



Internal auditing and its role in the elimination of job vacancy

التدقيق الداخلي ودوره في القضاء على التسبب الوظيفي

*م م ليث علي حمادي عبد علي

*م م مرتضى محمد شاني

Abstract:

The aim of this research is to identify the methods, methods and preventive measures that contribute to reducing the functional malfunction of non-adherence to the official term and not to provide the necessary work assigned to the employees. The most important conclusion reached by the research is that there is a clear negligence and non-compliance with controls and instructions by some employees, Work on another employee and there is weakness and lack of follow-up by the internal audit to reduce this phenomenon.

المستخلص:

هدف هذا البحث الى التعرف على الاسباب والطرائق والاجراءات الوقائية التي تساهم في الحد من التسبب الوظيفي المتمثل بعدم الالتزام بالدوام الرسمي وعدم تقديم الاعمال اللازمة والموكلة الى الموظفين، واهم استنتاج توصل اليه البحث انه هنالك اهمال واضح وعدم التزام بالضوابط والتعليمات من قبل بعض الموظفين مما يسبب ضغط العمل على موظف اخر وهنالك ضعف وعدم وجود متابعة من قبل التدقيق الداخلي للحد من هذه الظاهرة .

* جامعة الفرات الاوسط التقنية/المعهد التقني بابل _ قسم المحاسبة

المقدمة:

في وقتنا الحاضر احتل موضوع التسبب الوظيفي مرتبة عليا في دوائر القطاع العام، اذ نلاحظ بطء وغياب الارادة والقوة والطاقة لإنجاز اي عمل وعدم التزام الموظف بالحضور والانصراف وتركه العمل اثناء الدوام الرسمي وقله الاحترام للضوابط واللوائح والقوانين ونادراً ما نجد اداء تام على الوجه الاكمل. وان تزايد اعداد العاملين بمؤسسات الدولة قد يترتب عليه تضخم العمالة بالجهاز الاداري وانتشار ظاهرة الرشوة والمحسوبية وفقدان التعاون والاحترام فيما بينهم او بين المرؤوسين والرئيس، هذه العوامل كلها اشكال او مظاهر للتسبب الوظيفي الموجودة فعلاً في وحدات القطاع العام في الوقت الحالي. ويجب ان يكون لشعبة التدقيق دور فاعل في القضاء على التسبب الوظيفي من خلال تطبيق معايير التدقيق الداخلي لتحقيق اهدافه اي متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة ومراجعة الالتزام بالقوانين والانظمة ومراجعة المعلومات المالية والتشغيلية وغيرها من الاهداف الضرورية.

وتضمن البحث اربعة مباحث في المبحث الاول تناول منهجية البحث اي المشكلة والاهداف والاهمية والفرضية، وفي المبحث الثاني الجانب النظري تناول مفهوم التدقيق الداخلي واهدافه ومعايير وكذا التسبب الوظيفي ومظاهره واثاره السلبية والعوامل المسببة له، والمبحث الثالث تضمن الجانب العملي استمارة استبيان وتحليل نتائجها، والمبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث:

١- مشكلة البحث:

ان ظاهرة التسبب الوظيفي في دوائر القطاع العام اصبحت احدى المشاكل التي تعاني منها اغلب دوائر الدولة بسبب تواطؤ مسؤولي بعض الوحدات مع بعض الموظفين من خلال نظام البصمة الالكترونية يكون في بداية ونهاية الدوام الرسمي اذ يستغل بعض الموظفين وقت العمل في اداء اعمال وممارسات اخرى مخالفة للقانون، لذا تتمثل مشكلة البحث بالاتي:

- هل للتدقيق الداخلي دور في القضاء على التسبب الوظيفي من خلال الزيارات المفاجئة الى موظفي الشعب والوحدات والاقسام.

- هل التدقيق الداخلي قادر على الحد من هذه الظاهرة من خلال استخدام اساليب حديثة لمتابعة اعمال الموظفين.

٢- اهمية البحث :

تتبع اهمية البحث من اهمية التدقيق الداخلي ودوره في الحد من التسبب الوظيفي باعتباره احدى الجهات الرقابية التي تتابع عمل الدائرة بشكل مستمر وان الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي هنا من خلال الاساليب والطرائق والاجراءات التي تعمل على الحد من التسبب الوظيفي .

٣- اهداف البحث :

يهدف البحث الى :

- ١- التعرف على مفهوم التدقيق الداخلي .
- ٢- التعرف على التسبب الوظيفي وماهي الطرائق اللازمة للحد منه .
- ٣- الخروج بمجموعة من التوصيات التي من شأنها الحد من هذه الظاهرة .

٤- فرضية البحث :

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الطرائق ولإجراءات التي يتبعها التدقيق الداخلي ودورها في الحد من التسبب الوظيفي .

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا: التدقيق الداخلي :

(١) تعريف التدقيق الداخلي:

فقد عرف معهد المدققين الامريكي (IIA) التدقيق الداخلي بأنه:(نشاط مستقل وموضوعي وتوكيدي واستشاري صمم من اجل اضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها ويساعد الوحدة الاقتصادية على تحقيق اهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية كل من ادارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي). (الياور، ٢٠١٤: ٥٢).

وعرف مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في جمهورية العراق التدقيق الداخلي بأنه : قسم تقويمي مستقل ضمن تشكيلات الوحدة الاقتصادية ويعد أحد وسائل الرقابة الداخلية الفعالة تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها وطمأنتها على ان وسائل الضبط الموضوعية مطبقة وكافية من خلال مجموعة من الضوابط والإجراءات لتحقيق العمليات والقيود وبشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وللتأكد من حماية أصول وأموال الوحدة الاقتصادية والتحقق من اتباع موظفي تلك الوحدة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم. ويعد التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الداخلية اذ يتولى مسؤولية التحقق من قدرة بقية ادوات الرقابة على الحماية المادية للأصول، التأكد من سلامة البيانات المالية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الادارية ورفع الكفاءة التشغيلية.(المدهون،٢٠١٤: ٧٥).

وهناك كثير من المهام والوظائف التي تقوم بها إدارة التدقيق الداخلي ومن بينها تطوير النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية، من خلال إعادة النظر بهما ومتابعة ومراقبة تطبيقاتهما وتقديم المقترحات اللازمة لتطويرهما وكذلك اختبار المعلومات المالية والتشغيلية وإجراء الاختبارات التفصيلية للمعاملات والأرصدة والإجراءات. وان انعكاس جودة التدقيق الداخلي على جودة التدقيق الخارجي الذي يقوم به المدقق الخارجي، فقد اثارت اهتمام العديد من المشرعين والمنظمين والمستثمرين في السوق، خاصة في اعقاب الفضائح المالية التي حصلت في مطلع القرن الحادي والعشرين في العديد من الشركات العملاقة في العالم.(الدراجي،٢٠١٤: ١٥٠).

وان التدقيق الداخلي ليس مجرد نشاط وانما هو نشاط يركز على مجموعة من الاشخاص الطبيعيين داخل الوحدة الاقتصادية ينبغي ان يتمتعوا بقدر كافي من الاستقلال والحياد والكفاءة العالية في المجال المالي والمحاسبي فضلا عن معرفة كافية بنشاط الوحدة الاقتصادية يعمل على ضمان تطبيق وتنفيذ عمليات نظام الرقابة الداخلية بشكل فعال وسليم من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى الرقابة الداخلية الى تحقيقها ومن ثم تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية.(الياسري،٢٠١٥: ١٩).

ويتضح من خلال التعاريف السابقة للتدقيق الداخلي ان الهدف منه تقويم أداء كافة مرافق الوحدة الاقتصادية اذ يعد أداة فعالة بيد الإدارة لغرض متابعة كافة الأنشطة التشغيلية والخدمية في الوحدة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المرسومة عن طريق متابعة تطبيق كافة وسائل الضبط الموضوعية وكفاءتها ويتم ذلك بواسطة مجموعة من الضوابط والإجراءات لغرض تحقيق العمليات بشكل يضمن دقة المعلومات المحاسبية والتأكد من حماية الأصول وأموال الوحدة والتأكد من تنفيذ الموظفين السياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم .

٢) أهداف التدقيق الداخلي :

يهدف التدقيق الداخلي الى الاتي : (السماعيل، ٢٠١٠: ٢٧)، (الجابري، ٢٠١٤: ١٨)

- ١- متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها وذلك من اجل اكتشاف نقاط الضعف أو النقص في النظم أو الإجراءات المستعملة بقصد التعديل والتحسين اللازمين .
- ٢- التحقق من قيم الأصول ومطابقتها مع الدفاتر وذلك لحماية الأصول ويقتضي التأكد من أحكام الرقابة ووجود التأمين اللازم .
- ٣- التأكد من صحة البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر والسجلات ومدى الاعتماد على تلك البيانات .
- ٤- رفع الكفاءة عن طريق التدريب مع مراعاة التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات المرسومة.
- ٥- مراجعة الالتزام بالقوانين والانظمة والمتطلبات الخارجية الاخرى وكذلك السياسات والاورامر الادارية والمتطلبات الداخلية الاخرى.
- ٦- مراجعة المعلومات المالية والتشغيلية، وكذلك مراجعة الجدوى المالية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها.

اما اهداف التدقيق الداخلي في الوقت الحاضر فتشمل الاتي:(ابراهيم، ٢٠١٦: ٢٢)

- ١- تقديم تأكيد عن مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والاجراءات والخطط.
- ٢- تقديم التأكيد عن مدى كفاءة وفاعلية استخدام الموارد الاقتصادية.
- ٣- تقديم التأكيد عن ان البرامج تنفذ كما هو مخطط لها.

٣) انواع التدقيق الداخلي

قسم معهد المدققين الداخليين الامريكي التدقيق الداخلي الى الانواع الاتية:(عباس، ٢٠١٤: ٢٢)

- ١- التدقيق الداخلي المالي: يعرف بأنه الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى.

٢- الرقابة المحاسبية: و تشمل على خطة التنظيم و الوسائل و الإجراءات التي تهتم بصفة أساسية بالمحافظة على أصول الوحدة الاقتصادية و مدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر و السجلات المحاسبية و يتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعال لأنظمة التدقيق الداخلي و توفير جهاز كفء للقيام بعمليات التدقيق الداخلية.

٣- التدقيق التشغيلي: وهو مراجعة شاملة للوظائف المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية للتأكد من كفاءة وفعالية وملائمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية من خلال هذه الوظائف.

٤- التدقيق الإداري: وهو يتعلق بتقييم جودة أسلوب إدارة المخاطر والرقابة ضمن نطاق أهداف الوحدة الاقتصادية.

٥- تدقيق الالتزام: وهو عبارة عن مراجعة الضوابط الرقابية المالية والتشغيلية والعمليات للحكم على جودة وملائمة الأنظمة التي تم وضعها للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتشريعات والسياسات والإجراءات.

٤) معايير التدقيق الداخلي

أصدر مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في ٢٠١٣ ووافق المجلس على التغييرات النهائية فيها اذ وفرت هذه المعايير إطاراً لأداء وتعزيز عملية التدقيق الداخلي، وتنقسم المعايير الدولية للتدقيق الداخلي إلى ثلاثة اقسام هي:

١- **معايير الصفات او الخصائص:** وهي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات التي ينبغي توافرها في كل من قسم التدقيق الداخلي في الوحدة الاقتصادية، والفائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي كما يتبين مما يلي: (ابراهيم، ٢٠١٦: ٣٦).

أ- الأهداف والصلاحية والمسؤولية: يتطلب تحديد أهداف، وصلاحيات، ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي إثباتها بوثيقة رسمية تنسجم مع مفهوم التدقيق الداخلي وأخلاقيات المهنة والمعايير.

ب- الاستقلالية والموضوعية: ينبغي أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويقصد بالاستقلال هو التحرر من الظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تنفيذ مسؤوليات المدقق بطريقة غير متحيزة، كما ينبغي ان يكون المدققين الداخليين موضوعيين في قيامهم بعملهم بفاعلية ومهنية.

ت- الكفاءة وبذل العناية المهنية: يتوجب على المدققين الداخليين امتلاك الكفاءة والمعرفة والمهارات للقيام بمسؤولياتهم الفردية وبذل العناية المهنية اللازمة.

ث- ضمان الجودة وبرنامج التحسين: يتطلب من مدير التدقيق الداخلي تطوير والحفاظ على برنامج ضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

- ٢- **معايير الأداء:** تتعلق بتحديد طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها، كما تعطي وصفا لتطبيق المعايير عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم المدققين الداخليين وهي تتضمن كلا من المعايير التالية: (IIA,2012: 27)
- أ- إدارة نشاط التدقيق الداخلي: يقصد بها وضع خطط مبنية على أساس المخاطرة وأن يدار نشاط التدقيق الداخلي بفاعلية لضمان أن يضيف قيمة للوحدة الاقتصادية.
- ب- طبيعة العمل: يتعين أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم إجراءات العمل بما يسهم في إدارة المخاطر، وعمليات التحكم باستخدام أسلوب منهجي ومنضبط.
- ت- التخطيط للمهمة: أي ضرورة وضع خطة لكل مهمة من قبل المدقق الداخلي وأهداف كل منها وتحديد المخاطر المهمة الخاصة بالوحدة محل التدقيق.
- ث- تنفيذ المهمة: ينبغي على المدققين الداخليين تحديد المعلومات اللازمة لتنفيذ المهمة وتحليل وتقييم وتوثيق معلومات كافية وضرورة وجود إشراف للتأكد من تحقيق أهداف المهمة.
- ج- إيصال النتائج: أي ضرورة قيام المدققين الداخليين بإيصال نتائج المهمة بالدقة والموضوعية والإفصاح عن عدم الالتزام بالمعايير وأثر ذلك على مهمة التدقيق، مع تحديد المتطلبات والالتزام بها عند إعداد وإبلاغ النتائج.
- ح- رصد مراحل الانجاز: أي وضع نظام لمتابعة النتائج التي يتم إيصالها للإدارة، وكذلك التأكد من أن الإدارة التنفيذية قررت تحمل مسؤولية عدم اتخاذ إجراءات المعالجة اللازمة على نتائج تقارير التدقيق.
- خ- التواصل لقبول المخاطر: من خلال تحديد مسؤولية مجلس الإدارة بالإقرار عن مستوى المخاطر المقبولة، وأن معايير الأداء تهتم بما ينبغي أن يكون عليه أداء إدارة التدقيق الداخلي بدءاً من وضع الخطة التدقيقية وانتهاءً بالإبلاغ عن نتائج هذا الأداء ومتابعته.
- ٣- **معايير التنفيذ:** تحدد معايير التنفيذ الضوابط والإجراءات الواجب مراعاتها لمتابعة الأداء من خلال تقديم إرشادات وأجراءات ملزمة حول تطبيق هذه المعايير وفقاً لاختبارات الالتزام والتحقق بالغش والاحتيال والتقييم الذاتي للرقابة. (الخيبي، ٢٠١٣: ٧٣).

ثانياً: التسبب الوظيفي:

للقطاع العام أهمية كبرى للدور الذي يؤديه في خدمة المواطنين والدولة على وجه العموم. ولكن هناك كثير من المعوقات والصعوبات التي تواجه هذا القطاع الهام في سبيل قيامه بتحقيق المهام المنوطة به، والتي يأتي التسبب الوظيفي الموجود في مقدمتها. والتسبب لا يأتي فجأة أو بشكل عارض، ولكن هناك كثير من الأسباب التي تؤدي إلى هذا التسبب بمختلف أشكاله.

١) مفهوم التسبب الوظيفي:

التسبب في اللغة هو الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، أما فيما يخص التسبب الإداري للعاملين في القطاع العام أو ما يسمى بالتسبب الوظيفي فإنه " السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية". (دلال وعبد العالي، ٢٠١٥: ٩٩)

وهناك تعريف آخر ينظر إلى التسبب الوظيفي على أنه "تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية الإنتاجية". (ياغي، ٢٠١٢: ١٦٣)

ومن خلال التعاريف السابقة للتسبب نستطيع القول أن مفهوم التسبب الوظيفي هو عدم قيام الموظف أياً كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته من حيث أنجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، وعليه فإن الموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة والفعالية والإخلاص والانضباط يُعتبر موظفاً متسبياً، كما أن أي تراخي من جانب الموظف أو تقاعس يجعل منه موظفاً متسبياً. إذاً فالتسبب الوظيفي هو مصطلح اشمل وأعم من أن نحصره في التأخر عن المواعيد الرسمية للعمل أو الخروج أثناء العمل أو حتى الخروج ومغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي، فقد لا يقوم الموظف بأي مما ذكر سابقاً ولكنه يكون متقاعساً أو مهملأً، فيكون بذلك متسبياً.

٢) أشكال ومظاهر التسبب الوظيفي في القطاع العام:

يتخذ التسبب في القطاع العام أشكالاً كثيرة منها ما يمكن أن نطلق عليه التسبب الإداري ومنها ما يمكن أن نرجعه إلى الفرد أو الموظف والذي قد تساهم البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في تشكيله. وعموماً فإن هناك كثير من الدراسات التي حاولت حصر أهم أشكال ومظاهر التسبب الوظيفي في القطاع العام إلى أنه قد تبرز أشكالاً للتسبب دون غيرها في دولة ما أو بمعنى أدق في قطاع عام تابع لدولة ما، وذلك راجع إلى ظروف خاصة بهذه الدولة من أهمها الظروف الاقتصادية والسياسية والتي مكن أن تؤدي إلى ظهور أشكال من التسبب دون غيرها من الدول.

كما أن البيئة الاجتماعية والموروث الثقافي والديني لهما تأثير على ظهور أو عدم ظهور أشكال معينة من التسبب ومن أهم أشكال أو مؤشرات التسبب ما يلي: (زين الدين، ٢٠١٢: ١٥٤)

١- عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة وكذلك الخروج من العمل قبل المواعيد المحددة.

٢- عدم التواجد في مكان العمل فترات طويلة دون مبرر معقول ومقبول.

٣- عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية وانشغال العاملين وانصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية (قراءة صحف، استقبال الزوار والمعارف، استعمال التليفون ووسائل العمل الإداري لقضايا خاصة، ...)

٤- استخدام أجهزة الحاسب الآلي الخاص بالعمل أو بالموظف وأجهزة الجوال لأغراض خاصة.

٥- الاستهانة بالملكية العامة وندرة وجود أو انعدام الحس الوطني تجاهها.

٦- فقدان احترام المرؤوسين للرئيس.

٧- التهرب من اتخاذ القرار وكذلك عدم المحافظة على سرية القرارات.

٨- تقشي اللامبالاة وانعدام دافع العمل بجد وإخلاص.

٩- ضعف الرقابة و الإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسيهم وعدم الجدية في متابعة الأداء.

(٣) آثار ظاهرة التسبب الوظيفي:

للتسبب الوظيفي اثار سلبية يمكن ذكر أهمها فيما يلي: (دلال، ٢٠١٥: ٧٨)

١- انتشار ظاهرة التهرب من المسؤولية والتهاون.

٢- تدني مستوى الإنتاج كمأ ونوعاً وكذلك تدني روح الشعور بالواجب.

٣- تأخر انجاز الأعمال و فقدان التعاون والاحترام.

٤- تقشي أسلوب تعقيد الإجراءات الإدارية والتسويق.

٥- تبديد أموال الدولة (الإضرار بالمال العام).

٦- تقشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية (الفساد الإداري).

٧- ظهور سلبيات مثيرة من أهمها زيادة الفوارق الطبقيّة.

وهناك آثار أخرى كثيرة للتسبب الوظيفي، كان من نتائجها مجتمعة انهيار الاقتصاد الوطني وضعف المؤسسات الحكومية وفقدانها للثقة التي من المفترض أن يمنحها إياها الموظفون.

(٤) أهم العوامل المسببة للتسبب الوظيفي في القطاع العام:

هناك كثير من العوامل التي تقف وراء ظهور وانتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام بأشكالها المختلفة ويمكن ذكر أهم هذه العوامل المؤدية للتسبب الوظيفي في القطاع العام في الآتي، Bright & Pryor (2005: 296):

١- **العوامل الاجتماعية:** تعد العوامل الاجتماعية من أهم العوامل المؤثرة في البيئة المحيطة بالعمل والموظف، اذ تلعب دوراً كبيراً في ظهور ظاهرة التسبب، وتختلف المجتمعات في فهمها وتبنيها في تركيباتها النفسية والأخلاقية وحب العمل والتفاني في أدائه وبنفس القدر نجد شعوباً تنتظر إلى العمل وخاصة اليدوي منه، نظرة احتقار وازدراء وبالنظر إلى واقع المجتمعات النامية، فإن الدلائل

والقرائن تشير بوضوح إلى تفشي ظواهر التسبب واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل وضعف روح المبادرة والابتكار وانخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة الغياب والتمارض وغيرها من الظواهر السلبية.

٢- **العوامل الاقتصادية:** اذ تلعب دوراً هاماً في عملية تحفيز الموظف على العمل أو انعدام الحافز، اذ أن الأسعار بشكل عام (مواد غذائية، مواد بناء، الخ) وربطها بالرواتب والأجور كأحد أهم المؤثرات الدالة على الحالة الاقتصادية، تعد عوامل حافزة للموظف أو عوامل داعية إلى التسبب وإهمال الوظيفة، لعدم كفاية العائد المادي منها، وان دور القطاع العام بدأ يضعف في الدول النامية ولم يبق له إلا المهام التي لا يمكن إيكالها إلى القطاع الخاص نظراً لأهميتها الاستراتيجية أو لطبيعتها الخدمية التي لا تهدف للربح ولا يقبل عليها القطاع الخاص، مما يجعل الوظيفة العامة تفقد أهميتها في الكثير من الأحيان.

٣- **العوامل الإدارية:** يرى كثير من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم التزام الإدارة العامة بالأسس العلمية للإدارة هو من الأسباب الرئيسة لوجود ظاهرة التسبب في القطاع العام، كما أن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل الوحدة الاقتصادية يؤدي إلى ظهور التسبب واستفحاله في المستقبل، كما أن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى تسببهم وألا مبالاة في العمل، كما أنه فيما يخص القطاع العام فإن الرقابة الخارجية التي تتم من جانب الجهات المنوط بها مراقبة أجهزة الدولة ومنظمتها، إذا لم تتم بالشكل والطريقة اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسبب في هذه الوحدات، فضلاً عن غياب وسائل الردع المناسبة للمتسببين يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين العموميين بهذا الرقابة ونتائجها.

٤- **العوامل السيكولوجية والنفسية:** ان الإدارة تقوم في المقام الأول على العنصر البشري، وأن نجاح العنصر البشري في أداء دوره يعد من أهم عوامل نجاح الإدارة وتقدمها، وعليه فإن الإدارة في سبيل ذلك تسعى إلى الاهتمام بالعوامل النفسية والسيكولوجية الخاصة بإفرادها، اذ أنه في غياب ذلك الاهتمام يمكن أن يؤدي إلى ظهور التسبب الوظيفي، كما أن سلوك الإدارة وطريقة عملها قد تؤثر على نفسية العاملين بالسلب وهذا بدوره يؤدي كذلك إلى التسبب.

وهناك مسببات أخرى كثيرة للتسبب الوظيفي يلخصها الباحثان بالاتي:

- ١- قصور بعض القوانين والأنظمة الخاصة بتنظيم العمل.
- ٢- إنشاء الوظائف لا يتم بدافع من الحاجة للعمل وإنما بدافع أحداث مراتب ودرجات لاعتبارات شخصية.
- ٣- قلة الاستفادة من التكنولوجيا في الإدارة.
- ٤- الروتين وتعقد الإجراءات.

٥- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

عرض و تحليل ومناقشة النتائج:

اعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها مصدراً مهماً للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة التطبيقية وقد تم تصميم الاستبانة لإخراجها بالشكل الذي يؤدي الى الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية، لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية اذ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، و تم اجراء الجانب العملي للبحث من خلال الاستبيان وذلك لصعوبة الحصول على بيانات بخصوص ذلك فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي ودوره في القضاء على التسبب الوظيفي وتم توزيع الاستمارة على موظفي المعهد التقني بابل وجامعة بابل ومديرية تربية بابل ودائرة صحة بابل، اذ تم توزيع (٧٠) استبانة واسترجعت (٦١) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

تحليل المعلومات الشخصية في استمارة الاستبانة:

١- درجة استجابة العينة:

الجدول رقم (1) عدد الاستبانات الموزعة والمرتجة لكل دائرة من افراد العينة

ت	الدائرة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المرتجة
١	المعهد التقني بابل	٢٠	٢٠
٢	جامعة بابل	٢٠	١٨
٣	مديرية تربية بابل	١٥	١٢
٤	دائرة صحة بابل	١٥	١١
المجموع		٧٠	٦١

تبين من الجدول رقم (1) ان عدد استمارات الاستبيان الموزعة بلغت (٧٠) استبانة وقد تم استرداد (٦١) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وهي تشكل نسبة ٨٧.١٤٣% من العينة المستهدفة وهي نسبة جيدة خصوصاً في دوائر الدولة بسبب صعوبة التعاون مع الباحثين.

٢- تحليل المؤهل العلمي لأفراد العينة:

الجدول رقم (2) توزيع المستجيبين من افراد العينة على وفق التحصيل الدراسي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	٣١	٥٠.٨٢
ماجستير	٢٦	٤٢.٦٢
دكتوراه	٤	٦.٥٦
الاجمالي	٦١	100

يظهر من الجدول رقم (2) ان ٥١% تقريباً من افراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس و ٤٣% يحملون شهادة الماجستير و ٦% يحملون شهادة الدكتوراه، ويعد ذلك من المؤشرات التي تعبر ان افراد العينة جميعهم مؤهلين بشكل كاف لفهم عبارات الاستبانة والاجابة عنها بأراء تعزز من موثوقية الاعتماد عليها عند تحليل النتائج احصائياً.

٣- الفئة العمرية:

جدول (3) توزيع المستجيبين من افراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية %
25 سنة – 30 سنة	10	١٦.٣٩٣
31 سنة – 35 سنة	19	٣١.١٤٨
36 سنة - 40 سنة	18	٢٩.٥٠٨
اكثر من 40 سنة	14	٢٢.٩٥١
المجموع	61	100

ويبين الجدول رقم (3) ان الفئة العمرية من 25-30 سنة تشكل تقريباً ١٦% من اجمالي العينة والفئة العمرية من 31-35 سنة تشكل تقريباً ٣١% والفئة العمرية من 36-40 سنة تشكل تقريباً ٣٠% والفئة العمرية الاكثر من 40 سنة تشكل تقريباً ٢٣%، وهذا مؤشر ايجابي على ان الاغلبية من ذوي الاعمار المتوسطة يشكلون النسبة العالية من عينة البحث اذ يعتبرون فاهمين للتدقيق الداخلي واهدافه ومعاييرهم وكذلك التسيب الوظيفي واسبابه ومظاهره، و يعزز ذلك من القدرة على استيعاب عبارات الاستبيان والاجابة عنها بصورة مناسبة تساعد في تعزيز من موثوقية الاعتماد عليها عند التحليل.

٤- تحليل عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4) توزيع المستجيبين من افراد العينة على وفق عدد سنوات الخبرة

السنوات	اقل من 5	10_5	15_11	اكثر من 15
العدد	6	14	١٨	٢٣
النسبة %	٩.٨٣٦	٢٢.٩٥١	٢٩.٥٠٨	٣٧.٧٠٥

ويلحظ من الجدول رقم (4) انه يشير الى اختلاف سنوات الخبرة اذ ان تقريباً نسبة ١٠% من افراد العينة يمتلكون خبرة اقل من خمس سنوات وهي نسبة قليلة مقارنة بباقي العينة اذ ان من لديهم خبرة من 5-10 سنوات يشكلون تقريباً ٣٢% وان الفئة التي لديهم خبرة من 11 - 15 سنة تقريباً ٣٠% والفئة التي لديها خبرة اكثر من 15% وهي اكبر نسبة في عينة البحث اذ تشكل تقريباً ٣٨% من عينة البحث، و ان الخبرة التي يكتسبها العاملون من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين و تكرار هذا العمل أو الحدث يؤدي الى تعميق هذه الخبرة و اكتسابها عمقاً أكبر، وهي نسبة جيدة وهذا مؤشر ايجابي على ان الاغلبية من ذوي الخبرة العالية، يعزز ذلك من القدرة على استيعاب عبارات الاستبيان والاجابة عنها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضية البحث.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	من اهداف التدقيق الداخلي تقويم اداء جميع أنشطة الوحدة الاقتصادية وكذلك معرفة المقصرين (المتسببين) في واجباتهم تجاه الادارة والمجتمع.	٣.٦٣٦	٠.٩٦٢
٢	من اهداف التدقيق الداخلي متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها من حيث السرعة والدقة والفعالية، ويعد الموظف متسبياً اذا كان لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله.	٣.٨١٨	١.٠٤٤
٣	من اهداف التدقيق الداخلي التأكد من مدى كفاءة وفاعلية استخدام الموارد الاقتصادية اذا طبقت بصورة صحيحة ستقضي على اللامبالاة وانعدام دافع العمل بجد واخلاص التي تعد من اشكال ومظاهر التسبب الوظيفي.	٣.٥٤٤	٠.٩٠٤
٤	من انواع التدقيق الداخلي هو التدقيق المالي الذي يقوم	٣.٦٠٦	١.١٧٠

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	بفحص القوائم والسجلات والعمليات المتعلقة بها اذا طبقت بصورة صحيحة سيقضي على الاستهانة بالملكية العامة التي تعد من اشكال ومظاهر التسبب الوظيفي.		
٥	من انواع التدقيق الداخلي الرقابة المحاسبية هدفها المحافظة على اصول الوحدة الاقتصادية اذا كانت فعالة ستقوم بالقضاء على ظاهرة الاضرار بالمال العام التي يعد من اثار التسبب الوظيفي السلبية.	٣.٥٧٨	٠.٩٣٦
٦	من انواع التدقيق الداخلي هو التدقيق الاداري اذا كان فعال سيقضي على ظاهرة تفشي الرشوة والمحسوبية التي تعد من الاثار السلبية للتسبب الوظيفي.	٣.٤٨٨	٠.٩٧٢
٧	من معايير التدقيق الداخلي بذل العناية المهنية وكذلك ضمان الجودة وبرامج التحسين اذا طبقت بصورة صحيحة ستحقق دافع العمل وبث روح المبادرة والابتكار والقضاء على التغيب والتمارض اللذان يعدان من العوامل المسببة للتسبب الوظيفي.	٣.٤٢٢	٠.٨٦٧
٨	من معايير التدقيق الداخلي الاهداف والصلاحية والمسؤولية وعند تطبيقها بصورة صحيحة ستحقق الرضا الوظيفي وهو مهم جداً لان عدم حرص الوحدة الاقتصادية على تحقيقه يؤدي الى تسبب الموظفين ويجعلهم غير مبالين للعمل.	٢.٨٨٧	١.٠٨٢
٩	من معايير التدقيق الداخلي التخطيط للمهمة اي ضرورة وضع خطة لكل مهمة وانشاء الوظائف بدافع الحاجة للعمل وليس بدافع احداث مراتب ودرجات لاعتبارات شخصية التي تعد من مسببات التسبب الوظيفي.	٣.٤٢٨	٠.٧٩١
١٠	ان اعتماد اغلب الوحدات الاقتصادية على الروتين وتعقيد الاجراءات وقله الاستفادة من التكنولوجيا في الادارة يجعل	٣.٨٨٥	١.٢٠١

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الموظفين غير قادرين على انجاز مهام الوظيفة بالشكل المطلوب والوقت المناسب.		
١١	ان الاختيار الخاطئ للمدراء على اساس المحسوبية وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يجعل اغلب الموظفين مهملين او متلكئين بأداء الاعمال الموكلين بها.	٣.٥٧٢	١.٠٩٣
١٢	ان عدم التخطيط لعدد الموظفين في الاقسام والشعب والوحدات جعل اشبه بالبطالة المقنعة في اغلب الدوائر الحكومية على العكس مما هو موجود في القطاع الخاص.	٣.٣٦٢	١.١٦٨
	لجميع الفقرات	٣.٥١٩	١.٠١٦

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

التعليق على النتائج :

١- ان المتوسط الحسابي للنقطة الاولى يساوي 3.636 (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠.٩٦٢ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان التدقيق المالي يؤثر على تقليل الاستهانة بالملكية العامة التي تعد من اشكال ومظاهر التسبب الوظيفي.

٢- ان المتوسط الحسابي للنقطة الثانية يساوي ٣.٨١٨ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ١.٠٤٤ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها من حيث السرعة والدقة والفعالية، ستقضي على التسبب الوظيفي.

٣- ان المتوسط الحسابي للنقطة الثالثة يساوي ٣.٥٤٤ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠.٩٠٤ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان التأكد من مدى كفاءة وفاعلية استخدام الموارد الاقتصادية ستقضي على اللامبالاة وانعدام دافع العمل بجد واخلاص.

٤- ان المتوسط الحسابي للنقطة الرابعة يساوي ٣.٦٠٦ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ١.١٧٠ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان التدقيق المالي الذي يقوم بفحص القوائم والسجلات والعمليات المتعلقة بها عند تطبيقه بصورة صحيحة سيقضي على الاستهانة بالملكية العامة التي تعد من اشكال ومظاهر التسبب الوظيفي.

٥- ان المتوسط الحسابي للنقطة الخامسة يساوي ٣.٥٧٨ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠.٩٣٦ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان الرقابة المحاسبية اذا كانت فعالة ستقوم بالقضاء على ظاهرة الاضرار بالمال العام.

٦- ان المتوسط الحسابي للنقطة السادسة يساوي ٣.٤٨٨ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠.٩٧٢ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان التدقيق الاداري الفعال سيقضي على ظاهرة تفشي الرشوة والمحسوبية.

٧- ان المتوسط الحسابي للنقطة السابعة يساوي ٣.٤٢٢ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠.٨٦٧ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان بذل العناية المهنية عند تطبيقها بصورة صحيحة ستحقق دافع العمل وبث روح المبادرة والابتكار والقضاء على التغيب والتمارض.

٨- ان المتوسط الحسابي للنقطة الثامنة يساوي ٢.٨٧٧ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ١.٠٨٢ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان الاهداف والصلاحيات والمسؤولية عند تطبيقها بصورة صحيحة ستحقق الرضا الوظيفي.

٩- ان المتوسط الحسابي للنقطة التاسعة يساوي ٣.٤٢٨ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠.٧٩١ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا

يدل على انه عند وضع خطة لكل مهمة وانشاء الوظائف بدافع الحاجة للعمل وليس بدافع احداث مراتب ودرجات لاعتبارات شخصية يقلل من او يقضي على التسبب الوظيفي.

١٠- ان المتوسط الحسابي للنقطة العاشرة يساوي ٣.٨٨٥ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ١.٢٠١ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان اعتماد الدوائر الحكومية على الروتين وتعقيد الاجراءات وقلة الاستفادة من التكنولوجيا في الادارة يجعل الموظفين غير قادرين على انجاز مهام الوظيفة بالشكل المطلوب والوقت المناسب.

١١- ان المتوسط الحسابي للنقطة الحادية عشر يساوي ٣.٥٧٢ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ١.٠٩٣ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان الاختيار الخاطئ للمدراء على اساس المحسوبية وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يجعل اغلب الموظفين مهملين او متلكئين بأداء الاعمال الموكلين بها.

١٢- ان المتوسط الحسابي للنقطة الثانية عشر يساوي ٣.٣٦٢ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ١.١٦٨ وهذا يشير الى مدى تشتت قيم هذه الفقرة عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول هذه الفقرة متشابهة ومتقاربة الى حد ما وهذا يدل على ان عدم التخطيط لعدد الموظفين في الاقسام والشعب والوحدات جعل اشبه بالبطالة المقنعة في اغلب الدوائر الحكومية على العكس مما هو موجود في القطاع الخاص.

وان المتوسط الحسابي لجميع النقاط يساوي ٣.٥١٩ (الدرجة الكلية من 5) اما الانحراف المعياري فقد بلغ ١.٠١٦ وهذا يشير الى مدى تشتت القيم عن الوسط الحسابي، وهذه القيمة المنخفضة تشير الى ان اجابات العينة حول جميع الفقرات متشابهة ومتقاربة الى حد ما ومما سبق يمكن الاستنتاج بأن هناك تأثير واضح للتدقيق الداخلي للقضاء على التسبب الوظيفي، ومن خلال الاستبانة وتحليل بيانات البحث تم اثبات فرضية البحث ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الطرائق ولإجراءات التي يتبعها التدقيق الداخلي ودورها في الحد من التسبب الوظيفي من خلال تجانس اغلب نتائج البحث .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً: الاستنتاجات :

استنتج الباحثان مجموعة من النقاط وهي:

- ١- ان التسبب الوظيفي اصبح احد الظواهر التي تواجهه اغلب دوائر القطاع العام اذ اصبحت الاستهانة بالملكية العامة امر طبيعي بسبب عدم متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها من حيث السرعة والدقة والفعالية
- ٢- ان الاساليب المتبعة في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي لا زالت قاصرة بسبب عدم فحص القوائم والسجلات والعمليات المتعلقة بها بصورة صحيحة .
- ٣- عدم المتابعة المستمرة من قبل التدقيق الداخلي للحد من هذه الظاهرة بسبب عدم بذل العناية المهنية اللازمة التي عند تطبيقها بصورة صحيحة ستحقق دافع العمل وبث روح المبادرة والابتكار والقضاء على التغيب والتمارض.
- ٤- هنالك اهمال واضح وعدم التزام بالضوابط والتعليمات والانظمة السارية المفعول .
- ٥- ان من اساليب التسبب الوظيفي هو لا يعني عدم الالتزام بالدوام الرسمي ولكن قد يكون عدم القيام بالأعمال الموكلة اليهم .

ثانياً: التوصيات :

يوصي الباحثان بعدة امور :

- ١- ضرورة وضع الاساليب اللازمة في الحد من هذه الظاهرة وكذلك وضع خطة لكل مهمة وانشاء الوظائف بدافع الحاجة للعمل وليس بدافع احداث مراتب ودرجات لاعتبارات شخصية.
- ٢- ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا في الادارة لتقليل الروتين و ان تكون هنالك متابعة مستمرة وتقييم مستمر لا داء المنتسبين .
- ٣- اتباع اسلوب الثواب والعقاب في تقييم اداء المنتسب واتخاذ اللازم بحق الموظف غير الكفوء وان يكون الاختيار للمدراء على اساس الكفاءة لا المحسوبية .
- ٤- القيام بالزيارات الميدانية المستمرة لتشخيص نقاط القوة والضعف للحد من هذه الظاهرة .
- ٥- اقامة الندوات والورش واطلاع الموظفين على العقوبات الي يتعرض لها المنتسب عند المخالفة

المصادر:

أولاً: الكتب:

- ١- زين الدين، بلال امين، "ظاهرة الفساد الاداري في الدول العربية والتشريع المقارن-مصر"، دار الفكر الجامعي للنشر، ٢٠١٢.
- ٢- الياور، علي عصام محمد علي، "نظام الرقابة الداخلية الاطار النظري والاجراءات العملية"، الطبعة الاولى، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، ٢٠١٤.
- ٣- ياغي، محمد عبد الفتاح، "الاخلاقيات في الادارة"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.

ثانياً: الرسائل والاطاريح:

- ١- ابراهيم، فاطمة احمد موسى، "العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، الجامعة الاسلامية-غزة، رسالة ماجستير، ٢٠١٦.
- ٢- الجابري، محمد علي احمد، "تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، ٢٠١٤.
- ٣- السماعيل، احمد مكي عبدالله، "دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية"، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠١٠.
- ٤- دلال، غلوسي وعبد العالي، دبله، "الرقابة الادارية والتسيب الاداري في المؤسسة- دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء تبسة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ٢٠١٥.
- ٥- المدهون، رغدة ابراهيم، "العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف واثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي - دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٤.
- ٦- الياسري، كمال نوماس طينية، "تقويم نظام الرقابة الداخلية على وفق تصنيف براون للمخاطر بحث تطبيقي في جامعة كربلاء"، بحث مقدم إلى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد، لنيل شهادة المحاسبة القانونية، ٢٠١٥.

ثالثاً: الدوريات:

- ١- الخيسي، عبد الباسط، "مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الاداء المالي والاداري"، مجلة جامعة القدس، العدد ١، ٢٠١٣.

٢- الدراجي، احمد جاسم جبار، "تأثير الاهتمام برأس المال الفكري على انظمة الرقابة الداخلية بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العاملين في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠، العدد ٨٠، ٢٠١٤.

رابعاً: المصادر الاجنبية:

- 1- The Institute of Internal Auditors. (2012). **IIA International Standards for the professional Practice of Internal Auditing**, GAGAS, second edition USA.
- 2- Bright & Pryor, " **THE INCIDENTAL CAREER Chaos Theory and Career Development radical changes in career direction**", 2005.