



تحسين جودة التدقيق الداخلي وفق مكون القيادة

والتواصل لإطار الكفاءة الصادر عن (IIA) (*)

م. م. محمد علي حسين حمد وأ. م. د. سلوان حافظ حميد

قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد \ الجامعة المستنصرية، بغداد \ العراق

Improve the Quality of Internal Audit According to Component Leadership and Communication to the Competency Framework Issued by (IIA)

Assist Lect. Mohamed Ali Hussein Hamad
and Assist Prof. Dr. Salwan Hafez Hameed

Accounting Department, Administration and Economic College /

Al-Mustansiriya University, Baghdad / Iraq

Muhammedali19832018@gmail.com

drsalowan_altaey@uomustansiriyah.edu.iq



المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على إطار الكفاءة الصادر عن (IIA) (مكون القيادة والتواصل)، وعناصره وبيان أهمية هذه العناصر في تحسين جودة التدقيق الداخلي، لغرض تقليل مخاطر الفساد المالي والإداري، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة من عدة محاور تضمنت العديد من الاسئلة التي وجهت الى العاملين في مجتمع وعينة البحث وهم من المدققين الداخليين وبعض الاختصاصات الاخرى، بهدف إثبات فرضية البحث في التزام التدقيق الداخلي لعينة البحث (بمكون القيادة والتواصل) لتحسين جوده أدائه، وتوصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها إن الالتزام بمكونات إطار الكفاءة بشكل عام ومكون القيادة والتواصل وعناصره بشكل خاص يُحسّن من جودة أداء التدقيق الداخلي في الوحدة الاقتصادية عينة البحث، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة مواكبة التطورات التي طرأت على التدقيق الداخلي، والعمل على تفعيل مكونات وعناصر إطار الكفاءة ومنها مكون القيادة والتواصل في عينة البحث، لغرض تحسين جودة أداء التدقيق الداخلي.

الكلمات الافتتاحية: التدقيق الداخلي، مكون القيادة والتواصل وإطار الكفاءة

Abstract

The research aims to identify the competency framework issued by (IIA) (Leadership and Communication Component), its elements and a statement of the importance of these elements in improving the quality of internal audit, for the purpose of reducing the risks of financial and administrative corruption, and for the purpose of achieving the objectives of the research, the internal auditors and some other specializations, with the aim of proving the research hypothesis in a compliance with the internal audit of the research sample (leadership and communication component) to improve the quality of his performance, the researcher reached to have a sentence from the most important conclusions are that the a compliance with the components of the competency framework in general and the component of leadership and communication and its elements in particular improves the quality of the performance of the internal audit in the economic unit the research sample. and communication in Research sample, for the purpose of improving the quality of internal audit performance.

Keywords: Internal audit, Component leadership and communication and Competency framework



المقدمة

يُشكّل التدقيق الداخلي ركيزةً أساسيةً في هيكل النظام الإداري ضمن الوحدات الاقتصادية، وذلك للدور الأساسي الذي يؤديه والخدمات التي يقدمها لقطاعات متنوعة لأصحاب المصلحة من متخذي القرار وغيرهم، ولغرض تحسين جودة أداءه لابد من مواكبة التطورات التي طرأت عليه من حيث إمكانية تطبيق أطر التدقيق الحديثة ومنها مكون القيادة والتواصل لإطار الكفاءة الصادر عن (IIA) معهد المدققين الداخليين، ليساهم في إضافة القيمة إلى الوحدة الاقتصادية. ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيمها إلى أربع محاور، حيث سيتناول المحور الأول منهجية البحث ودراسات سابقة وما يميز الدراسة الحالية، أما المحور الثاني، التدقيق الداخلي، إطار كفاءة التدقيق الداخلي الصادر عن (IIA)، (مكون القيادة والتواصل)، أما المحور الثالث سيتناول الجانب العملي، أما المحور الرابع سيتم التطرق أهم ما توصل إليه الباحث من استنتاجات وتوصيات.

المحور الاول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً: منهجية البحث

- 1 - مشكلة البحث: ظهرت الحاجة لمعرفة مدى التزام التدقيق الداخلي في عينة البحث بإطار الكفاءة الصادر عن (IIA) وتتلخص مشكلة البحث من خلال:
أ - ضعف التزام التدقيق الداخلي لعينة البحث بمكون القيادة والتواصل وعناصره الخاصة بالإطار لتحسين جودة أدائه.
- 2 - أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الآتي:-
أ - التعرف إلى إطار الكفاءة الصادر عن (IIA) (مكون القيادة والتواصل وعناصره) لتحسين جودة أدائه.
- 3 - أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من وجود وتوفير مستويات إطار الكفاءة (مكون القيادة والتواصل) يحكم عمل التدقيق الداخلي لغرض تحسين جودة أدائه.



4 - فرضية البحث: يسعى البحث الى تحقيق الفرضية الآتية:

أ-التزام التدقيق الداخلي لعينة البحث بمكون القيادة والتواصل وعناصره لتحسين جودة أدائه.

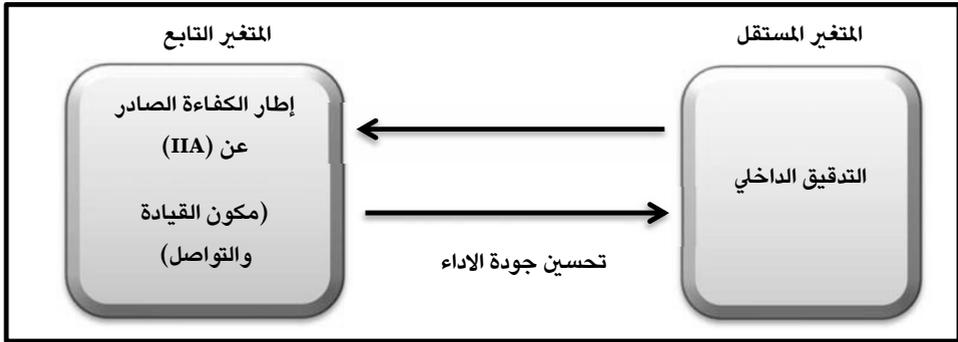
5 - أدوات البحث: تشتمل أدوات البحث الى ما يأتي: الجانب النظري: سيعتمد

الباحث في هذا الجانب على ما توفره المصادر العربية والأجنبية من بحوث علمية محكمة وكتب وأطاريح ورسائل جامعية ودوريات فضلاً عما متوفر في شبكة المعلومات الدولية(Internet).

الجانب التطبيقي: 1. الاستبانة و2. المقابلات الشخصية.

6 - أنموذج البحث: الشكل (1) يوضح أنموذج البحث وهو من اعداد الباحث

شكل م01 - 01



7 - حدود البحث: ديوان محافظة ديالى، قسم الرقابة والتدقيق الداخلي

ثانياً: دراسات سابقة

الجدول (1) يبين أهم الدراسات السابقة حول متغيرات البحث وهو من اعداد الباحث استنادا الى البحوث والدراسات الاخرى.



جدول (1) اهم الدراسات السابقة حول متغيرات البحث الحالي

دراسات عربية والاجنبية		
ت	التفاصيل	المضمون
1 -	أسم الباحث والسنة وطبيعة الدراسة	(النعامي وآخرون، 2013) بحث منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، مجلد 1 عدد 1، كانون الأول 2014م
	عنوان الدراسة	مدى مساهمة التدقيق الداخلي في ضبط الاداء المالي والاداري في هيئات الحُكم المحلي بقطاع غزة، دراسة تحليلية تطبيقية
	هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف الى امكانية مساهمة التدقيق الداخلي كوظيفة اساسية داخل الوحدة الاقتصادية لضبط أداء الوحدة مالياً وإدارياً وتعميمها على هيئات الحُكم المحلي بقطاع غزة.
	أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة الشخصية
	أهم الاستنتاجات	وضوح دور وظيفة التدقيق الداخلي كمهنة اساسية في ضبط أداء الوحدة الاقتصادية مالياً وإدارياً في وحدات الحكم المحلي في قطاع غزة مع التزام تطبيق كافة إجراءات التدقيق الداخلي بما يضمن دقة وصحة البيانات المالية والادارية.
	أهم التوصيات	ضرورة اهتمام المؤسسات والهيئات المهنية بوظيفة التدقيق الداخلي بصورة أكثر مما يؤدي الى تطويرها وتوفير المستلزمات للقيام بمهامها على أكمل وجه في هيئات الحكم المحلي مع ضرورة اخضاع موظفي قسم التدقيق الداخلي الى عملية تقويم مستمرة لغرض تطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم وتحديد نقاط الضعف والقوة ومعالجتها وفق أساليب ومعايير حديثة.
2 -	أسم الباحث والسنة	(كشاط، 2019) أطروحة دكتوراه
أ-	عنوان الدراسة	تطوير واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقاً للإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.
ب-	هدف الدراسة	التعرف على واقع ممارسة مهنة التدقيق في الوحدات الاقتصادية الجزائرية قياسا على متطلبات عناصر الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الوحدات الاقتصادية بولاية سطيف التي تتوافر بها أقسام التدقيق الداخلي.
ت-	اداة الدراسة	الاستبانة



ث-	أهم الاستنتاجات	عد المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي أساس ما يحتويه الإطار المرجعي الدولي، فهي تصف الصفات الواجب توافرها لدى ممارسي المهنة وتقنن طريقة ممارسة أنشطة التدقيق، وتوفر كل الإجابات الكافية عن كل العقبات التي تعترض المدقق في مهامه التأكيدية والاستشارية.
ج-	أهم التوصيات	الالتزام بالمبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي نظراً لما تُتيحه من إمكانية على الالتزام بالمعايير المهنية وبقواعد الأخلاقيات فضلاً عن مساهمتها في إثبات فعالية التدقيق الداخلي. كما أوصت على تكثيف الجهود نحو تطبيق كل مجموعات المعايير المهنية والسعي للوصول الى درجة الالتزام بها.
3 -	أسم الباحث والسنة	American International (Aksoy et al., 2013) بحث منشور في مجلة Journal of Contemporary Research Vol. 3 No. 4; April 2013
أ-	عنوان الدراسة	Measuring the Internal Audit Performance: Tips for Successful Implementation in Turkey الناجح في تركيا
ب-	هدف الدراسة	تقويم أداء التدقيق الداخلي بالاعتماد على المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي لتقديم التوصيات المناسبة للممارسين في تركيا، فضلاً الى زيادة الوعي حول أهمية حوكمة الشركات وفوائد الاعتماد على تقنيات التدقيق الداخلي الحديثة للشركات.
ت-	أداة الدراسة	الاستبانة
ث-	أهم الاستنتاجات	إن توفير الثقافة التنظيمية للمدققين الداخليين والاحتياجات ونطاق العمل يُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وإن قياس أداء التدقيق الداخلي هي قضية ذات نطاق عالمي، وإن هناك حاجة لتلبية جميع توقعات أصحاب المصلحة، وينبغي أخذ المدققين الداخليين المعتمدين بالاعتبار في مثل هذه البيئة التنافسية.
ج-	أهم التوصيات	إن إتباع المدققين الداخليين للتوصيات الصادرة عن معهد المدققين الداخليين يُسهم في إغلاق الفجوة في مدة قصيرة من الزمن.

التشابه والاختلاف مع ما يميز الدراسة الحالية

1. ركزت الدراسات السابقة على متغير التدقيق الداخلي في تقييم المالي والإداري للوحدات الاقتصادية، بينما ركزت الدراسة الحالية على تحسين جودة التدقيق الداخلي وفق إطار الكفاءة الصادر عن (IIA) والذي أكد على اعتماد المعايير الدولية والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة لغرض تحسين أداءه ومن ثم أداء الوحدة الاقتصادية.



2. ركزت الدراسات السابقة على الاطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية الصادر عن (IIA) لتقييم أداء التدقيق الداخلي وفق التقنيات الحديثة، بينما ركزت الدراسة الحالية على تحسين جودة التدقيق الداخلي وفق إطار الكفاءة الصادر عن (IIA). والذي أكد ضمن عناصر مكوناته على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء الوحدة الاقتصادية.

ما يُميّز الدراسة الحالية

1. تميّزت الدراسة الحالية إنها من أوائل الدراسات لتحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدة الاقتصادية وفق إطار الكفاءة الصادر عن (IIA) على المستوى المحلي والعربي على حد علم الباحث.
2. تميزت الدراسة الحالية على إنها تناولت مكون إطار الكفاءة (القيادة والتواصل) والذي يُسهم ضمن عناصره الى إضافة القيمة الى أعمال التدقيق الداخلي لكل مجالات أقسام الوحدة الاقتصادية في القطاع العام أو الخاص.

المحور الثاني

أولاً: التدقيق الداخلي المفهوم والتعاريف

مرّ التدقيق الداخلي بمراحل عديدة وشهد تطوراً ملحوظاً وذلك بسبب تعقّد عمليات الوحدات الاقتصادية وزيادة الحاجة والاعتماد على المعلومات مما جعل التدقيق الداخلي من أهم الوظائف ويشكل العمود الفقري إلى تلك الوحدات الاقتصادية. وبذلك فإن التدقيق الداخلي يُشكل الأساس في وجود رقابة سليمة قادرة على مواكبة التغيرات وعلى وجه الخصوص في تنفيذ المهام المتنوعة بعد أن كان عمله يُعد مُقتصرًا على التدقيق المالي (ذنيبات، 2008: 283)، هذا التنوع في مهام التدقيق الداخلي فضلاً الى تنبيه الإدارة الى المخاطر وتقديم الاستشارات معتمداً على الموارد المتوفرة والدعم من الإدارة العليا والتدريب المستمر لأعضاء فريق التدقيق. (عيسى، 2008: 10) عرفه (IIA, 1999) بأنه نشاط استشاري توكيدي موضوعي ومستقل مصمم لإضافة قيمة وتحسين الوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها ويساعد الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق منهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة. والحوكمة. (كاطع، 2021: 15-16)



ثانياً: 1. إطار الكفاءة الصادر عن (IIA)، 2. مكوّن القيادة والتواصل

1. إطار الكفاءة الصادر عن (IIA)

1 - عُرف إطار كفاءة التدقيق الداخلي IACF (Internal Audit Competency Framework) بأنه أداة تُحدد الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) لنجاح مهنة التدقيق الداخلي. (The IIA Global Internal Audit Competency Framework, 2013:1)، وقد أشار معهد المدققين الداخليين الاميركي (IIA) الى إن إطار كفاءة التدقيق الداخلي يوفر خطة تطوير مهنية واضحة وموجزة للمدققين الداخليين في كل مستوى من أدائهم المهني. ويُحدد إطار كفاءة التدقيق الداخلي أربعة مكونات معرفية اساسية تركز على عناصر متعددة ووظائف محددة، وكفاءات رئيسية، تحدد الاستراتيجية الشاملة والمتكاملة وتقدم المعرفة والمهارات اللازمة للتنقل في مهنة ناجحة في التدقيق الداخلي من خلال التركيز على أفضل الممارسات والتطبيقات العملية الاقتصادية [/https://www.theiaa.org](https://www.theiaa.org)

ويوضح الشكل (2) المكونات الرئيسية الاربعة لإطار الكفاءة الصادر عن (IIA)



شكل (2) إطار كفاءة التدقيق الداخلي المكونات الرئيسية, من إعداد الباحث بالاستناد الى المصدر (IIA)



2. مكون القيادة والتواصل: LEADERSHIP & COMMUNICATION

تتطلب قيادة نشاط التدقيق الداخلي القدرة على فهم وتحديد اتجاهه الاستراتيجي والتواصل بفاعلية وبناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من خلال الخدمات التأكيدية والاستشارية والخدمات الأخرى التي يؤديها، يتضمن مكون القيادة العناصر الفرعية الآتية:

1 - الخطة الاستراتيجية للتدقيق الداخلي والإدارة.

2 - تنسيق جهود التأكيد لتنفيذ خطة التدقيق.

3 - برنامج تأكيد وتحسين الجودة.

1. الخطة الاستراتيجية للتدقيق الداخلي والإدارة: يركز هذا العنصر على الموائمة

بين خطة الاستراتيجية للتدقيق الداخلي مع استراتيجية الوحدة الاقتصادية. بمعنى على التدقيق الداخلي تكييف خطة استراتيجية مع التوقعات المتغيرة التي تواجه الوحدة الاقتصادية، وبشكل تحقق التوافق مع أهدافها، حيث تلعب دوراً مهماً في تحقيق التوازن بين الكلفة والقيمة، مع تقديم مساهمات ذات معنى في الحوكمة الشاملة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية للوحدة الاقتصادية ككل. يمكن تطوير خطة استراتيجية شاملة للتدقيق الداخلي، وكالاتي:

1. ينبغي فهم (الصناعات) ذات الصلة وأهداف الوحدة الاقتصادية.

2. ينبغي أن توضع في الاعتبار إرشادات ومعايير التدقيق الداخلي الدولية.

3. ينبغي فهم توقعات أصحاب المصلحة، كما ينبغي تحديث رؤية ورسالة التدقيق

الداخلي. (PracticeGuide,2012:1)، لا بد من الإشارة إن دعم استراتيجية من

خلال ميثاق التدقيق الذي يُحدد الأدوار والمسؤوليات للتدقيق الداخلي وخطة

التدقيق السنوية على الخطوات بشكل مفصل التي ينبغي إتباعها في إجراءات

التدقيق. (Internal Audit Strategic Plan, 2018-2021:2)

2. تنسيق جهود التأكيد لتنفيذ خطة التدقيق: يُشير معيار الخاص بالأداء (2050)

التنسيق والاعتماد، إلى دور (CAE) المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي والذي يقع عليه التأكيد

من أن موارد التدقيق كافية مناسبة وأن توظيفها بشكل فاعل لإنجاز وتنفيذ خطة التدقيق.

حيث تقع عليه فضلاً إلى ذلك التنسيق بين خدمات التأكيد والاستشارات سواءً كان ذلك من



خلال المدققين الداخليين، أو الاستعانة بالجهات الخارجية لمنع ازدواجية العمل..(تفسير معيار(2050)، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، 2017:12) والجهات التي يتم الاستعانة بها في تمثيل مقدمي خدمات التأكيد بواسطة وظائف الرقابة، والتي قد تشمل مجالات مثل الرقابة البيئية والمالية، والصحة والسلامة، وأمن تكنولوجيا المعلومات، والقانون، وإدارة المخاطر، والامتثال أو ضمان الجودة. (Bhakta, et al., 2020:1)

3. برنامج تأكيد وتحسين الجودة: حيث يشير المعيار 1300 برنامج تأكيد وتحسين الجودة، على دور (CAE) من خلال الميثاق، إن هذا البرنامج يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي معتمداً على تقييم توافق النشاط مع المعايير الدولية، والتزام المدققين لمتطلبات ومدونة السلوك الاخلاقي مع تقييم الكفاءة والفاعلية لنشاط التدقيق. وهل بالإمكان إجراء تحسينات مع تحديد الفرص لذلك. (هوك، الجزء الاول، 2020:41) ولإنجاح البرنامج يتضمن مجموعة من المتطلبات والتي أشار إليها من المعايير التي تتطرق إلى (QAIP) وكالاتي: المعيار 1310 متطلبات (QAIP): نص المعيار على إنه يجب أن يحتوي برنامج تأكيد وتحسين الجودة على تقييمات داخلية وتقييمات خارجية على السواء. (المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، 2017: 8)

يتضمن مكون التواصل العناصر الفرعية الآتية:

1. الدعم. 2. العلاقات. 3. الإبلاغ. 4. المهارات الناعمة. 5. الابتكار.

1 - الدعم

يقصد بالدعم هي عملية الدعم والتمكين من خلال الاهتمام بالآراء والافكار أو تقديم النصح والارشادات، ويلعب (IIA) الدور البارز ضمن استراتيجيته في دعم التدقيق الداخلي من خلال النظر الى كون التدقيق الداخلي مهنة ومورد لا غنى عنه من قبل أصحاب المصلحة. ويؤكد معهد المدققين الداخليين من خلال ما يتم إصداره والاعلان عنه عن دور التدقيق الداخلي الفاعل في مجالات عديدة مثل الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (Advocate Internal Auditing) تعني الدعوة الناجحة شحذ وتعزيز الرسائل الرئيسية لإعلام وتعزيز العناصر الأساسية التي تجعل وظيفة التدقيق الداخلي في الوحدة الاقتصادية جزءاً أساسياً من الحوكمة الفاعلة. (About IIA Advocacy) ويرى الباحث إن دعم مجلس الإدارة والإدارة العليا الى التدقيق الداخلي المتمثل ب (CAE) وموظفيه يساعد في الحفاظ



على استقلاليتها، ودعم ميثاق التدقيق والمصادقة عليه حال تقديمه ومشاركة (CAE) في اجتماعات مجلس الإدارة وكذلك دعم تطوير برنامج العمل فضلاً إلى تطوير أفراد الفريق وغيرها من الاجراءات التي من شأنها تطوير هذا القسم المهم في الوحدة الاقتصادية وغيرها من الاجراءات، ولا يقتصر الامر إلى هذا الحد حيث نلاحظ إنه على الجهات الرقابية الخارجية المتمثلة بديوان الرقابة المالية الاتحادي من خلال الدعم الذي تقدمه الى التدقيق الداخلي من دليل استرشادي يساعد التدقيق الداخلي على تنفيذ مهامه بفاعلية.

2 - العلاقات

تعد بناء علاقات العمل البناءة بين فريق التدقيق الداخلي مع المستفيدين من خدماته التأكيدية والاستشارية أمر مهم ضمن عنصر العلاقات ينبغي التواصل وبناء العلاقات بين التدقيق الداخلي من خلال الاتي:

داخل الوحدة الاقتصادية أو خارجها حيث تُعد إمكانية إضافة قيمة حقيقية للعمل من خلال تطوير وإدارة علاقات تجارية ذات منفعة متبادلة. فالهدف من ذلك مشاركة التدقيق الداخلي بفاعلية مع أعضاء فريق التدقيق، ينبغي على فريق التدقيق مع أصحاب المصلحة الاخرين أو مع الجهات المسؤولة من الناحية الفنية أو الوظيفية للتدقيق الداخلي من خلال هيكل الحوكمة إلى لجنة التدقيق وصولاً الى مجلس الإدارة. لكي تكون العلاقة فاعلة مع أصحاب المصلحة، وبين أعضاء الفريق الواحد ينبغي الحاجة إلى بناء الثقة وإظهار الاحترام المتبادل. (A brief guide to relationship management).

3 - الإبلاغ

يشير عنصر الإبلاغ الى تبليغ نتائج مهام التدقيق، حيث نصت الارشادات التطبيقية 1-2410 بشأن ما يجب أن يتضمنه التقرير برغم من إن شكل محتوى التقارير يختلف من وحدة اقتصادية الى أخرى وحسب نوع المهمة، الا إنه يجب أن يحتوي كحد أدنى على هدف ونطاق المهمة ونتائج التدقيق (مدخل الى معايير التدقيق الداخلي، 2017: 18) إذا كان تقرير التدقيق الداخلي مستند بالنتائج الرسمية النهائية للتدقيق، يتم استخدامه من قبل المدقق الداخلي لإظهار ما تم فحصه وإبراز الملاحظات والاستنتاجات والتوصيات والآراء، وإبلاغه الى مسؤولي إدارة الوحدة الاقتصادية أو الإدارة العليا لتعرف ما يجري بشكل جيد وما يحتاج إلى تحسين. (Becher, 2018:1)



4 - المهارات الناعمة

يقصد بها المهارات الشخصية، تشمل المهارات الناعمة الشائعة التواصل والعمل الجماعي ومهارات التعامل مع الآخرين، المهارات الغير فنية هي الامكانيات التي تتعلق بكيفية العمل وكيفية التفاعل مع الآخرين، المهارات الأساسية، المهارات القابلة للتحويل. تختلف المهارات اللينة عن المهارات الصعبة التقنية والمتعلقة بالوظيفة. لكي يتم ضمان النجاح في عمل التدقيق الداخلي، ينبغي التوافق جيداً من قبل فريق التدقيق الداخلي مع جميع الأشخاص الذين يتم التفاعل معهم، بما في ذلك الادارة العليا وزملاء العمل ومجلس الادارة والزبائن وأي شخص آخر (Indeed,2021:1)

5 - ابتكار

يعرف بأنه تنفيذ منتج جديد أو خدمة جديدة أو تطويرها أو تحسينها، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية أو المنظمة في مكان العمل أو العلاقات الخارجية. (Gault,2016:3) ويشمل الابتكار في التدقيق الداخلي: الابتكار الرقمي، التحليلات المتقدمة وأتمته العمليات الآلية، والتدقيق المستمر، فضلاً الى ذلك الحاجة الى تطوير مهارات المدققين إلى مناهج جديدة للطرق، مثل تطبيق المبادئ والممارسات من التطوير السريع إلى عمل التدقيق الداخلي. للقيام بهذه الابتكارات، يحتاج الممارسون عادةً إلى تطوير عقلية مبتكرة، وتحدي طرق العمل التاريخية، والتكيف مع التقنيات الجديدة، وتطوير مهارات لتواكب التطورات والتقنيات الحديثة وبشكل مستمر. (Wentzel,2022:1).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: التعريف بعينة البحث، مهام وواجبات التدقيق الداخلي، ثانياً ديموغرافية العينة، ثالثاً، الجانب الاحصائي.

أولاً: التعريف بعينة البحث

يُعد ديوان محافظة ديالى من دوائر الدولة غير المرتبطة بوزارة، فمن الجانب الاداري كان ارتباطه قبل عام 2003 بوزارة الداخلية ثم من بعدها تم ارتباطه بوزارة



البلديات والاشغال العامة قبل استقلاله إدارياً حسب التعديل الثالث لقانون رقم (21) لعام 2008، المنشور بجريدة الوقائع العراقية ذي العدد (4487) 2018. من أهم مهامه وحسب القانون المذكور هو تقديم الخدمات الى الدوائر المرتبطة بها والمواطنين.

مهام وواجبات التدقيق الداخلي

أ- **المهام والواجبات:** يتولى كل شعبة من قسم وشعب الرقابة والتدقيق الداخلي المهام والواجبات الخاصة به وبشكل عام يمكن توضيحها في الاتي: تتمثل المهام والواجبات الخاصة بمدير وموظفي قسم الرقابة والتدقيق الداخلي بما يأتي:

1. الاشراف على منتسبي القسم وتوزيع المهام والواجبات حسب الشعب ومتابعة الاعمال والاطلاع على البريد اليومي وتكليف الشعب بإنجازه وحسب الاختصاص.
2. الاشراف والتدقيق الرئيسي لمستندات الصرف والقيود وسجل أستاذ العام والجدول الحسابية (موازن المراجعة وغيرها) والنثرية العامة ومتابعة تدقيق السلف بأنواعها.
3. الإجابة على الاستفسارات لتشكيلات ديوان المحافظة والأفضية والنواحي والدوائر المرتبطة والإجابة عليها.
4. المشاركة في عضوية ورئاسة اللجان المختلفة، التحقيقية وغيرها والخاصة بطبيعة العمل ومتابعة إنجاز الحسابات الختامية الخاصة بالديوان كحسابات الموازنة وحسابات صندوق الديوان وحسابات الدوائر المرتبطة وغيرها. وتتضمن شعب القسم: شعب الرواتب، شعب التدقيق المالي (التشغيلية)، شعب الذاتية، شعب تدقيق تنمية الاقاليم، شعب تدقيق الأمانات، شعب متابعة التقارير، شعب التنظيفات، شعب التعويضات، شعب الإيرادات.

ثانياً: ديموغرافية العينة

يتكون مجتمع وعينة البحث من (80) فرداً تم توزيع الاستمارة عليهم وحسب العنوان الوظيفي وكما في الجدول (2):



الجدول (2) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ت	العنوان الوظيفي	النسبة
1.	مدير تدقيق	5.0%
2.	معاون مدير تدقيق	2.5%
3.	مدقق أقدم	11.3%
4.	مدقق	26.3%
5.	معاون مدقق	5.0%
6.	مدير حسابات	6.1%
7.	معاون مدير حسابات	3.8%
8.	محاسب أقدم	2.5%
9.	محاسب	12.5%
10.	معاون محاسب	2.5%
11.	أخرى	22.5%
12.	المجموع	100%

ثالثاً: الجانب الإحصائي، التحليل الوصفي للاستبانة

في هذه الفقرة تم وصف وتشخيص وتحليل النتائج الإحصائية للتحليل الوصفي للبيانات وقد استخرجت المقاييس: الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

1 - تقويم جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل: يُؤشر جدول (3) إِدناه إن قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير (القيادة والتواصل) بلغت (3.86) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) الذي يمثل الحد الفاصل بين الاتفاق بشكل كبير جداً والاتفاق بشكل قليل جداً، وهذا يبين اتفاق عينة الدراسة حول تحسين جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل، وانحراف معياري بلغ (0.27)، ما يشير إلى عدم وجود تشتت ملحوظ للبيانات عن وسطها الحسابي، في حين سجّلت الأهمية

النسبية لهذا المتغير (77) تقريبا والتي تشير إلى اتفاق غالبية أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير القيادة والتواصل.

جدول (3) التحليل الوصفي للمتغير المستقل: تحسين جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ت	الفقرات	المقياس	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الاستنتاج
تقويم جودة التدقيق الداخلي في ديوان المحافظة من حيث مكون القيادة والتواصل وفق اطار الكفاءة												
1	تهدف المواثمة بين الخطة الاستراتيجية للتدقيق الداخلي مع استراتيجية ديوان المحافظة الى الإخذ بنظر الاعتبار التوقعات المتغيرة التي تواجه ديوان المحافظة، وبالشكل الذي تحقق التوافق مع اهدافها.	التكرار	0	0	9	60	11	4.03	0.50	12.49	80.50	اتفق
		النسبة	0	0	11	75	3					
2	الخطة الاستراتيجية يجب ان تكون مدعومة بميثاق التدقيق الداخلي، الذي يحدد أدوار ومسؤوليات التدقيق الداخلي، وان تتضمن إجراءات تقييم المخاطر	التكرار	0	0	7	70	3	3.95	0.35	8.92	79.00	اتفق
		النسبة	0	0	9	88	1					



ت	الفقرات	المقياس	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الأستنتاج
تقويم جودة التدقيق الداخلي في ديوان المحافظة من حيث مكون القيادة والتواصل وفق اطار الكفاءة												
3	على مدير التدقيق الداخلي التأكد من ان موارد التدقيق كافيه مناسبه وان توظيفها بشكل فاعل لإنجاز وتنفيذ خطه التدقيق.	التكرار	0	0	8	66	6	3.98	0.42	10.57	79.50	اتفق
		النسبة	0	0	10	83	2					
4	يعتمد التدقيق الداخلي على برنامج تأكيد وتحسين الجودة من خلال تطوير البرنامج بالاعتماد على التقييمات الداخلية والخارجية وان يؤدي الى توصيات من اجل التحسينات المناسبة.	التكرار	0	37	6	33	4	3.05	1.04	34.17	61.00	محايد
		النسبة	0	46	8	41	2					
5	يسهم دعم الادارة العليا الى التدقيق الداخلي الى شحذ وتعزيز الرسائل الرئيسية لإعلام وتعزيز العناصر الأساسية والتي تعد جزءاً أساسياً من الحوكمة الفاعلة.	التكرار	0	1	31	42	6	3.66	0.64	17.35	73.25	اتفق
		النسبة	0	1	39	53	2					



ت	الفقرات	المقياس	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الأستنتاج
تقويم جودة التدقيق الداخلي في ديوان المحافظة من حيث مكون القيادة والتواصل وفق اطار الكفاءة												
6	يُسهم الدعم الناجح من قبل الإدارة العليا الى التدقيق الداخلي لإنجاح مهامه وتحقيق اهدافه في ديوان المحافظة.	التكرار	0	0	7	42	31	4.30	0.62	14.52	86.00	اتفق بشدة
		النسبة	0	0	9	53	9					
7	يعمل مدير التدقيق الداخلي او موظفي التدقيق مع الاقسام الاخرى بشأن الخدمات التي يقدمها بروح التعاون وتقبل المشكلات او مع الجهات التي يرتبط بها من الناحية الفنية او الوظيفية كالإدارة العليا.	التكرار	0	0	8	68	4	3.95	0.39	9.78	79.00	اتفق
		النسبة	0	0	10	85	1					
8	تسهم امكانية إضافة قيمة حقيقية للعمل من خلال تطوير وإدارة علاقات وظيفية ذات منفعة متبادلة بين موظفي التدقيق وديوان الرقابة المالية الاتحادي.	التكرار	0	0	11	62	7	3.95	0.47	12.02	79.00	اتفق
		النسبة	0	0	14	78	2					



ت	الفقرات	المقياس	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الأستنتاج
تقويم جودة التدقيق الداخلي في ديوان المحافظة من حيث مكون القيادة والتواصل وفق اطار الكفاءة												
9	تهدف المهارات الناعمة الى الامكانيات التي تتعلق بكيفية التفاعل بين موظفي التدقيق الداخلي مع الآخرين، وتشمل التواصل والعمل الجماعي ومهارات التعامل مع الآخرين وما الى ذلك.	التكرار	0	0	14	64	2	3.85	0.42	11.01	77.00	اتفق
		النسبة	0	0	18	80	1					
10	يعتمد التدقيق الداخلي على الابتكار والتقنيات والاساليب الحديثة ليواكب التطور ومواجهة المخاطر والمشكلات وتقديم رؤى أكبر بطرق أكثر كفاءة الى ديوان المحافظة.	التكرار	0	2	9	65	4	3.89	0.50	12.94	77.75	اتفق
		النسبة	0	3	11	81	1					
	المجموع							3.86	0.27	7.08	77.14	اتفق

الاختبارات الاحصائية لفرضيات الارتباط والتأثير: تم اعتبار متغير مكون الاداء (متغير معتمد) وباقي المكونات (متغيرات مستقلة) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات لإثبات فرضية الدراسة.

أولاً: تم تطبيق معامل الارتباط البسيط للرتب (Spearman) لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات وان قيم الارتباط المعنوية في الجداول إدناه واللاحقة ستكون مؤشرة بـ(*) عند مستوى الدلالة 0.05، في حين ستكون مؤشرة بـ(**) عند مستوى الدلالة 0.01 وكالاتي:

1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية تحسین جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل وتقييم جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون الاداء.

جدول (4) العلاقة بين تحسین جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل وتقييم جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون الاداء.

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل	(تقييم جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون الاداء)
ارتباط سبيرمان	0.809**
المعنوية Sig.	0.000

من خلال ملاحظة الجدول (4) أعلاه نلاحظ تحقق الفرضية أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (تحسين جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل) المتغير المعتمد (تقييم جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون الاداء)، اذ تبين ان العلاقة طردية موجبة.

2 - يوجد تأثير معنوي تحسین جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل في تقييم جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون الاداء.

جدول (5) تأثير تحسین جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل في تقييم جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون الاداء

المتغير المستقل	التأثير Coefficients	معامل التحديد R Square	اختبار F	المعنوية Sig.	اختبار T	المعنوية Sig.	قرار الاعتماد
تحسين جودة التدقيق الداخلي من حيث مكون القيادة والتواصل	0.887	0.632	133.783	000.	11.566	000.	معتمد

ومن خلال الجدول (5) أعلاه يتضح ما يأتي:

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (133.783) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل بالتأكيد من مستوى الدلالة (0.05) عند درجة ثقة (95%)، مما يدل على ثبوت معاملات الانحدار، وإن التغيير في (مكون القيادة والتواصل) يؤثر بصورة طردية في (مكون الاداء).



ان قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.632)، وهذا يعني إن النموذج الفرضي تحت البحث معنوي، أي إن اختيار (مكون القيادة والتواصل) كمتغير مستقل كان اختياراً صحيحاً.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تلتزم الوحدات الحكومية عينة البحث بتطبيق مكونات وعناصر إطار الكفاءة الصادر عن (IIA)، وبدا هذا الالتزام جيداً مقارنةً بدور وأهمية التدقيق الداخلي في الوقت الحالي، وقد كان تطبيق مكون القيادة والتواصل إذ بلغ وسطه الحسابي (3.86) والانحراف المعياري (0.27) أما الأهمية النسبية فكانت (77) تقريباً.
2. وجود إمكانية لدى الوحدة الاقتصادية عينة البحث لتطبيق مكونات وعناصر إطار الكفاءة الصادر عن (IIA) ومنها مكون (القيادة والتواصل) والإفادة منها في تقليل العيوب والأخطاء وتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المقدمة.
3. يؤثر استخدام لتطبيق مكونات وعناصر إطار الكفاءة الصادر عن (IIA) بشكل إيجابي في تحسين جودة أداء التدقيق الداخلي، من حيث مكون (القيادة والتواصل) مثلاً، في الوحدات الحكومية في محافظة ديالى، ويتضح هذا التأثير من خلال معامل التأثير البالغ (0.887) ومعامل التحديد البالغ (0.632).

ثانياً: التوصيات

نظراً لما توصل اليه الباحث من استنتاجات يوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة مواكبة التطورات التي طرأت على التدقيق الداخلي، والعمل على تفعيل مكونات وعناصر إطار الكفاءة ومنها مكون (القيادة والتواصل)، لغرض تحسين جودة أداء التدقيق الداخلي لعينة البحث وباقي الوحدات الاقتصادية المتنوعة.
2. التوصية بتدريب وتطوير كوادر التدقيق الداخلي لغرض مواكبة التطورات على التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية.



المصادر العربية والاجنبية

1. التعديل الثالث لقانون المحافظات الغير منتظمة في أقليم رقم (21) لعام 2008، المنشور بجريدة الوقائع العراقية ذي العدد (4487) لعام 2018.
2. ذنبيات، علي، (2008) مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، 2008.
3. عيسى، سمير كامل محمد (2008). العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات- مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، المجلد رقم 45، يناير، 2008.
4. كاطع، مهدي ماضي، (2021): تقييم دور المدقق الداخلي باستعمال مصفوفة RACI للحد من مخاطر الادارة- دراسة تطبيقية، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، الجامعة المستنصرية.
5. كشاط، منى، (2019)، تطوير واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقا للإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
6. المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، 2017 ترجمة مجلس حكام جمعية المدققين اللبنانيين
7. النعامي، علي سليمان، الخيسي، عبد الباسط احمد، الباز، عماد محمد (2013) مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية والاقتصادية، المجلد تحليلية، بحث منشور في مجلة القدس المفتوحة للعلوم الادارية 1، العدد 1.
8. هوك، بريان، (2020): أساسيات التدقيق الداخلي، الجزء الاول، ترجمة ونشر مؤسسة الجمان لاستشارات الاعمال الادارية، مركز تدريب صرح عمان، الاردن.
9. Aksoy, Tamer, Kahyaoglu, Sezer, (2013), Measuring the Internal Audit Performance: Tips for Successful Implementation in Turkey, American International Journal of Contemporary Research Vol. 3 No. 4; April 2013.
10. The IIA Global Internal Audit Competency Framework, (2013). About The IIA Global Internal Audit Competency Framework, Institute of Internal Auditors, Inc.
11. About IIA, Advocacy, <https://www.theiia.org/en/about-us/advocacy>.



12. Advocate Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, Hong kong, China.
13. A brief guide to relationship management, The global body for professional Accountants.
14. BECHER, MARCELO: 12TH.NOVEMBER (2018), How to prepare a high-impact Internal Audit Report, ENTERPRISE QUALITY, ENVIRONMENT HEALTH AND SAFETY, ISO 19011, ISO 9001.
15. Bhakta, Anand, Myers, Sarah,22,July,(2020). RISK MANAGEMENT.
16. Gault, Fred,(July 2016): Defining and Measuring Innovation in all Sectors of the Economy: Policy Relevance, UNU-MERIT, Maastricht, The Netherlands, and the Tshwane University of Technology (TUT), Institute for Economic Research on Innovation (IERI), Tshwane South Africa.
17. Internal Audit Strategic Plan, (2018-2021), Black-pool Council.
18. Indeed,9, December,(2021), Soft Skills, Definitions and Examples.
19. Practice Guide, Auditing Privacy Risks, July ,(2012). 2nd Edition, Recommended Guidance.
20. Wentzel, Kristopher,(2022). Innovation: the new imperative for internal audit, Those who innovate have the greatest impact and influence within their organization, Article.
21. <https://www.theiia.org/>