رفع مستوى أدائهم وتجنب الأخطاء وتجنب نقاط الضعف ورفع مستوى تدريب الأفراد والعاملين في كافة الأقسام الإدارية والإنتاجية وخاصة الأقسام التي يتضح وجود ضعف أداء أو ضعف إنتاج فيه. ومن هنا يتضح أن التعاريف السابقة اشتملت على إبراز طبيعة التدقيق الإداري وتحديد العناصر التي يشملها الفحص ، وتحديد الهدف من إجراء عملية التدقيق.<sup>5</sup>

ومن هنا يمكن القول بأن هناك ثلاث جوانب للتدقيق الإداري بالنسبة للأداء وهي الاقتصادية، الكفاءة، والفعالية.

1 احمد عبد المولى الصباغ، الاتجاهات الحديثة في ممارسة المراجعة الخارجية والداخلية ،كلية التجارة جامعة القاهرة دار الثقافة العربية لسنة 1990 ص 7.

<sup>2</sup> أمين السيد احمد لطفي ، فلسفة المراجعة ، طبعة 1، الدار الجامعية مصر، 2009، ص2.

<sup>3</sup> احمد عبد المولى الصباغ، نفس المرجع السابق، ص9 .

<sup>4</sup> حسين بن عامر، من المعلومة الى المعرفة، تطور أساليب الرقابة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص11.

<sup>5</sup> <http://slideplayer.com/slide/5314934/26/05/2018>.

جوانب التدقيق الإداري:

1. الاقتصادية: ومعناها إنجاز العمل بأقل تكلفة من خلال الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنشأة، كما انه التوفير في التضحيات سواء عند الحصول على الموارد أو عند استخدامها، بحيث تكون التضحيات ممثلة في أقل تكاليف أو أعباء تتحملها المنشأة دون المساس بمستوى العائد من إنفاق هذه التكاليف.<sup>1</sup>
  2. الكفاءة: بأنها القدرة على تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف ، إذ أنه لا يمكن أن تتحقق الكفاءة في حالة خفض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط، إذ لابد من تحقيق الهدفين معا.<sup>2</sup>
  3. الفاعلية: وتعني تحقيق الأهداف المرسومة للبرامج والأنشطة، كما أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف.<sup>3</sup>
- ولتحقيق هذه الأهداف على المدقق أن يقيم مختلف الأنشطة والمجالات التشغيلية مثل الهيكل التنظيمي والنشاط المحاسبي وأنشطة الشراء والتخزين والإنتاج والرقابة والصيانة وغيرها.

<sup>1</sup> <http://www.arabinternalauditors.com>22.40h.2018.

<sup>2</sup> Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, edition d'organisation, paris, 1998, p: 18-20.

<sup>3</sup> Abdelaziz Roubah, compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy II, France ; p : 57-60.

وشكل رقم (01) يوضح العلاقة بين عناصر الاقتصاد الكفاءة والفعالية وهي مرتكزات أساسية لقيادة الإدارة

الاقتصاد وتكلفة العمليات	الاقتصاد بدون التضحية بالكفاءة	الكفاءة بأقل تكلفة بدون التضحية بالنتائج
الفعالية والكفاءة الأمثلة	المؤسسة الخاضعة للتدقيق الإداري	طرق التشغيل الأمثلة
- الإنتاج وخدمات المقدمة		- معالجة البيانات يدويا
- نظام التخطيط شاملا للأهداف		- مقابل المعالجة الآلية
- النتائج المحققة		- تدفق العمل الورقي
- التوقعات		- النظم والاجراءات
		- الهيكل التنظيمي والاتصال
		- ازدواجية الجهد

(المصدر: امين السيد احمد لطفي، مراجعات مختلفة للأغراض مختلفة، الاسكندرية دار الجامعية للكتب

2005، ص195).

### ثانيا: أهداف التدقيق الإداري

وتهدف التدقيق الإداري إلى إصدار تقرير عن الأداء الإداري واكتشاف مواطن الضعف للعمل على معالجتها للوصول إلى الاستثمار الأمثل للموارد .  
ولتحقيق عدة أهداف من أهمها:<sup>1</sup>

1 - إبداء الرأي في مدى كفاءة الإدارة في استخدام المواد المتاحة ، وإظهار نواحي القصور وعدم الكفاءة في كافة الأنشطة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن، المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي، الدار الجامعية والنشر و التوزيع الابراهيمية، الإسكندرية، 1986، ص400

2 – ترشيد قرارات الإدارة عن طريق اكتشاف أوجه القصور، واقتراح الحلول المناسبة للمشكلة التي يتعرض لها المشروع.

3– تقييم أداء الأفراد ، وذلك بمتابعة سير العمل وواجبات ومسؤوليات كل منهم.

4– اكتشاف معوقات العمليات التشغيلية ، واقتراح الحلول المناسبة لها.

5–تقييم نظم الرقابة واختبارها.

6 – تقييم الأنشطة المزاولة من قبل المشروع، وتحديد الأنشطة التي تتسبب في زيادة التكاليف .

### المطلب الثاني: أهمية التدقيق الإداري :

يلعب التدقيق الإداري دورا بالغ الأهمية في ترشيد قرارات في المؤسسات في رفع كفاءة الأداء الإداري ومن ثم تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المشروع المادية والبشرية ، وكذلك يعمل على رفع فعالية الأداء الإداري عن طريقه تمكن الإدارة من الوصول إلى أهدافها بكفاءة ويرى وليم ، أن التدقيق الإدارية ممكن أن يخدم الإدارة في المجالات التالية<sup>1</sup>:

#### \*في مجال السياسات :

يساعد المدقق الإداري في تجميع وتبويب وتحليل البيانات المحاسبية والاقتصادية اللازمة للإدارة من اجل وضع السياسات الملائمة.

#### \*في مجال اتخاذ القرارات:

يساعد المدقق الإداري في فحص القرارات الإدارية فيما يتعلق بإستراتيجية تحديد الأهداف والتأكد مما إذا كانت البيانات والمعلومات تناسب إلى الأهداف العليا بشكل سليم وملائم لاتخاذ القرارات.

#### \* في مجال التخطيط:

يساعد المدقق الإداري في وضع وتدقيق نظام التخطيط ذاته ، فهو يساعد في عملية وضع الخطط حيث يقوم بفحصها فحصا وثيقا وعميقا لتفادي احتمال الفشل في المستقبل.

<sup>1</sup> William i.campfeld. tends in auditing management M:plans and operations:the journal of accountancy.p41-46.

\* في مجال تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات:

يساعد المدقق الإداري على توفير نظام سليم لتفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات وذلك باشتراكه مع الإدارة العليا في القيام بهذا التحديد . حيث يقدم المساعدة في تقوية وتوسيع تدفق المعلومات بين مراكز المسؤولية.

\* في مجال الاتصالات:

يلعب المدقق الإداري دورا هاما في تحسين نظام الاتصالات داخل المشروع ويساعد في تصميم قنوات الاتصال الملائمة فيما بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا في الاتجاهين وكذلك فيما بين الاتجاهات الأفقية الرئيسية ، كما انه يعمل على تحسين وتوحيد لغة الاتصال لتصبح محددة ومفهومة لجميع الأطراف.

\* في مجال قياس النتائج:

يساعد المدقق الإداري في تحديد المناطق أو العمليات التي تسهم في تحسين صورة الربحية مع العمل على وضع نظام سليم لتقييم الأداء.

\*مجالات أخرى قد يسهم فيها المدقق الإداري:<sup>1</sup>

- تقديم المشورة لتحسين وتطوير شكل ونوع التعليمات المتعلقة بالموازنات الإيرادات والمصروفات لكل مركز مسؤولية
- فحص أو تقديم الرأي في إعداد قوائم معايير الأداء ووحدات القياس التي يمكن تطبيقها في منطقة رئيسية للقرار أو الأداء.

-يساعد في عملية تصحيح الأنماط غير السليمة.

- يقوم بالفحص الانتقائي لوحدة القياس المستخدمة في كل مركز من مراكز القرار.

-يساعد في تصميم أنماط واقعية للأداء تساهم في مسؤولية العمل لكل فرد من الأفراد.

<sup>1</sup> محمد الأشقر، مجالات المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، 2008ص12

جدول رقم (1) العلاقة بين التدقيق الإداري والتدقيق المالي

التدقيق الإداري	التدقيق المالي
<p><b>الهدف:</b></p> <p>- التأكد من استخدام المنظمة لمواردها الاقتصادية الاستخدام الأمثل.</p> <p><b>مكونات التدقيق الإداري:</b></p> <p>- التخطيط.</p> <p>- الرقابة.</p> <p>- تقييم الأداء.</p> <p>- العلاقة المباشرة مع المحاسبين الإداريين.</p> <p><b>النتائج:</b></p> <p>تقارير تحفيز الأداء وتوجيهات لاتخاذ الإجراءات الواجبة لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف.</p> <p><b>أخيراً:</b></p> <p>هناك علاقة وطيدة بين التدقيق الإداري والمالي من حيث جودة النظم المحاسبية وهو أهم المؤشرات التي تعتمد عليه التدقيق الإداري في تقييم الأداء.</p>	<p><b>الهدف:</b></p> <p>- التأكد من صحة تطبيق المبادئ والمفاهيم المحاسبية المستخدمة في استخراج النتائج المالية.</p> <p><b>مكونات التدقيق المالي:</b></p> <p>- تدقيق المجموعة المستندية.</p> <p>- تدقيق المجموعة الدفترية.</p> <p>- تدقيق مجموعة القوائم المالية.</p> <p>- العلاقة المباشرة مع المحاسبين الماليين.</p> <p><b>النتائج:</b></p> <p>التقرير فيما إذا كانت الميزانية والحسابات الختامية للمؤسسة معبرة عن المركز المالي والنشاط في ذات التاريخ.</p> <p><b>أخيراً:</b></p> <p>هناك علاقة وطيدة بين التدقيق المالي والتدقيق الإداري تتمثل في مراحل الحسابات "محاسبة المسئوليات"</p> <p>1- ح/ التشغيل والإنتاج</p> <p>2- ح/ المتاجرة.</p>

المصدر: محمد بابكر حسن بابكر، دور المراجعة الإدارية في رفع الأداء الإداري والمالي،

رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، ص 35 بالتصرف



جدول (2) استناد أعمال التدقيق الإداري (المدقق الداخلي والمدقق الخارجي)

مبررات أنصار المدقق الداخلي	مبررات أنصار المدقق الخارجي
<p>1- يتمتع المدقق الداخلي باعتراف مهني متكامل بصدور معايير ومستويات الأداء المهني الصادرة من المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين.</p> <p>2- توافر الحياد والاستقلالية طبقاً لما جاء بالمعيار الأول الصادر من المعهد الأمريكي.</p> <p>3- له الحق في تقييم نظم الرقابة الداخلية وعندئذ يستفيد كثيراً عند قيامه بالتدقيق الإداري.</p> <p>4- توافر الخبرات والخبراء لدى المؤسسات الاقتصادية الكبرى مما يسهل معه القيام بمهمة التدقيق الإداري.</p> <p>5- من أهم أهداف التدقيق الداخلي مساعدة الإدارة في رفع الكفاءة الإنتاجية وهو ما لا يكون متوفراً أو مطلوباً من المدقق الخارجي (إبداء الرأي الفني فقط)</p> <p>6- استطاعة المدقق الداخلي وضع أسس معايير الأداء لكافة أعمال المنظمة.</p> <p>وأخيراً:</p> <p>فإن المدقق الداخلي في وضع أفضل من المدقق الخارجي حيث يتوافر لديه الإطلاع اليومي على المعلومات والأعمال وإعداد تقارير رقابية بشكل دوري وهو ما لا يتوافر للمدقق الخارجي.</p>	<p>1- يتمتع المدقق الخارجي باعتراف مهني متكامل.</p> <p>2- يتوافر له درجة الحياد والاستقلالية المطلوبة لأداء مهمته.</p> <p>3- له الحق في تقييم نظم الرقابة الداخلية وهذا يفيد كثيراً عند القيام بالتدقيق الإداري.</p> <p>4- توافر الخبرات والخبراء لدى مؤسسات التدقيق الكبرى مما يسهل معه القيام بمهمة التدقيق الإداري.</p>

المصدر: محمد بابكر حسن بابكر، مرجع سبق ذكره.

### المطلب الثالث: مجالات التدقيق الإداري:

إن الاستقلال فرع التدقيق الإداري عن باقي فروع التدقيق سواء كانت داخلية أو خارجية في كون أن التدقيق الإداري تناول الفحص والتحليل للمجالات التالية:<sup>1</sup>

#### 1-: الخطط والأهداف:

يجب أن تكون الخطط والأهداف واقعية ومنسجمة مع بعضها البعض مع ضرورة تقييم الخطط والأهداف والوسائل الأساليب المتبعة في وضعها .  
ويجب أن يركز المدقق الإداري على كل من:  
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.  
- إمكانية تنفيذ هذه الأهداف عمليا.  
- أن تخدم الأهداف بعضها البعض دون وجود تعارض بينها.  
- أن تتميز الأهداف بالمرونة.

#### 2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يجب فحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل مستمر للتأكد من مدى قدرته على تحقيق الأهداف في ظل تغير الظروف وعلى المدقق أن يراعي عند الفحص مايلي:<sup>2</sup>  
- مدى التوازن بين السلطة والمسؤولية .  
- وجود توازن في التنظيم بين المركزية واللامركزية.  
- مرونة الهيكل التنظيمي للظروف والمتغيرات وصلاحيه هذه المتغيرات.

#### 3. السياسات والإجراءات:

إن التدقيق السياسات يهدف إلى اختيار المساهمين وأصحاب المشروع عن مدى كفاءة الإدارة وتحديد مدى ما أدت إليه قراراتها التي اتخذتها في الماضي إلى نتائج مقبولة في المستقبل ، ويفضل ان تكون سياسات الإدارة مكتوبة وذلك لفحصها وتقسيمها للتعرف على أي تضارب أو ضعف فيها ويكون ذلك بإتباع المدقق اختبارات دورية مفاجئة للتعرف على سلامة سير العمل في كافة الأقسام .

<sup>1</sup>غري عمر ،المراجعة الادارية ومساهمتها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر تخصص تدقيق محاسبي ،كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية لجامعة محمد خيضر بسكرة ،2013،ص ص 43.41 .

<sup>2</sup> <http://www.aliahmedali.com>20.30 h 05/05./2018.

#### 4. وسائل الرقابة وطرقها:

وهي التعرف على مدى سير المشروع وفقا لما هو مخطط له وتحديد الانحرافات ومسبباتها ووضع أفضل الحلول لعلاجها، وعلى المدقق الإداري مراعاة النواحي الآتية في وسائل الرقابة:

- وجود معايير لقياس الأداء الفعلي.
- أن تقارير الأداء الفعلي تصل للمسؤولين في الوقت المناسب.

#### 5. طرق التشغيل ووسائله:

يجب التعرف على طرق التي يتم بها الإنتاج والوسائل المتبعة وكذلك التعرف على الوسائل الآلية الحديثة في الإنتاج وطرق التصرف في المواد الخام المستخدمة في الإنتاج وهل هناك إمكانية في إعادة تصنيعها؟ والوسائل المتبعة في المخزون التام والمبيعات وكيفية تحصيل قيمة المبيعات الآجلة.

#### 6. الموارد البشرية والمادية :

ويقصد بها كفاية وتوفر العنصر البشري للسعي وراء الجودة وتخفيض التكاليف ومدى ما تملكه الشركة من إمكانيات مادية من أصول ومدى توفر أوجه الرقابة ضروب الرقابة عليها وضروب الاستثمارات المختلفة بما يضمن المحافظة عليها واستغلالها استغلال الأمثل .

#### 7. المقاييس الكمية والنوعية :

يجب استخدام مجموعة من المقاييس والمعايير لتقييم مدى كفاءة وفعالية الإدارة التي تتناسب مع الظروف المحيطة واستخدام أساليب التحليل لمعدلات السيولة والربحية ومعدل التقلبات من سنة إلى أخرى أما البيانات النوعية تتمثل في سمعة المشروع ومعدل نمو المشروع وخطط التوسعات المستقبلية وعلاقة إدارة المشروع بأصحاب رأس المال وجمهور المستثمرين وعلاقة إدارة المشروع بالعاملين فيه.

#### 8. الأداء الفعلي والنتائج:

تتمثل في النتائج التي تحصلت عليها الإدارة من استخدام الوسائل و الإمكانيات المتاحة ومقارنة هذه النتائج مع معايير النشاط والتعرف على الانحرافات وأسبابها ووضع الحلول الممكنة لتصحيحها.

مصادر حصول على بيانات الأداء:

- أ- تقارير المكتوبة: الوسيلة أكثر رسمية للحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين.
- ب- التقارير الإحصائية: تقارير تتضمن المعلومات والمعطيات التي تعتمد على بيانات الأداء التي تخضع للمعالجة وتحليل الإحصائي لاستخراج مؤشرات دقيقة.

ج - التقارير الشفوية : تقارير تتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين المدير المعني و مستويات الإدارية العليا أو الاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض.

د- الملاحظات الشخصية: قيام الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيا للوقوف على مدى تقدمهم وحجم الجهد المبذول في الأداء ومستوى الانجاز المتحقق.

وهناك رؤية أحر لمجالات التدقيق الإداري لدراسة وفحص أمور التي سوف نتعرض إليها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة منها وهذه الجوانب تتناول المؤسسة من جميع جوانبها، آخذين في الاعتبار أنه ليس هناك قيود على عمل التدقيق الإداري، أما إذا كانت هناك فإن برنامج العمل سيتحدد وفقا للقيود الموضوعة والعمل المطلوب من التدقيق الإداري بصورته الكاملة يتمثل في:<sup>1</sup>

### 1. مدى ملائمة وصلاحيه التنظيم الإداري الحالي لتحقيق أهداف المؤسسة:

فقد أثبتت الخبرة والتجربة أن التنظيم الإداري في كثير من الوحدات الاقتصادية على درجة من الضعف وعدم الكفاية بحيث لا يمكن معه تحقيق الأهداف العلمية المطلوب الوصول إليها ، كما أن الأهداف التي توضع تكون في كثير من الأحيان غير واضحة أو محددة ولذلك على المدقق أن يتعرف على الأهداف الحقيقية ثم يدرس مدى وفعالية التنظيم الإداري الحالي في <sup>2</sup>تحقيق الأهداف ، وعند تقييم المدقق لأهداف المؤسسة فهو يستند إلى المعايير التالية :

- هل هي واضحة ومحددة ؟
- هل يمكنه التحقيق؟
- هل تتضمن هدف التنمية ؟
- هل تتلائم مع التغيرات الجارية أو المستقبلية ؟
- هل الأهداف الفرعية متلائمة مع الهدف العام؟

1محمد بابكر حسن بابكر، المراجعة الادارية ودورها في رفع كفاءة الاداء الاداري والمالي في منظمات الاعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل جامعة السودان، 2015، ص.58.56.

2. موقف الوحدة الاقتصادية من المحيط الصناعي أو التجاري الذي تعمل فيه وموقفها بالنسبة للمجتمع ككل :

يستطيع المدقق الإداري أن يقيم موقف الوحدة الاقتصادية الحالي من حيث علاقتها بالمجتمع ومن حيث مكانها في المحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه وقد يلجأ المدقق في تقييمه هذا إلى الاتصال المباشر بالجمهور عن طريق الاستقصاءات مثلا بالإضافة إلى ما يقوم بها من دراسات.

### 3. عائد الاستثمار على رأس المال:

قد يكون هدف المدقق هو دراسة عائد الاستثمار الجاري وهل هو مناسب مع مقارنته بالمشروعات المتماثلة. وواضح ان مثل هذا التحليل يدخل تماما في نطاق تخصصه وهو تحليل مالي وواضح أيضا أن التحليل سوف يشمل دراسة هيكل رأس مال ويكشف عن مدى سلامة ويشمل دراسة معدل الربحية ويوضح مثل هذا التحليل :

- مدى كفاية عائد الاستثمار
- سلوك تكاليف الإنتاج وعلاقتها بالمبيعات.
- مدى سلامة رأس مال العامل.
- مدى كفاية العمليات الإنتاجية .
- تقييم سياسات الاستثمار ومدى تحقق العوائد المخططة للمشروعات الاستثمارية.

### 4-علاقة الإدارة بالقوة البشرية العاملة في المؤسسة:

من أهم العوامل التي تسبب عدم كفاءة الأداء بالمؤسسات الاقتصادية هم المشاكل القائمة بين الإدارة وبين القوة البشرية العاملة بالمؤسسة، يستطيع المدقق الإداري أن يدرس العلاقة بين الإدارة والعاملين من مختلف جوانبها سواء تلك المتعلقة بوسائل الاتصال السليمة التي يجب توافرها بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، أو ما هو متعلق بالأجور والحوافز، أو ما هو متعلق بالترقيات أو التقارير عن الأداء أو برامج التدريب.

### 5- فحص واجبات المسؤوليات الإدارية وقياس مدى فعالية الإدارة :

إن التدقيق الإداري يشمل جميع المستويات عبر الهيكل التنظيمي ، ولعل فحص المدقق لمدى فعالية الإدارة على مختلف المستويات يعتبر من أهم وأدق واجباته ، وهنا يستطيع أن يبرز هذا النوع من التدقيق الذي يهدف إلى تقييم أداء الوظيفة الإدارية، مع تقديم الاقتراحات المناسبة لعلاجها من حيث تسهيل الاتصال، وان أي خلل في

التواصل بين الأفراد المؤسسة قد يفسد مقترحات المدقق من تغيير في التنظيم ، أو خطة الإنتاج بما يتوافق مع الفعاليات المطلوبة وكذا الفعاليات المستهدفة .

#### 6- تقييم السياسات المالية:

يتحقق المدقق الإداري السياسات المالية ومدى فعاليتها والتزام المنفذين لها ، كما يهتم بتحديد المعايير التي يستند إليها في تقييم هذه السياسات وتنفيذها، وعلى المدقق أن يدرس القرارات المتعلقة بالسياسات المالية وكيفية اتخاذها ومدى سلامتها.

#### 7- تقييم سياسات الإنتاج:

يتناول المدقق الإداري في مجال دراسة تكاليف و تخطيط الإنتاج ، ورقابة الإنتاج، ومستلزماته، كما يحتاج المدقق الإداري أن يدرس على طبيعة خطة مسار العمليات الإنتاجية وتقييمه مدى سلامة ودقة الإجراءات المتبعة في مختلف نواحي النشاط كالشراء ، تخطيط الإنتاج والإدارة.

#### 8- البيع والتوزيع:

يدرس المدقق الإداري في هذا المجال تخطيط المبيعات، و سجلاته، خدمة وهيئة البيع، الإعلان، التوزيع ومدى كفاءتها في تحقيق خطة المبيعات، وكذلك دراسة التكاليف التسويق من ناحية رفع من حجم المبيعات، و زيادة الأرباح و تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

إن التدقيق الإداري يلعب دور هاماً في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي، وذلك بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية للمؤسسة ، كما تمكن من رفع فعالية الأداء الإداري عن طريق تمكين الإدارة من الوصول إلى أهدافها.

## المبحث الثاني: معايير وأساليب التدقيق الإداري

إن التدقيق الإداري يعتمد على مجموعة من المعايير هذه الأخيرة تتميز فيما بينها وتختلف على حسب استخداماتها بما يتناسب مع الطبيعة المميزة لها، كما أن الأساليب التدقيق هي الأخرى لها الدور البارز في عملية التقييم أو إبداء الرأي مما يخلق تحديات أمام المدقق ويزيد من الضغوطات .

### المطلب الأول: المعايير المعتمدة في التدقيق الإداري

#### المعايير المتعلقة بمهنة التدقيق الإداري :

من خلال الطبيعة التي ميز التدقيق الإداري، يمكن القول أن معايير التدقيق المالي المتعارف عليها لا يمكن استخدامها بالكامل في التدقيق الإداري، وهذا يعود إلى طبيعتها، إلا أنه يمكن استخدام ما يتلاءم مع تلك الطبيعة المميزة، مع تطوير، أو استحداث بعض المعايير الأخرى، و منه يمكن القول أنه يوجد:<sup>1</sup>

#### 1. معايير عامة أو شخصية للمدقق:

##### • معيار التأهيل العلمي والعملية للمدقق:<sup>2</sup>

يقوم هذا المعيار على الجمع بين النواحي المالية والإدارية والاقتصادية من هنا على المدقق فهم الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية وكل المتغيرات المؤسساتية وكذا التعليم المستمر وعلم النفس الإداري يضاف إليها عمل الفريق في بعض الأحيان المبني على الخبرة.

##### • معيار استقلال المدقق:

يجب أن يتميز الرأي الفني للمدقق بالحيادية والموضوعية بعيدا عن أية مصلحة مادية مع المؤسسة، كما يبرز استقلال رأيه من خلال إعداد برنامج التدقيق ومجال الفحص ومجال إعداد التقرير. وهذا ما تؤكد مادة 03 من القانون الجزائري 10-01 وذلك بممارسة الخبير المحاسبي والمحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد مهنتهم بكل استقلالية ونزاهة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محي الدين محمود عمر ، مراجعة الحسابات بين المعايير العامة والمعايير الدولية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير بالمركز الجامعي بالمدينة

لسنة 2008، ص48، 43.

<sup>2</sup> الصحن عبد الفتاح ، ورجب السيد راشد محمود ناجي درويش، أصول المراجعة ،دار النشر الاسكندرية ،2000، ص29.

<sup>3</sup> القانون رقم 01/10 المؤرخ في 29 جوان 2010 والمتعلق بمهنة الخبير المحاسبي والمحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد ،الجريدة الرسمية الجمهورية

الجزائرية، العدد42

• معايير الالتزام بقواعد السلوك المهني:

يعتبر من أهم معايير الأداء الشخصية، فعلى المدقق الالتزام بما يحدد مستوى الأداء المهني وما تنص عليه القوانين المختلفة التي تحدد مسؤوليته بالإضافة إلى ما تنص عليه القواعد والمعايير التي تصدرها الهيئات المهنية بهدف الحفاظ على مستوى الأداء الجيد للقيام بمهنته وذلك عند أداء الاختبارات المطلوبة أو لإعداد التقرير لإبداء الرأي النهائي محل الفحص.

2-معايير الأداء المهني أو العمل الميداني:

• معيار التخطيط السليم لعملية التدقيق والإشراف الدقيق على المساعدين:

يتمثل في برنامج يعده المدقق وهو خطة تنفيذ إجراءات التدقيق والذي يتضمن السجلات والدفاتر الواجب فحصها والمدة الزمنية المحددة، كما أن الهدف الأساسي هو القيام بفحص السليم، بالإضافة إلى تخصيص المساعدين على الأعمال المختلفة مع ضرورة تحقيق الإشراف عليهم بإتمام العمل بالأداء المطلوب.<sup>1</sup>

• معيار التقييم الدقيق لنظام الرقابة الداخلية:

يعتمد هذا المعيار على القيام المدقق بتقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمؤسسة كمنطلق لتحديد المستوى المرجو من الاختبارات لوضع إجراءات التدقيق الملائم له.<sup>2</sup>

• معيار كفاية الأدلة:

يتوجب على المدقق بتحصيل القرائن الوافية لإبداء رأيه في القوائم المالية والإدارية اعتماداً على الملاحظة والاستفسارات والفحص وهذا لا يتأتى إلا من خلال تتبع التعليمات الخاصة بتنفيذها و الحصول على البراهين الملائمة بالسبل الكافية.<sup>3</sup>

3-معايير إعداد التقرير:

يجب إيجاد مجموعة من المعايير لإعداد تقرير المدقق الإداري لمجالات الفحص والتقييم والنتائج المتوقعة ولقد أوضحت إحدى الدراسات المعايير كالتالي:

<sup>1</sup> Nelson the Human Resource Dilemma in accounting the jomal of a ccounting (A ugust19p46.52).

<sup>2</sup> محمد القيومي، وعوض لبيب، اصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص41.

<sup>3</sup> محمد بابكر حسن بابكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 71، 65.



على المدقق استخدام لغة دقيقة بعيدا عن الألفاظ التي تحتمل التأويل، إجراء التقييم لأداء الإدارة، وصف الأنشطة الإدارية وأنظمة الرقابة وكل البيانات التي خضعت للفحص والتقييم.

يجب أن ينقسم التقرير إلى عدة أقسام كالآتي:

**القسم الأول:** يشتمل على الوصف لطبيعة وهدف التدقيق، متضمنا المجالات الإدارية والوظائف، وأوجه الرقابة والأنشطة التي خضعت لعملية التدقيق، مع ضرورة الإفصاح عن المجالات التي لم يتم مراجعتها.

**القسم الثاني:** يشمل معايير و إجراءات التدقيق الإداري والتي وجدها المدقق ملائمة للقيام بمهامه.

**القسم الثالث:** يحتوي على حكم شخصي من المدقق لأداء الإدارة على ضوء ما قدم إليه من قرائن ومعلومات.

**القسم الرابع:** يحتوي على النتائج الأساسية من عملية الفحص، والتقييم، وعادة ما يكون هذا القسم من أطول أقسام التقرير.

**القسم الخامس:** يخصص لوصف أية عيوب أو نواحي قصور وجدت خلال عملية الفحص والتقييم، مع ضرورة إبراز الآثار المترتبة على هذه النواحي.

كما يشتمل كذلك على اقتراحات المدقق لمعالجة نواحي القصور الموجودة والعمل على اجتنابها مستقبلا.

**ويوجد معايير التدقيق الإداري حسب المجالات:**

تم مناقشة معايير التدقيق الإداري امتداد من مجالات المسؤولية المختلفة لإدارة المؤسسات الاقتصادية فتنوع مسؤولية الإدارة يفرض وضع أنواع من المعايير تتفق وكل منها، وسيتم مناقشة مجالات و أنواع المعايير تم تصنيف المعايير فرعيا بهدف الوصول إلى إطار متكامل لمعايير التدقيق الإداري ويعتمد هذا الأسلوب في وضع معايير التدقيق على مبدأ عمومية المعيار وقابليته للانطباق في كل الحالات وعلى كل المسؤوليات الإدارية، وإتباعا لمبدأ المعيار وشمولها وتنقسم معايير التدقيق الإداري كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد نصر الهواري و آخرون، أساسيات المراجعة في الوحدات الاقتصادية ، مكتب الشباب، القاهرة، 1992، ص 249

### 1- المجال الاجتماعي للإدارة:

تقيس كفاءة أداء الوحدات الاقتصادية لوظيفتها الاجتماعية وتتبع فكرتها من اي نشاط إداري لا بد أن يكون له اثر واضح على المجتمع الذي يؤدي فيه هذا النشاط، فالوظائف الإدارية لها مظهر خدمة المجتمع، القرارات الإدارية تؤثر في الحياة العامة، ويتم تقييم الخطط والسياسات والنشاطات الإدارية ببعض المعايير من ناحية تأثيرها على المجتمع وتقبله لهذه القرارات ومن أمثلة المعايير الاجتماعية إعداد وعرض التقارير المالية طبقا لسياسات الإفصاح والعلانية لتوضيح جميع الحقائق، وتبني سياسة اجور وتوظيف عادل، واتخاذ احتياطات الأمان ومنع الإسراف والإضرار بالعاملين.

ويضيف البعض بان المعايير الاجتماعية يمكن أن تشمل أيضا "مشاركة الوحدات الاقتصادية في دعم أنشطة الهيئات داخل وخارج الوحدات، وتطوير سياسات الاشتراك في الأرباح والاهتمام بتطورات الصناعة وتشجيع تطبيق الأفكار الجديدة لاستحداث صناعات اقل خطرا وخفض وترشيد استهلاك الطاقة .

### 2 – المجال القانوني للإدارة

تستخدم معايير تحدد مدى تطبيق القوانين واللوائح العامة أو الخاصة بالمؤسسة نظامها الأساسي مثل المدة القانونية للاحتفاظ بالسجلات والدفاتر والمستندات، وتطبيق قوانين العاملين والالتزام بسياسات التسعير الجبري وتوزيعات الأرباح، حيث تمثل المتطلبات القانونية احد عناصر كفاءة الأداء الإداري .

ومن المعايير القانونية أيضا إمساك السجلات والدفاتر التي يتطلبها القانون بحيث تمكن من الإفصاح عن النشاطات محل التساؤلات والاستفسارات والخاصة بالرقابة على النشاطات غير القانونية للوحدات الاقتصادية.

### 3- المجال الاقتصادي للإدارة:

تشكل مجموعة من المعايير للحكم على مدى وفاء الإدارة بمسؤوليتها عند وضع الخطط والسياسات والنشاطات المختلفة بحيث تراعي الظروف والتغيرات الاقتصادية المتوقعة عند إعدادها في ظل اقتصاد حركي حتى تأتي موافقة للظروف الاقتصادية السائدة، ومنها مقدرة الادارة على مواجهة المنافسة الزائدة، ونجاح سياسات التوسع، وتنبؤات الطلب العام على السلع والخدمات، والحفاظة على رأس المال سليما والآثار الاقتصادية للمنتجات الجديدة،

وتنوع السلع، والحملات الإعلانية التي تقوم بها الإدارة، والاستخدام غير الاقتصادي لمستلزمات التعبئة والتغليف والتعقيد في الأنظمة المحاسبية وإتباع سياسات غير اقتصادية في التأمينات العامة.

#### 4- المجال الرقابي للإدارة:

تعمل الإدارة والرقابة على النشاطات المختلفة للوحدات الاقتصادية، ومن المعايير الرقابية اتخاذ القرارات في حدود اللوائح العامة المنظمة للوحدة واتفاقها مع غايات وأهداف المجتمع ككل، ومنها استخدام القانون النظامي للشركة والسياسات التي توافق عليها المساهمون بالإجماع، ومنها كفاءة الشركة في التنسيق بين المستويات والإدارات المختلفة وتحقيق قنوات اتصال مناسبة.

#### 5- معايير المهارة الإدارية:

وهي التي تقيس مقدرة الإدارة على استخدام الأساليب العلمية في التخطيط ورسم السياسات والتنفيذ، كما أن القرارات التي تتخذها الإدارة لتنفيذ العمليات اليومية يجب أن تسير حسب المنهج العلمي للإدارة. والمعايير التي يمكن استخدامها في هذا المجال لتقييم الكفاءة الإدارية هي استخدام الأساليب الفنية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية وخاصة وان ضعف الإدارة قد يؤدي إلى فشل المشروع.

ونجد معايير أخرى للتدقيق الإداري والتي ترتبط بمعايير الإيزو وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. معيار ISO 9001 نظام إدارة الجودة

ترتكز نظم إدارة الجودة على ثمانية مبادئ أساسية قام بوضعها خبراء من الدول المشاركة في اللجنة الفنية ISO /TC176 المسؤولة عن الموصفات نظم الجودة ISO9000 وتبني الإدارة العليا للمؤسسات لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ومن المعلوم أن موصفات نظم إدارة الجودة ISO 9000:2000 et ISO 9001:2008 تقوم على أساس من هذه المبادئ وهي:

المبدأ الأول: العميل هو بؤرة الاهتمام،

المبدأ الثاني: القيادة،

المبدأ الثالث: إشراك العاملين في المؤسسة،

المبدأ الرابع: منهجية العمليات،

<sup>1</sup> [http:// www.iso.org/iso/home.html](http://www.iso.org/iso/home.html)2018.

المبدأ الخامس: الإدارة بمنهجية المنظومات،

المبدأ السادس: التحسين المستمر،

المبدأ السابع: اتخاذ القرار بناء على حقائق،

المبدأ الثامن: الشراكة المربحة للطرفين مع الموردين.

### 2. معيار 50001 إدارة الطاقة:

إن استخدام الطاقة بكفاءة يساعد المنظمات على توفير المال وكذلك المساعدة على الحفاظ على الموارد والمساعدة على الحفاظ على المناخ وتدعم المؤسسات لاستخدام الأمثل للطاقة من خلال تطوير نظام إدارة الطاقة وهذا يجعل من السهل على المؤسسات تعزيز الجهود الرامية إلى تحسين الجودة والإدارة البيئية 14001.

إن عمليات تدقيق الطاقة تعتبر أداة للحد من استهلاك المفرط للطاقة وإيجاد حل طويل الأجل، و يشمل تدقيق المعلومات الأساسية عن الاستخدام الحالي للطاقة والأداء وإدخال التحسينات في عدة مجالات بما في ذلك الضوابط التشغيلية وضوابط الصيانة وهذا يمكن المؤسسات تحسين أداء الطاقة و اكتساب مزايا مالية.

وقد تم تصميم معيار ISO 50002 الذي يركز على تطوير نظام إدارة الطاقة وهناك معايير أخرى في المستقبل

وهي مايلي:

ISO 5003 متطلبات تقديم خدمات التدقيق ومنح الشهادات لنظم إدارة الطاقة

ISO 5004 يقدم التوجيهات من أجل تنفيذ وصيانة و تحسين إدارة الطاقة

ISO 5006 الخاص بقياس أداء الطاقة باستخدام خطوط أساس الطاقة و مؤشرات أداء الطاقة.

ISO 50015 الخاص بقياس و التحقق من أداء الطاقة في المؤسسات

### 3. معيار ISO 31000 إدارة المخاطر:<sup>1</sup>

المخاطر التي تؤثر على المؤسسات يمكن ان يكون لها عواقب من حيث الأداء الاقتصادي وسمعة المهنة فضلا عن البيئة والسلامة والنتائج الاجتماعية، لذلك فإن إدارة المخاطر تساعد بشكل فعال على أداء المؤسسات في بيئة تتسم بعدم الثقة واليقين.

توفر إدارة المخاطر مبادئ توجيهية وإطار عمل يمكن المؤسسات من استخدامها بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو القطاع التي تشتغل فيه و يساعدها من احتمال تحقيق الأهداف وتحليل الفرص والتهديدات وحسن

1 ككشكش عبد الرحمان، متطلبات التدقيق الإداري في المؤسسات الاقتصادية، لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم والتسيير والعلوم الاقتصادية لجامعة غرداية، 2016، ص29.

استغلال الموارد لمواجهة هذه المخاطر، ويقدم ISO 31000 توجيهات لبرامج التدقيق الداخلي والخارجي حسب ممارسات إدارة المخاطر ويوفر مبادئ سليمة لإدارة فعالة و تفعيل حوكمة المؤسسات.

وهناك معايير أخرى تتعلق بإدارة المخاطر وهي:

ISO 31073 الخاص بتوفير مجموعة من المصطلحات والتعاريف المتعلقة بإدارة المخاطر.

ISO 31010 الخاص تقنيات تقييم المخاطر

#### 4. معيار ISO 45000 إدارة الصحة والسلامة المهنية:

واحد من المعايير في مجال الصحة والسلامة المهنية وتمت الموافقة عليه كمشروع من المعايير الدولية، إن تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة قوي يساعد المؤسسات على الحد من الحوادث واعتلال الصحة وتجنب الملاحظات القضائية المكلفة بل خفض تكاليف التأمين فضلا عن خلق ثقافة إيجابية في المؤسسة ويستند معيار ISO45001 على عناصر المشتركة التي وجدت في كل من معايير نظام الإدارة و يضمن مستوى عادل من التوافق مع الإصدارات الجديدة من نظم إدارة الجودة و نظم الإدارة البيئية ويمكن استخدامه من قبل أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها ويمكن دمجها في برامج الصحة والسلامة الأخرى مثل عافية عامل ورفاهيته، ومن المتوقع أن يتم نشره كمعيار دولي بحلول أواخر 2018/أوائل 2019.

#### 5. معيار ISO 26000 إدارة المسؤولية الاجتماعية:

يوفر هذا المعيار إرشادات حول كيفية عمل المؤسسات بطريقة مسؤولة اجتماعيا وهذا يعني تتصرف بطريقة أخلاقية وشفافة تساهم في صحة ورفاهية المجتمع ويوفر التوجيه لجميع المؤسسات مهما كان حجمها أو موقعها على:

-المفاهيم و المصطلحات والتعاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

-الخلفية و الاتجاهات والخصائص المسؤولية الاجتماعية

-المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

-المواد الأساسية وقضايا المسؤولية الاجتماعية .

#### 6. معيار ISO14000 إدارة أنظمة البيئة:

هي مجموعة من الموصفات الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية لتوحيد القياسي سنة 1997 تضمن تطوير نظام إدارة بيئي فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الأخرى مما يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف الاقتصادية وبيئية وأنشأت اللجنة الفنية رقم TC207 بهدف تطوير مجموعة مواصفات لنظم الإدارة البيئية وهذا المخاطبة الموضوعات البيئية التالية:

- نظم الإدارة البيئية
- التدقيق البيئي
- الملصقات البيئية
- سبل تقييم الأداء لبيئي
- تحليل دورة الحياة
- المصطلحات والتعريفات البيئية
- علاقة الاتجاهات البيئية بمواصفات المنتج
- بالإضافة نجد معايير أخرى تساعد المدقق الإداري على أداء مهمته على أكمل وجه مرتبطة بـ:
- المعايير التدقيق الدولية للتدقيق:<sup>1</sup>**

عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعايير بأنها تعبر عن صفات الشخصية المهنية التي يجب أن تتوفر في المدقق وكذلك عن الخطوات الرئيسية لعملية التدقيق اللازمة للحصول على قدر الكافي من الأدلة والبراهين التي تمكنه من إبداء الرأي في عدالة القوائم المالية بالإضافة إلى بيان محتويات إبداء الرأي.

وفقد عرف الإتحاد الدولي للمحاسبين معايير التدقيق بأنها مصطلح عام يطلق على المعايير التي ستطبق في تدقيق البيانات المالية والمعايير التي ستطبق فيما يتعلق بالخدمات ذات العلاقة والتقارير على مصداقية البيانات.

وفيما يلي نسرّد لمعايير التدقيق الدولية والتي تم إصدارها في عام 2010:<sup>2</sup>

- أمور تمهيدية 100-199

- المسؤوليات 200-299

- التخطيط 300-399

- الرقابة الداخلية 400-499

- أدلة إثبات 500-599

<sup>1</sup> [http://www.mouhasba.3oloum.org/t89\\_topic.2018](http://www.mouhasba.3oloum.org/t89_topic.2018)

<sup>2</sup> <http://www.dorar-aliriq.net/thread/2633.2018>

- الإستفادة من عمل الآخرين 600-699

- استنتاجات التدقيق وإصدار التقارير 700-799

- مجالات متخصصة 800-899

- الخدمات ذات العلاقة 900-999

- البيانات الدولية لمهنة التدقيق 1000-1100

### المطلب الثاني: أساليب التدقيق الإداري المستخدمة في التقييم

تناولنا في هذا المجال الإجراءات التمهيدية لإجراء التدقيق الإداري والأساليب الفنية المستخدمة في الفحص وتجميع البيانات، وأساليب التدقيق الإداري المستخدمة في التقييم من خلال جانبين الجانب الأول دور التدقيق الإداري في تقييم الأداء والجانب الثاني موقف المدقق الإداري من تقييم الأداء الإداري<sup>1</sup>

### أولاً: التمهيد المبدئي لإجراء التدقيق الإداري

ويقصد به تحديد الخطوات اللازمة لعملية التدقيق ويتطلب ذلك من المدقق ما يلي:

- التعرف والحصول على بيانات توضح تنظيم المؤسسة وعلاقات إدارتها الداخلية ببعضها البعض، وتحديد البرامج الزمنية لأداء عملية التدقيق.
- تحديد النشاط أو الوظيفة التي ستخضع لعملية التدقيق وموقع هذا النشاط أو المنطقة الوظيفية في الهيكل التنظيمي وعدد العاملين بهذا النشاط والموارد المادية والمالية المتاحة حيث يفيد ذلك في تقييم طبيعة النظام الإداري ووسائل الرقابة الإدارية.
- التعرف على الأهداف المحددة من قبل الإدارة لهذا النشاط أو المنطقة الوظيفية مثل الإنتاج الأفراد... الخ وتحديد النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الأهداف المحددة ومعايير الأداء مع مراعاة السلطات الممنوحة لتلك المنطقة الوظيفية.

<sup>1</sup> غربي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 52.49

- فحص وتقييم وسائل الرقابة الإدارية الخاصة بهذا النشاط وتشمل الموازنات التخطيطية ومستويات أداء العاملين، ومدى مشاركتهم في التخطيط والاستفسار عن العلاقات والسياسات والإجراءات وتدفق المعلومات ومراكز القرارات، وذلك للوقوف على ما إذا كانت الإدارة قد وضعت ترتيبات مثلى لإدارة هذا النشاط أم لا.

- تحديد درجة كفاية وسائل الرقابة الإدارية وتحديد مدى ملائمة المعايير الإدارية في رقابة هذا النشاط وذلك من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة مثل:<sup>1</sup>

\*هل السياسات والإجراءات ومستويات الإدارة والتقارير الملائمة للنشاط الخاضع للرقابة

\*هل هناك مجالات يجب خضوعها للرقابة الإدارية؟

\*هل يتم الأداء بما يتناسب مع وسائل الرقابة الإدارية الحالية؟

\*هل يتم تدفق البيانات والمعلومات لهذا النشاط في الوقت المناسب؟

مع تحديد نوعية البيانات المتدفقة من هذا النشاط وما إذا كانت الإدارة تحصل على المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات.

ومن ثم يتمكن المدقق من تقييم درجة كفاية وملائمة وسائل الرقابة الإدارية وأيضا تقييم الأسلوب المتبع في تطبيق هذه الوسائل.

- يجب بذل العناية المهنية في تقييم الرقابة الداخلية لهذا النشاط والاعتماد على المقابلات الشخصية للمستويات الإدارية المعنية ودراسة نظام تدفق وتبادل المعلومات في المؤسسة الاقتصادية. وقد يحتاج المدقق عند قيامه بواجباته إلى استخدام وسائل التحليل المالي ومقارنة النتائج بمعايير الأداء المالية الملائمة، واستعانة بأي وسائل قد يراها المدقق مناسبة أثناء قيامه بعمله.

ثانيا: تحديد الأساليب الفنية المستخدمة عند قيام بالفحص وجمع البيانات:

حتى يتمكن المدقق الإداري من إجراء عملية الفحص وإبداء رأي فني يستخدم في سبيل ذلك بعض الأساليب الفنية تشبه الأساليب التي يستخدمها المدقق المالي وذلك لتنفيذ وإتمام عملية التدقيق.<sup>2</sup>

ولذلك نجد ان المدقق الإداري عندما يقوم بتجميع البيانات والمعلومات عن النشاط موضع الفحص بغرض قياس كفاءة الأداء الإداري وتقييمه للوقوف على المعوقات والمشاكل التي تحول دون الكفاءة، ينتقي من الأساليب

<sup>1</sup> أحمد حامد حجاج ، دور المراجعة الإدارية في رفع كفاية النشاط ، المؤتمر للمحاسبة والمراجعة 1989 .

<sup>2</sup> محمد احمد الاشقر ، مجالات الادارية في خدمة الادارة وترشيدها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الاسلامية غزة، 2008، ص 33.36 .



الفنية المستخدمة في التدقيق المالية والتي تتفق وطبيعة التدقيق الإداري مثل الاستفسارات والمصادقات الخارجية والمقارنات بالإضافة إلى بعض الأساليب الأخرى التي تتيح للمدقق تقييم الأداء الإداري لأوجه النشاط المختلفة بالمؤسسة مثل الفحص الميداني والمشاهدة الفعلية والتحليل والمقابلات الشخصية والاستقصاء حتى يتمكن المدقق الإداري من تقييم الأداء الإداري في الوحدة الاقتصادية أو النشاط الخاضع للتدقيق والتعرف على مدى تحقيق الأهداف الكمية والنوعية لهذا النشاط.

ويمكن الإشارة إلى بعض الأساليب الفنية التي يمكن ان يستخدمها المدقق الإداري في تنفيذ التدقيق الإداري كما يلي:

يلي:

\*أسلوب الاستبيان:

يتيح هذا الأسلوب للمدقق الإداري تقييم الأداء الوحدات الاقتصادية أو النشاط محل التدقيق حيث يتمكن من معرفة الانحرافات ومسبباتها وتحديد طرق العلاج لتفادي حدوثها في المستقبل، والتعرف على مسببات زيادة النفقات واقتراح وسيلة لتخفيضها، وذلك من خلال استفسار المدقق الإداري عن اتجاهات الإنتاجية في القسم أو النشاط وكفاية القوى العاملة ومعرفة الإجراءات التي يمكن إتباعها لمواجهة أي زيادة في الأعباء ومقارنة التكاليف التقديرية المحددة بالميزانيات مع التكاليف الفعلية، وان يهتم بفحص الانحرافات والاستفسارات عن أسبابها.

\*أسلوب الاستعلام والمقابلات الشخصية:

ويعتمد هذا الأسلوب على الملاحظة المباشرة وإجراء المقابلات الشخصية وعقد اللقاءات والمناقشات مع المسؤولين في الوحدة محل الفحص ، كما يعتمد أيضا على قيام المدقق بفحص تقارير الإدارة بانتظام وذلك بغرض الحصول على معلومات تنفيذ في تحديد مدى التقدم في العمل وأيضاً فحص المدقق لتقارير التفتيش يعتبر مصدراً قيماً للمعلومات لكشف المشاكل وحالات التراخي والثغرات الموجودة في الإجراءات والتي تهدر موارد المؤسسة محل التدقيق.

\*أسلوب الدراسة والتحليل والاستنباط:

ويعتمد هذا الأسلوب على دراسة الخريطة التنظيمية للوحدة الاقتصادية لتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات عن اتخاذ القرارات .

ويمكن استخدام هذا الأسلوب مع أسلوب الاستبيان عن طريق توجيه الأسئلة والاستفسارات للعاملين بالمؤسسة ثم إجراء تحليل لتلك الآراء واستنتاج المعلومات المفيدة للأداء واتخاذ القرارات.

\*أسلوب الجرد الفعلي والمعاينة:

يعتبر أسلوب الجرد الفعلي والمعاينة أفضل الأساليب عند دراسة وفحص بعض المجالات التي تحظى باهتمام المدقق مثل العمالة الزائدة عن حاجة المؤسسة الاقتصادية، وسوء استخدام الموارد المتاحة مالية ومادية، ومدى كفاءة الأفراد في إنجاز المهام المسندة إليهم، وتحديد فعالية الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة بالمؤسسة محل التدقيق ومدى الوضوح في تلك الإجراءات والتعليمات.

\*الملاحظة الفعلية :

يعتبر أسلوب الملاحظة الفعلية من الأساليب الهامة عند إجراء الدراسة التمهيدية بهدف تجميع البيانات والمعلومات، فقد يقوم المدقق بمصاحبة الموظف للاطلاع على عمله ودورته خلال اليوم وملاحظة نشاط الموظفين وسلوكهم خلال فترة الراحة أو عند بدء العمل اليومي.

ثالثا: أساليب التدقيق الإداري المستخدمة في تقييم الأداء :

من خلال التعريفات السابقة للتدقيق الإداري من حيث كونها وسيلة لتقديم توصيات تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية لإدارة المؤسسة حيث تقوم بفحص وتقييم ومراقبة الأعمال والعمليات الإدارية وأيضا تقييم وسائل الإدارة في مراقبة العمليات وتقييم الخطط والسياسات والأهداف والأساليب والإجراءات لمختلف الأنشطة وذلك بهدف تقديم تقرير يتضمن نتيجة التقييم والتوصيات التي تؤدي إلى زيادة كفاءة الأنشطة والعمليات الإدارية. إن عدم نجاح بعض المؤسسات الاقتصادية يرجع في المقام الأول وبغض النظر عن الأسباب الخاصة إلى ضعف الكفاءة الإدارية في تلك المؤسسات وبالتالي سوف تظهر أهمية التدقيق الإداري في تقييم فعالية الإدارة في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: التحديات والمشاكل التي تواجه التدقيق الإداري

- عند ملاحظة واستقراء معطيات التدقيق الإداري فانه يجب لتحقيق ذلك الجهد والكفاءة والخبرة المهنية العالية عند صياغة التقارير من قبل المدقق المكلف للقيام بذلك بخلاف التدقيق المالي الذي يستطيع في الغالب دعم العديد من الأشخاص و ملاحظة مؤشراتته فبهذا لم يجد التدقيق الإداري قدر كبيرا من الاهتمام لذلك يجب ان يكون المدقق مؤهل علميا وعمليا.<sup>1</sup>

1 محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، مشكلات تطبيق المراجعة الادارية كأداة لرفع كفاءة الاداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص48.

- من التحديات الجديرة بالذكر كذلك والمتعلقة بالتدقيق قلة وندرة المعلومات الكفيلة بتحقيق الخطط والاستراتيجيات المسطرة في الوقت الذي يستدعي ذلك.

- يجب إيجاد معايير مرجعية ومضبوطة عند القيام بالتقييم الإداري سواء تعلق الأمر بالموارد الاقتصادية المتوفرة سواء كانت البشرية والمادية والمالية.

- غياب السلطة المستقلة للمدقق الإداري وذلك عند توصله إلى رأي فني محايد إذ لا يستطيع المدقق مناقشة مسؤليه وذلك بسبب المهنة المنوطة به ،أما إذا كان المدقق خارجيا فالأمر بخلاف لما سبق فإنه بإمكانه عرض آرائه في جميع تراتبية الإدارة ويكون حيادا ومستقلا وهذا من شأنه إفادة المؤسسة الاقتصادية من حيث تماسكها ووحدتها.

وفي هذا المقام نقترح إن تكون للمدقق الداخلي استقلالية تامة في إعداد تقاريره بدون ضغوطات وفسح المجال له للتعاون مع غيره من المدققين الخارجيين للوصول إلى نتائج قياس كفاءة الأداء الإداري أكثر دقة وموضوعية ويوجد تحديات التي يواجهها استقلالية المدقق الإداري

في حدود التعيين وذلك عند قيام المؤسسة بتعيين المدقق فإنها في المقابل تمارس عليه ضغوط تعود في الغالب على أدائه لمنعته لذكر العيوب التي يراها ويقترح تعديلها ولقد عمدت بورصة الأوراق المالية إلى تعيين المدققين من قبل لجنة التدقيق الخارجي تفاديا لهذه والضغوطات.

أما ما يتعلق بمجال العزل فالأمر كما هو الحال موكل لسلطة وإدارة المؤسسة مما يقتضي في كثير من الأحوال بقاؤه دون تقييمه إلى حلول معاكسة لإدارة المؤسسة وهذا يؤثر سلبا على أداء المدقق الإداري ولهذا السبب تدخلت العديد من المنظمات لحيولة دون عزله وتوقيفه.

ويضاف إلى ما سبق ضبط أتعاب وحقوق المدقق فان إدارة المؤسسة هي التي تقوم بتحديد ذلك وهذا الأمر يجعله في موقف ضعف بسبب قابلية تخفيف أتعابه وهذا الضعف يجعله ينفذ لتوجيهات الإدارة .

وعلى هذا الأساس ينبغي على المدقق الخارجي أن يكون مستقلا وحرًا في التزاماته مع المؤسسة الذي يدقق فيها وإلا ينبغي على المدقق أن تكون له مصلحة حقيقة في الإدارة المؤسسة وتحقيق مصلحتها.

### استقلال المدقق الإداري:

حيث أن خضوع المدقق الإداري للإدارة العليا يتعذر معه مناقشة رؤسائه في أي بند مخالف للقواعد العلمية ولا يتمكن من إبداء رأي في محايد عن مستويات الإدارة العليا، إلا أن المدقق الإداري الخارجي يستطيع إبداء رأيه في أداء جميع المستويات الإدارية بما فيها المستويات العليا وبالتالي فهو يفيد الوحدة الاقتصادية أكثر مما إذا كان تبعا للإدارة العليا ومن هنا يتضح أن احد مقومات نجاح التدقيق الإداري هي بالتعاون والتنسيق التام بين المدقق الداخلي العارف بالموارد المالية والإدارية للمنشأة والمدقق الخارجي، وصفة الحياد الكاملة للمدقق الداخلي والمدقق الخارجي تؤدي إلى نتائج في قياس كفاءة الأداء الإداري في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

ويمكن التفصيل أكثر في التحدي الذي يواجهه استقلالية المدقق الإداري:<sup>1</sup>

#### • في مجال التعيين:

إن قيام المؤسسة بتعيين المدقق يمكنها ممارسة بعض الضغوط عليه لأنها اقترحت تعيينه، لذلك فإن لجنة بورصة الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية حرصا منها على استقلالية المدقق الحسابات الخارجي المستقل بأن أوكلت هذا الحق بالتعيين وتحديد الأتعاب إلى لجنة التدقيق الخارجي بالمؤسسة حتى لا تمارس إدارتها الضغط عليه.

#### • في مجال العزل:

إن بقاء صلاحية عزل المدقق الخارجي المستقل بيد إدارة المؤسسة يمثل مصدر تهديد لاستقلاله وحياده لذلك تدخلت الجمعيات والمؤسسات والمعاهد المهنية لدعم استقلال المدقق والوقوف أمام عزله.

#### • في مجال الأتعاب:

ممارسة إدارة المؤسسة الضغط في تحديد أتعاب المدقق الخارجي يجعله معرضا لتخفيض أتعابه إذا لم يقيم بتنفيذ مطالب وتوجيهات الإدارة.

#### • في مجال وجود مصالح اقتصادية مع إدارة المؤسسة:

يجب على المدقق الخارجي أن يكون مستقلا ذهنيا وحرًا من أي التزامات تجاه المؤسسة الذي يدقق فيها أو أن يكون له مصلحة في إدارتها أو في ملكيتها.

<sup>1</sup> يوسف محمود جربوع، مراجعة الحسابات المتقدمة، الطبعة الأولى، 2002، ص 106.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات وطنية

1-دراسة عبد الرحمان كشكش : بعنوان متطلبات تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة: مؤسسة ALFA PIPE بغارداية، لنيل شهادة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير لكلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير جامعة غارداية سنة 2016.

وتمثلت إشكالية المطروحة في هذه الدراسة ما هي متطلبات تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وتهدف إلى التعرف على أهمية وأهداف التدقيق الإداري وكذا أهم مجالات مساهمة التدقيق الإداري في خدمة العلمية الإدارية وإبراز أهم المعايير المتعددة للتدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية وكذا أهم التحديات والمشاكل التي تواجه التدقيق الإداري، ومساعدة إدارة مؤسسة ALFA PIPE في تدعيم عمل المدقق الإداري وتوسيع عمله ووضع معايير لتقييم أدائها وأنشطتها المختلفة.

وتكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على احد الاتجاهات الحديثة للتدقيق وهو التدقيق الإداري وإبراز أهم مجالاته و معايير للحكم على أداء الوظائف المؤسسة، ومحاولة معرفة ثقافة المؤسسة بالتدقيق الإداري ومدى تطبيقه وإعطاءه الأهمية اللازمة.

و لقد قسم الباحث لمعالجة هذا الموضوع إلى فصلين، الفصل الأول نظري :الإطار العام للتدقيق الإداري والدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني دراسة تطبيقية: فخصص لدراسة حالة للمؤسسة ALFA PIPE بغارداية.

ولقد توصلت الدراسة أن التدقيق الإداري لم يلقي الاهتمام الكافي من طرف الهيئات المهنية في الجزائر وحتى المؤسسات التعليمية إلى الآن، كما يفتقد إلى معايير واضحة تخدم هذا المجال ومن النتائج أيضا أن مؤسسة ALFA PIPE تهتم بهذا النوع من التدقيق باستخدامها التدقيق التشغيلي الذي يهتم بتدقيق وظائف و أنشطة المؤسسة و لكن بدون استعمال واضح لمعايير التدقيق الإداري.

2-دراسة قطاي خديجة: بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري , دراسة حالة الاتصالات الجزائرية بورقلة لنيل شهادة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية ،علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة سنة 2016،

و كانت إشكالية الدراسة: كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

والهدف هذه الدراسة هو التعرف على دور المدقق الداخلي ومساهمته في تحسين الأداء الإداري بما يوصل المؤسسة لتحقيق أهدافها ،وتوضيح اثر المدقق الداخلي على المؤسسة وضرورة العمل بالإرشادات التي يقدمها، وكذا المساهمة في التعريف المجتمع وبيئة الأعمال بالدور الحقيقي للمدقق الداخلي وتغيير الصورة النمطية والسلبية عنه كمصيدة للأخطاء.

وتكمن أهمية هذه الدراسة إلى تحسين الأداء الإداري ودور التدقيق الداخلي في تفعيله في المؤسسة، وتعتبر خطوة مهمة في أي مؤسسة كون تقارير التدقيق الداخلي له اثر على سلامة الأداء الإداري من خلال إتباع توصيات المدقق باعتبار أن هذه التقارير تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة ،وذلك بتطبيق معايير التدقيق الدولية من اجل توفير بيئة مناسبة وملائمة ومنسجمة مع البيئة الدولية وبالتالي بقاء المؤسسة واستمراريتها.

ولقد تمت هيكلية البحث من خلال فصلين، الفصل الأول عبارة عن تقديم نظري دور التدقيق الداخلي على تحسين الأداء الإداري ، والفصل الثاني تمثل في الجانب التطبيقي تحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري على شركة الاتصالات الجزائرية بورقلة .

وخرجت الدراسة أن التدقيق الداخلي وظيفة مهمة في المؤسسة عندما تحول مفهومها من مهمة الكشف عن الأخطاء إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء بالإضافة إلى أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة وإضافة إلى قيمة المؤسسة ،كما يعمل على تقييم وتحسين الأداء الإداري تحقيقا لهذا الدور يجب على المدقق الالتزام بمجموعة من المعايير الأداء ويجب أن يكون بدارية كافية حول طبيعة العمل الإداري حتى يتمكن من وضع خطة مناسبة للعمل الإداري بهدف تحسين الأداء الإداري وتأكيد كون الأنظمة الرقابة كافية لضبط الأداء وتتم عملية التدقيق الأداء الإداري من خلال عدة خطوات ل يتم تقرير حول نتائج القياس وتقييم وتقديم المشورة والنصح لتحسين الأداء الإداري .

**3- دراسة غربي عمر:** بعنوان المراجعة الإدارية ومساهمتها في اتخاذ القرارات ،دراسة ميدانية حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة لنيل شهادة ماستر تخصص تدقيق محاسبي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر بيسكرة، لسنة 2013. وكانت الإشكالية الدراسة :ما مدى مساهمة المراجعة الإدارية في ترشيد القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؟

والهدف من الدراسة التعرف على أهمية المراجعة الإدارية بكونها أداة رقابية تحليلية للأنشطة والوقوف على واقع نظم المعلومات وضرورة جودتها التي تضمنه المراجعة الإدارية ومساهمتها في اتخاذ القرارات، وكذا التحليل الإطار العام لمعوقات المراجعة الإدارية والوقوف على المعوقات في العملية التشغيلية وتحليلها وإظهار الأسباب التي أدت إليها واقتراح طرق التصحيح المناسبة داخل المؤسسة محل الدراسة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز مساعدة ادارة الشركات على تدعيم الثقة في أداءها مما يساهم في مساعدتها في الحصول على التمويلات اللازمة لدعم مواردها .وكذا مساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل والأخطاء التي يتعرض لها المشروع واقتراح وسائل التصحيح الملائمة ،ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة انجازها في المستقبل . ومساعدة الإدارة في انجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة. و كذلك تقديم المساعدة للإدارة في مجال تحديد النواحي غير الضرورية فيما يزاوله المشروع من أنشطة ،والتي إذا ما استغنى عنها قد يتحقق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات .

وتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ،فتناول الفصل الأول المراجعة الإدارية ،أما الفصل الثاني فتطرق فيه إلى إسهامات المراجعة الإدارية في صنع القرارات. أما في الأخير قام بإجراء إسقاط على الواقع مؤسسة نقاوس لمصبرات بباتنة.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية البالغة التي تلعبها المراجعة الإدارية في توفير المعلومات المناسبة لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة والتأثير البالغ لأنظمة المعلومات على اتخاذ هذه القرارات من خلال ما تقدمه من تدعيم عمليات الإقناع ،وإجراءات عملية التقييم الكمي للبدائل لتقديم أفضل الحلول واسماها، مع مساهمتها الفعالة في عملية تفسير وتبرير القرارات المتفق عليها نهائيا، ومن هذا المنطلق تصبح المعلومات التي توفرها المراجعة الإدارية على مستوى المنظمة موردا هاما وأساسيا وبقدر ما يتوفر من جودة في هذه المعلومات بقدر ما يزداد الرشد في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

1-دراسة محمد بابكر حسن بابكر : بعنوان المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركة الأمن الغذائي بالخرطوم , رسالة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل كلية الدراسات التجارية ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا سنة 2015.

وكانت الإشكالية الرئيسية هي :ماهو دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال ؟

وتمثلت أهداف الدراسة إلى التحقيق على دراسة مفهوم المراجعة الإدارية على أهدافها وأنواعها وأهميتها وأنواعها ومعاييرها وعلاقتها بالمراجعة المالية وكذلك معرفة دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي وإبعاد منظمات الأعمال عن الفشل المالي وذلك عن طريق إجراء الدراسة التحليلية والتطبيقية ،وإبراز دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي وذلك عن طريق مراجعة الخطط والسياسات وكل النواحي الإدارية التي لها علاقة بالنواحي المالية .القيام بدراسة تطبيقية على شركة الأمن الغذائي للوقوف على مدى اتساق دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي .

وتكمن أهمية الدراسة في تحديد مفهوم المراجعة الإدارية ليتم من خلاله وضع إجراءات للمراجعة الإدارية ،ومعرفة دور المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي عن طريق الدراسة الميدانية .أما من الناحية العملية فانه في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية السودانية أصبح من الضروري الاهتمام بالمراجعة الإدارية وتطويرها وتحديد العوامل المؤثرة عليها بالإضافة إلى الوسائل التي يمكن استخدامها في تحسين وتطوير جودة أدائها مما ينعكس على زيادة المصدقية على مخرجات التقارير والقوائم المالية في منظمات الأعمال بصفة عامة وشركة الأمن الغذائي بصفة خاصة .

ولقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول: مفهوم المراجعة الإدارية أما الفصل الثاني تطرق إلى كفاءة الأداء الإداري والمالي وأما الفصل الثالث تناول دراسة الميدانية لشركة الأمن الغذائي بالسودان.

و خلصت الدراسة أن المراجعة الإدارية تساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي من خلال فحص المشروع ابتداء من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا لتحديد مدى إتباع الأسس الإدارية السليمة ،كما أنها أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة هيكل التنظيمي للشركة، والمراجعة الإدارية تعمل على تقويم الخطط والإجراءات والسياسات



الإدارية، بالإضافة إلى ذلك فهي أداة ومدخل متكامل لرفع كفاءة الأداء الإداري والمالي من خلال تقديم التوصيات والمقترحات وفي الأخير فالمراجعة الإدارية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من خلال فحص وتحليل وتقييم الأداء .

**2-دراسة محمد أحمد الأشقر:** مجالات المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، دراسة تحليلية لآراء مدراء الشركات المساهمة، المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة سنة 2008.

وتتلخص المشكلة البحثية في ما مدى مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها؟

وتهدف الدراسة إلى الوقوف على قدرة الإدارة على استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة، وكذلك الوقوف على المعوقات في العمليات التشغيلية وتحليلها وإظهار الأسباب التي أدت إليها واقتراح طرق التصحيح المناسبة .

أما أهمية الدراسة تكمن في مساعدة إدارة الشركات المساهمة العامة في فلسطين على تدعيم الثقة في أدائها مما يساهم في مساعدتها في الحصول على التمويلات اللازمة لدعم مواردها، ومساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل والأخطاء التي يتعرض لها المشروع واقتراح وسائل التصحيح الملائمة ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة إنجازها في المستقبل. مساعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.

تتكون الدراسة من ستة فصول، يتناول الفصل الأول من الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى الإطار العام للمراجعة الإدارية، وفي الفصل الثالث تطرق الباحث إلى تقييم كفاءة الأداء الإداري ، وتناول الفصل الرابع الطريقة والإجراءات. أما الفصل الخامس فيتناول نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها. أما الفصل السادس فيحتوي على النتائج والتوصيات الدراسة .

وتوصلت الدراسة أن ضرورة إيجاد نظام متكامل لمراجعة الأنشطة التي يزاؤها المشروع، فعن المراجعة المالية التقليدية يتم مراجعة الجانب المالي لتلك الأنشطة كما يظهر في قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، والمراجعة الإدارية ستتولى

قياس الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء عن الأعمال المؤسسة ،ضرورة قيام الجمعيات المهنية المتواجدة في قطاع غزة بتطوير إرشادات ومعايير تتعلق بقياس الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء للمشروعات الاقتصادية.

3- دراسة Unegbu and Kida, effectiveness of Internal Audit As Instrument of Improving public See tor management.2011.

عالجت هذه الدراسة دور التدقيق الداخلي كأداة لتحسين الإدارة في قطاع العام.

وهدفت الدراسة إلى توضيح استخدام التدقيق الداخلي أداة لتحسين الإدارة في القطاع العام، وقد استخدمت ولاية "كانو" كأحدى الولايات المتقدمة في نيجيرية كعينة للدراسة، وقد اعتمدت على أسلوب ( T.Test And Staitistical tool ) لتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: انه يمكن استخدام التدقيق الداخلي للتحقيق من مصداقية الأنشطة الإدارية في القطاع العام في ولاية "كانو" وعلى المدققين الداخليين ضرورة مراجعة الوظائف الإدارية المختلفة . ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها :انه يجب على الحكومة أن توفر طواقم إدارية مع أنظمة الالكترونية وان تفتح المجال أمام المدققين الداخليين لأداء مهامهم بحرية وفاعلية.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بالنسبة لدراسة كشكش عبد الرحمان حيث توجد أوجه تشابه بين دراسته والدراسة الحالية من حيث أن الدراستين إهتمتا بالتدقيق الإداري وأوضحتا أهميته وأهدافه والمعايير الخاصة به ، أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين الدراستين فان دراستنا أبرزت أساليب ومجالات التدقيق الإداري وكانت دراستنا الميدانية على المؤسسة الاقتصادية نفعال على خلاف الدراسة السابقة في المؤسسة الاقتصادية ALFA PIPE.

وأما لدراسة قطاي خديجة فتوجد أوجه تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية أن كلتاهما اتفقتا على أهمية دور التدقيق بجميع الأنشطة والسياسات والفحص وأعمال المؤسسة في تحسين الأداء الإداري ، كما اختلفا في اعتماد دراستها في تحديد دور المدقق الداخلي في تحسين الأداء الإداري أما بالنسبة لدراستنا فركزت على واقع تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية من خلال استطلاعنا وجهات نظر بعض المسؤولين الإداريين في موضوع التدقيق الإداري.

و بالنسبة لدراسة غربي عمر فأوجه الشبه بين الدراستين أنهما اهتمتا بالتدقيق الإداري الذي يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها لكن اختلفتا في أن هذه الدراسة اهتمت بمدى مساهمة التدقيق الإداري في صنع واتخاذ القرارات بالمؤسسات عكس دراستنا التي اهتمت بالتدقيق الإداري وبينت اساليبه ومجالاته كما ان التدقيق الاداري يلعب دور مهم في اتخاذ القرار واداء المؤسسة .

اما بالنسبة للدراسة الأجنبية فهناك دراسة محمد بابكر حسن بابكر وأوجه التشابه بين الدراستين أنهما اهتمتا بتحسين الأداء وضبط الأداء المالي والإداري وهذا من مهام التدقيق الإداري الداخلي اما أوجه الاختلاف فتناولت الدراسة السابقة مشكلة قصور التدقيق المالي والتقارير الناتجة عنه في إعطاء صورة كاملة عن الإدارة، اما في دراستنا اعتمدنا على دراسة الاساليب ومجالات التدقيق الاداري الحالي .

أوجه التشابه بين دراستنا ودراسة محمد أحمد الأشقر انه تمت دراسة التدقيق الإداري بمفهومه الشامل والاهتمام بالتدقيق الداخلي والخارجي وأما أوجه الاختلاف فقد تمت دراسته في الشركات المساهمة ودراستنا الحالية ركزت على واقع متطلبات تطبيق التدقيق الاداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

وبالنسبة لدراسة Unegbu and Kida فاتفقت مع دراستنا على ان تفتح المجال أمام المدققين الداخليين لأداء مهامهم بحرية وفاعلية. واختلفت معها من حيث اعتمادها على تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك باتخاذها أسلوب T.Test And Staitistical tool أما في الدراسة الحالية اعتمدت على استطلاع وجهات نظر مسؤولين اداريين لواقع تطبيق التدقيق الاداري للمؤسسة الاقتصادية وفق البرنامج الاحصائي spss.

في الأخير يمكن القول انه برغم الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسات إلا أنها اتفقت جميعها في إبراز دور التدقيق الإداري في الرفع من الكفاءة و الفعالية و الاقتصاد في تحسين أداء الإداري للمؤسسة وتطويرها بالخصوص مدى ارتباط التدقيق الاداري من توفير المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرار.

## خلاصة الفصل

من خلال تناولنا في هذا الفصل للتدقيق الإداري وذلك تبعاً للتغيرات الجذرية و المتسارعة للعالم المعاصر وخاصة الجانب الاقتصادي والذي يشهد تنافساً شديداً بحثاً عن أداء أفضل وهذا ما لم تواكبه الطرق القديمة الكلاسيكية ومن هنا كان لابد من إيجاد طرق جديدة ومبتكرة، وهذا ما أدى إلى بروز التدقيق الإداري أو التدقيق التشغيلي أو تدقيق الأداء أو رقابة الأداء للتدقيق الإداري من خلال توضيح مفهومه وأهميته والمعايير والأساليب الخاصة به وكذا معوقاته وذلك لأنه يساهم بشكل كبير في تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة وإضافة قيمة للمؤسسة ، كما انه يعمل على تقييم وتحسين الأداء الإداري ، ولتحقيق ذلك الدور يجب الالتزام بمجموعة من المعايير ، وهذا ما أحطنا به من خلال المحاور التي تمت دراسته في هذا الفصل.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية مؤسسة

نظام بولاية غارداية

تمهيد:

متابعة لما تم التطرق إليه في الجزء النظري من هذه الدراسة و الذي تضمن معرفة الجوانب المتعلقة بالتدقيق الإداري، يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة وذلك من أجل التعرف على واقع تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية الصناعية دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية غارداية لجعل عملية التدقيق الإداري به أكثر كفاءة وفعالية، و للربط بين الدراسة النظرية و الواقع العملي في المؤسسة قد إعتمدنا في دراستنا على دراسة ميدانية بتوزيع إستبانه و تطرقنا في تحليل بياناتها و عرض نتائجها من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، وسنتناول في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفضال بولاية غارداية؛
- المبحث الثاني: منهجية تصميم واستبيان الدراسة ؛
- المبحث الثالث: تحليل ودراسة الإستبانه ونتائجها.

## المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نפטال بولاية غارداية

### المطلب الأول : تقديم عام ونشأة المؤسسة الوطنية نפטال

#### أولا: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك ، و هي مؤسسة تجاري ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر.

أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC و NAFTAL : المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية، وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

– نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

– ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algérie »، وبالتالي فإن كلمة نפטال تعني " نפט الجزائر".

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الإقتصاد الوطني بإعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، و هذا ما جعلها القلب النابض للإقتصاد الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نפטال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية و التي تنقسم كما يلي:

- إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشرافة و هي مكلفة بمراقبة و تنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.
- العمليات و المتمثلة في إدارة الطيران و البحرية الموجودة في دار البيضاء.
- الى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى:
- وحدات التوزيع و عددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.
- وحدات الموانئ و عددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران و الجزائر العاصمة "
- وحدات الصيانة و عددها (04) وحدات و هي :
  - ✓ وحدة الغرب ( وهران )؛
  - ✓ وحدة الشرق ( قسنطينة )؛
  - ✓ وحدة الوسط ( الجزائر )؛

- ✓ وحدة الجنوب ( حاسي مسعود )؛
- ✓ وحدة نفطال للإعلام الآلي ( الجزائر العاصمة )؛

ثانيا: أهمية المؤسسة

تلعب حاليا دورا بالغ الأهمية في مجال التنمية الاقتصادية فهي تساهم في:

- سد حاجات السكان التي تزداد باستمرار حسب نموهم وحسب ازدياد مداخيلهم؛
- كما لها دور كبير في جلب الإطارات والكفاءات البشرية من أجل تحسين الخدمات للزبائن؛
- تسعى إلى تغطية الحاجات المحلية والوطنية والمساهمة في إنعاش الاقتصاد؛
- منافسة المؤسسات الوطنية؛
- وتعتبر المساهم الكبير في إنقاذ الاقتصاد الوطني والمضاعفة من مقار الانتفاع بمنتجاتها؛

ثالثا: تطور نظام المؤسسة

الجدول رقم (3): يوضح تطور نظام مؤسسة نفطال

السنة	تطور نظام المؤسسة
1983	إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سوناطراك و تحويلها إلى نفطال؛
1984	إنشاء (48) وحدة لنفطال و هذا لتوزيع مختلف المنتوجات (UND) - CL : 21 District - GP : 19 District إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM؛ إعادة تجميع و تنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات UNP؛
1987	فصل نشاط التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02) : • نافتك: مكلفة بتصفية البترول و تكريره؛ • نفطال: مهمتها توزيع و تسويق المواد البترولية؛
1989	لا مركزية " النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة "؛
1992	توحيد بعض وحدات نفطال إتباعا لدراسة شبكة المواد و وحدات متصلة؛
1996	لا مركزية نشاط " التكلفة و السعر "؛ فصل مديرية الخارجية؛



لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات و الزبائن "؛	
إنشاء مديرية حماية العمال (DPP)؛ إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات؛ فصل وحدات نפטال المكلفة بالمهام الجمركية (UND)؛	1997
إنشاء خلية للحماية الصناعية و إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية (DCF)؛ فصل المديریات (AVM, GPL, CLPB)؛	1998
إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالإتصال ". إنشاء و تنظيم هيكل الأرشيف المركزي. تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين (GPL – CLPB)؛ ارتباط وحدتي (UND) بومرداس و وحدة القاعدة (UND) الجزائر؛ ارتباط وحدتي (UNM) الشرق و وحدة (GPL)؛ ارتباط وحدتي (UNM) الجنوب و وحدة القاعدة (UND) ورقلة؛	1999
حل مركز الإعلام الآلي و خلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي؛ تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) لمناطق (CLP)؛ إعادة تنظيم المديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية (DAISC)؛ إنشاء قسم الزيت؛	2000
خلق منصب عمل مكلف بالإتصال؛ التنظيم المفصل لقسم (CLP)؛ التغيير في مقر قسم (CLP)؛ التنظيم المفصل لقسم (GPL)؛ التغيير في مقر قسم (GPL)؛ التنظيم المفصل لقسم الزيت؛ التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم : 5-607 à 5-623؛ التنظيم المفصل لمناطق ( ) قرار رقم : 5-624 à 5-642؛ ترتيب مناطق (GPL) في نوعين B و A؛	2001

ترتيب مناطق (CLP) في نوعين B و A؛ إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوعريريج، البويرة، بسكرة، و المدية "؛ إعادة تنظيم مفصل مديرية (ADM)؛ إنشاء تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت؛	
إعادة تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت؛ إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL)؛	2002

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق ومعلومات مقدمة من المؤسسة

### المطلب الثاني : دور ومهام مؤسسة نפטال

#### أولاً: دور مؤسسة نפטال

- ✓ تنظيم وتطوير النشاط التجاري وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها؛
  - ✓ تخزين ونقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني؛
  - ✓ السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة؛
  - ✓ السهر على تنفيذ واحترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة؛
  - ✓ القيام بكل دراسات السوق بما فيها استعمال والاستهلاك للمواد البترولية؛
  - ✓ تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي بتوزيع وتسويق؛
  - ✓ المنتجات البترولية بما في ذلك إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي بتوزيع وتسويق المنتجات؛
  - ✓ البترولية بما في ذلك العتاد والتجهيزات؛
  - ✓ الحرص على تحسين ومراقبة الكميات والمواد المتعلقة بها؛
- ولقد وضعت الشركة مجموعة من الوسائل والإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل إنجاز مهامها وهي كالأتي:

✓ 67 مركز مستودع لتوزيع وتخزين الوقود والزيوت والعجلات المطاطية؛

✓ 44 مصنع لتعبئة غاز البترول الجميع؛

- ✓ 16 وحدة لصنع الزيت؛
- ✓ 55 مستودع التموين المراكز البحرية؛
- ✓ 59 مستودع متصل بمصلحة تخزين الغاز والبتروال المميع؛
- ✓ 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة؛
- ✓ 3250 سيارة نقل وتوزيع و 1750 وسيلة صيانة؛
- ✓ 14550 محطة بيع للغاز والبتروال الجميع؛
- ✓ 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة وغاز البتروال الجميع؛

#### ثانيا: مهام الهيئات لمؤسسة نפטال

- اللجنة التنفيذية.
- اللجنة المديرية.
- المستشارون والمساعدون .

#### أ) المديرية التنفيذية:

- المديرية التنفيذية الاستراتيجية DESPE؛
- المديرية التالية المالية؛
- المديرية التنفيذية البشرية DERH؛

#### ب) المديرية المركزية :

- المديرية المركزية للبحث والتطوير DCEC؛
- المديرية المركزية لمراقبة ومراجعة الحسابات DCASC؛
- المديرية المركزية للأمن الصناعي واشيا DCHSEQ؛
- المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية DACASC؛

#### ج) مديريات الدعم:

- فرع الوقود CRB؛
- الفروع التجارية؛
- فروع غاز البتروال الجميع؛
- فرع النشاطات الدولية؛

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفضال

#### أولاً: شرح الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة العلاقات بين مختلف المصالح في مؤسسة نفضال بغارداية، ويعتمد هذا الهيكل على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وفي إطار تحقيق هذا الهدف يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي كافة الأنشطة وتقسيم للمهام والمسؤوليات، وينقسم الهيكل التنظيمي إلى:

1- رئيس المركز: يمثل رئيس المركز أعلى سلطة في المؤسسة وهو المكلف العام بالوحدة بحيث يعطي أوامر عملية بهدف تحقيق المهام.

2- هندسة المعلوماتية: من مهامه ما يلي:

- متابعة مختلف الأنظمة المعلوماتية؛
- التواصل والتنسيق مع المديرية العامة؛
- صيانة أجهزة المؤسسة وتقاسم مختلف الخدمات في مجال المعلوماتية؛

3- مصلحة الأمن الصناعي: تحرص على تطبيق ومتابعة إجراءات الأمن في المؤسسة ويقوم بالمهام الأساسية التالية:

- إعلام المدير بكل المخالفات المتعلقة بقوانين السلامة والأمن داخل المؤسسة؛
- تقديم النصح والإرشاد فيما يخص تطبيق قواعد الأمن والسلامة؛
- السهر على ضمان الحماية والأمن الداخلي للمؤسسة.
- القيام بدويات المراقبة اليومية لمختلف الورشات والمصالح وتفقد حسن سير العمل؛

4- مصلحة الإدارة والمالية: تنقسم مصلحة الإدارة والمالية إلى قسمين أساسيين:

أ. قسم الإدارة: يقوم قسم الإدارة بعدة مهام لسير العمل في المؤسسة مثل تسيير عمليات الشراء والعمل على توفير احتياجات المركز بمختلف المعدات والأدوات والموارد الضرورية لنجاح خطط العمل، كما يقوم بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة من ناحية الأجور، التقاعد، التدريب التوجيه، ومراقبة العاملين في مداومة العمل، هذا ويقوم بوضع الإحصائيات المتعلقة بالعمالة وتحليلها، والعمل على تلبية مختلف احتياجات العاملين والإهتمام بشؤونهم الإجتماعية وتوفير الضمان لهم، كما يقع على عاتق الإدارة متابعة الوسائل العامة والإهتمام بالترتيبات الضرورية لنجاح خطط الإنتاج.

ب. قسم المحاسبة والمالية: يعد قسم المحاسبة والمالية الموقع الإستراتيجي في المؤسسة، والمكلف أساسا بالسهر

على الاستعمال الحقيقي للموارد المتاحة للمؤسسة ومن بين المهام التي تقوم بها ما يلي:

- التسجيل اليومي للعمليات المحاسبية ؛
- إعداد الميزانيات السنوية ؛
- إعداد تصريحات شهرية وتربية لوضع المؤسسة؛
- الإشعار ودفع مختلف الفواتير الشهرية للمؤسسة؛
- القيام بالإجراءات الرقابية المختلفة - تحديد الميزانيات وتقديرات السنوات القادمة؛
- السهر على تطبيق قواعد المحاسبة وفقا للمخطط الوطني المحاسبي الجديد؛
- تحديد الوضعية المالية والمركز المالي ومختلف النسب وتحديد الديون والعوائد؛

5- مصلحة التسويق: تحتل هذه المصلحة مكانة مهمة في المؤسسة نظرا للدور الذي تقوم به في التنسيق

والربط وتسيير العلاقات بين المؤسسة وزبائنها ومورديها، ومن بين المهام التي تقوم بها نجد:

- تنفيذ وتطبيق السياسة التجارية والتسويقية المتبنية من طرف المؤسسة؛
- إستقبال الزبائن والتفاوض معهم وتقاسم المنتجات وتسيير العلاقات وكذا إدارة الصفقات؛
- تحليل وترجمة الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتجات؛
- مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن وكذا مختلف الشكاوي المقدمة من طرفهم؛
- العمل على إرضاء الزبائن ومنحهم التسهيلات المختلفة لكسب ولائهم؛

6- مصلحة الإستغلال: تنقسم مصلحة الإستغلال إلى الأقسام التالية:

- قسم الصيانة: يختص هذا القسم بصيانة التجهيزات التقنية المتواجدة بالمؤسسة بصفة دورية وقد تكون هذه الصيانة وقائية تقوم على أساس المراجعة المنتظمة للأجهزة، وقد تكون إستعجالية تدخل في حالة الحوادث المفاجئة، هذا وتقوم بالمهام التالية:

✓ صيانة ومتابعة وحدات الإنتاج والتخزين ومختلف المعدات؛

✓ صيانة حظيرة المؤسسة من الشاحنات والسيارات الناقلة للمنتجات؛

- قسم النقل: يضمن وصول المادة الأولية إلى المؤسسة وبعد تصنيعها يقوم بدوره بضمان التوزيع للمنتج في

المناطق المجاورة كخدمات ما بعد البيع للزبون، ويقوم بمهام التالية:

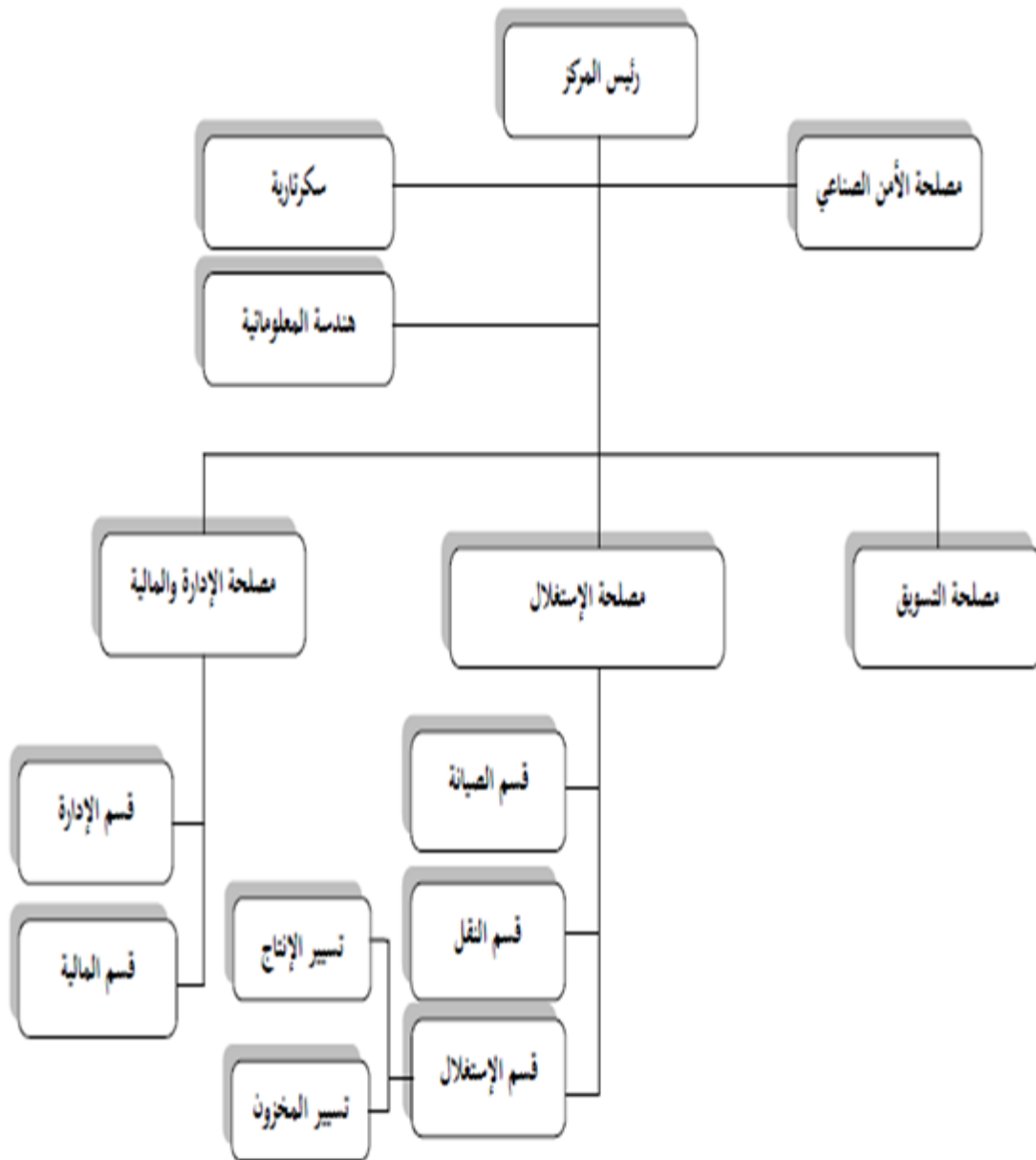
✓ إدارة حظيرة المؤسسة من الشاحنات؛

✓ تسيير وتوجيه السائقين؛

✓ متابعة ونقل المنتجات للزبائن المتعاقدين مع المؤسسة؛

- **قسم الإستغلال:** يعتبر قسم الإستغلال الركيزة الأساسية للعمليات الإنتاجية، حيث يهتم بالعمل الإنتاجي وتسيير المخزون، ويسعى القسم إلى تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة الضمان وصول المنتجات المنتجة بشكل يتوافق ومتطلبات ورغبات الزبون وفي ما يلي توضيح الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (2): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفضال

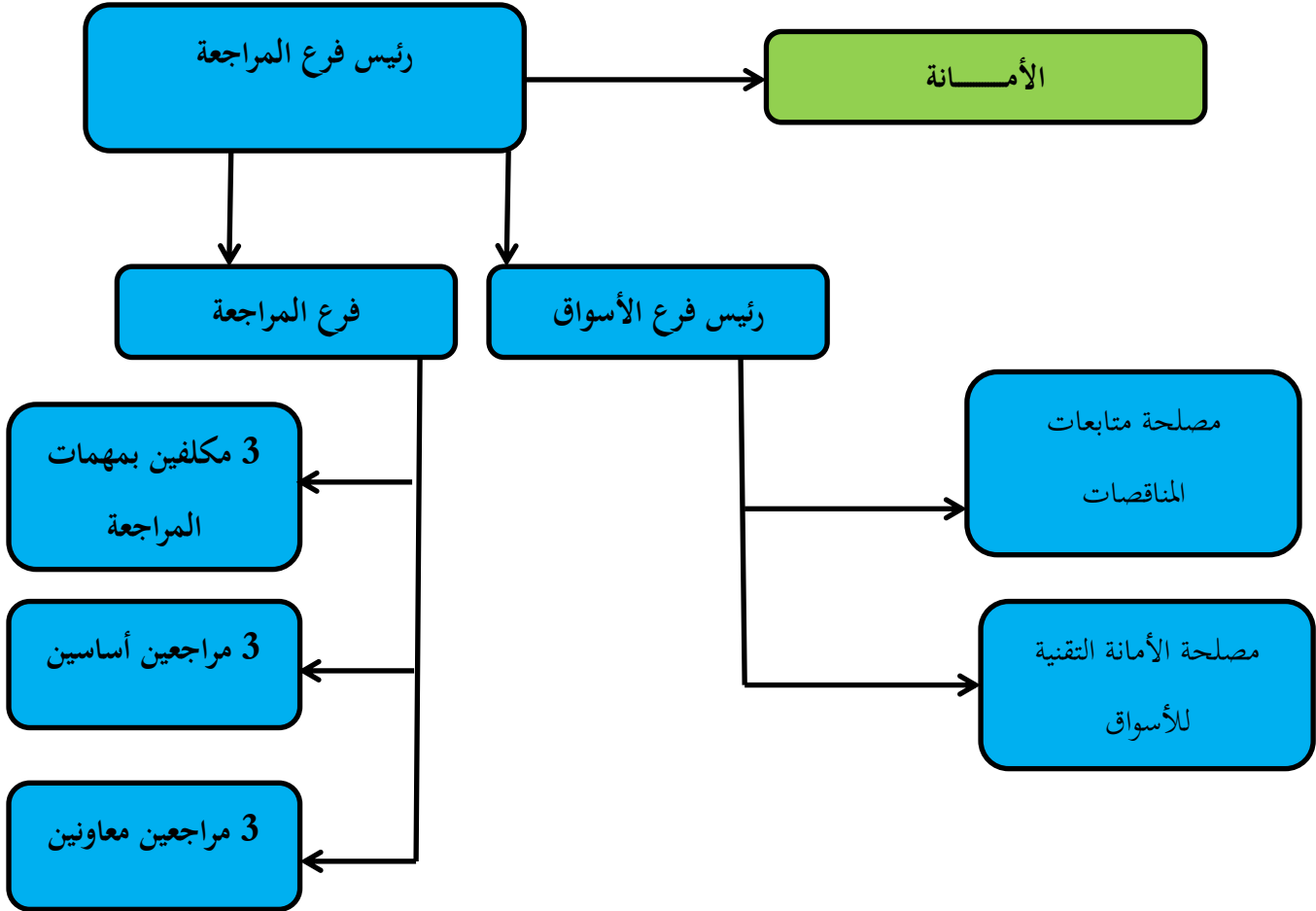


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات ووثائق مقدمة من المؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمجموعة المراجعة الداخلية مركز غارداية

1: الهيكل التنظيمي الخاص بمجموعة المراجعة

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي الخاص بمجموعة المراجعة بمؤسسة نفعال مركز غارداية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات ووثائق المؤسسة،مقاطعة الزيت

2: مهام مجموعة المراجعة الداخلية في المؤسسة

تمثل مهام مجموعة المراجعة الداخلية التي أقرتها السياسة العامة للمراجعة لمجمع سوناتراك:

- ✓ تنشيط نظام الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسة؛
- ✓ إحترام السياسات، الخطط، الإجراءات والقوانين؛
- ✓ ضمان جودة وصدق المعلومات؛
- ✓ حفظ أصول المؤسسة؛
- ✓ الإستغلال الأمثل والفعال للموارد؛

✓ وضع برنامج للمراجعة؛

✓ السهر على تطوير مستوى المراجعين وتكوينهم؛

ثالثا: وظيفة مجموعة المراجعة الداخلية في مؤسسة

تتوافق المراجعة الداخلية في مؤسسة نفضال مع المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، حيث تستند منهجية وخطوات عملها لهذه المعايير.

كما قامت مجموعة المراجعة الداخلية بوضع إتفاقيات المراجعة وقواعد السلوك التي تشمل سلوك المراجعين ومجالات عملهم وحصولهم على الوثائق.

### 1: المخطط السنوي للمراجعة:

تقوم بإعداد المخطط السنوي للمراجعة المديرية المركزية للمراجعة بالتعاون مع مجموعة المراجعة الداخلية، يحدد هذا المخطط الأهداف و المواضيع التي سيتم مراجعتها في هياكل مختلفة للسنة المقبلة.

بالنسبة لسنة 2014 استهدفت الكثير من هياكل نفضال من طرف المراجعة الداخلية ، حيث تنفذ هذه المهام من طرف العديد من المراجعين الداخليين ذوي الخبرة و الذين تم تدريبهم جيدا حول منهجية المراجعة الداخلية.

### 2: أنواع مهمات المراجعة الداخلية:

ضمن مؤسسة نفضال يوجد نوعان من مهمات المراجعة الداخلية:

✓ مهمة مبرمجة (mission programme)؛

✓ مهمة خاصة (mission spécifique)؛



المبحث الثاني: منهجية تصميم واستبيان الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: أداة الدراسة واجراءاتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل مختلف محاور الاستبيان الموجه إلى الموظفين والقيادات محل الدراسة وذلك من أجل واقع تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال بولاية غارداية.

أولاً: إجراءات الدراسة

1: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع القيادات والموظفين في مؤسسة نفعال بولاية غارداية أسلوب دراسة الحالة فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 61 عامل موزعين على مختلف المصالح والمكاتب والفروع.

2: أداة الدراسة

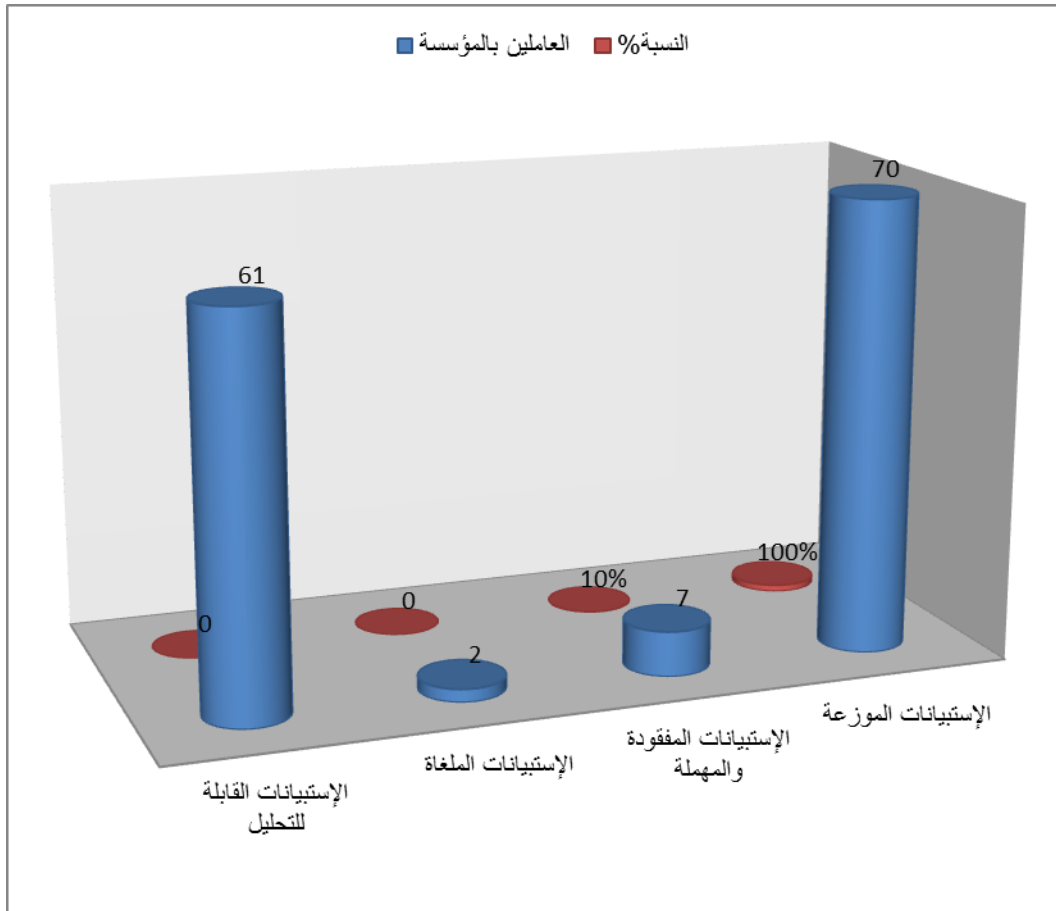
تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 70 استبيان على عينة الدراسة تم استرجاع 63 استبيان وبعد الفرز أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 61 استبيان بنسبة 87.14% من عينة الدراسة، ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة واقع تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة نفعال بولاية غارداية، والجدول و الشكل التاليين يوضحان ذلك:

الجدول رقم (4): يوضح الإستيبيانات الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة

النسبة %	العاملين بالمؤسسة	البيان
100%	70	الإستيبيانات الموزعة
10%	07	الإستيبيانات المفقودة والمهملة
02.86%	02	الإستيبيانات الملغاة
87.14%	61	الإستيبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات المجمعة

الشكل رقم (4): يوضح الإستيبيانات الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS بالاعتماد على برنامج EXCL

كما تكون الاستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، الحالة الإجتماعية، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة، الأقدمية) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (37) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: منطلقات مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة ويشمل على (10) عبارات.
  - المحور الثاني: مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة ويشمل على (16) عبارة.
  - المحور الثالث: معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة ويشمل على (11) عبارة.
- وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكرت لتتم معالجتها إحصائيا.

### 3: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 20، وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف 1- sample K-S )

- النسب المئوية والتوزيع التكراري.

- الارتباط الخطي.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05 .

ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

### 1: الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وقد بلغ عدد المحكمين (عجيلة محمد، الرواني بوحفص، بهاز جيلالي، شرع يوسف، سعيداني محمد السعيد) وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل الاستبيان أكثر دقة وموضوعية في القياس .

### 2: ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (5) : نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
منطلقات مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة	10	0.797
مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة	16	0.800
معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة	11	0.774
المحور الكلي	37	0.892

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0.892) ، كما كانت معاملات الثبات للمحاور على التوالي (0.797 ، 0.800 ، 0.774) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى

المقبول لمعامل الثبات (60%) وهذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وبذلك تكون الطالبة قد تأكدت من صدق وتبات فقرات الاستبيان.

#### المطلب الثاني: المعالجة الاحصائية لخصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 61 فرد نوضح خصائصهم كالتالي:

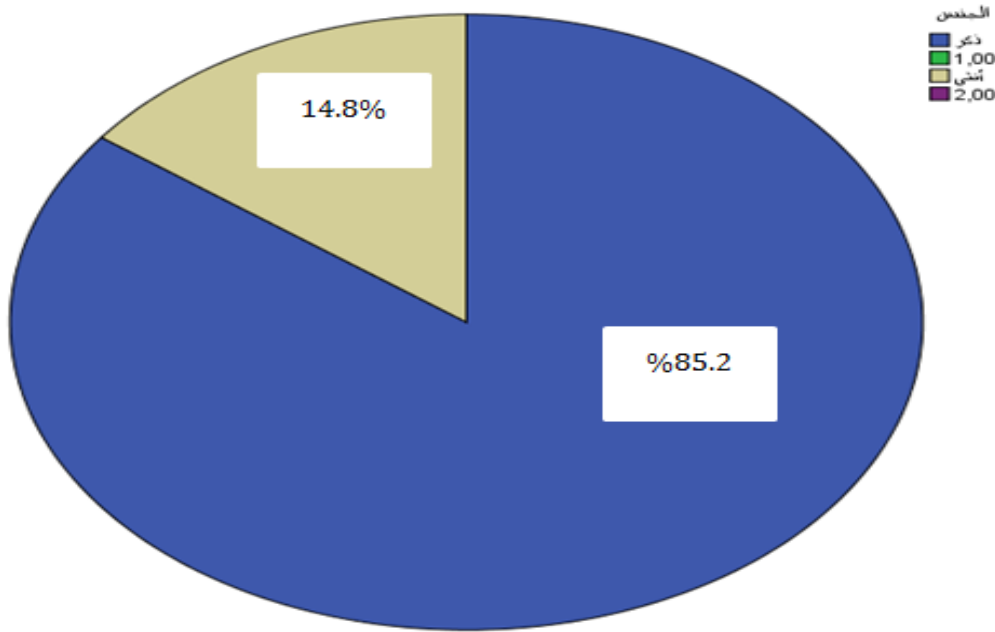
1- الجنس: يبين الجدول رقم (6) والشكل رقم (5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

#### الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
85.2%	52	ذكر
14.8%	09	أنثى
100%	61	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تبين من النتائج الواردة في الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور أي يمثلون ما نسبته 85.2% من أفراد مؤسسة نفعال بولاية غارداية ، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 14.8% من عينة الدراسة ، ويعود ذلك بشكل كبير إلى طبيعة القطاع ونظام العمل التي تحتاج إلى عمال ذو قوة ويعملون في كل الظروف.

2- الحالة الإجتماعية : يبين الجدول رقم (7) والشكل رقم (6) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب

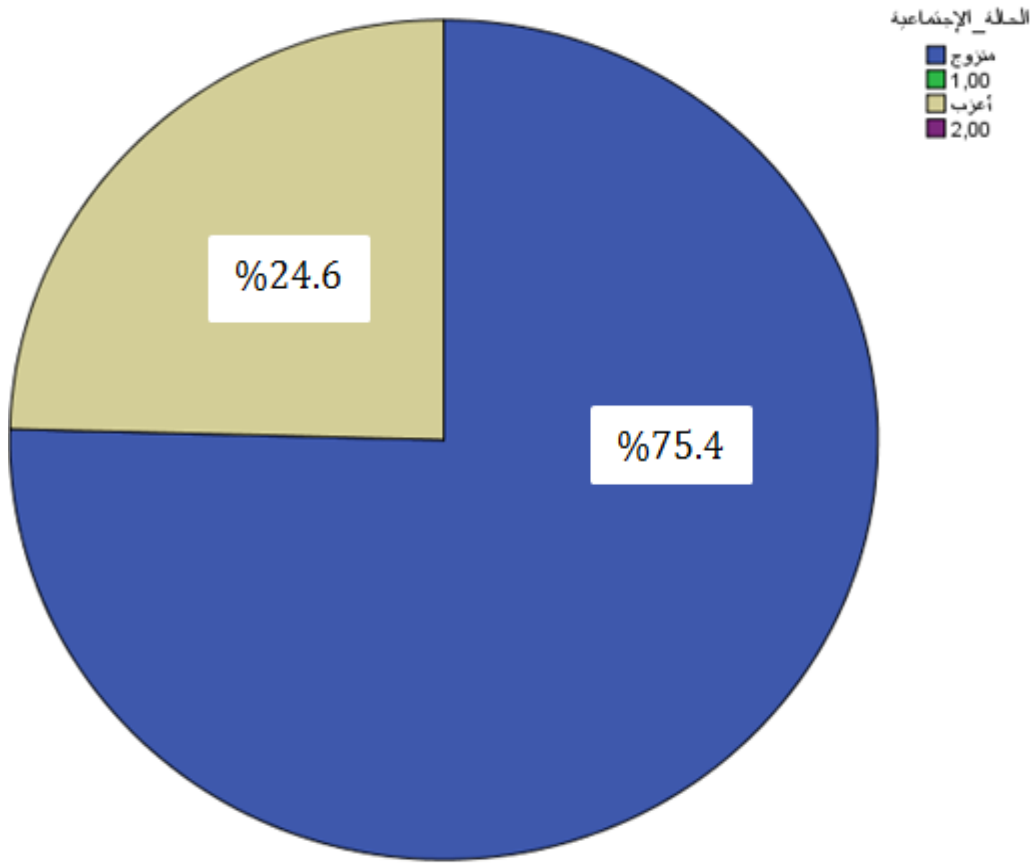
اختلاف حالتهم الإجتماعية وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الإجتماعية
75.4%	46	متزوج(ة)
24.6%	15	أعزب
100%	61	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تبين من النتائج الواردة في الجدول و الشكل أعلاه أن 75.4% من أفراد عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوجين و 24.6% أعزب .

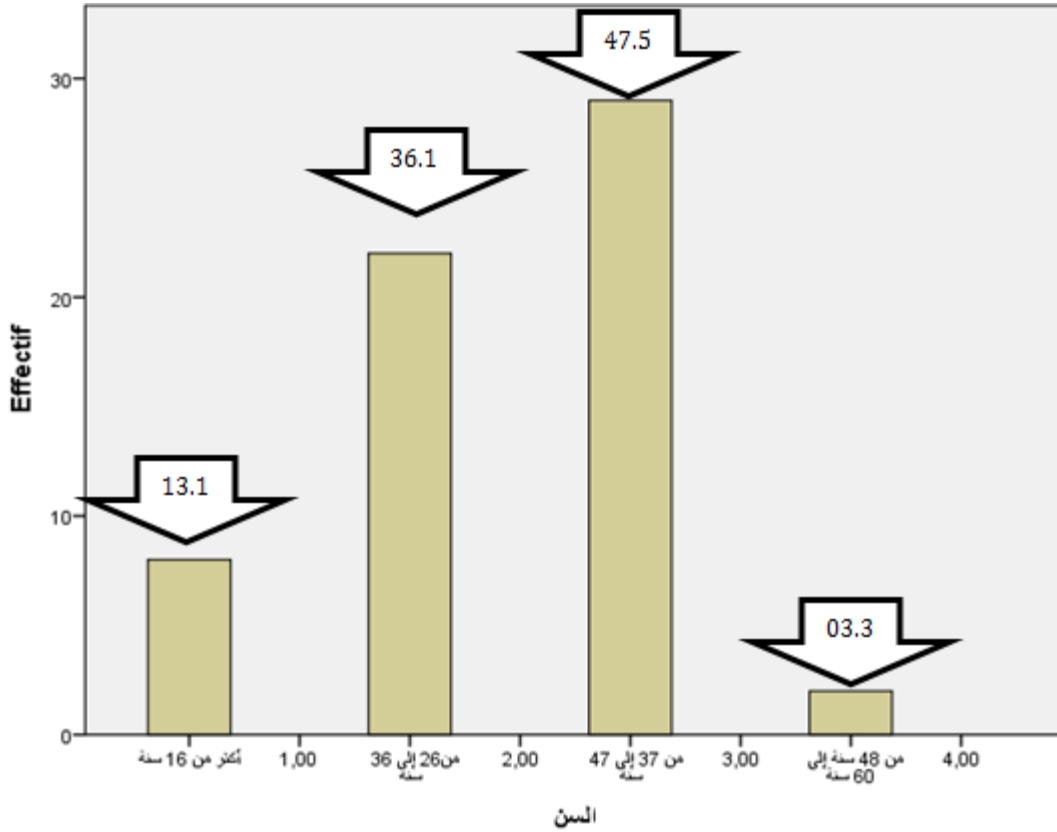
3- : السن : يبين الجدول رقم (8) والشكل رقم (7) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف فئتهم العمرية (السن) وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (8) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
13.1%	08	أكبر من 16 سنة
36.1%	22	من 26 إلى 36 سنة
47.5%	29	من 37 إلى 47 سنة
03.3%	02	من 48 سنة إلى 60 سنة
100%	61	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (8) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تبين من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن 13.1% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم أكبر من 16 سنة، 36.1% تتراوح أعمارهم ما بين 26 إلى 36 سنة ، 47.5% تتراوح أعمارهم ما بين 37 إلى 47 سنة، بينما النسبة المتبقية والبالغة 03.3% تبلغ أعمارهم من 48 إلى 60 سنة، كما يلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم (37 سنة إلى 47 سنة) وهذا يمثل عنصر الخبرة التي يتمتع بها أفراد مجتمع الدراسة التي تساعدهم في إتخاذ قرارات موزونة وسليمة و ما يدل على ذلك أن اقل نسبة من أفراد مجتمع الدراسة هي من (48 سنة إلى 60 سنة)، والنسبة المتوسطة كانت في فئة من (26 سنة إلى 36 سنة) و هذه الفئة تكون أكثر نشاطا وحيوية و لديها طاقة كبيرة للعمل.

4- : المستوى الدراسي : يبين الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب

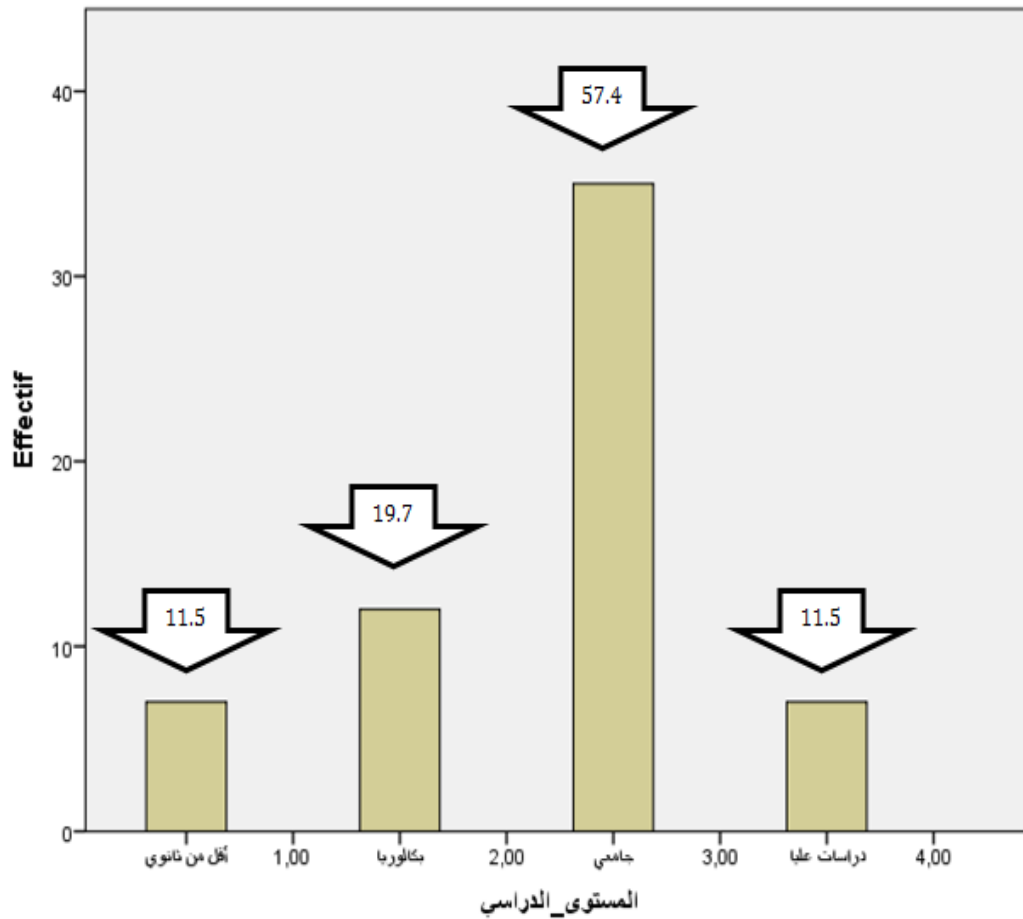
مستواهم الدراسي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
11.5%	07	أقل من ثانوي
19.7%	12	بكالوريا
57.4%	35	جامعي
11.5%	07	دراسات عليا
100 %	61	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



تبين من النتائج الواردة في الجدول و الشكل أعلاه أن معظم المستجوبين حاصلون على شهادات جامعية أي ما نسبته 57.4% ثم يليه الحاصلون على شهادة بكالوريا بنسبة 19.7%، ثم تقل هذه النسبة للذين لهم مستوى أقل من ثانوي و الحاصلون على شهادة الدراسات العليا ما نسبته 11.5% ، وهذا يدل على أن النسبة الأكثر تكرارا في فئة الحاصلين على شهادات جامعية أي من ذوي الكفاءات العلمية .وبالتالي فان إجاباتهم على أسئلة الإستبانة تتمتع بمصداقية أكبر.

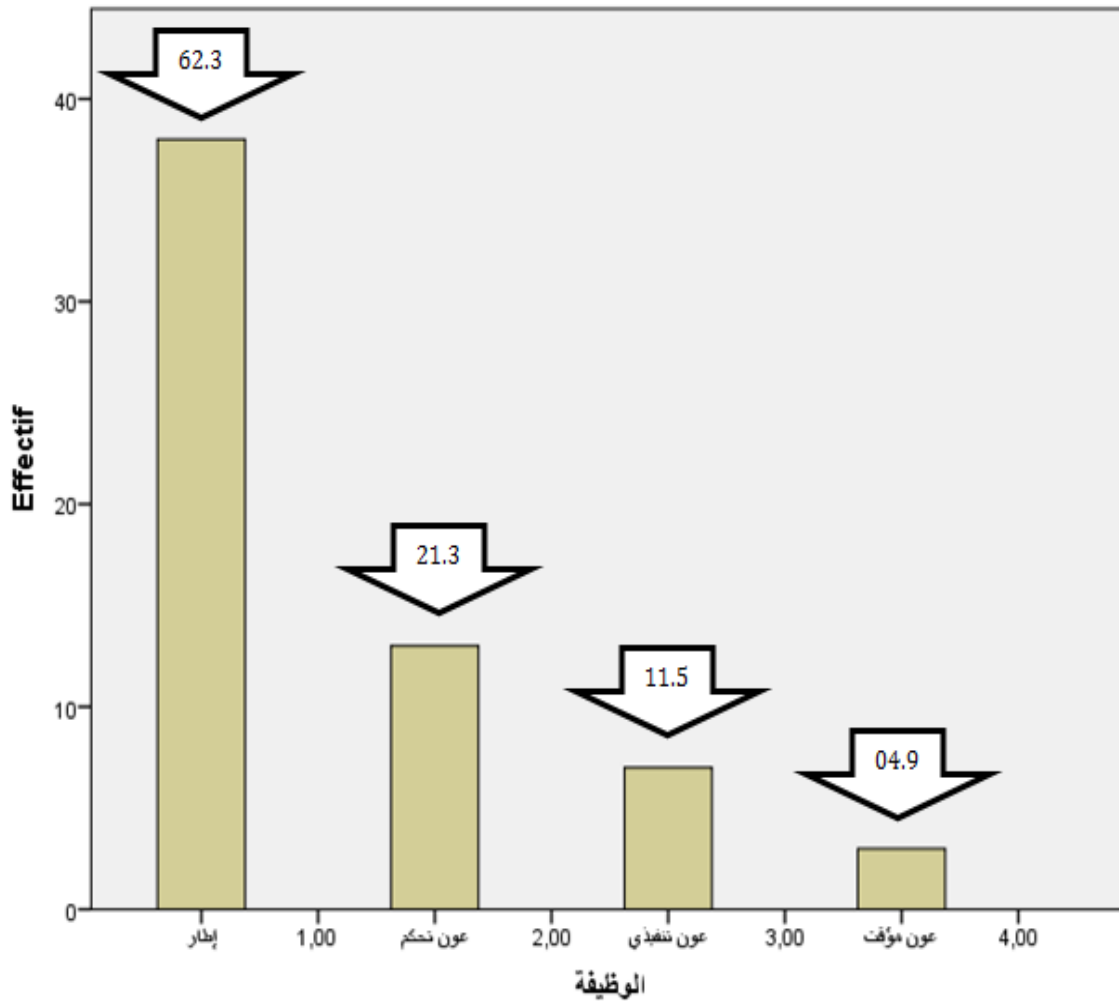
5- الوظيفة : يبين الجدول رقم (10) والشكل رقم ( 9) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب مستواهم الوظيفي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار	38	62.3%
عون تحكم	13	21.3%
عون تنفيذي	07	11.5%
عون مؤقت	03	04.9%
المجموع	61	% 100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تبين من النتائج الواردة في الجدول و الشكل أعلاه أن ما نسبته 62.3% من المبحوثين يمثلون إطارات في المؤسسة ويليهم في النسبة أعوان التحكم بنسبة 21.3% ثم أعوان التنفيذ بنسبة 11.5%، وفي الأخير جاء الأعوان المؤقتون بما نسبته 04.9%، وهذا يوضح مستوى أفراد العينة

6- الأقدمية : يبين الجدول رقم (8) والشكل رقم (6) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية

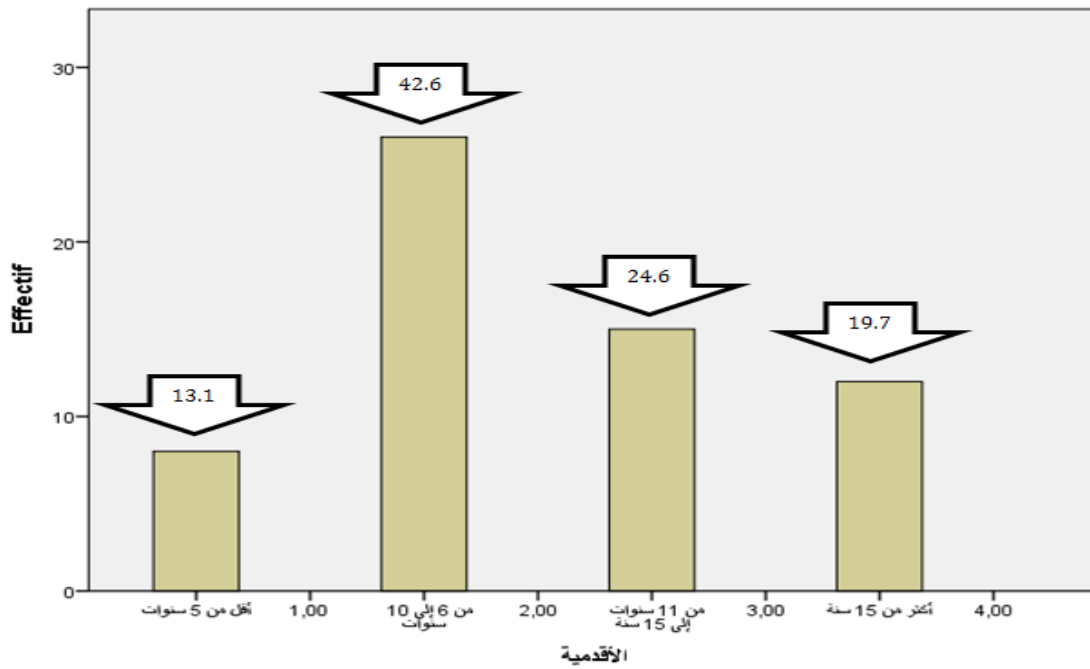
وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	8	13.1%
من 6 إلى 10 سنوات	26	42.6%
من 11 سنوات إلى 15 سنة	15	24.6%
أكثر من 15 سنة	12	19.7%
المجموع	61	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تبين من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 42.6% للفئة من 06 إلى 10 سنوات وهي أعلى نسبة من مجتمع الدراسة ، ثم تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بحيرة بنسبة 24.6% وبعدها فئة أكثر من 15 سنة بحيرة بنسبة 19.7% أما بالنسبة للفئة الأخيرة لاحظنا أنها سجلت 13.1% ، فعموما الخبرة متوفرة مما يضيف على العناصر تميزهم بخبرة لا بأس بها.

7- هل سبق لكم واستفدتم من تكوين أو حضرتم يوم دراسي في مجال التدقيق والمحاسبة في ظل

النظام المحاسبي المالي : يبين الجدول رقم (9) والشكل رقم (7) التوزيع النسبي لعينة الدراسة

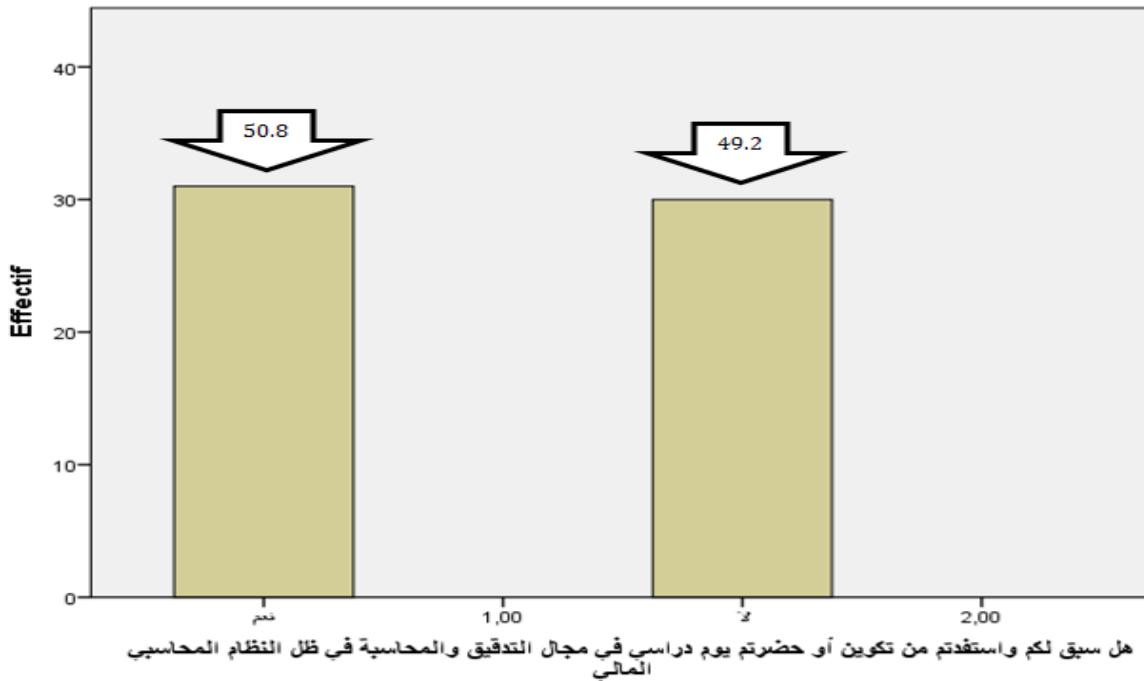
لسؤال عن اليوم الدراسي في مجال التدقيق والمحاسبة وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال

السؤال	التكرار	النسبة%
نعم	31	50.8%
لا	30	49.2%
المجموع	61	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تبين من النتائج الواردة في الجدول و الشكل أعلاه أن المشاهدات كانت متقاربة نسبيا فمثلت نسبة 50.8% من أفراد مجتمع الدراسة ، قد تحصلوا على تكوين في مجال التدقيق نظرا لما له فائدة كبيرة في تطوير معارف العاملين بمؤسسة محل الدراسة، ومثلت نسبة 49.2% من أفراد العينة المبحوثة لم يتحصلوا على هذا تكوين وذلك لأن وظائفهم مؤقتة.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وصدق الاتساق الاستبانة

سنعرض اختبار اختبار كوجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم ( 13 ) : اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
منطلقات مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة	1,205	0,110
مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة	0,762	0,607
معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة	0,810	0,527

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ويوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كوجروف-سمرنوف للمحاور الثلاثة على التوالي 0.110، 0.607، 0.527، أكبر من 0.05 ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الإختبارات العلمية .

صدق الإتساق الداخلي للإستبانة

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة وكذلك إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية الخاصة بالمحور الخاص بها، وذلك لمعرفة مدى الارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الخاص بها، ولهدف التحقق من صدق الإستبانة، ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (14): يوضح معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0,761	0,000
المحور الثاني	0,899	0,000
المحور الثالث	0,824	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

تبين من الجدول أعلاه أن محاور الدراسة تتمتع بمعاملات إرتباط قوية و مستوى دلالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات إرتباط بين (0.761؛0.899)، وهذا يدل على أن محاور الدراسة تتمتع بمعامل صدق قوي، وبما أن الإستبانة لديها ثلاثة محاور فقد تم إجراء معاملات الإرتباط بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لكل محور على حدة، ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط لفقرات المحور الأول منطلقات و مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يقوم التدقيق الإداري على تحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة الإدارة المؤسسة من خلال فحص وتحليل وتقويم الأداء.	0,466	0,000
02	يعمل التدقيق الإداري على تقويم الخطط والإجراءات والسياسات الإدارية.	0,368	0,004
03	يتبنى التدقيق الإداري على رؤية مستقبلية إستراتيجية بناء على التوجيهات الإدارة المعاصرة	0,593	0,000
04	تميز التدقيق الإداري من حيث مخرجات المؤسسة بالموضوعية والدقة والحياد.	0,707	0,000
05	يساهم التدقيق الإداري في تحسين قيمة المؤسسة.	0,661	0,000
06	للتدقيق الإداري دور مهم في تحقيق الإستغلال الأفضل للإمكانات المادية والمالية.	0,543	0,000
07	يساعد التدقيق الإداري في تحديد صلاحيات كل عمال المؤسسة لتفادي الصدمات.	0,600	0,000
08	يساعد التدقيق الإداري في تحسين قنوات الإتصال بين الإدارة والموظفين.	0,582	0,000
09	لتدقيق الإداري دور مهم في الإلتزام بتنفيذ التعليمات والقوانين المتعلقة بالمؤسسة.	0,667	0,000
10	يعمل التدقيق الإداري في تحسين الأداء على مستوى الإدارة والموظف.	0,749	0,000
	مجموع معامل الارتباط لجميع فقرات المحور الأول	0,761	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

تبين من الجدول أعلاه أن فقرات المحور الأول يتمتع بمعاملات إرتباط عالية وقوية ودالة إحصائيا، حيث تراوحت معاملات الإرتباط ما بين (0.368-0.749)، وهذا يدل على أن المحور الأول يتمتع بمعامل صدق عالي.

الجدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	ضرورة أن يكون المدقق مؤهلا علميا وعمليا للقيام بمهام التدقيق الإداري.	0,243	0,059
02	تعتبر معايير التدقيق المالي كافية وحدها في التدقيق الإداري.	0,090	0,489
03	التدقيق الإداري هي خدمات مهنية مستقلة تحسن من جودة المعلومات أو سياقها لمتخذي القرارات.	0,201	0,121
04	وضع معايير وإجراءات نمطية تحكم أداء المدقق للتدقيق الإداري.	0,292	0,022
05	أن يضم فريق عمل التدقيق خبراء فنيين حسب الحاجة ، بما يمكنه من أداء مهام التدقيق الإداري بكفاءة.	0,434	0,000
06	يقوم المدقق الإداري بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.	0,399	0,001
07	معايير التدقيق الإداري الحصول على قدر كافي من الأدلة وقرائن الإثبات.	0,272	0,034
08	قيام المدقق بأداء التدقيق الإداري لا يؤثر على إستقلاله عند إبداء رأيه بعد تدقيقه وفحصه للقوائم المالية.	0,330	0,009
09	الشعور بالرضا عن الجهود التي يبذلها المدقق الإداري في أداءه لعملية التدقيق.	0,311	0,015
10	يقوم المدقق الإداري بقياس معدل دوران العاملين.	0,224	0,083
11	يعتمد التدقيق الإداري على معايير تقيس توقعات الزبون ورغباته.	0,158	0,223
12	وضع أسس سليمة لتقييم كفاءة الأداء، وذلك بأساليب المحاسبة الإدارية والتحليل المالي.	0,329	0,010
13	وضع معايير إقتصادية للحكم على المدى وفاء الإدارة بمسئولياتها الإقتصادية مثل مواجهة المنافسة الزائدة ونجاح سياسات التوسع... إلخ.	0,439	0,000
14	يقوم المدقق الإداري بإستعمال معايير إجتماعية بالنسب ومؤشرات وتقارير.	0,372	0,003
15	إن معايير التدقيق صالحة التطبيق في كل المؤسسات والمنظمات ولا تتغير تبعا لعمليات التدقيق الإداري.	0,061	0,643
16	يساعد التدقيق الإداري في التشخيص وتحديد المعوقات والمشاكل الإدارية.	0,300	0,019
	مجموع معامل الارتباط لجميع فقرات المحور الثاني	0,899	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS



تبين من الجدول أعلاه أن فقرات المحور الثاني يتمتع بمعاملات إرتباط عالية وقوية ودالة إحصائيا، حيث تراوحت معاملات الإرتباط ما بين (0.061-0.439)، وهذا يدل على أن المحور الثاني يتمتع بمعامل صدق عالي ما عدا الفقرات رقم (10-11-15) غير دالة إحصائيا فلذلك يجب حذفهم من المحور.

الجدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط لفقرات المحور الثالث معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
01	يلقي التدقيق الإداري قدرا كبيرا من الإهتمام مثل التدقيق المالي.	0,326	0,010
02	يستلزم تقييم الأداء الإداري وجود معايير واضحة ومحددة عند الإستخدام للموارد الإقتصادية المتاحة.	0,182	0,160
03	يسعى المدقق الإداري في توضيح بعض التعليمات الخاصة بالموظفين .	0,341	0,007
04	يسعى المدقق الإداري على تحديث بعض الأقسام الوظائف .	0,097	0,459
05	قد يجعل التكامل بين عمل المدقق الداخلي والخارجي إلى توفير إرشادات في التدقيق الإداري داخل المؤسسة.	0,287	0,025
06	عمل المدقق الإداري يعزز مبادئ التسيير الجيد ومحاربة الفساد في المؤسسة .	0,363	0,004
07	يساهم المدقق الإداري بأي شكل في تطوير إستراتيجية المؤسسة.	0,197	0,128
08	يسعى المدقق الإداري في تطوير نظام المكافآت والعلوات في مجال الإنتاج، التوزيع والإدارة...إلخ.	0,269	0,036
09	يقوم المدقق الإداري بالوقوف على وجود مشكلات والمبادرة لوجود الحلول لها.	0,349	0,006
10	هدف المدقق الإداري هو تشجيع الموظفين للمطالبة بحقوقهم.	0,130	0,319
11	ضرورة وجود المدقق الإداري في المؤسسات لتحسين الأداء .	0,521	0,000
	مجموع معامل الارتباط لجميع فقرات المحور الثالث	0,824	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

تبين من الجدول أعلاه أن فقرات المحور الثالث يتمتع بمعاملات إرتباط عالية وقوية ودالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الإرتباط ما بين (0.521-0.097)، وهذا يدل على أن المحور الثالث يتمتع بمعامل صدق عالي، ما عدا الفقرات رقم (10-07-04-02) غير دالة إحصائياً فلذلك يجب حذفهم من المحور.

المبحث الثالث : تحليل ودراسة الإستبانة ونتائجه

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): درجة أهمية بنود الاستبيان

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأهمية	من 4.2- 5	من 3.4- 4.2	من 2.6- 3.4	من 1.8- 2.6	من 1- 1.8

المصدر: من إعداد الطالبة

أما مستوى الأهمية تم احتسابه وفق المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأهمية} = (5-1) / 3$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي لمستوى واقع تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية الصناعية، من 1 - 2.33 مستوى منخفض ومن ( 2.33 - 3.66 ) تدل على مستوى متوسط ومن ( 3.66 - 5 ) تدل على مستوى مرتفع.

المطلب الأول: منطلقات مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة

يعرض الجدول التالي نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول منطلقات مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة نفعال بولاية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول منطلقات و مرتكزات

التدقيق الإداري في المؤسسة

الرقم	العبارة	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	
01	يقوم التدقيق الإداري على تحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة الإدارة المؤسسة من خلال فحص وتحليل وتقييم الأداء.	تكرار	-	-	3	42	16	4,21	0,52	موافق بشدة	
		نسبة	-	-	4,9	68,9	26,2				
02	يعمل التدقيق الإداري على تقويم الخطط والإجراءات والسياسات الإدارية.	تكرار	-	4	7	37	13	3,97	0,77	موافق	
		نسبة	-	6,6	11,5	60,7	21,3				
03	يتبنى التدقيق الإداري على رؤية مستقبلية إستراتيجية بناء على التوجيهات الإدارة المعاصرة	تكرار	-	4	12	31	14	3,90	0,83	موافق	
		نسبة	-	6,6	19,7	50,8	23,0				
04	تميز التدقيق الإداري من حيث مخارج المؤسسة بالموضوعية والدقة والحياد.	تكرار	-	8	17	26	10	3,62	0,92	موافق	
		نسبة	-	13,1	27,9	42,6	16,4				
05	يساهم التدقيق الإداري في تحسين قيمة المؤسسة.	تكرار	-	4	6	32	19	4,08	0,82	موافق	
		نسبة	-	6,6	9,8	52,5	31,1				
06	للتدقيق الإداري دور مهم في تحقيق الإستغلال الأفضل للإمكانات المادية والمالية.	تكرار	-	1	8	37	15	4,08	0,67	موافق	
		نسبة	-	1,6	13,1	60,7	24,6				
07	يساعد التدقيق الإداري في تحديد صلاحيات كل عمال المؤسسة لتفادي الصدمات.	تكرار	-	4	10	32	15	3,95	0,83	موافق	
		نسبة	-	6,6	16,4	52,5	24,6				
08	يساعد التدقيق الإداري في تحسين قنوات الإتصال بين الإدارة والموظفين.	تكرار	-	6	17	28	10	3,69	0,87	موافق	
		نسبة	-	9,8	27,9	45,9	16,4				
09	للتدقيق الإداري دور مهم في الإلتزام بتنفيذ التعليمات والقوانين المتعلقة بالمؤسسة.	تكرار	-	2	4	37	18	4,16	0,69	موافق	
		نسبة	-	3,3	6,6	60,7	29,5				
10	يعمل التدقيق الإداري في تحسين الأداء على مستوى الإدارة والموظف.	تكرار	-	5	3	33	20	4,11	0,84	موافق	
		نسبة	-	8,2	4,9	54,1	32,8				
	المحور الأول : منطلقات مرتكزات التدقيق الإداري في المؤسسة										
											0,77
											3,98

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا على توافق حول عبارات المحور الأول فقد حازت العبارة (01) التي تنص على (يقوم التدقيق الإداري على تحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة الإدارة المؤسسة من خلال فحص وتحليل وتقييم الأداء) على أعلى قيمة بالمتوسط الحسابي (4.21)، أي أن التدقيق الإداري يقوم على تحقيق الكفاءة والفعالية للإدارة وذلك من خلال فحص وتحليل وتقييم الأداء ما يدل على تحسنها وتطورها المستمر وهو ما يؤكد الانحراف المعياري (0.52) و التوجه كان (موافق بشدة). وللقيام بتحقيق الكفاءة والفعالية لإدارة المؤسسة من خلال التدقيق الإداري يجب دراسة الأهداف التالية: قدرة الوظيفة على التخطيط لنشاطاتها، قدرة الوظيفة على تنفيذ الخطة، نوعية أو جودة تقارير التدقيق المعتمدة، القدرة على تقديم الحلول والاقتراحات المناسبة.

أما العبارة (4) التي تنص على (تميز التدقيق الإداري من حيث مخرجات المؤسسة بالموضوعية والدقة والحياد حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3.62) ، أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.92) والتوجه "موافق بشكل متوسط"، حيث كان هناك تردد من قبل بعض أفراد العينة بالموافقة على العبارة .

كما تطرقنا في تعريف التدقيق الإداري و أهدافه أن مخرجات المؤسسة يجب ان تتميز بالموضوعية والدقة والحياد لأنها تمكننا من إتخاذ القرارات بأفضل طريقة ممكنة بعيدا عن الضغوطات سواء كانت داخلية او خارجية ، وتمكينها من تحقيق أقصى النتائج على ضوء أهداف المؤسسة المحددة مسبقا، ويتم التحقق من هذه الأهداف وتنفيذها من قبل المدقق الإداري ولغرض نجاح هذه المؤسسة يجب أن تتوفر لها المستلزمات الآتية: الاستقلال، توفير الكوادر المؤهلة، توفير الخطط والبرامج، ضرورة كتابة ورفع التقارير.

لقد تم اختيار العبارة الأولى كونها تعرف التدقيق الإداري و لذلك لتبيان مدى فهم مجتمع الدراسة لتعريف التدقيق الإداري ومن ثمة تمكنهم من الاجابة على العبارات الاخرى على ضوء التعريف السابق إذ أنه يهتم بالفحص وتقييم الأداء والسياسات والأهداف الموضوعية، وتقييم كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. فكانت هي العبارة الاعلى وهذا يدل ان العينة فهمت معنى التدقيق الاداري .

وبالنسبة للعبارة (2) التي تنص "يعمل التدقيق الإداري على تقييم الخطط والإجراءات والسياسات الإدارية" حيث حصلت هذه العبارة على قيمة متوسط حسابي يقدر بـ(3.97) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.77) والتوجه "موافق بشكل متوسط.

كما أشرنا في تعريف التدقيق الإداري انه يشتمل الفحص و الاختبار للخطط الموضوعة بما تحققة من أهداف و طرق و أساليب تنفيذ العمليات، و استخدام الموارد البشرية و المادية وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور.... الخ، وكذلك ان التدقيق الإداري يشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولذا فهو يتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة وكذا دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الجودة، وهذا ما لمسناه في المؤسسة.

أما بالنسبة للعبارة (9) التي تنص " لتدقيق الإداري دور مهم في الإلتزام بتنفيذ التعليمات والقوانين المتعلقة بالمؤسسة" حيث حصلت هذه العبارة على قيمة متوسط حسابي يقدر بـ(4.16) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الإنحراف المعياري(0.69) والتوجه " موافق بشكل متوسط".

لقد زادت أهمية التدقيق الإداري من خلال الاتجاه المتزايد نحو ضرورة تحسين الأداء الرقابي للإدارة ، حيث يلعب التدقيق الإداري دورا مهما في الإلتزام بتنفيذ وتطبيق القوانين والتعليمات والتشريعات المتعلقة بالمؤسسة ويتضمن الدور المهم في التدقيق الإداري في فحص الأنظمة الموضوعة لضمان الإلتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير، وأن يحددوا ما إذا كانت المؤسسة قد التزمت بذلك. وتقع على المدققين الإداريين مسؤولية تحديد ما إذا كانت هذه الأنظمة كافية وفعالة، وهذا ما وجدناه في المؤسسة حيث أنهم يطبقون التعليمات والقوانين المنوطة بهم لأنه توجد رقابة مستمرة من المسؤولين والمدققين الداخليين والعبارة (10) تنص على " يعمل التدقيق الإداري على تحسين الأداء ضمن مستوى الإدارة والموظف" حيث حصلت هذه العبارة على قيمة متوسط حسابي يقدر بـ(4.11) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الإنحراف المعياري(0.84) والتوجه " موافق بشكل متوسط". ومنه " يمكن القول أن لتدقيق الإداري دور مهم في العمل على تحسين وتفعيل الأداء بالمؤسسة على مستوى العامل والإدارة، حيث يتم تقييم الاداء من خلال متابعة مدى تنفيذ الافراد الاعمال المطلوبة منهم بصفة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة وايضا التدقيق الاداري يحدد الاقسام والعناصر التي بحاجة الى تدريب ودعم من اجل الوصول الى المستوى المطلوب وكذلك ان عملية تقييم الاداء تؤدي الى تحديد العناصر غير الكفوءة لعلاجها او استبدالها من العمل، وهذا ما استنتجناه عند المقابلة بالمدققين لتحسين من الاداء المؤسسة.

و من خلال ما سبق يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا على توافق حول المحور الأول بمتوسط حسابي كلي (3.98) ، أي أن لنشاط التدقيق الإداري أهمية كبيرة في المؤسسة من خلال تحقيق الإستغلال الأفضل والأمثل للإمكانات المادية والمالية وذلك من خلال وضع خطة تدقيق مدروسة جيدا وذلك بناء على التحليلات والتقويمات الموضوعية والملائمة لإدارة ، وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري (0.77) وهو مقبول.

### المطلب الثاني: مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة

يعرض الجدول التالي نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة نفضال بولاية غارداية كما يلي :

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مكانة

### التدقيق الإداري في المؤسسة

الرقم	العبارة	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	النتيجة
01	ضرورة أن يكون المدقق مؤهلا علميا وعمليا للقيام بمهام التدقيق الإداري.	تكرار	-	-	3	16	42	4,64	0,58	موافق
		نسبة	-	-	4,9	26,2	68,9			بشدة
02	تعتبر معايير التدقيق المالي كافية وحدها في التدقيق الإداري.	تكرار	4	26	11	13	7	2,89	1,17	محايد
		نسبة	6,6	42,6	18,0	21,3	11,5			
03	التدقيق الإداري هي خدمات مهنية مستقلة تحسن من جودة المعلومات أو سياقها لمتخذي القرارات.	تكرار	-	2	15	35	9	3,84	0,71	موافق
		نسبة	-	3,3	24,6	57,4	14,8			
04	وضع معايير وإجراءات نظمية تحكم أداء المدقق للتدقيق الإداري.	تكرار	-	2	9	38	12	3,98	0,70	موافق
		نسبة	-	3,3	14,8	62,3	19,7			
05	أن يضم فريق عمل التدقيق خبراء فنيين حسب الحاجة ، بما يمكنه من أداء مهام التدقيق الإداري بكفاءة.	تكرار	-	1	5	30	25	4,30	0,69	موافق
		نسبة	-	1,6	8,2	49,2	41,0			بشدة
06	يقوم المدقق الإداري بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.	تكرار	1	4	9	36	11	3,85	0,85	موافق
		نسبة	1,6	6,6	14,8	59,0	18,0			
07	معايير التدقيق الإداري الحصول على قدر كافي من الأدلة وقرائن الإثبات.	تكرار	-	2	9	38	12	3,98	0,70	موافق
		نسبة	-	3,3	14,8	62,3	19,7			
08	قيام المدقق بأداء التدقيق الإداري لا يؤثر على إستقلاله عند إبداء رأيه بعد تدقيقه وفحصه للقوائم المالية.	تكرار	-	8	12	31	10	3,70	0,90	موافق
		نسبة	-	13,1	19,7	50,8	16,4			

09	الشعور بالرضا عن الجهود التي يبذلها المدقق الإداري في أداءه لعملية التدقيق.	تكرار	1	7	15	33	5	3,56	0,87	موافق
		نسبة	1,6	11,5	24,6	54,1	8,2			
10	يقوم المدقق الإداري بقياس معدل دوران العاملين.	تكرار	2	16	18	17	8	3,21	1,08	موافق
		نسبة	3,3	26,2	29,5	27,9	13,1			
11	يعتمد التدقيق الإداري على معايير تقيس توقعات الزبون ورجباته.	تكرار	1	16	23	13	8	3,18	1,02	محايد
		نسبة	1,6	26,2	37,7	21,3	13,1			
12	وضع أسس سليمة لتقييم كفاءة الأداء، وذلك بأساليب المحاسبة الإدارية والتحليل المالي.	تكرار	2	9	9	31	10	3,62	1,04	موافق
		نسبة	3,3	14,8	14,8	50,8	16,4			
13	وضع معايير إقتصادية للحكم على المدى وفاء الإدارة بمسؤولياتها الإقتصادية مثل مواجهة المنافسة الزائدة ونجاح سياسات التوسع... إلخ.	تكرار	-	8	14	30	9	3,66	0,89	موافق
		نسبة	-	13,1	23,0	49,2	14,8			
14	يقوم المدقق الإداري بإستعمال معايير إجتماعية بالنسب ومؤشرات وتقارير.	تكرار	3	8	17	26	7	3,43	1,02	موافق
		نسبة	4,9	13,1	27,9	42,6	11,5			
15	إن معايير التدقيق صالحة التطبيق في كل المؤسسات والمنظمات ولا تتغير تبعاً لعمليات التدقيق الإداري.	تكرار	1	13	14	22	11	3,48	1,07	موافق
		نسبة	1,6	21,3	23,0	36,1	18,0			
16	يساعد التدقيق الإداري في التشخيص وتحديد المعوقات والمشاكل الإدارية.	تكرار	-	2	7	29	23	4,20	0,77	موافق
		نسبة	-	3,3	11,5	47,5	37,7			
المحور الثاني: مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة										
موافق	3,72	0,88								

### المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا على توافق حول فقرات المحور الثاني فقد حازت العبارة (01) التي تنص على (ضرورة أن يكون المدقق مؤهلاً علمياً وعملياً للقيام بمهام التدقيق الإداري) على أعلى قيمة بالمتوسط الحسابي (4.64)، أي أنه من الضروري أن يكون المدقق الإداري مؤهلاً علمياً وعملياً وذلك من أجل قيامه بمهامه على أكمل وجه، وهو ما يؤكد الانحراف المعياري (0.58) و التوجه كان (موافق بشدة).

وهذا من احد المعايير التي جاءت في معايير العامة الشخصية للمدقق الإداري، لان معيار التأهيل العلمي والعملي للمدقق مطلوبة في حالة التدقيق الاداري، وذلك لتحديد من يقوم بعملية التدقيق الاداري اذ انه يحتاج إلى العديد من المهارات ليستطيع القيام به وكذا الإطلاع الدائم على الجديد من النظريات والأساليب لتحديث معلوماته بصورة مستقرة، ويفترض أن يقوم فريق مؤهل ومدرب بعملية التدقيق ويختلف نوع مؤهلاته وخبراته بنوع النشاط ونوع عملية التدقيق المطلوب القيام به.

أما العبارة (02) التي تنص على (تعتبر معايير التدقيق المالي كافية وحدها في التدقيق الإداري) حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.89) ، أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل ضعيف حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (1.17) والتوجه " موافق بشكل ضعيف.

مما يؤكد ان العينة المستهدفة ترى ان المعايير المالية غير كافية لوحدها لإعطاء صورة حقيقية للمؤسسة ذلك ان هذا المعيار يقدم مجرد ارقام و حقائق رقمية دون الخوض في الوظائف الإدارية وحسن أو سوء استخدام موارد المؤسسة أو الفحص الإنتقادي للهيكل التنظيمي ومنه يحتل التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية أهمية كبير كونه يعمل على تقويم الخطط والإجراءات والسياسات الإدارية .

بالنسبة للعبارة الاولى من المحور الثاني ركزنا على وضعها في الصدارة لتبيان مدى اهتمام المبحوثين بوجود معايير خاصة بتدقيق الاداري وانهم على دراية بأن المدقق الاداري يطبق مبادئ جودة المعايير وهذا ما جاء في المعايير العامة للمدقق الإداري، وأهم معيار التأهيل العلمي والعملية للمدقق بما يناسب مع العمل الخاص الذي يقوم به المدقق الإداري، ولاحظنا ان افراد العينة وافقوا على تطبيق هذا المعيار وهذا ما يدل على الوعي وثقافة الافراد بالتدقيق الاداري.

واما العبارة الثانية اختزناها لمعرفة مدى الاعتماد على التدقيق المالي وانه غير كاف لإعطاء صورة حقيقية للمؤسسة و انه توجد علاقة وطيدة بين التدقيق الاداري والمالي من حيث جودة النظم المحاسبية وهو أهم المؤشرات التي يعتمد عليه التدقيق الإداري في تقييم أداء المؤسسة، وهذا ما لمسناه عند افراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة للفقرة (15) التي تنص على " إن معايير التدقيق صالحة للتطبيق في كل المؤسسات والمنظمات ولا تتغير تبعا لعمليات التدقيق الإداري" حصلت على متوسط الحسابي قيمته (3.48) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (1.07) والتوجه " موافق بشكل متوسط" ومنه " يمكن القول أن معايير التدقيق الإداري تعتبر صالحة للتطبيق في كل المؤسسات و ان مناقشة معايير التدقيق الإداري امتداد لمجالات المسؤولية المختلفة لإدارة المؤسسات الاقتصادية فتنوع مسؤولية الإدارة يفرض وضع أنواع من المعايير تتفق وكل منها، وذلك حسب تصنيف المعايير فرعيا بهدف الوصول إلى إطار متكامل لمعايير التدقيق الإداري واعتمادا على هذا الأسلوب في وضع معايير التدقيق على مبدأ عمومية المعيار وقابليته للانطباق في كل الحالات وعلى كل المسؤوليات الإدارية، وإتباعا لمبدأ المعيار وشمولها، فمعايير التدقيق الاداري شاملة وهي صالحة للتطبيق لأنها معايير دولية من ناحية المعايير العامة للعمل الميداني ومعايير اعداد التقارير.



وبالنسبة للفقرة (16) والتي تنص على " يساعد التدقيق الإداري في التشخيص وتحديد المعوقات والمشاكل الإدارية" حصلت على متوسط الحسابي قيمته (4.20) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.77) التوجه " موافق بشكل متوسط" ومنه " يمكن القول أن التدقيق الإداري يقوم بتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة المؤسسة من أجل تفاديها والتخلص منها أي انه يساعد على كشف الاخطاء وذلك من عملية الفحص وتحليل لمعرفة وضعية الادارية للمؤسسة.

و من خلال ماسبق يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا على توافق حول المحور الثاني بمتوسط حسابي كلي ( 3.72 ) أي أن المؤسسة تهتم بمكانة التدقيق الإداري ويتجلى ذلك من خلال وضع معايير و إجراءات تساعد المدقق الإداري على أداء مهامه على أكمل وجه، وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري(0.88) وهو مقبول. وهذا ما يدل على مكانة تطبيق معايير التدقيق الاداري وان له اهمية كبيرة في تطوير المؤسسة وهذا ما لمسناه في الوعي عند افراد عينة الدراسة في هذا القسم .

### المطلب الثالث: معوقات ومحفزات التدقيق الإداري في المؤسسة

يعرض الجدول التالي نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة نفضال بولاية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول

معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة

الرقم	العبارات	المقياس	نشطة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	النتيجة
01	يلقي التدقيق الإداري قدرا كبيرا من الإهتمام مثل التدقيق المالي.	تكرار	3	4	9	29	16	3,84	1,05	موافق	
		نسبة	4,9	6,6	14,8	47,5	26,2				
02	يستلزم تقييم الأداء الإداري وجود معايير واضحة ومحددة عند الإستخدام للموارد الإقتصادية المتاحة.	تكرار	-	2	11	34	14	3,98	0,74	موافق	
		نسبة	-	3,3	18,0	55,7	23,0				
03	يسعى المدقق الإداري في توضيح بعض التعليمات الخاصة بالموظفين .	تكرار	-	4	7	36	4	3,98	0,79	موافق	
		نسبة	-	6,6	11,5	59,0	6,6				
04	يسعى المدقق الإداري على تحديث بعض الأقسام الوظيفية .	تكرار	-	3	20	31	7	3,69	0,74	موافق	
		نسبة	-	4,9	32,8	50,8	11,5				
05	قد يجعل التكامل بين عمل المدقق الداخلي والخارجي إلى توفير إرشادات في التدقيق الإداري داخل المؤسسة.	تكرار	-	3	10	36	12	3,93	0,75	موافق	
		نسبة	-	4,9	16,4	59,0	19,7				
06	عمل المدقق الإداري يعزز مبادئ التسيير الجيد ومحاربة الفساد في المؤسسة .	تكرار	1	2	10	31	17	4,00	0,86	موافق	
		نسبة	1,6	3,3	16,4	50,8	27,9				
07	يساهم المدقق الإداري بأي شكل في تطوير إستراتيجية المؤسسة.	تكرار	2	1	9	38	11	3,90	0,83	موافق	
		نسبة	3,3	1,6	14,8	62,3	18,0				
08	يسعى المدقق الإداري في تطوير نظام المكافآت والعلاوات في مجال الإنتاج، التوزيع والإدارة...إلخ.	تكرار	1	12	20	18	10	3,39	1,04	موافق	
		نسبة	1,6	19,7	32,8	29,5	16,4				
09	يقوم المدقق الإداري بالوقوف على وجود مشكلات والمبادرة لوجود الحلول لها.	تكرار	1	3	11	37	9	3,82	0,81	موافق	
		نسبة	1,6	4,9	18,0	60,7	14,8				
10	هدف المدقق الإداري هو تشجيع الموظفين للمطالبة بحقوقهم.	تكرار	2	8	22	20	9	3,43	1,01	موافق	
		نسبة	3,3	13,1	36,1	32,8	14,8				
11	ضرورة وجود المدقق الإداري في المؤسسات لتحسين الأداء .	تكرار	-	1	3	26	31	4,43	0,67	موافق	
		نسبة	-	1,6	4,9	42,6	50,8				
المحور الثالث: معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة											
موافق	0,84	3,85									

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا على توافق حول فقرات المحور الثالث فقد حازت العبارة (11) التي تنص على (ضرورة وجود المدقق الإداري في المؤسسات لتحسين الأداء) على أعلى قيمة بالمتوسط الحسابي (4.43)، أي أنه من الضروري وجود مدقق إداري في المؤسسة من أجل الوصول إلى أحسن أداء، وهو ما يؤكد الانحراف المعياري (0.67) و التوجه كان (موافق بشدة)، يرجع اختيار الإدارة للمدقق أساساً إلى شعور الإدارة بأهمية التدقيق و امكانية المشروع ونوع التدقيق، كما يجب على من يقوم بالتدقيق الإداري ان ينظر و يفكر كرجل اداري قبل ان يكون مدقق بالإضافة الى صفاته كحب الاستطلاع، أن يهتم بكل ما يقابله و يتساءل هل هي الطريقة المثلى للقيام بالعملية او هناك طريقة افضل او ذات تكلفة اقل، كما يجب ان يكون لديه القدرة على فهم طبيعة كل نشاط و الظروف المحيط به لأنه يتعامل مع أنشطة ذات طبيعة مختلفة و القدرة على احداث التطوير، ولقد لاحظنا في المؤسسة عدم تعاون الإداريين مع المدقق الإداري لاعتقادهم بأنه يتصيد أخطائهم ، ولهذا يجب علينا اكتساب ثقة العاملين ، واقناعهم ان هدفه خدمة الإدارة وترشيد قراراتها .

أما العبارة (08) التي تنص على (يسعى المدقق الإداري في تطوير نظام المكافآت والعلاوات في مجال الإنتاج، التوزيع والإدارة... إلخ). حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3.39)، أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (1.04) والتوجه " موافق بشكل متوسط" ومنه يمكن القول أنه يجب وضع ثقة بين المدقق والموظفين للحفاظ على مصالحهم، لذلك من الواجب والضروري وجود مدقق إداري في المؤسسة الاقتصادية لأنه يساهم بشكل كبير وفعال في العملية الرقابية وتحسين أداء المؤسسة ككل.

أما بالنسبة للعبارة (1) التي تنص على " يلقي التدقيق الإداري قدرا كبيرا من الإهتمام مثل التدقيق المالي" حصلت على متوسط الحسابي قيمته (3.84) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (1.05) والتوجه " موافق بشكل متوسط" ان التدقيق المالي يعتمد على خبرة المدقق المالي ومهارته المالية والحسابية لفحص السجلات والقوائم المالية ، أما التدقيق الإداري فإن المدقق سيكون بحاجة إلى أن يكون ملما بالنواحي الفنية لعمليات المؤسسة والأنشطة الإدارية والوسائل الرقابية المتبعة والتعرف على الوسائل الملائمة للمكونات الوظيفية وتأثير الأنشطة على بعضها البعض ومنه يمكن القول أن للتدقيق الإداري أهمية كبيرة تعادل أهمية التدقيق المالي .

وبالنسبة للعبارة (2) التي تنص على " يستلزم تقييم الأداء الإداري وجود معايير واضحة ومحددة عند الإستخدام للموارد الاقتصادية المتاحة" حصلت على متوسط الحسابي قيمته (3.98) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.74) والتوجه " موافق بشكل متوسط.

والعبارة (10) نصت على " هدف المدقق الإداري هو تشجيع الموظفين للمطالبة بحقوقهم " حصلت على متوسط الحسابي قيمته (3.43) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (1.01) والتوجه " موافق بشكل متوسط، يستطيع المدقق الإداري أن يدرس العلاقة بين الإدارة والعاملين من مختلف جوانبها، سواء تلك المتعلقة بوسائل الاتصال السليمة التي يجب توافرها بين الرؤساء والمرؤوسين ، أو بتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم ، أو ما هو متعلق بالأجور والحوافز ، أو ما هو متعلق بالترقيات أو التقارير عن الأداء أو برامج التدريب وهو غير المتوفر في المؤسسة ذلك ان التدقيق الاداري غير فعال لان الادارة تفرض ضغوطا على المدقق تفاديا لتمرد الموظفين على مرؤوسيهيم.

وأيضاً العبارة (11) نصت على " ضرورة وجود المدقق الإداري في المؤسسات لتحسين الأداء " حصلت على متوسط الحسابي قيمته (4.43) أي أن آراء أفراد العينة يتفقون بشكل متوسط حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.67) والتوجه " موافق بشكل متوسط، يجب على المدقق الاداري ان يكون له خلفية واسعة وخبرة فنية عالية وذلك ليستطيع الحكم على كفاءة وفاعلية الاداء بشكل سليم. ما يؤكد قيمة المدقق و الذي يجب تواجده في كل المؤسسات لتحسين ادائها.

و من خلال ما سبق يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا على توافق حول المحور الثالث بمتوسط حسابي كلي ( 3.85 ) أي أن المؤسسة تولى إهتمام كبير للمعوقات و المحفزات التي يتعرض لها المدقق الإداري من خلال تذليل الصعوبات وزيادة المحفزات كالمكافآت المالية والعلاوات ، وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري (0.84) وهو مقبول.

#### المطلب الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

وهكذا وكنتيحة يمكن القول بأن التدقيق عملية ضرورية و لكن لا بد و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل حتى تتم إستمرارية المؤسسة في العمل و تؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجها و فاعليتها من خلال ما تقدم في الجانب التطبيقي بما يتعلق بتحليل الاستبيان توصلنا إلى النتائج وتوصيات التالية:

نستنتج ان التدقيق الاداري تؤدي الى تحقيق الكفاءة والفعالية الادارية من خلال فحص وتحليل وتقويم الاداء الاداري. وكما ادركنا اهمية البالغة الذي يلعبه التدقيق الاداري في توفير المعلومات المناسبة لمساعدة في اتخاذ قرارات رشيدة.

- ✓ التسيير الحسن ومقبول الذي لمسناه بالتدقيق الاداري بالمؤسسة نفضال.
- ✓ نستنتج أنه من الضروري أن يكون المدقق مؤهلا علميا وعمليا للقيام بمهامه على أكمل وجه؛

- ✓ نستنتج أيضا أن التدقيق الإداري يقوم بتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة المؤسسة من أجل تفاديها والتخلص منها؛
- ✓ يجب على مؤسسة إنشاء فريق يحتوي على مجموعة من المدققين الإداريين ويجب أن لأعضاء الفريق أن يتمتعوا بتكوين خاص في مجال الإدارة تحليل المالي وتحليل الإحصائي، وتحليل المحاسبي؛
- ✓ نستنتج ان التدقيق الاداري عنده عدت تسميات منها التدقيق التشغيلي او تدقيق الاداء او رقابة الاداء، وهو يتعلق بالأنشطة التشغيلية للمؤسسة للحكم على مدى كفاءتها وفعاليتها ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا
- ✓ يجب التخطيط الجيد لعملية التدقيق في المؤسسة وذلك بوضع برنامج سنوي يضعه المدقق يقوم بتدقيق المصالح والمديريات وبصفة دورية ومنتظمة، ويراقب ويتتبع الملاحظات والمشكلات والنقاط المهمة التي أوردتها في التقارير السابقة وقياس مدى الإلتزام بها وتطبيقها وإصلاحها؛
- ✓ ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية التدقيق و الرقابة داخل المؤسسة محل الدراسة؛

#### أما التوصيات التي نوصي بها مؤسسة نفضال فهي كالتالي:

- ✓ ضرورة الاستعانة بالأساليب الحديثة والمتطورة في تقييم الاداء الاداري بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة نفضال او ادارتها او ربط كفاءة التشغيل ونتائجها الفعلية لكل مصالح الادارة بالإيرادات والمصروفات ومقارنتها بالمعايير المعدة وفقا للأداء الاقتصادي للتشغيل.
- ✓ إنشاء مصلحة أو مديرية داخل المؤسسة خاصة بالتدقيق والرقابة وذلك من أجل ضمان الرقابة والتدقيق الدائم وضمن السرعة والفعالية والكفاءة العالية.
- توجيه المؤسسة نحو التطوير نظام الإلكتروني لجميع أنشطتها لتوفير الجهد والوقت لعمل المدقق الإداري.
- ✓ رفع مستوى الوعي لدى الموظفين في المؤسسة نفضال وتكوينهم حول أهمية التدقيق الاداري والدور الرقابي وطريقة الرقابية التي ينتهجها المدقق الإداري، وأنها طريقة لا تقوم أساس التشكيك بنزاهة الموظفين والعمال او تصيد الاخطاء ، بل بالعكس تراهن على الجانب الإيجابي واكتشاف الانحرافات وتقويمها وعلى أساس الثقة المتبادلة والمصلحة العامل والإدارة وتحديد معوقات ومشاكل واعطاء حلول لها .
- ✓ التأكيد على ضرورة إيجاد أهم الصعوبات التي تواجه المدقق تقييد صلاحياته عند عملية التدقيق والفحص، اي اعطاء استقلالية تامة لإبداء رايه دون ضغوطات.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التعرض في بداية هذا الفصل الى تعريف المؤسسة محل الدراسة وأهميتها الإقتصادية وتطور نظامها و أهم مهامها بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي ، وتم التعرض إلى القياس الإحصائي وطرق اختيار العينات ، وأساليب وإجراءات تطبيق المعاينة الإحصائية وكذا تحليل نتائج المتعلقة بخصائص العينة : ،الجنس ، الحالة الإجتماعية، السن المستوى الدراسي، الوظيفة، الأقدمية... .وقمنا أيضا بتحليل آراء العينات حول عبارات الإستبانة وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة وإثبات صحة فرضيات الدراسة.

غائصة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع " واقع تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسة الاقتصادية " وأخذت كدراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غارداية، وتم معالجة الإشكالية التالية: ماهو واقع تطبيق التدقيق الإداري في مؤسسة نفضال NAFTAL بولاية غارداية؟ من خلال فصلين لهذه الدراسة وإنطلاقا من الفرضيات الأساسية وباستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية المشار إليها من خلال الدراسة.

**أولا: النتائج :** مما سبق يمكن إستخلاص النتائج التالية:

يوجد هناك ضرورة لتوسيع نطاق التدقيق الإداري ليشمل قياس الكفاءة والفعالية في الأداء التشغيلي بالإضافة إلى الجانب المالي والرقابي، وأن ذلك يؤدي بالضرورة لتحسين وضبط الأداء الإداري والمالي لهذه المؤسسة؛

إن وجود مشاكل في عملية الرقابة على قياس جودة المنتجات داخل المؤسسة يؤدي بالمدقق إلى إيجاد حلول وتحديد المسببات التي أدت إليها وإيجاد إصلاحات مناسبة؛

ان التدقيق الاداري يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الادارية والية علاجها بشكل فعال.

إن لإمتلاك المؤسسة نظام معلوماتي جيد عن مدخلات و مخرجات المؤسسة و كذا عن البيئة الداخلية و الخارجية يسهل عمل المدقق ويجعله أكثر ملائمة خاصة لإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة التي تعود بالمنفعة على المؤسسة ؛

تشمل معايير التدقيق معايير تساعد المدقق الإداري في أداء وظيفته بشكل جيد ومهني، وتحتوي على معايير قياس و تقييم على أداء المؤسسة والمنظمات بشكل عام ويعتمد في الأساس على تحسين وتطوير فاعلية وكفاءة التدقيق الإداري وكذا وجود معايير تتناسب معه كالمعايير الاجتماعية والتسويقية و الاقتصادية و السياسة و معايير قياس الجودة؛

لم يتم تحديد حتى الان وضع مجموعة من امبادئ والمعايير المتعارف عليها للتدقيق الاداري كما هو الحال في التدقيق المالي ،حيث من خلال هذه المبادئ يستطيع المدققين القيام بعملهم وفق معايير ومبادئ متعارف عليها.

يساهم المدقق الإداري في تحقيق الكفاءة في استخدام موارد المؤسسة وتحقيق فعالية أداء كل نشاط أو مركز مسؤولية حيث لديه دور معتبر كما تبين في نتائج الاستبيان على نمو الأرباح أي الوصول للهدف.



## ثانيا: التوصيات

- ✓ من المهم و الضروري تعزيز إدراك الجهات الإدارية بالأهمية البالغة التي يحظى بها التدقيق الإداري بالشكل الذي يساعد على تطور هذه الوظيفة و رقيها بأداء المؤسسة؛
- ✓ ضرورة تطبيق التدقيق الكفاءة والفعالية في جميع مؤسسات الجزائرية
- ✓ ضرورة الاستعانة بالأساليب الحديثة والمتطورة في تقييم الاداء الاداري بما يتناسب مع طبيعة عمل كل مؤسسة او ادارة او ربط كفاءة التشغيل ونتائجه الفعلية ومقارنتها بالمعايير المعدة وفقا للأداء الاقتصادي للتشغيل.
- ✓ ضرورة تقديم الدعم للمدقق الإداري من خلال توفير المعلومات اللازمة ومساعدته لتصدي العراقيل والمشاكل التي تواجهه في أداء مهامه؛
- ✓ تكوين و تدريب مدققين مختصين بشكل أوسع في التدقيق الاداري؛
- ✓ على مكاتب محاسبة والتدقيق بالاهتمام بالتدقيق الاداري وجعلها مهنة اساسية كاهتمامها بالتدقيق الاداري والحسابات خاصة في ظل تغيرات الاقتصادية والتنافسية وما تتطلبه الآثار والنتائج من هذه التغيرات .
- ✓ ضرورة قيام المدقق الإداري بدراسة المشكلات والعراقيل التي تواجه المؤسسة، والقيام بتحليلها وإظهار الأسباب التي أدت إليها، واقتراح طرق لحلها وتصحيحها، لخدمة الإدارة العليا للمؤسسة من أجل إتخاذ قرارات سليمة تخدم مصلحة المؤسسة ككل؛
- ✓ كما يجب أيضا تطوير التأهيل العلمي للمدقق وذلك من خلال دراسة بعض التخصصات الإضافية اللازمة لتنفيذ التدقيق الإداري بشكل جيد وتطوير معاييره.

## ثالثا: أفاق الدراسة

بعدا الإنتهاء من الدراسة نشير إلى أن النتائج المتوصل إليها أثارت جل إهتماماتنا وفتحت لنا آفاق للبحث والدراسة في المجالات التالية:

- ✓ مجالات مساهمة التدقيق الإداري في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في المؤسسات الإقتصادية؛
- ✓ دور التدقيق الإداري في تحسين الأداء الإداري؛
- ✓ مدى مساهمة وظيفة التدقيق الإداري في ضبط الأداء المالي والإداري لمؤسسة.

# قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- امين السيد احمد لطفي ، فلسفة المراجعة ، طبعة 1،الدار الجامعية مصر،2009،
- 2- احمد عبد المولى الصباغ ،الاتجاهات الحديثة في ممارسة المراجعة الخارجية والداخلية ،كلية التجارة جامعة القاهرة دار الثقافة العربية لسنة 1990
- 3- الصحن عبد الفتاح ورجب السيد راشد محمود ناجي درويش،أصول المراجعة ،دار النشر الاسكندرية 2000.
- 4- احمد حامد حجاج ،دور المراجعة الإدارية في رفع كفاية النشاط ،المؤتمر للمحاسبة والمراجعة 1989 .
- 5- الفين ارينزو جيمس لوبك لمترجم محمد عبد القادر الديسطي، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ للنشر سنة 2002.
- 6- امين السيد احمد لطفي ،مراجعات مختلفة للأغراض مختلفة، الاسكندرية دار الجامعية للكتب 2005،ص195.)
- 7- خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الادارة - عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع - الطبعة الثالثة 2002 .
- 8- عبد الفتاح الصحن ،المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي ،الدار الجامعية والنشر و التوزيع الابراهيمية الإسكندرية ،1986
- 9- محمد بوتين ،المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، سنة 2003 .
- 10- محمد القيومي، وعوض لبيب، اصول المراجعة ،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،1998،.
- 11- محمد نصر الهواري و آخرون، أساسيات المراجعة في الوحدات الإقتصادية ، مكتب الشباب، القاهرة 1992،
- 12- يوسف محمود جربوع، مراجعة الحسابات المتقدمة، الطبعة الأولى، 2002

رسائل العلمية:

- 13- حسين بن عامر، من المعلومة الى المعرفة، تطور أساليب الرقابة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009،
- 14- عبد الرحمان كشكش، متطلبات التدقيق الإداري في المؤسسات الاقتصادية، لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم التسيير والعلوم الاقتصادية لجامعة غرداية ، 2016
- 15- غربي عمر، المراجعة الادارية ومساهمتها في اتخاذ القرارات ، مذكرة ماستر تخصص تدقيق محاسبي ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية لجامعة محمد خيضر بسكرة، 2013،
- 16- محمد احمد الاشقر، مجالات الادارية في خدمة الادارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الاسلامية غزة، 2008،
- 17- محمد بابكر حسن بابكر، المراجعة الادارية ودورها في رفع كفاءة الاداء الاداري والمالي في منظمات الاعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل جامعة السودان، 2015،
- 18- محي الدين محمود عمر ، مراجعة الحسابات بين المعايير العامة والمعايير الدولية، رسالة ماجستير في علوم التسيير بالمركز الجامعي بالمدينة ، لسنة 2008،
- 19- محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، مشكلات تطبيق المراجعة الادارية كأداة لرفع كفاءة الاداء، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- 20- قطاي خديجة ، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري , دراسة حالة الاتصالات الجزائرية بورقلة لنيل شهادة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة سنة 2016،

قوانين ومراسيم:

- 21- القانون رقم 01/10 المؤرخ في 29 جوان 2010 والمتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 42

22-Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, edition d'organisation, paris, 1998,

23-Abdelaziz Roubah, compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy II, France ;.

24-William i.campfeld.tends in auditing managementM:plans and operations:the jomal of accountancy

25-Nelson the Human Resource Dilemma in accounting the jomal of a ccounting.

26- Unegbu and Kida,effectiveness of Internal Audit As Instrument of Improving public See tor management.2011.

مراجع الالكترونية :

27-. <http://mawdoo3.com> 2018.

28-[http://slideplayer.com/slide /5314934/2018](http://slideplayer.com/slide/5314934/2018)

29-<http://www.arabinternalauditors.com.2018>

30-<http://www.aliahmedali.com /..2018>

31-<http:// www.iso.org/iso/home.html2018>.

32-[http://www.mouhasba.3oloum.org/t89\\_topic.2018](http://www.mouhasba.3oloum.org/t89_topic.2018)

33-<http://www.dorar-aliriq.net/thread/2633.2018>

قائمة الملاحق

## جامعة غرداية إستبيان (إستمارة)

بهدف الرقي بمستوى البحث العلمي واستكمالاً لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير للسنة الجامعية 2017/2018 بعنوان واقع تطبيق التدقيق الاداري في المؤسسة الاقتصادية الصناعية

- دراسة ميدانية بالمؤسسة نفظال بغرداية .

يشرفني أن أطرح عليكم هذه الاستبيانة و ذلك على اعتبارها أداة مهمة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للمذكرة لذا التمس منكم الادلاء باراتكم بكل موضوعية وحيادية بغية الوصول الى نتائج دقيقة .  
كما احيطكم علما بان الاجابات تستخدم لاغراض البحث العلمي لاغير .  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحث: شرع سلمى،

المشرف: البرفسور عجيلة محمد،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة غرداية

الرجاء التكرم بالاجابة عبر الأسئلة بوضع علامة (X) فيما يناسب إجابتك

### أولاً:المعلومات الشخصية.

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2-الحالة الاجتماعية : متزوج
- 3- السن : أكثر من 16 سنة  من 26 إلى 36 سنة  من سنة 37 إلى 47 سنة  من 8  إلى 60 سنة
- 4- المستوى الدراسي: أقل من ثانوي  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا
- 5- الوظيفة: إطار  عون تحكم  عون تنفيذي  عون مؤقت
- 6- الاقدمية: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 سنوات الى 15 سنن  أكثر من 15 سنة
- هل سبق لكم و استفدتم من تكوين أو حضرتم يوم دراسي في مجال التدقيق والمحاسبة في ظل النظام المحاسبي المالي؟
- نعم  لا

ثانيا: منطلقات مرتكرات التدقيق الإداري في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم التدقيق الإداري على تحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة الإدارة المؤسسة من خلال فحص وتحليل وتقويم الاداء .					
02	-يعمل التدقيق الإداري يعمل على تقويم الخطط والاجراءات والسياسات الادارية.					
03	ينبغي التدقيق الإداري على رؤية مستقبلية استشرافية بناء على التوجيهات الإدارة المعاصرة.					
04	تميز التدقيق الإداري من حيث مخرجات المؤسسة بالموضوعية والدقة والحياد .					
05	يساهم التدقيق الإداري في تحسين قيمة المؤسسة .					
06	للتدقيق الإداري دور مهم في تحقيق الاستغلال الافضل للامكانيات المادية والمالية.					
07	يساعد التدقيق الإداري في تحديد صلاحيات كل عمال المؤسسة لتفادي الصدمات.					
08	يساعد التدقيق الإداري في تحسين قنوات الاتصال بين الادارة والموظفين.					
09	لتدقيق الإداري دور مهم في الالتزام بتنفيذ بالتعليمات والقوانين المتعلقة بالمؤسسة.					
10	يعمل التدقيق الإداري في تحسين الأداء على مستوى الإدارة و الموظف.					



ثالثا: مكانة التدقيق الإداري في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ضرورة ان يكون المدقق مؤهلا علميا وعمليا للقيام بمهام التدقيق الاداري.					
02	تعتبر معايير التدقيق المالي كافية وحدها في التدقيق الاداري.					
03	التدقيق الاداري هي خدمات مهنية مستقلة تحسن من جودة المعلومات او سياقها لمتخذي القرارات.					
04	وضع معايير واجراءات نمطية تحكم اداء المدقق للتدقيق الاداري.					
05	ان يضم فريق عمل التدقيق خبراء فنيين حسب الحاجة ، بما يمكنه من اداء مهام التدقيق الاداري بكفاءة					
06	يقوم المدقق الإداري بدراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية					
07	معايير التدقيق الإداري الحصول على قدر كافي من الأدلة و قرائن الإثبات.					
08	قيام المدقق باداء التدقيق الاداري لا يؤثر على استقلاله عند ابداء رايه بعد تدقيقه وفحصه للقوائم المالية .					
09	الشعور بالرضا عن الجهود التي يبذلها المدقق الاداري في اداءه لعملية التدقيق .					
10	يقوم المدقق الإداري بقياس معدل دوران العاملين.					
11	يعتمد التدقيق الإداري على معايير تقيس توقعات الزبون و رغباته.					
12	وضع أسس سليمة لتقييم كفاءة الأداء، وذلك بأساليب المحاسبية الادارية والتحليل المالي .					
13	وضع معايير اقتصادية للحكم على المدى وفاء الإدارة بمسؤولياتها الاقتصادية مثل مواجهة المنافسة الزائدة و نجاح سياسات التوسع.... إلخ.					
14	يقوم المدقق الإداري باستعمال معايير اجتماعية بالنسب و مؤشرات وتقارير.					
15	إن معايير التدقيق صالحة التطبيق في كل المؤسسات و المنظمات و لا تتغير تبعا لعمليات التدقيق الإداري.					
16	يساعد التدقيق الاداري في التشخيص وتحديد المعوقات والمشاكل الادارية.					

رابعاً: معوقات ومحفزات المدقق الإداري للمؤسسة.

الرقم	العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	غير موافق
1	يلق التدقيق الإداري قدراً كبيراً من الاهتمام مثل التدقيق المالي.					
2	يستلزم تقييم الأداء الإداري وجود معايير واضحة ومحددة عند الاستخدام للموارد الاقتصادية المتاحة.					
3	يسعى المدقق الإداري في توضيح بعض التعليمات الخاصة بالموظفين					
4	يسعى المدقق الإداري على تحديث بعض الأقسام الوظيفية .					
5	قد يجعل التكامل بين عمل المدقق الداخلي و الخارجي الى توفير إرشادات في التدقيق الإداري داخل المؤسسة.					
6	عمل المدقق الإداري يعزز مبادئ التسير الجيد ومحاربة الفساد في المؤسسة					
7	يساهم المدقق الإداري بأي شكل في تطوير استراتيجية المؤسسة					
8	يسعى المدقق الإداري من تطوير نظام المكافآت والعلاوات في مجالات الإنتاج، التوزيع و الإدارة.....إلخ.					
9	يقوم المدقق الإداري بالوقوف على وجود مشكلات و المبادرة لوجود الحلول لها					
10	هدف المدقق الإداري هو تشجيع الموظفين للمطالبة بحقوقهم					
11	ضرورة وجود المدقق الإداري في المؤسسات لتحسين الاداء					

شكراً لكم على حسن تعاونكم

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	52	85,2	85,2	85,2
Valide أنثى	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الحالة\_الإجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	46	75,4	75,4	75,4
Valide أعزب	15	24,6	24,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أكثر من 16 سنة	8	13,1	13,1	13,1
من 26 إلى 36 سنة	22	36,1	36,1	49,2
Valide من 37 إلى 47 سنة	29	47,5	47,5	96,7
من 48 سنة إلى 60 سنة	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

المستوى\_الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من ثانوي	7	11,5	11,5	11,5
بكالوريا	12	19,7	19,7	31,1
Valide جامعي	35	57,4	57,4	88,5
دراسات عليا	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	38	62,3	62,3	62,3
عون تحكم	13	21,3	21,3	83,6
Valide عون تنفيذي	7	11,5	11,5	95,1
عون مؤقت	3	4,9	4,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	8	13,1	13,1	13,1
من 6 إلى 10 سنوات	26	42,6	42,6	55,7
Valide من 11 سنوات إلى 15 سنة	15	24,6	24,6	80,3
أكثر من 15 سنة	12	19,7	19,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

هل سبق لكم واستفدتم من تكوين أو حضرتم يوم دراسي في مجال التدقيق والمحاسبة في ظل النظام المحاسبي المالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	31	50,8	50,8	50,8
لا	30	49,2	49,2	100,0
Valide				
Total	61	100,0	100,0	

X1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	4,9	4,9	4,9
موافق	42	68,9	68,9	73,8
موافق بشدة	16	26,2	26,2	100,0
Valide				
Total	61	100,0	100,0	

x2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,6	6,6	6,6
محايد	7	11,5	11,5	18,0
موافق	37	60,7	60,7	78,7
موافق بشدة	13	21,3	21,3	100,0
Valide				
Total	61	100,0	100,0	

X3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,6	6,6	6,6
محايد	12	19,7	19,7	26,2
Valide موافق	31	50,8	50,8	77,0
موافق بشدة	14	23,0	23,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	13,1	13,1	13,1
محايد	17	27,9	27,9	41,0
Valide موافق	26	42,6	42,6	83,6
موافق بشدة	10	16,4	16,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,6	6,6	6,6
محايد	6	9,8	9,8	16,4
Valide موافق	32	52,5	52,5	68,9
موافق بشدة	19	31,1	31,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,6	1,6	1,6
محايد	8	13,1	13,1	14,8
Valide موافق	37	60,7	60,7	75,4
موافق بشدة	15	24,6	24,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,6	6,6	6,6
محايد	10	16,4	16,4	23,0
Valide موافق	32	52,5	52,5	75,4
موافق بشدة	15	24,6	24,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	9,8	9,8	9,8
محايد	17	27,9	27,9	37,7
Valide موافق	28	45,9	45,9	83,6
موافق بشدة	10	16,4	16,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد	4	6,6	6,6	9,8
Valide موافق	37	60,7	60,7	70,5
موافق بشدة	18	29,5	29,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	8,2	8,2	8,2
محايد	3	4,9	4,9	13,1
Valide موافق	33	54,1	54,1	67,2
موافق بشدة	20	32,8	32,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	4,9	4,9	4,9
Valide موافق	16	26,2	26,2	31,1
موافق بشدة	42	68,9	68,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	



## X12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
غير موافق	26	42,6	42,6	49,2
محايد	11	18,0	18,0	67,2
موافق	13	21,3	21,3	88,5
موافق بشدة	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد	15	24,6	24,6	27,9
موافق	35	57,4	57,4	85,2
موافق بشدة	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد	9	14,8	14,8	18,0
موافق	38	62,3	62,3	80,3
موافق بشدة	12	19,7	19,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,6	1,6	1,6
محايد	5	8,2	8,2	9,8
Valide موافق	30	49,2	49,2	59,0
موافق بشدة	25	41,0	41,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	4	6,6	6,6	8,2
Valide محايد	9	14,8	14,8	23,0
موافق	36	59,0	59,0	82,0
موافق بشدة	11	18,0	18,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد	9	14,8	14,8	18,0
Valide موافق	38	62,3	62,3	80,3
موافق بشدة	12	19,7	19,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	13,1	13,1	13,1
محايد	12	19,7	19,7	32,8
Valide موافق	31	50,8	50,8	83,6
موافق بشدة	10	16,4	16,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	7	11,5	11,5	13,1
محايد	15	24,6	24,6	37,7
Valide موافق	33	54,1	54,1	91,8
موافق بشدة	5	8,2	8,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	16	26,2	26,2	29,5
محايد	18	29,5	29,5	59,0
Valide موافق	17	27,9	27,9	86,9
موافق بشدة	8	13,1	13,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	16	26,2	26,2	27,9
محايد	23	37,7	37,7	65,6
موافق	13	21,3	21,3	86,9
موافق بشدة	8	13,1	13,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	9	14,8	14,8	18,0
محايد	9	14,8	14,8	32,8
موافق	31	50,8	50,8	83,6
موافق بشدة	10	16,4	16,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

## X23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	13,1	13,1	13,1
محايد	14	23,0	23,0	36,1
موافق	30	49,2	49,2	85,2
موافق بشدة	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	4,9	4,9	4,9
غير موافق	8	13,1	13,1	18,0
محايد	17	27,9	27,9	45,9
موافق	26	42,6	42,6	88,5
موافق بشدة	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	13	21,3	21,3	23,0
محايد	14	23,0	23,0	45,9
موافق	22	36,1	36,1	82,0
موافق بشدة	11	18,0	18,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد	7	11,5	11,5	14,8
موافق	29	47,5	47,5	62,3
موافق بشدة	23	37,7	37,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	4,9	4,9	4,9
غير موافق	4	6,6	6,6	11,5
محايد	9	14,8	14,8	26,2
موافق	29	47,5	47,5	73,8
موافق بشدة	16	26,2	26,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد	11	18,0	18,0	21,3
موافق	34	55,7	55,7	77,0
موافق بشدة	14	23,0	23,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,6	6,6	6,6
محايد	7	11,5	11,5	18,0
موافق	36	59,0	59,0	77,0
موافق بشدة	14	23,0	23,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4,9	4,9	4,9
محايد	20	32,8	32,8	37,7
Valide موافق	31	50,8	50,8	88,5
موافق بشدة	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4,9	4,9	4,9
محايد	10	16,4	16,4	21,3
Valide موافق	36	59,0	59,0	80,3
موافق بشدة	12	19,7	19,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	2	3,3	3,3	4,9
محايد	10	16,4	16,4	21,3
Valide موافق	31	50,8	50,8	72,1
موافق بشدة	17	27,9	27,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

**X33**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	1	1,6	1,6	4,9
محايد	9	14,8	14,8	19,7
موافق	38	62,3	62,3	82,0
موافق بشدة	11	18,0	18,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

**X34**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	12	19,7	19,7	21,3
محايد	20	32,8	32,8	54,1
موافق	18	29,5	29,5	83,6
موافق بشدة	10	16,4	16,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

**X35**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	3	4,9	4,9	6,6
محايد	11	18,0	18,0	24,6
موافق	37	60,7	60,7	85,2
موافق بشدة	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	



X36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	8	13,1	13,1	16,4
محاييد	22	36,1	36,1	52,5
موافق	20	32,8	32,8	85,2
موافق بشدة	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

X37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,6	1,6	1,6
محاييد	3	4,9	4,9	6,6
موافق	26	42,6	42,6	49,2
موافق بشدة	31	50,8	50,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	61	3,00	5,00	4,2131	,52009
x2	61	2,00	5,00	3,9672	,77389
X3	61	2,00	5,00	3,9016	,83076
X4	61	2,00	5,00	3,6230	,91586
X5	61	2,00	5,00	4,0820	,82250
X6	61	2,00	5,00	4,0820	,66571
X7	61	2,00	5,00	3,9508	,82515
X8	61	2,00	5,00	3,6885	,86681
X9	61	2,00	5,00	4,1639	,68752
X10	61	2,00	5,00	4,1148	,83862
X11	61	3,00	5,00	4,6393	,57830
X12	61	1,00	5,00	2,8852	1,17045

X13	61	2,00	5,00	3,8361	,71134
X14	61	2,00	5,00	3,9836	,69503
X15	61	2,00	5,00	4,2951	,69148
X16	61	1,00	5,00	3,8525	,85315
X17	61	2,00	5,00	3,9836	,69503
X18	61	2,00	5,00	3,7049	,90082
X19	61	1,00	5,00	3,5574	,86650
X20	61	1,00	5,00	3,2131	1,08189
X21	61	1,00	5,00	3,1803	1,02483
X22	61	1,00	5,00	3,6230	1,03544
X23	61	2,00	5,00	3,6557	,89229
X24	61	1,00	5,00	3,4262	1,02403
X25	61	1,00	5,00	3,4754	1,07404
X26	61	2,00	5,00	4,1967	,77071
X27	61	1,00	5,00	3,8361	1,05167
X28	61	2,00	5,00	3,9836	,74144
X29	61	2,00	5,00	3,9836	,78511
X30	61	2,00	5,00	3,6885	,74254
X31	61	2,00	5,00	3,9344	,74986
X32	61	1,00	5,00	4,0000	,85635
X33	61	1,00	5,00	3,9016	,83076
X34	61	1,00	5,00	3,3934	1,03728
X35	61	1,00	5,00	3,8197	,80640
X36	61	1,00	5,00	3,4262	1,00762
X37	61	2,00	5,00	4,4262	,66980
N valide (listwise)	61				

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		s1	s2	s3
N		61	61	61
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,9787	3,7193	3,8539
	Ecart-type	,46587	,44803	,47217
Différences les plus extrêmes	Absolue	,154	,098	,104
	Positive	,071	,098	,104
	Négative	-,154	-,055	-,093
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,205	,762	,810
Signification asymptotique (bilatérale)		,110	,607	,527

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	10

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	16

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	11

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	37

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الإداري والدراسات السابقة</b>	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: ماهية التدقيق الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الإداري واهدافه
7	المطلب الثاني: وأهمية التدقيق الإداري
11	المطلب الثالث: مجالات التدقيق الإداري
16	المبحث الثاني: معايير واساليب التدقيق الإداري
16	المطلب الأول: المعايير المعتمدة في التدقيق الإداري
24	المطلب الثاني: أساليب التدقيق الإداري المستخدمة في التقييم
27	المطلب الثالث: التحديات والمشاكل التي تواجه التدقيق الإداري
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
33	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بدراسة الحالية
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة نفضال بولاية غارداية</b>	
39	تمهيد الفصل
40	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفضال بولاية غارداية؛
40	المطلب الأول: تقديم عام ونشأة المؤسسة الوطنية نفضال

43	المطلب الثاني : دور ومهام مؤسسة نفعال
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفعال
50	المبحث الثاني :منهجية تصميم واستبيان الدراسة
50	المطلب الأول : اداة الدراسة وإجراءاتها
53	المطلب الثاني : المعالجة الاحصائية خصائص عينة الدراسة
62	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وصدق الاتساق للاستبانة
67	المبحث الثالث: تحليل ودراسة الاستبانة ونتائجها
68	المطلب الأول : منطلقات ومرتكزات التدقيق الاداري في المؤسسة
71	المطلب الثاني : مكانة التدقيق الاداري في المؤسسة
74	المطلب الثالث: معوقات ومحفزات التدقيق الاداري في المؤسسة
77	المطلب الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة
79	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
83	قائمة المراجع
88	الملاحق