

**The impact of enabling the effectiveness of the work of the audit committees in private commercial banks (A survey study of the views of a sample of the objective of the inspection bodies represented by the Central Bank and the Securities Commission and external auditors in private commercial banks).**

تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة (دراسة استطلاعية لأراء عينة عمدية من الجهات التفتيشية والمتمثلة بالبنك المركزي وهيئة الأوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة)

أ.م.د. عبد الرضا حسن سعود م.م. رائد فاضل حمد سلمان م.م. حازم عبد عزيز الغريباوي  
جامعة سومر- كلية الفنون الجميلة جامعة سومر- كلية الإدارة والاقتصاد



OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:13/8/2018

Accepted:17/10/2018

### المستخلص:

هدف البحث للتعرف على مدى تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة، والتعرف على مدى أدراك أهمية التمكين في عمل تلك اللجان فكما هو معروف ان هناك لجان تفتيشية تتوجه الى المصارف الخاصة ومن مصادر مختلفة منها لجان من البنك المركزي العراقي ولجان من هيئة الأوراق المالية وأخيرا لجان من مكاتب التدقيق الخارجي، وذلك من خلال تحليل محددات التمكين المؤثرة في أداء اهم اعمال لجان التدقيق والمتمثلة بـ (بالإشراف على عملية اعداد التقارير والإشراف على نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، تدعيم فاعلية واستقلالية المدقق الداخلي، تدعيم فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي. وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم تصميم استمارة استبانة تتكون من قائمتين اعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عمدية من المصارف وعينة عمدية من مكاتب التدقيق وكذلك على عينة عمدية من هيئة الأوراق المالية، بعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليل البيانات في برنامج الـ SPSS تم اختبار الفرضيات وتوصل البحث الى أهمية ابعاد التمكين في عمل لجان التدقيق ولاسيما الحافز والتدريب والمعرفة على اعمال لجان التدقيق وبنسبة 84% الثانية قد جمعت الفروق المعنوية بين متوسطات العينات المستقلة الثلاث وهي البنك المركزي وهيئة الأوراق المالية ومكاتب التدقيق الخارجي والتي تعتبر لجان تفتيشية على هذه المصارف الخاصة اذ بلغ تأثير التمكين بالإشراف على عملية اعداد التقارير (77%)، وبلغ تأثير التمكين في البعد الثاني الإشراف على نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر (80%)، وبلغ البعد الثالث تدعيم فاعلية واستقلالية المدقق الداخلي (84%)، اما البعد الرابع هو تدعيم فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي بلغ (79%). اذ ليس هناك فروق معنوية بين العينات الثلاث المستقلة وحسب اختبار (t) للعينات المستقلة واجماعها على التأثير الكلي للتمكين على اعمال التدقيق بصورة اجمالية بنسبة (79%) وهذه نسبة جيد جدا باحتساب التأثير التمكين على عمل اللجان في هذه الاماكن الثلاث، واختتم البحث بعدة توصيات منها: اعطاء أهمية للجان التدقيق من قبل الادارة وذلك باعطائها الصلاحيات والمعلومات اللازمة، وكذلك اختيار اعضاء وفق معيار المهنية والخبرة وضرورة التأكيد في الاعتماد على نظام متكامل للرقابة والتدقيق والتحفيز مبدأ الرقابة الذاتية من قبل اعضاء، وكذلك ابراز نظام المساءلة والمسؤولية من قبل لجان التدقيق، وايجاد وجود حقيقي وفعال للجان التدقيق الى جانب الاهتمام بتحقيق التواصل الفعال لالغاء جميع الفجوات التي قد تحصل بين الادارة وتوقعات المستخدمين والمدققين الخارجيين، وذلك بأخذهم القرارات الضرورية بوصفهم الاقرب الى الواقع التشغيلي للمصارف .

**المصطلحات الرئيسية للبحث / التدقيق، التمكين، لجان التدقيق**



## المقدمة

ان موضوع الادارة الرشيدة يكتسب اهمية كبيرة في ترسيخ عمليات الاصلاح المالي والاقتصادي للدولة، وبناء انظمة اقتصادية تعتمد على ادوات ووسائل رقابية تحد قدر الامكان من حدوث المشاكل والازمات المالية والاقتصادية ومن ضمن هذه الادوات الرقابية هو الاهتمام المتزايد بدور لجان التدقيق والتي يمكن ان تساعد في تحقيق الشفافية والموثوقية في المعلومات المالية المقدمة ، فضلا عن تضيق فجوة الاختلافات بين التدقيق الخارجي وادارة الوحدة الاقتصادية، اذ يعد عملها على الوفاء بالمسؤولية الاشرافية الملقاة على عاتقها، كذلك الحاجة لتحسين الثقة في جودة القوائم المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها من خلال منح الثقة والصلاحيات لاعضاء اللجان التدقيق لتوسيع تمكّنهم المعرفي والعلمي وزيادة نطاق الخبرة والمهنية في الموضوع، لذا جاء البحث لدعم اداء لجان التدقيق في المصارف العراقية وفق اطار التمكين الاداري وبما يتلائم مع تطوير مهارات الاعضاء وتوفير لهم المعلومات وبرنامج اتصال متكامل والتي تؤهلهم الى الانتقال من مرحلة الرقابة المباشرة الى الرقابة الذاتية، وبذلك فان الجهات الرقابية للبنوك والمتمثلة بالبنك المركزي وسوق الاوراق المالية والمكاتب التدقيق الخارجي سوف تضاف لهم رقابة اضافية هي رقابة ذاتية متولدة من تمكين اعضاء لجان التدقيق بتمكين اداري لتعزيز فاعلية عملهم وعمل الجهات التفتيشية على حد سواء.

وسيتم تقسيم البحث الى ثلاثة محاور: -

- المحور الاول منهجية البحث والدراسات السابقة.
- المحور الثاني الإطار النظري.
- المحور الثالث الجانب العملي

## المحور الاول / منهجية البحث

### 1. مشكلة البحث

تعد المصارف من الركائز المهمة التي تعتمد عليها الدول في بناء اقتصادها لتحكمها في توزيع الموارد المالية والاقتصادية، مما حبي الى تعدد الجهات الرقابية والاشرفية التي تخضع لها، والتي توزع ما بين وزارة التجارة (مسجل الشركات)، ووزارة الصناعة، وهيئة الاوراق المالية، والبنك المركزي العراقي، وديوان الرقابة المالية، فضلا عن ضعف التنسيق فيما بين هذه الجهات مما انعكس ذلك في تقليل من فاعلية الدور الرقابي والاشرفي لعمل لجان التدقيق والتي لاقت اهتماما متزيدا من قبل المصارف المالية العراقية ولزيادة فاعلية عمل تلك اللجان لا بد من ايجاد رقابة ذاتية فضلا عن رقابة الادارة والتي لا تأتي الا من خلال تطوير وتدريب الكادر الخاص بلجان التدقيق لتمكّنهم من اتخاذ القرارات وصياغة المعلومات بطريقة اكثر واقعية وعملية بوصفهم اقرب الى الواقع التشغيلي من الادارة العليا او من المجلس الادارة لذا يمكن تأطير المشكلة وفق الاطار الاتي

هل ان استخدام التمكين لتطوير وتدريب الكادر الخاص باعضاء لجان التدقيق تساعد في دعم فاعلية عمل هذه اللجان وبالتالي تحقق اهداف الوحدة الاقتصادية ؟

### 2. اهمية البحث

- يستمد البحث اهميته من الدور الذي يمكن ان تلعبه عمل اللجان التدقيق في تعزيز الثقة بين الأطراف فضلا عن اهميتها كأداة كفيلة للحد من المخاطر ومن أضرار ظاهرة عدم توافق المصالح بين إدارة الشركة ومديريها التنفيذيين من جهة والمدققين والأطراف الأخرى من جهة أخرى
- وتسهم في مساعدة الإدارة لحل المشاكل التي تواجهها نظرا لما يتمتع اعضاءها من الحيادية والاستقلالية والخبرة
- فضلا عن اسهامها تفعيل الرقابة الذاتية عن طريق اعطاء الثقة لاعضاء اللجنة التدقيق في اتخاذ القرارات الصائبة بمعلومات محدثة ناتجة عن التدريب والتطوير المستمر . (الرحيلي، عوض سلامة، ٢٠٠٨، ص: ٢١٨ - ١٧٩).

### 3. أهداف البحث

- بيان طبيعة عمل لجان التدقيق وفق مستجدات بيئة التدقيق الحديثة وبما يتلائم مع الواقع المتطور لبيئة التدقيق لتمكين عمل لجنة التدقيق كفريق عمل متكامل.
- تفعيل عمل اعضاء لجنة التدقيق من خلال تنمية المهارات وتوفير قاعدة من المعلومات لتمكينهم من تفعيل مبدا المسالة ذاتية والرقابة الذاتية
- اعطاء صلاحية اتخاذ القرارات التي تكون في مصلحة الوحدة الاقتصادية بوصفهم لجان التدقيق اقرب الى الاحداث من الادارة لتمكينهم من اتخاذ القرارات الصائبة.
- تقليل المسؤوليات من على كاهل مجلس ادارة المصارف الخاصة مما يتيح لها التمكن للتفرغ الى الاعمال الادارية بصورة اكثر تركيزا وترك الاعمال التشغيلية للجان التدقيق .
- والنقطة الالهة تعزيز الدور الرقابي للجهات الرقابية والتنظيمية مثل البنك المركزي وهيئة الاوراق المالية على تطبيق القوانين والتعليمات بإنشاء رقابة ذاتية تتمثل بأعضاء اللجان تمكينهم من خلال التدريب المستمر على العمل وعلى المعلومة الملائمة للوصول الى الاهداف المرجوة بأسرع ما يمكن واقل وقت وجهد.

### 4. فرضية البحث

أذ تعد فاعلية عمل لجان التدقيق متغير مستقل اما المتغيرات التمكين على الاشراف على اعداد التقارير والنظام الرقابة ودعم استقلالية المدق الخارجي يعتبر تابع، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للبحث وفق التساؤل الاتي:- ليس هناك اهمية لابعاد التمكين في عمل لجان التدقيق. الفرضية الثانية:- لا يسهم التمكين في التأثير على فاعلية اعمال لجان التدقيق. والتي تتفرغ منها الفرضيات الفرعية الاتية :-  
الفرضية الفرعية الاولى/ لا يسهم التمكين في التأثير على الاشراف على عملية اعداد التقارير.  
الفرضية الفرعية الثانية/ لا يسهم التمكين في التأثير على الاشراف على نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر  
الفرضية الفرعية الثالثة:- لا يسهم التمكين في التأثير- تدعيم فاعلية واستقلالية المدقق الداخلي.  
الفرضية الفرعية الرابع :- لا يسهم التمكين في التأثير على تدعيم فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي.

### والدراسات السابقة

#### دراسة خليل والهالي 2003

إنموذج مقترح لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في إطار علاقة لجان التدقيق بالتحكم المؤسسي " بينت هذه الدراسة أهم أسباب الضعف والتهور في بيئة أعمال الشركات ولا سيما ما يتصل بضعف التنظيمات المحاسبية والإدارية والرقابية وتدني أداء أنشطة التدقيق فضلا عن ضعف استقلال المدقق الخارجي، الأمر الذي ألقى بأعبائه على الكثير من المنظمات الدولية المختصة بضرورة إعادة بناء الثقة المفقودة بين أصحاب الملكية في الشركات ولا سيما الشركات المساهمة ومجالس الإدارة وبذلك يعد موضوع حوكمة الشركات والمعايير التي تستند إليها ومن بينها لجان التدقيق كما أشارت الدراسة مخرجا إلى بناء الثقة من جديد بين تلك الأطراف، وفي ضوء ذلك سعت الدراسة إلى صياغة إنموذج مقترح لرفع كفاءة القرارات الإدارية في الشركات وفي إطار علاقة لجان التدقيق بحوكمة الشركات وذلك من خلال استقراء تحليلي لنتائج الدراسات السابقة في هذا المجال. (ذياب فراس علي، 2010، ص45)



## تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة [دراسة استطلاعية لآراء عينة عمدية من الجهات التفتيشية والمتمثلة بالبنك المركزي وهيئة الأوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة]

### دراسة (Bromllo & Berlin, 2005): Audit Committee Effectiveness

تهدف الدراسة الى بيان العناصر الاساسية التي يجب ان تركز عليها لجان التدقيق في تأدية اعمالها مهامها بفاعلية وقد توصلت الدراسة على عينة مكونة من (22) شركة ايرلندية الى ان لجان التدقيق تفتقر الى العديد من العناصر التي قد تؤثر على فاعلية لجان التدقيق في تنفيذ مهامها .  
اما اهم التوصيات : فقد اوصت الدراسة بان تجتمع اللجنة بشكل دوري ومنتظم كلما دعت الحاجة ضمن خطة عمل، وان تكون اجتماعاتها وفق جدول اعمال معد مسبقا، وان يتم تدوين محاضرات الاجتماعات بصورة رسمية، وان يكون هناك نقاش مع لجنة التدقيق والمدققين الداخليين والخارجيين في القضية ذات الصلة باعمالهم . (يعقوب، فيحاء عبد الله، عباس، محمد عبد الجليل، 2014:ص23).

دراسة (أشمرى، 2010) ((دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية))  
هدف الدراسة هو بيان دور لجان التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية من خلال:

1- بيان دور معايير فاعلية اداء لجان التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات  
2- بيان دور ليات التدقيق لجان التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات  
نتائج الدراسة ان اختيار اعضاء لجنة التدقيق يجب ان يتم في ضوء مقومات اداء تعتمد مجموعة من المعايير اللازمة لتفعيل حوكمة الشركات .

اوصت الدراسة بضرورة صدور تشريع (دليل) من هيئة سوق المال يحدد دور لجان التدقيق لزيادة فاعلية اداءها، الافصاح الالزامي عن تقارير لجان التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية.  
دراسة فراس علي ذياب، 2010(( دور لجان التدقيق في تعزيز فاعلية حوكمة الشركات))

يهدف البحث الى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ العامة التي تستند إليها والمعايير ذات الصلة بتشكيل لجان التدقيق التابعة لمجلس الإدارة وتقييم لجان التدقيق تلك في عينة من مصارف القطاع الخاص العراقية ومستوى انجاز المهام والواجبات المناطة بأعضائها ومجالات التطوير المطلوبة وبما يعزز من فاعلية الحوكمة في تلك المصارف.

• نتائج الدراسة:- إن للجان التدقيق دوراً مهماً في ضمان جودة التقارير المالية وتعزيز الثقة بالمعلومات المحاسبية المقدمة ودوراً مهماً في زيادة درجة اعتمادية أصحاب المصلحة على التقارير المالية من خلال اسهام لجنة التدقيق في زيادة فاعلية المدقق الداخلي، مساهمة لجنة التدقيق في زيادة فاعلية المدقق الخارجي والداخلي ومساعدة أعضاء مجلس الإدارة في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم.

• اهم التوصيات الدراسة:- على المصارف العراقية الخاصة اختيار اعضاء لجان تدقيق يمتلكون مهارات علمية وعملية محددة لتنفيذ المهام الموكلة لهم فضلاً عن امتلاكهم المهارات الأساسية في مجال المحاسبة والتدقيق، إلى جانب امتلاكهم المعرفة بالقوانين بشكل عام والقوانين الخاصة بعمل المصارف بشكل خاص .

دراسة عبد الله، زهير ياسين طه، 2012

((لجان التدقيق المستقلة واثرها في تحسين الاداء التدقيقي في المصارف العراقية الخاصة)).

يهدف البحث إلى مناقشة مفهوم لجان التدقيق من حيث هيكلية تشكيلها والخصائص والخبرات المطلوب توافرها في أعضائها، والوقوف على المهام والسلطات المحددة لهذه اللجان وذلك باستقراء بعض التجارب العالمية بهذا المجال، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية الخاصة لتقييم دور لجان التدقيق. المشكلة حالياً فيها وفقاً لقانون المصارف رقم ( 94 ) لسنة 2004 والتعرف على الأداء الفعلي لهذه اللجان، اهم النتائج تعاني معظم لجان التدقيق المشكلة حالياً في المصارف العراقية الخاصة عينة البحث من إشكالات عدة تعوق عملها وتضعف من فاعلية دورها ابرزها

• ان المؤهلات العلمية والخبرات المهنية لمعظم اللجان تفتقر للاختصاص المحاسبي أو المالي أو التدقيقي الواجب توافره لمثل هذه اللجنة المهنية.

• لم تخصص المصارف العراقية الخاصة لأعضاء لجان التدقيق أية مكافآت خاصة لقاء المسؤوليات المنوطة بهم تزيد عن المكافئة التي يتقاضونها أعضاء مجالس الإدارة الآخرون. ويعد ذلك مؤشراً على افتراض ان لجان التدقيق لا تتحمل أعباء إضافية ملموسة تستحق عنها أتعاب أو مكافآت مجزية .



## تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة [دراسة استطلاعية لآراء عينة عمدية من الجهات التفتيشية والتمثلية بالبنك المركزي وهيئة الاوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة]

- اما اهم التوصيات ان يؤخذ بالاعتبار عند تشكيل لجنة التدقيق واختيار عدد ومؤهلات الأعضاء اختلاف إجماع الشركات وطبيعة وتعقيد عملياتها التشغيلية وهيكلها التنظيمية والإدارية وعدد الفروع الداخلية والخارجية، وتتم زيادة عدد أعضاء اللجنة بحسب الحاجة لخبرات أعضاء إضافيين، إذ لا يزيد العدد الكلي عن خمسة أعضاء فضلاً عن انشاء إطار مقترح لتطوير دور لجان التدقيق بما يؤدي إلى تلافي أوجه القصور المحتملة، وتحسين أدائها وزيادة تأثيرها في تعزيز فاعلية وإستقلالية التدقيق الداخلي والخارجي في تلك المصارف .
- التقييم الدوري لأداء كل من المدقق الداخلي ومراقب الحسابات وكذلك الإدارة التنفيذية حول مستوى تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم وبما ينسجم مع مصلحة حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة وتضمنين كل ما سبق في تقارير تقدم دورياً إلى مجلس إدارة المصرف .

### اما الدراسات والخاصة باستراتيجية التمكين

دراسة علي مكيد، وحيواوي فاطمة، 2015

((اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري))

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع واختبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع فقمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 55 عاملاً يعملون في قسم الموارد البشرية وقسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج والقسم التجاري. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تسهم إستراتيجية التمكين اسهاماً فاعلاً في تشجيع وتحفيز العاملين خاصة المتميزين منهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة تمكن من تحقيق مكانة قوية للمؤسسة. اهم التوصيات تأهيل العاملين في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال وتطوير مهاراتهم المهنية وتعزيز إسهامها في تطوير العمل وذلك بفتح وتشكيل أقسام التطوير والتدريب والاستشارات.

محمود فهد الديلمي وافراح خضير عبد الرضا 2016

دور استراتيجية التمكين في الاداء الوظيفي

يهدف البحث الى التعرف على مفهوم التمكين وتوضيح ابعاده المتضمنة (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية وتأثيرها على فاعلية الاداء الوظيفي بفرق العمل الذاتية) وتأثيرها على فاعلية الاداء الوظيفي وابعاده المتضمنة (باداء المهام، الاداء السياقي. سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف) في القطاع الخدمي اهم الاستنتاجات ظهر توحيد الرؤية ووضوح الاهداف بارز، إذ توجد قناتين عمودية وافقية متعددة، ووسائل اتصال متنوعة ومرونة للحصول على المعلومات، وتوافرها للعاملين لتعزيز استعدادهم لتحمل مسؤوليات اضافية وتنمية التزامهم الذاتي وتعزيز الثقة لديهم. اهم التوصيات مناقشة وتوضيح الاستراتيجيات المعاصرة ذات صلة بالاستفادة من الموارد البشرية الممكنة، لمواكبة التطور الحضاري ومواجهة التحديات، من خلال الاستفادة من استراتيجية التمكين بأبعادها وزيادة وعي المنظمة بصورة واضحة واهمية تطبيق استراتيجية التمكين وفق خطة استراتيجية للانتقال تدريجياً الى منظمة ممكنة. اعادة النظر ببعد المشاركة في المعلومات واطلاع العاملين عليها لزرع الثقة لدى العاملين بإداراتهم وزيادة تحملهم للمسؤوليات من خلال اتحتة المعلومات لجميع المستويات لبناء منظمة ممكنة .

دراسة فاضل جوان مهدي ، 2018

اثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل هدف الدراسة هدفت هذه الدراسة التعرف على التمكين الاداري وفاعلية المنظمة وكذلك قياس العلاقة والاثار في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل. اهم الاستنتاجات وجود تباين من وجهة نظر افراد العينة حول متغيرات استراتيجية التمكين الاداري، اذ اكد % 73 ( منهم بضرورة زيادة اهتمام ادارة المنظمة بهذا المتغير من خلال اعطاء صلاحيات مناسبة للأفراد العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي وتحفيزهم وتدريبهم لغرض زيادة فاعلية المنظمة. اهم التوصيات ان الادارة الناجحة هي القادرة على تحديد استراتيجية التمكين الاداري واهميته في تعزيز فاعليتها، لذا نوصي بان يرتبط الاداء المتميز بنظام تفويض السلطة وتدعيم العمل الجماعي وتدريبهم باستخدام واختيار سياسة مناسبة لتحفيزهم من خلال عمل احتفالية سنويا لتكريم المبدعين بالمنظمة وامام الجميع، كما انها تعد فرصة لتشجيع الاخرين.

دراسة الصباغ، عزام عبد الوهاب عبد الكريم 2017

((اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين ))

تهدف الدراسة الى بيان مدى اهمية وتأثير كل من التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استمارة صممت لهذا الغرض بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقد استخدمت البيانات التي تم الحصول عليها لاختبار معنوية العلاقة بين مكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية مع مكونات التقييم اهم الاستنتاجات هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل من التمكين والمرونة الوظيفية والتقييم سوى على بعض المكونات الفرعية او على مستوى الاجمالي اهم التوصيات يوصي الباحث باعتماد المنظمة المبحوثة للتمكين والمرونة والوظيفة كأحد الاساليب الادارية الملائمة لمواجهة الطلبات المختلفة للمراجعين ومواجهة اختلاف اعداد المراجعين من قسم الى اخر ومن وقت الى اخر خلال اوقات العمل الرسمي.

الاسهامات التي قدمها البحث الحالي/

يهدف البحث الحالي الى معرفة اراء المدققين واعضاء مجلس الادارة، وروؤساء اللجان التفتيشية المشكلة من قبل البنك المركزي وهيئة الاوراق المالية والمدققين الخارجيين بتطوير فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف عن طريق تمكين اعضاء اللجان التدقيقية باستعمال ابعاد التمكين الاداري وتحفيز الرقابة الذاتية في عملهم التشغيلي لدعم فاعلية عملهم التدقيقي.

## المحور الثاني/ مدخل الى استراتيجية التمكين وعلاقتها بدعم فاعلية لجان التدقيق

### 2-1: استراتيجية التمكين:

2-1-1: مفهوم وتعريف استراتيجية التمكين:

التمكين في اللغة هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على التعامل مع الزبون والتفاعل معه (1) اما اصطلاحا فقد عرف مورال مرديث (Murrell and Meredith 2000) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (قدور، ومحمد، 2013: ص2). التمكين يتمحور حول اعطاء الموظفين صلاحية اكبر وحرية اكبر في التصرف في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف وحسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية وناحية اخرى منحه حرية المشاركة وابداء الراي في سياق الوظيفة اي خارج اطار الوظيفة ( 1988:p 471-482، Conger, J.A. and Kanungo).

وجاء بعض الكتاب ليعرفوا التمكين بأنه تحرير الانسان من القيد وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والابداع ( Zimmerman, 1989;569) كذلك يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من النظم والاساليب والاجراءات لتطوير قدرة وكفاءة الافراد بهدف تحسين وزيادة الانتاجية، وتطوير ونمو ازدهار المنظمة وتستخدم الموارد البشرية للتمكين وفقا لاهداف المنظمة. وهو ليس اعطاء سلطة للموظفين فقط ولكن التحفيز على تعلم المهارات، وتحسين الاداء (Asgarani et al., 2013 740-739)، (الصباغ، 2017: 206).

ان ما يهمنا في هذا البحث هو ليس فقط اعطاء السلطة وانما محاولة التعلم والتدريب المستمر لغرض تطوير المهارات ولاسيما في الجانب المالي والاداري فقد تطرق بعض الكتاب الى مفهوم التمكين اداريا فقد عرفه (Bester Field et. al.,2003:37) بأنه امتلاك الافراد العاملين القابلية، والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق الاهداف التنظيمية ويضيف (Heizer & Render, 2004: 222) التمكين هو توسيع وظائف الافراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعهم للمستويات الدنيا في المنظمة. ويؤكد (Georg & Jones, 2008:23) على ان التمكين هو منح السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحصيل مسؤولية نتاجها المستقبلية وذات الصلة باعمالهم. (تركي، 2017: 191). وعرف (Invacevic) التمكين بأنه عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم لاسيما التصميم والتدفق والتفاعلات وصنع القرارات (Invacevic, 1997:488) وأشار (Mcshane & Glnow) اذ اكدا على الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الافراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها (Mcshane & Glnow, 2000: 115) (الياسري، 2007: 10-11).

### 2-1-2: التمكين كاستراتيجية إدارية في المنظمة:

التمكين كاستراتيجية إدارية هو رسم خطة عمل للعاملين الذين يراد تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد. يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها (علي، ويحيوي، 2015: 187).

### 2-1-3: أنواع التمكين:

وان مفهوم التمكين يمكن تقسيمه وفق مدخلين التمكين الداخلي والتمكين الخارجي كما اشارت دراسة (Rafiq & Ahmed, 1998; Thomas) يمكن ايجاز المدخلين كما يأتي:

1) التمكين الداخلي: ويشمل كل ما يمتلكه الافراد من مهارات وقدرات تمكنهم من الالتزام الذاتي وتحمل المسؤولية في المشكلات والمواقف الانية ووضع الحلول الملائمة مما يعود للوحدة الاقتصادية بالنفع وقد أطلق عليه Duvall، بالتمكين الفردي (الذاتي) كون هذه العملية تتصف بالفردية والتي تنبع من الذات الفردية ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة على تأثير على بيئة العمل.

2) التمكين الخارجي: وهي عبارة عن كافة العمليات والاليات التي تتبناها الوحدة الاقتصادية من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم وقد أطلق عليه Duvall، بالتمكين المنظمي وهي كافة الانشطة التي تلجاء الوحدة الاقتصادية والتي تشجع على التمكين أفرادها وجهلهم قادرين على انجاز الاعمال الصحيحة في الوقت المناسب (Duvall, 1999: 204)؛ (الياسري، ومحمد، 2007: 12) (12). اما اداريا يمكن تقسيمه على نوعين هما تمكين داخلي أي التزام الفرد داخليا ومدى قدرته على تحمل المسؤولية والتصرف ازاء المشاكل التي تواجهه اثناء تأدية اعماله. اما التمكين الخارجي فهو يعتمد سياسة المنظمة في توفير كل المستلزمات والوسائل التي تسهل عمل الافراد العاملين ومدى توفر حرية التصرف لهم لاتخاذ القرار (Evavs & jame, 1997, 3) في حين بين (Quinn & Spreizer, 1997,44) التمكين الاداري هو منظور ادراكي يعتمد على المعتقدات الذهنية والشخصية التي تحدد توجه الفرد ودوره في المنظمة ومنهم من قسمه الى تمكين رسمي من خلال تفويض الصلاحيات وتمكين مكتسب من خلال حرية الفرد لاتخاذ القرار بالاعتماد على خبرته ومعرفته في التمكين بأنه تمكين اجتماعي يقوم على فكرة المشاركة بين القائد والمرؤوس لاتخاذ القرارات من خلال (Sperqtion, 2007,4) زيادة توفير السياسات والمعلومات والموارد والعمليات والهياكل التنظيمية من خلال مشاركة العاملين في، تفويض السلطة، فريق العمل، الحوافز، التدريب، والتي سوف يركز عليها البحث الحالي. (مهدي، 2018: 613-614).

#### 2-1-4: ابعاد التمكين:

اختلف الباحثين في تحديد ابعاد التمكين وفقا للزاوية التي ينظر بها الباحث فقد حدد (Bowen & Lawler) ابعاد التمكين (القوة، المعلومات والمعرفة والمكافآت فيما حدد آخرون ابعاد التمكين (المعنى والتأثير والخبرة والبعد الشخصي وحددها (عفانة، 2013 والجميلي 2008 بالاتصال ومشاركة المعلومات وبناء فريق عمل وتحفيز العاملين، والتأثير والقوة والعلم والمعرفة اما راضي فقد حددها ( تفويض السلطة وفريق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز (راضي، 2010، 64) وكذلك ذكر بعض الكتاب ابعاد التمكين بـ (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، التدريب، تحفيز العاملين) وكذلك حددها بعض الكتاب على انها امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة، وفيما يأتي عرض موجز لشرح مبسط لبعض ابعادها وخاصة الابعاد الادارية. (الياسري، اكرم ومحمد، 2007: 15).

أ- امتلاك المعلومات وتوافرها: ان بعض العلماء مثل Collins يرى ان المعلومات تعد العنصر الاساس في استراتيجية التمكين وبخاصة في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير او فرق العمل سعيا من المنظمة لجعل العاملين اكثر فهما حول اسلوب اتخاذ القرارات، ويؤكد الباحث بان المعلومات يجب ان تصل الى العاملين بشكل مباشر دون اللجوء الى وسيط والمساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات. وتأسيسا على ما تقدم فان الوحدات الاقتصادية التي تكتسب معلوماتها بشكل جيد تنشرها بشكل ايجابي هي القادرة بالتاكيد على تحقيق اداء عال بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين، وان اهم المعلومات الواجب ايصالها وهي المعلومات الضرورية التي تتعلق باهداف المنظمة واستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية، (علي ويحيوي فاطمة، 2015: ص188)، اذ يرى ان المعلومات واهميتها لا يمكن ان تأتي الا من خلال التدريب المستمر، اذ يعد التدريب المستمر مصدر من مصادر المعلومات الملائمة، اذ ان تدريب العاملين بشكل مستمر ومنتظم لتمكينهم من تعلم المهارات والمعارف الجديدة وتوفير نظام طموح للتطوير فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، (العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الجدية والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء اعمالهم بل تعلم مهارات المنظمات الكبيرة (مهدي، 2018: 614). لذلك ينبغي للمنظمة ان توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات قيادية فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء اعمالهم فحس بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة، لذا لا بد من توفير تدريب مستمر ومنظم (zpreizer, 2007: 5) (مهدي، 2018: 614)

ب- الاتصال الفعال: -لا بد من وجود احد العوامل الضرورية لتمكين العاملين وتوفير حرية الوصول الى المعلومات الحساسة على درجة الية من الاتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات لا منافسين هي خطوات اساسية في مرحلة التمكين وان هناك نوعين من المعلومات في مرحلة التمكين معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الاداء ( Spreizer, 2007: ). وهي العملية التي تهدف الى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات ، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص الى اخر، فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص ابداء الرأي وتبادل الافكار والآراء والمعلومات ( العميان، 2008: 21) وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره تحقيق هذه الاهداف، واهتمام الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على اداء اعمالهم (الياسري، اكرم ومحمد، 2007: 15)

ج- المعرفة والمهارة: كما ذكرها (Bowen & Lawler) ان التطورات التكنولوجية تتطلب من الادارة التكيف من قبل مواردها البشرية وفي شكل العلاقات فيما بينهم وبين المجتمع ككل ان من اهم المفاهيم المعاصرة في الوقت الحاضر ادارة المعرفة عامل المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وادارتها في المنظمات (Bowen and Lawler, 1992: 1995) (قدور ومحمد، 2013: 5).



ويعد امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها، ولغرض أداء المهام المختلفة في المنظمة ولتحسين قاعدة المعلومات وخبرة الأفراد فيها يتعين المشاركة بالمعرفة، وبطبيعة الحال يلاحظ أن هناك عوامل حاسمة مهمة في تعزيز المعرفة هي بناء برامج تدريبية وتطويرية عالية المستوى للعاملين واستخدام الحوار والمنافسة والمصارحة للأفكار بشكل فردي وجماعي واستخدام الحوار من الخبرات العملية والميدانية للعاملين بوصفها مصادر رئيسة للتعلم الفردي والتنظيمي. (علي، ويحيوي، 2015: 188).

د- الاستقلالية وحرية التصرف: تعد حرية التصرف البعد الثاني من ابعاد التمكين والتي تتضمن منح حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام والتي يمارسوها، هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف الروتينية والخلاقة والمقيدة - المصدر- يهنا هنا هو حرية التصرف الخلاقة في ممارسة التمكين بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة. وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية، أي بالنتيجة أن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيقرون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهام وأجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل، وما إلى غير ذلك.

هـ فريق العمل:- على المديرين ان يشعروا ان العاملين في وحداتهم يمكن ان يعملوا معا وبشكل جماعي في حل المشاكل العمل وان افكارهم يتم احترامها والاخذ بها مما يطلب مستوى عال من الثقة ويعتمد لتطوير فريق العمل في المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على اي صعوبات قد تواجههم اثناء العمل، كما يجب ان يتمتع اعضاء الفريق بمهارات متنوعة يلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار (المعاني واخو رشيدة، 2004: 240)؛ (تركي، 2017: 197).

و- تفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمي، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاج المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرأ يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين (قدور ومحمد، 2013: ص 3).

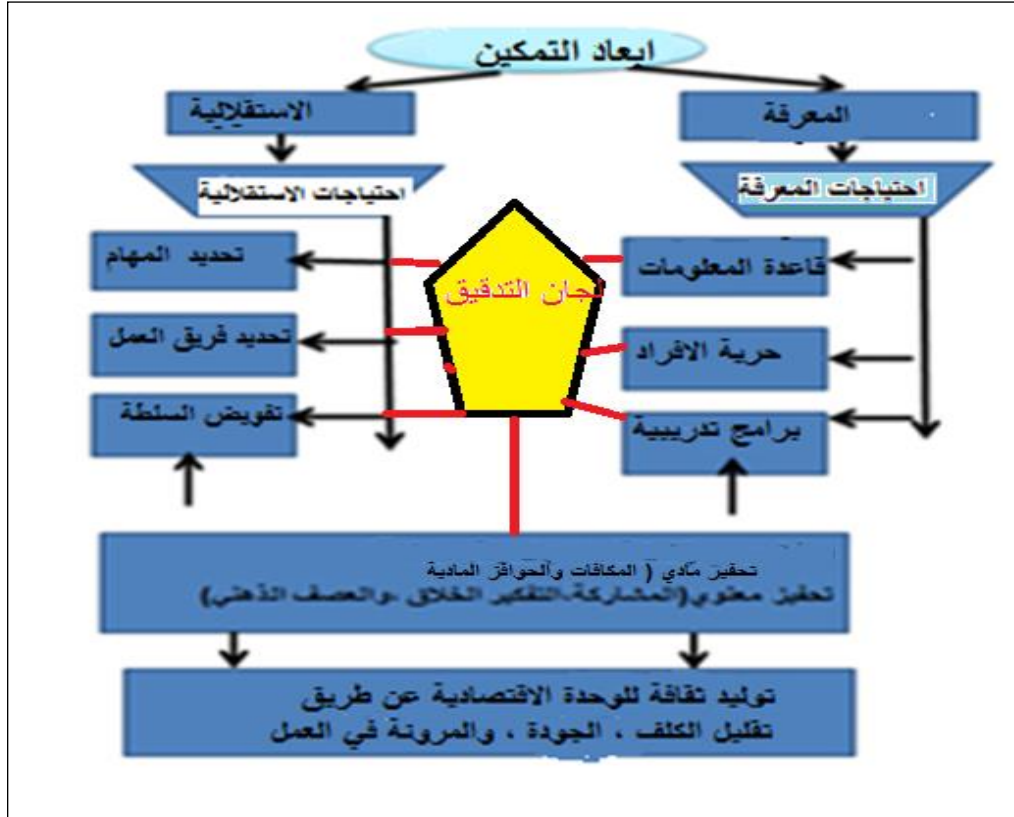
ويقول (Ford & Foller) ان تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في تشخيص المشاكل واكتشاف الحلول وتقييمها وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال استقلالية العاملين (Ford & Foller, 1995, p23).

ز- الحوافز المادية والمعنوية: مكملاً للعوامل السابقة . فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية.

ح- الثقافة: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (تركي، 2017: 197).

من خلال الاطلاع على ابعاد التمكين الادارية والستراتيجية بصورة مختلفة فان اهم الابعاد التي يمكن استخدامها بما يخدم البحث الحالي هو بعد 1- امتلاك المعلومات وتوافرها 2- التدريب والمعرفة والاستقلالية وحرية التصرف 3- التحفيز 4- تفويض السلطة .

والشكل (1) يلخص اهم ابعاد التمكين ودورها في تعزيز فاعلية لجان التدقيق بمفاهيم تخدم هذه الدراسة  
شكل (1) دور مرتكزات ابعاد التمكين في تعزيز فاعلية لجان التدقيق



5-1-2: معوقات تطبيق التمكين: عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نلخص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة. لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يأتي (مهدي، 2018: ص613، ص614):

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملائمة نظام المكافآت.

## 2- لجان التدقيق

**2-2-1: مفهوم لجان التدقيق:** ان مفهوم لجان التدقيق كان قد تطور مع استمرار التطور في أعمال الشركات وفي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالشركات بشكل عام، اذ لا يوجد تعريف أو تحديد علمي دقيق للجان التدقيق، Audit Committees اذ يختلف باختلاف المحيط المهني ومصالح عمل تلك اللجان (المنيف والحמיד، 1998: 40 (16) اذ يختلف تعريف لجنة التدقيق بحسب الهدف من تشكيلها والوظائف والمسؤوليات المخولة لها (السويطي، 2006: 54). وبذلك فمن الصعوبة وضع تعريف محدد وشامل للجان التدقيق حيث الشكل النهائي للجنة التدقيق ووظائفها كان محل جدل ونقاش فضلاً عن إن تشكيل لجنة التدقيق وتحديد الأنشطة أو المهام الخاصة بها يختلف باختلاف هيكل وفلسفة الإدارة بكل شركة. كما إنه يتطور مع استمرار التطور في أعمال الشركة وفي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالشركة (بشكل عام) (الغرابوي، 2001: 21). سوف يقتصر الباحث على اهم التعاريف لبيان مفهوم لجان التدقيق، اذ عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية التدقيق: بأنها عملية منظمة ومنهجية لجمع أدلة الإثبات عن مدى صحة العمليات والأحداث الاقتصادية وتقييمها، للتأكد من درجة التطابق مع المعايير الموضوعية، وكذلك توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية (محمود، 1993: 7) وعرفت على أنها لجنة تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين والمعنيين من خارج الشركة لكي تعمل كحلقة وصل لتنسيق عمل المدقق الخارجي والإدارة بصورة تؤدي الى دعم استقلال المدقق الخارجي والمدقق الداخلي وزيادة فاعلية عملية التدقيق وزيادة فعالية هيكل الرقابة الداخلية فضلاً عن يمثل حماية للمساهمين والجهات الأخرى من حالات الاحتيال في القوائم المالية. (Arens, 2012, p796). (17) (عبد الله، زهير ياسين، 2012: 18).

**2-2-2: أهمية لجنة التدقيق لمجلس الإدارة:**

تعد لجان التدقيق تطويراً لعملية التدقيق في معناها الواسع، إذ جاءت فكرتها بهدف توفير وسيلة فنية رقابية تعمل على حماية أصحاب المصالح المختلفة بالشركة من خلال توفير تأكيدات إضافية بأن مجالس إدارة الشركات تؤدي مسؤوليات ووكلاء عنهم بكفاءة وفعالية، فلجان التدقيق تقوم بالتأكد من وجود بيئة رقابية داخلية فعالة، أحد عناصرها وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي ذات جودة مرتفعة مع توافر نظام معلومات رسمي سليم يضمن جودة التقارير المالية وغير المالية المعدة سواء للنشر العام أو للاستخدام الداخلي، وان وجود لجنة تدقيق يؤدي إلى تدعيم المركز الاقتصادي للشركة من خلال تزويد بقية أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات الملائمة والكافية لتحسين قرارات المجلس في إدارة شؤون الشركة، فهي خط اتصال رسمي بين أعضاء المجلس التنفيذيين وغير التنفيذيين مما يحد من مشكلة عدم تناسق المعلومات داخل المجلس وتخفيض تكاليف الوكالة، وما يتبعه من إحكام سيطرة المجلس على الشركة، ومن ثم رفع الجودة الشاملة للشركة. (يونس، 1996: 273).

إن إنشاء لجنة التدقيق سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والتدقيق وذلك عن طريق دور لجنة التدقيق في تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي وذلك من خلال الاجتماع بالمدقق الخارجي في أثناء ونهاية عملية التدقيق وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية ومن ناحية أخرى فإن وجود لجنة التدقيق بما لديها من استقلالية وخبرة لأعضائها سوف يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم التدقيق الداخلي في الشركة الذي يدعم دورها واستقلاليتها ويجعل مجلس الإدارة على دراية كاملة بالمشاكل التي يواجهها المدقق الداخلي بل والأكثر من ذلك تقوم لجنة التدقيق بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والذي يؤدي بدوره إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي له تجاه وظيفة التدقيق الداخلي، (جمعة، 2011، ص 328-329).

### 2-2-3: اهداف لجان التدقيق:

هناك الكثير من الباحثين ممن حدد اهدافا للجان التدقيق، اذ تختلف أهداف لجان التدقيق بتعدد الخلفيات النظرية لمن أنيط بهم تحديد مهام ووظائف هذه اللجان في الشركات والبيئات المختلفة، والجهات التي تقوم بإختيار أعضائها، والإغراض التي تسعى إلى تحقيقها، والمعايير المتبعة في إختيار الأعضاء (السويطي، 2006: 56) (20) ولكن اهم الاهداف التي تخدم اغراض البحث هي ما حدده (Lehaidan) فقد حدد أربعة أهداف رئيسة للجان التدقيق آنذاك وهي:

1. التقليل " التخفيف " من مسؤولية مجلس الإدارة.
  2. إيجاد خطوط للاتصالات بين المدقق الخارجي ومجلس الإدارة.
  3. الحد من التصرفات غير القانونية.
  4. منع الغش في التقارير المالية (37 : 2006 , AL- Lehaidan )
- 4-2-2: مقومات فاعلية لجان التدقيق:

بسبب تزايد الاهتمام العالمي بوجود لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة، وتسليط الضوء على فعاليتها ودورها في الرقابة والإشراف، وحتى تقوم اللجان بالمهام والواجبات المناطة بها بشكل فعال، كان لزاماً أن تراعي مجالس الإدارة مجموعة من الضوابط عند تشكيلها واختيار أعضائها لضمان كفاءتها واستقلاليتها، وأن يستند إليها على دليل مكتوب (المومني، 2008:4)، لذلك اهتمت بورصات الأوراق المالية والهيئات والمنظمات المهنية في عدد من بلدان العالم بضرورة وضع مجموعة من الضوابط لتشكيل لجان التدقيق والمقومات الواجب توافرها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم فاعلية تلك اللجان، وتحسين دورها الإشرافي والرقابي في الشركات، ويمكن بلورة أهم هذه الضوابط والمقومات على النحو الآتي :

أ- استقلالية لجنة التدقيق : يعد معيار الاستقلال عن الإدارة من أهم المعايير التي تركز عليها أغلب اللوائح المنظمة لعمل لجنة التدقيق، ويمثل هذا المعيار أحد أهم شروط اختيار أعضاء لجنة التدقيق إذ أنه من الضروري أن يكون أعضاء لجنة التدقيق مستقلين ظاهرياً، وحقيقياً عن إدارة الشركة حيث لا يظهر لمجلس إدارة الشركة وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أعضاء اللجنة ومديري الشركة التنفيذيين (المنيف والحמיד، 1998 : 46) ، يكاد يكون الاستقلال مبدأ عالمياً ويقضي بأن تضم لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين ذوي القدرة على ممارسة التقدير والحكم الشخصي بشكل مستقل عن الإدارة . فمثلاً ان هذا يمنع كلا من عضو مجلس الإدارة المنتدب "أو عضو مجلس إدارة آخر يعمل في " CEOالمسؤول التنفيذي الرئيس وإدارة الشركة، من العمل كعضو في لجنة التدقيق . ومع ذلك ان كثيراً من الدول تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك وتنادي بأن لا تتكون لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين فحسب، بل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين فعلاً (جريجوري وليليين، 2003 : 208 ) .

ب- الخبرة المالية والمؤهلات لدى أعضاء لجنة التدقيق: ان تعقد الأدوات المالية الحالية وتعقد هياكل رأسمال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والتطبيق الخلاق للمعايير المحاسبية، كلها معاً توضح أهمية وجود أعضاء مجلس إدارة من المؤهلين فقط للعمل في لجنة التدقيق . ويعني ذلك في عدد من الدول ان لجان التدقيق لا تضم سوى أفراد ذوي دراية مالية، لديهم القدرة على قراءة وفهم القوائم المالية . وفي بعض الدول تتطلب قواعد بورصات الأوراق المالية بشكل حازم ان تكون مثل هذه المهارات لدى أعضاء اللجنة ( جريجوري وليليين، 11 2003 :-12)، من الأمور المتفق عليها أن يتمتع أعضاء لجنة التدقيق بالخبرة والمعرفة والمهارة بالقدر الذي يمكنهم من متابعة أنظمة الرقابة الداخلية وتقييمها ومدى الالتزام بإجراءات هذه النظم فضلاً عن القدرة على فهم الأمور المحاسبية، والتدقيق والإدارة المالية، وأن يكونوا على دراية كافية باعداد التقارير المالية وبطبيعة نشاط الشركة . (دحدوح، 2008 : 260) كما أظهرت الدراسات أن وجود الخبرة لدى أعضاء لجنة المراجعة في مجال المحاسبة والمراجعة له تأثير مباشر في جودة نظام الرقابة الداخلية، وعملية إعداد التقارير المالية وفي جودة وسلامة الإفصاح عن المعلومات في التقارير بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الثقة لدى المستفيدين من هذه التقارير (دحدوح، 2008 : 261).

ج- تفويض السلطة الملانمة الى لجنة التدقيق على مجلس الإدارة ان يضع توصيف واضح لمسؤوليات لجنة التدقيق والسلطة المخولة لها للاضطلاع بهذه المسؤوليات، كشرط أساسي للوصول إلى أداء فاعل للجنة إذ إن ذلك سوف يمنع حدوث تعارض أو تداخل بين عمل اللجنة وإعمال الأجهزة التنفيذية بالشركة، ويمكنها من الحصول على أي معلومات تحتاجها في عملية الإشراف والتقييم للسياسات المتبعة في الشركة (6 : 1994 ، ) Braiottaوتوصلت دراسة Kallbers إلى وجود علاقة ايجابية بين فاعلية أداء لجنة التدقيق لواجباتها والقوة الممنوحة لها، والتي تستمد من وجود ميثاق ينظم عملها، ومنحها للسلطة الحقيقية داخل الشركة لممارسة مهامها (Kallbers، 1993 : 55 ) .

د-الاجتماعات الدورية للجنة التدقيق: ان الاجتماعات المتكررة للجنة التدقيق مع كل من المدقق الداخلي والخارجي ستمكنها من ان تكون دائماً على دراية بقضايا المحاسبة والتدقيق، مما يساعدها على الإشراف الفاعل على وظيفة التدقيق . كما ان لجنة التدقيق التي تجتمع بصورة متكررة تستطيع ان توجه موارد التدقيق الخارجي نحو قضايا التدقيق المهمة وفي التوقيت المناسب، وهذا يقلل من ضغط الوقت عند عملية التدقيق الدورية، مما يعكس إيجابياً في جودة التدقيق الخارجي(عيسى، 2006: 38) .

#### 2-2-5: الإفصاح عن لجنة التدقيق:

وهو الإفصاح عن نتائج أعمالها من خلال إصدار تقرير سنوي ينشر ضمن التقارير السنوية للشركة، ويتضمن الأنشطة التي قامت بها لجنة التدقيق خلال العام . وإن نشر تقرير لجنة التدقيق مع التقارير السنوية يمكن أن يسهم في تحسين نزاهة التقارير لأنه يوفر تأكيداً على مدى تنفيذ كل من المدققين الداخليين والخارجيين لمسؤولياتهم المتعلقة بعملية التقرير المالي، كما يعد بمنزلة إخطار للمساهمين بأن اللجنة قد نفذت مسؤولياتها بطريقة مناسبة (دحدوح، 2008 : 262)، على الرغم من انه لا توجد قواعد محددة بخصوص شكل ومحتويات تقرير لجنة التدقيق، ولكن يذكر (لوندي، 2003 : 146-147) إنه من الضروري أن يتضمن الفقرات الآتية :-

عنوان التقرير : يجب استخدام عنوان مناسب لتعريف القارئ على هذا التقرير مثل تقرير لجنة التدقيق .  
الجهة الموجه إليها التقرير : يجب أن يوجه التقرير إلى مجلس إدارة الشركة .  
تأريخ التقرير : يجب كتابة تاريخ التقرير ليبين للقارئ إن اللجنة أخذت بوصفها كل الأحداث والمعاملات التي حدثت ونمت على علمها، ولها تأثير في أنشطة الشركة حتى ذلك التاريخ.  
سلطات لجنة التدقيق : ومنها الحق في فحص أية موضوعات، وكفاية الموارد المتاحة لها لتنفيذ مسؤولياتها بما في ذلك الحق في الاستعانة بخبراء خارجيين عند الضرورة، والحصول على كل المعلومات التي تحتاج إليها مسؤوليات لجنة التدقيق كما حددت في ميثاقها أو لوائحها.  
تشكيل واجتماعات لجنة التدقيق .

ملخص لأنشطة وتوصيات لجنة التدقيق والتي تتعلق بتعزيز استقلال المدققين الخارجيين، فحص نظام الرقابة الداخلية والعلاقة مع المدققين الداخليين والخارجيين، وفحص التقارير المالية.  
لتوقيع : يجب توقيع التقرير بواسطة رئيس لجنة التدقيق، وكما يجب الإفصاح عن أسماء أعضاء اللجنة الآخرين.

#### 2-2-6: الموارد اللازمة للجنة التدقيق:

لايد من توفير موارد مادية وبشرية مخصصة للجان التدقيق اذ تعد هذه الموارد احد مكونات فاعلية لجان التدقيق، اذ اكد الجمعية الوطنية لمديري الشركات المساهمة NACD انه لا يمكن ان تنجز ادائها بفاعلية مالم توفر لها الموارد اللازمة لتحقيق فاعلية لجان التدقيق ( عيسى ، 2006: 31-32 ). ومن اهم هذه الموارد كما ذكرت (الممتاز واحسان، 2003 : 23). عضو لجنة التدقيق المؤهل، ودعم الإدارة، والوقت الكافي للاجتماعات، والتدريب المناسب، وكذلك اللائحة المنظمة لعمل لجنة التدقيق.

#### 2-3: العلاقة بين التمكين ولجان التدقيق:

لقد سبقت الإشارة الى ان احد الركائز الاساسية لاستراتيجية التمكين هي المعرفة، والمهارة، وإدارة المعرفة، والاتصال، وتدقيق المعلومات، والثقة، الحوافز المادية والمعنوية هذا من جانب ومن جانب اخر، فإن المعرفة التي يمتلكها المدقق وبحسب ما يقول DANOS وهي اهم المدخلات واساسها في خدمة التدقيق وكفاءة الخدمة، اذ صنفت المعرفة الى خمسة تصنيفات ويختلف كل مدقق عن الاخر بنسبة امتلاكه للمعرفة ومنها الحد الأدنى للمعرفة والمعرفة الوظيفية، والمعرفة بالاصدارات المحاسبية، والمعرفة القطاعات التي تتوفر من خلال برامج التدريب، والخبرة العملية تمثل التصنيف الرابع للمعرفة اما التصنيف الخامس فهي المعرفة المتعلقة بالعمل ولا تأتي هذه المعرفة الا من خلال الخبرة العلمية.(ابو عيسى، 2011: 47) .



## تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة [دراسة استطلاعية لآراء عينة عمدية من الجهات التفتيشية والمتمثلة بالبنك المركزي وهيئة الأوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة]

ويجب على اللجنة تقييم اداءها بانتظام من خلال مراجعة خطط عملها وتجديد منتديات التواصل والمناقشة لزيادة كفاءتها باختصاصها عملها، مع تسليط الضوء على المهارات والفجوات المعرفية وتحديد المجالات التي يمكن ان تكون فيها اللجنة وعملياتها اكثر فاعلية ويجب على لجان التدقيق تقييم نفسها بانتظام ولفعل ذلك يجب ان تنظر الى المجلس هل هو راضي عن ادائها عمل ومقارنة لفاعلية اللجنة بأي توجهات ذات صلة او توصيات تقوم على ممارسة راندة في مختلف القطاعات وأي فعاليات لمعايير سابقة ان العوامل الدقيقة التي يتم من خلالها تقييم لجان التدقيق هو التقييم الذاتي هو طريقة شائعة على الرغم من ان لجان التدقيق يجب ان تاخذ بنظر العنابة التغذية الراجعة او ردود فعل من جانب الادارة ادانها من قبل المدققين والادارة واصحاب المصالح اذ لن تكون هناك عملية واحدة مناسبة لجميع المنظمات ولكن ايا كان الامر فان تمكين الفريق وهو من الاساليب الذي يجب ان نركز عليه في بحثنا لتركيزه على تمكين الفريق وهذا ما نحتاج اليه بالنسبة للجان التدقيق اذ يتلخص عمل هذا الاسلوب بان التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق لذلك راي بعض الباحثين اهمية كبرى بتمكين المجموعة لعمل الفريق اذ ان العمل الجماعي فوائد تتجاوز العمل الفردي ، وقد بدت فكرة التمكين الجماعي من مبادرات ودوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانيات والقرن الماضي والتمكين على هذا الاساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة ان عمل الفريق يعد اسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي ، وان تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية للمنظمة من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحرك الى المنظمة الافقية المنبسطة بدلا من التنظيمات الهرمية وهذا ان منح التمكين للفريق يعطي لفريق دورا اكبر في تحسين مستويات الاداء لان الاعتمادية المبذولة بين الاعضاء الفريق تؤدي الى قيمة اكبر للاستقلالية كما تحقق القيمة المضافة من تعاون اعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من اعضاء الفريق (قدور ومحمد، 2013: 7) . ومن هنا يرى الباحث ضرورة تمكين الافراد ولاسيما لجان التدقيق اذ يكون التحرك بشكل افقي وليس هرمي كما اشارت الدراسة من خلال تمكين فريق التدقيق بالمعلومات والخبرة والتدريب المعرفة وبشكل جماعي مما يولد رقابة ذاتية خاصة بالفريق فضلا عن الرقابة الخارجية في اداء الاعمال المكلفين بيها كجان تدقيق، اذ نلاحظ ان عملية صنع القرار التدقيق تعتمد من قبل الادارة على العمليات المحاسبية، بصورة عامة التي تؤثر بعمليات تطوير القرار نظرا للمدخلات التكنولوجية الجديدة المتمثلة بالمعلومات والانترنت والاتصالات اللاسلكية اذ ان من ضمن اهداف التمكين هو خلق بيئة ثقافية تدقيقية بين افراد واعضاء اللجان والتي بدورها تؤدي الى التقليل بالكلف فضلا عن الجودة في التدقيق والتي تعد من ضمن الاهداف المهمة لعمل لجان التدقيق اذ يؤدي الى الاسراع في خلق مثل هذه الثقافة وايضا، ايجاد قوى عاملة تحقق توقعات الزبائن والمستخدمين وتلبي خدمات المستخدمين والادراك بالوقت نفسه وتقليل من فجوة التوقعات بين المستخدمين والمدقق الخارجي والادارة، ولا بد من الاشارة الى ان التمكين يشجع على بناء الفرق الجماعية التي تعتمد على تطوير العمل الذاتي مما يعزز دور تلك الفرق الناتجة من التدريب والتطوير المستمر اللذان يعززان ثقة الافراد بقدراتهم وهذا يتطلب برامج تطويره مستمرة والملائمة لفريق التدقيق. الدليمي، محمود فهد وعبد الرضا، افراح خضير، 2016: 47)

اذ ينظر هذا الباحث الى التمكين على انه سلاح لتحقيق اقصى درجات امكانيات العاملين من خلال تطبيقه على نطاق واسع داخل المنظمة كونه يرسم بشكل اساسي في النجاح التنظيمي مع مراعاة وجود علاقة مباشرة بين التمكين واداء العاملين، وانه يعد وسيلة لتشجيع اسهامات المستويات الوسطى فيصنع القرار . يجب على لجنة التدقيق تقييم نفسها بانتظام ولفعل ذلك يجب ان تنظر الى مجلس الادارة ورضاه وعدم رضاه ومقارنة فعاليات اللجنة بأي توجيهات ذات صلة او توجيهات تقوم الى ممارسات راندة في مختلف القطاعات واي فعاليات لمعايير سابقة، ان الطريقة التدقيقية التي يتم من خلالها تقييم لجان التدقيق هو التقييم الذاتي لادائها وربما يختلف من منظمة المنظمة ان التقييم الذاتي هو طريقة شائعة على الرغم من ان لجان التدقيق يجب ان تاخذ بنظر العنابة التغذية العكسية او ردود فعل من جانب الادارة على ادانها من قبل المدققين والادراك واصحاب المصالح. الدليمي ، محمود فهد وعبد الرضا، افراح خضير، 2016: 47).

### المحور الثالث/ الجانب العملي

بعد ان تم في المحور السابق التطرق الى مفهوم التمكين بصورة عامة والى مفهوم لجان التدقيق وعلاقة التمكين بلجان التدقيق والعوامل المؤثرة في فاعلية لجان التدقيق، سنتناول في هذا المحور عرض مفصل لتصميم ومنهج البحث، والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث، واختبار فرضياته، وبهذا الصدد سيتم تصنيف المحور الى مجموعة من الفقرات وفق تسلسل منهجي متتابع وكما في الاتي:

#### 3-1: مجتمع وعينة البحث:

يتكون النظام المصرفي في العراق من (49) مصرف اهلي من ضمنها (14) مصارف اجنبية وايضا (7) مصارف حكومية ووفق التقرير السنوي للاستقرار المالي في العراق وبحسب احصاءات المديرية العامة للاحصاء والبحث والخاصة للبنك المركزي لسنة 2017 ، وايضا مسجلة هذه المصارف كشركات مساهمة العاملة في العراق والمدرجة أسهمها في سوق العراق للأوراق المالية والبالغ عددها ( 38 مصرفاً وقد اخذ الباحث المصارف التالية ( مصرف بغداد ، مصرف الشمال ، مصرف الخليج ، مصرف بابل ، مصرف اشور الدولي، مصرف الاقتصاد ومصرف ايلاف الاسلامي، ومصرف المنصور ، ومصر الائتمان، ومصر سومر) كذلك تم توزيع الاستبانة على المدققين الخارجيين مكاتب التدقيق ووفق نشرة مراقبي الحسابات المجارين للعمل لعام 2018 والتي عددها ( 150 ) مكتب تم نشر 20 مكتب كعينة بحث كلجان تدقيق كذلك مراقبي الامتثال في البنك المركزي وعدد من المديرين والمديرين المفوضين اذ بلغ عدد المديرين لجميع دوائر البنك المركزي بـ 23 مديرا وفي عملية اختيار العينة تم اعتماد حجم العينة 100 عنصر بطريقة عمدية واكثر من 20 % من المجتمع الكلي توزعت بين مدير مكتب تدقيق، مدقق حسابات رئيس ، مدير حسابات، مدير ادارة، مدقق داخلي ، اذ بلغت عدد الاستثمارات المستردة 75 استبانة (5) خمسة منها غير صالحة (( تالفة) وان عدد الاستثمارات الصالحة بلغت 70 استبانة وهي تمثل استخدمت لتحقيق اهداف البحث

#### 3-2: أداة ومنهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وبالشكل يتوافق مع موضوع واهداف البحث اما الاداة التي تم اعتمادها تمثلت باستمارة الاستبيان التي تم تصميمها بعد استعراض ادبيات الفكر المحاسبي والتدقيقي المتعلقة بموضوع البحث، اذ تضمنت الاستمارة على مقاييس ومفردات تم تنسيقها بالاعتماد على مراجعة الادبيات والبحوث والدراسات السابقة، بعد التعديل على بعض فقراتها جزئيا تتلاءم مع طبيعة مجتمع واهداف البحث. وقد تقسيم الاستبانة على قسمين رئيسية وبحسب الاتي:

القسم الأول: أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية العامة لعينة البحث.

القسم الثاني: اشتمل على قائمتين، اذ تضمنت القائمة على (4) محددات (متغيرات) رئيسية، مقسمة على أسئلة فرعية بواقع (16) سؤال، حسب التصنيف الاتي:

القائمة الأولى: اخذ آراء افراد عينة البحث بمدى اهمية التمكين في عمل لجان التدقيق. اذ تم صياغة القائمة الأولى من الاستمارة بشكل يساعد على سهولة القياس، اذ اعتمد مقياس ليكرت الخماسي واستخدام وقد استخدم اختبار (T) للعينة الواحدة يعد اختبار (t) للعينة الواحدة احد اختبارات (t) ويستخدم لفحص ما اذا كان متوسط متغيرها لعينة واحدة يساوي قيمة معينة ام لا وقد استخدم الباحث لاختبار فيما اذا كان الوسط الحسابي للعينة يساوي (3) بمعنى لفحص فيما اذا افراد العينة يوافقون بدرجة تساوي قيمة معينة او موافقتهم اكبر من ذلك ، اذ سيتم قبول الفرضية اذا كانت دلالة (t) اكبر او تساوي مستوى الدلالة المعتمد لهذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ ) وسيتم رفض الفرضية اذا كانت دلالة (t) اقل من ( $\alpha=0.05$ ).

القائمة الثانية: اخذ آراء ثلاث عينات والمتمثلة بالبنك المركزي وسوق الأوراق المالية وعينة الثالثة من المدققين الخارجيين بوصفهم جهات تفتيشية ندرس من خلالها آرائهم في تأثير التمكين على عملهم كلجان تدقيق. أيضا تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي (3) عند تحليل النتائج في كلا القائمتين.



## تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة [دراسة استطلاعية لآراء عينة عمدية من الجهات التدقيقية والمتمثلة بالبنك المركزي وهيئة الاوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة]

وقد تم تقسيم الاعمال المناطة بلجان التدقيق الى أربعة محاور لمعرفة تأثير لجان التدقيق في عينات الثلاث المستقلة اذ تم عرض نفس ال (25) سؤال على العينات الثلاثة بأربعة ابعاد تمثل اعمال لجان التدقيق وباستخدام اختبار T للعينة المستقلة استخدم لاختبار فيما إذا كانت هناك فروق معنوية للتمكين ام لا بين واجبات افراد العينات الثلاث.

### 3-3: اسلوب والوسائل المستعملة:

بغرض تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته، فقد تم استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) One sample –test وهو احد اشكال اختبارات يستخدم t ويستخدم لفحص ما اذا كان متوسط متغيرها لعينة واحدة يساوي قيمة معينة ام لا وقد استخدم الباحث لاختبار فيما اذا كان الوسط الحسابي للعينة يساوي (3) بمعنى لفحص فيما اذا افراد العينة يوافقون بدرجة تساوي قيمة معينة او موافقتهم اكبر من ذلك، اذ سيتم قبول الفرضية اذا كانت دلالة (t) اكبر او تساوي مستوى الدلالة المعتمد لهذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) وسيتم رفض الفرضية اذا كانت دلالة (t) اقل من ( $\alpha = 0.05$ ). واختبار (T) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test يستخدم فيما إذا كانت هناك فروق معنوية ام لا بين اجابات افراد العينات الثلاث الدراسة والمتمثلة بعينة البنك المركزي وسوق الاوراق المالية كعينة ثانية والمدققين الخارجيين كعينة ثالثة.

### 3-4: صدق وثبات استمارة الاستبيان:

لقد تم اختبار صدق استمارة الاستبانة ظاهريا عن طريق عرضها على عدد من المحكمين اذ تألفت من خمسة أساتذة منهم مهنيين متخصصين في المحاسبة والتدقيق ومنهم اساتذة اكاديميين في الجامعات، وبذلك خرجت الاستمارة بصورتها النهائية بعد الاخذ بتوجيهات المحكمين بنظر العناية.

### 3-5: تحليل آراء افراد عينة البحث واختبار الفرضيات:

جدول رقم (1) تحليل افراد عينة البحث

ت	المعلومات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
.2	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنة	6	8.5%
		من 5 سنة - اقل من 10	10	14.5%
		من 10 سنة - اقل من 15	24	34.5%
		15 فأكثر	30	42.5%
		المجموع	70	100%
.3	المؤهل العلمي	دبلوم	10	14%
		بكالوريوس	20	28.5%
		ماجستير	16	23%
.4	التخصص العلمي	دكتوراه	16	23%
		اخرى	8	11.5%
		المجموع	70	100%
		محاسبة	25	35.5%
		ادارة اعمال مالية	15	21.5%
.5	المسمى الوظيفي	اخرى	15	21.5%
		المجموع	70	100%
		اقل من 25	6	8.5%
		26-40	24	35.5%
		41 فأكثر	40	56%
.5	المسمى الوظيفي	المجموع	70	100%
		مراقب حسابات	20	28.5%
		مدير حسابات	10	14.5%
		مدير ادارة	20	28.5%
		مدقق داخلي	10	14.5%
.5	المسمى الوظيفي	محاسب	10	14.5%
		المجموع	70	100%



يبين الجدول المذكور آنفاً وصف لآراء واجابات افراد عينة البحث، ويتضح من خلال تحليل النتائج وتحديدا الفقرة رقم (1) في فقرة الخبرة المهنية يلاحظ ان ما نسبته 34.5% لديهم خبرة اكثر من 10 سنوات، وما نسبته 42.5% لديهم خبرة اكثر من 15 سنة، أي ان غالبية افراد العينة من ذوي الخبرة. اما الفقرة الثانية الموهل العلمي فكانت النسب الاكبر (28.5%، 23%، 23%) على التوالي تتوزع بين شهادات الماجستير والدكتوراه والبكالوريوس، وهذا يعني ان افراد عينة البحث مؤهلين تأهيلا علميا اما الفقرة الثالثة التخصص العلمي فكانت النسبة الأكبر من نصيب تخصص المحاسبة بنسبة 35% وهذا يدل على ان افراد العينة مستوفين شروط التخصص العلمي اما العمر اذ كانت النسبة الأكبر من افراد العينة تتراوح أعمارهم 30 سنة فأكثر اما المسمى الوظيفي فكانت افراد العينة منقادة بصورة عمدية من مدراء مصارف ومدراء مفوضين واعضاء لجنة ومدققين ومراقبي الحسابات مما يعزز الثقة في واجبات افراد العينة ومن ثم التوصل تحقيق اهداف البحث .

### 3-6: اختبار الفرضية الأولى:

من خلال هذه الفقرة سيتم تحليل إجابات أفراد عينة البحث واختبار مدى صحة او عدم صحة الفرضية القائلة ليس هناك اهمية لابعاد التمكين في عمل لجان التدقيق:  
جدول رقم (2) نتائج اختبار (t) لعينة الدراسة

النتائج				الاسئلة	البيانات	التسلسل
الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دلالة t Sig.			
4-3	3.06	.832	.567	.575	تفوض الادارة للجان التدقيق سلطات كافية لانجاز مهامها	1
4-4	3.03	.168	.159	1.425	هناك ثقة من قبل الادارة في قدرة لجان التدقيق على اداء مهامها	2
4-1	3.49	.503	.000	8.073	ان الادارة تمنح لجان التدقيق المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامها	3
4-2	3.23	.487	.000	3.929	ان الاداء الجيد لعمل لجان التدقيق يوفر الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية	4
4	3.2000	33944	.000	4.930	المعدل العام	
2-2	4.54	.846	.000	15.260	تتوافر اجواء المساعدة وروح التعاون بين اعضاء اللجان في اداء عملهم	5
2-3	4.46	.774	.000	15.744	ان مجلس الادارة يركز على اداء لجان التدقيق كفريق عمل واحد بلا من التركيز على الاداء الفردي بذلك تكون مسؤولة جماعية ولسبت مسؤولة فردية	6
2-1	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000	24.303	هناك ثقة متبادلة بين اعضاء الفريق وهي سائدة في طبيعة العمل المالي	7
2-4	4.23	.423	.000	15.260	ان فريق اعضاء لجان التدقيق يكون قادرا على تنفيذ ما يتخذه اعضاء لجان التدقيق من قرارات.	8
2	4.5571	.18144	.000	71.805	المعدل العام	
1-4	4.34	.866	.000	12.971	يقدر مجلس الادارة جهود العاملين في لجان التدقيق	9
1-1	4.40	.646	.000	18.130	يسمح لي نظام العمل الذي تتخذه لجان التدقيق بالمشاركة في اتخاذ القرارات	10
1-2	4.34	.478	.000	23.500	العدالة والموضوعية الناتجة عن مجلس الادارة في توزيع نظام الترقيات والحوافز على اعضاء لجان التدقيق	11
1-3	3.94	.866	.000	8.774	تعد كفاءة لجان التدقيق معيارا مهما في نظام الترقيات	12
نسبة 1/ %85	4.2571	.59735	.000	17.608	المعدل العام	
3-3	4.57	.498	.000	26.377	ان مجالس الادارة يوفر دورات تدريبية للجان التدقيق لتطوير مهارات اعضاء اللجان	13
3-1	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000	27.129	ان مجلس الادارة يسمح لاعضاء لجان التدقيق على تبادل الخبرات فيما بينهم	14
3-1	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000	26.377	هناك برامج توضع للجان التدقيق والتي تسعى الى تطوير وتبادلها الخبرات	15
3-2	4.60	.493	.000	27.129	يسعى مجلس الادارة الى وضع خطة للتدريب اعضاء لجان التدقيق	16
3	4.7929	.09490	.000	158.061	المعدل العام	
نسبة الكلية %84	4.2018	.16143	.000	62.284	المؤشر الكلي للتمكين	

تظهر نتائج اختبار  $t$  الموضحة في الجدول ( 1 ) ان مستوى دلالة  $t$  القرينة بكل قيمة من قيم  $t$  لمعظم البنود التي تضمنها الجدول اكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه البحث ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء لمعظم البنود الذي يحتويها الجدول المعبرة اهمية لابعاد التمكين في عمل لجان التدقيق، من هذا الاختبار يظهر ان هناك فروق في الآراء معنوي فقط ذي التسلسل (1) تفوض الادارة للجان التدقيق سلطات كافية لانجاز مهامها اذ يختلف بها آراء العينة معنويا والتي تقل بها عن مستوى الدلالة للفرضية ( $\alpha=0.05$ ) اما باقي النقاط يؤيد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العينة العمدية. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية السابقة التي نصت على انه ":- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العينة اهمية لابعاد التمكين في عمل لجان التدقيق. اذن هناك اهية لابعاد التمكين في عمل لجان التدقيق اذ جاءت اهمية الحوافز في المرحلة الاولى من ناحية تقدير مجلس الادارة جهود العاملين في لجان التدقيق ، والسماح لي نظام العمل الذي تتخذه لجان التدقيق بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، والعدالة والموضوعية الناتجة عن مجلس الادارة في توزيع نظام الترقيات والحوافز على اعضاء لجان التدقيق واخذ بالاعتناء كفاءة لجان التدقيق معيارا مهما في نظام الترقيات. والمرحلة الثانية جاء العمل وفق فريق عمل عن طريق، تتوافر اجواء المساعدة وروح التعاون بين اعضاء اللجان في اداء عملهم وتركيز مجلس الادارة على اداء لجان التدقيق كفريق عمل واحد بلا من التركيز على الاداء الفردي بذلك تكون مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فردية، وزرع الثقة متبادلة بين اعضاء الفريق وهي سائدة في طبيعة العمل المالي، وان فريق اعضاء لجان التدقيق يكون قادرا على تنفيذ ما يتخذه اعضاء لجان التدقيق من قرارات.

### 3-7: اختبار الفرضية الثانية:

من خلال هذه الفقرة سيتم تحليل آراء افراد العينة والمتمثلة بالبنك المركزي وهيئة الأوراق المالية ومكاتب التدقيق الخارجي للتحقق من مدى صحة او عدم صحة الفرضية الثانية الرئيسية والقائلة لا يسهم التمكين في التأثير على فاعلية اعمال لجان التدقيق، وسيتم ذلك من خلال المهام الاساسية لعمل لجان التدقيق والتي تتمثل بالابعاد الرئيسية لعمل لجان التدقيق وفق متطلبات او ابعاد التمكين والذي ينقسم الى اربعة ابعاد فرعية، وكما يأتي:

#### 3-7-1: البعد الأول: الاشراف على عملية اعداد التقارير بإطار ابعاد التمكين:

جدول رقم (2) الفروق بين آراء افراد العينات الثلاث وفق اختبار ( $t$ ) للعينات المستقلة للبعد الاول

ت	البيانات	الاسئلة	البنك المركزي		هيئة الأوراق المالية		المدققين الخارجيين		قيمة $t$	دلالة $t$ sig	قيمة $t$	دلالة $t$ sig	متوسط الحسابي
			قيمة $t$	دلالة $t$ sig	قيمة $t$	دلالة $t$ sig	قيمة $t$	دلالة $t$ sig					
1	والمعرفة	وجود قاعدة بيانات لمراجعة التقارير المالية السنوية قبل عرضها على مجلس الادارة وتأثير السياسات المحاسبية عليها.	5.151	.000	6.134	.000	15.013	.000	11.535	.000	4.26		
2	التحيز	التحفيز المادي للأفراد والمعنوي عن طريق ممارسة العصف الذهني على ماتقوم به الادارة من تخمينات وتقديرات محاسبية لها تأثير مهم على القوائم المالية	19.615	.000	1.443	.161	5.501	.000	7.226	.000	3.80		
3	القدرة	تفويض السلطة لمراجعة مناقشات المدقق الخارجي مع الادارة والمتعلقة بالتقارير المالية	541	.623	4.811	.000	.624	.539	3.602	.001	3.34		
4	العمل	تقدير وتقييم مشترك في مدى تعرض القوائم المالية للغش وحالات الغش المتكشفة	19.615	.000	3.638	.001	4.290	.000	9.192	.000	3.97		
5	توضيح	تشجيع على مراجعة مدى تجانس القوائم المالية خلال السنة مع القوائم السابقة مع حرية امتلاك تصحيح الانحرافات وهل كانت هناك اي جوانب من التقارير المالية المقترحة لم تكن لجنة التدقيق مقتنعة بها؟	3.559	.002	2.487	.020	3.391	.003	4.644	.000	3.43		
6	والتدريب	تقلد لجنة التدقيق مسؤولية متابعة التقارير المالية ومدى ملامتها والإبلاغ عن المخالفات مع اجراء عملية التحقق منها.	19.615	.000	17.321	.000	1.926	.067	11.337	.000	4.34		
		المعدل العام	19.222	.000	9.038	.000	7.518	.000	16.237	.000	3.857	نسبة %77	

تحليل النتائج :- نلاحظ في الجدول رقم (2) تظهر نتائج اختبار (t) ان مستوى دلالة t القرينة بكل قيمة من قيم t لمعظم البنود التي تضمنها الجدول اصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه البحث ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لافراد العينة وبين متوسط اداة القياس (3) بين اراء البنك المركزي وسوق الاوراق المالية ومكاتب التدقيق كل على حدة وبين مجموع ارائم على حدة لمعظم البنود الذي يحتويها الجدول ، وما عدى بُعد التفويض وخاصة بالبنك المركزي على اساس ان المركزية هي السائدة في عمل المركزي في اتخاذ القرارات الادارية العليا وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه " لايسهم التمكين في التأثير على الاشراف على عملية اعداد التقارير" وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يسهم التمكين في التأثير في الاشراف على عملية اعداد التقارير".

3-7-2: البعد الثاني: الاشراف على نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر ضمن إطار التمكين الإداري:  
جدول رقم (3) الفروق بين اراء افراد العينات الثلاث وفق اختبار (t) للعينات المستقلة للبعد الثاني

ت	الإجابة	الاسئلة		البنك المركزي		هيئة الأوراق المالية		المدققين الخارجيين		المتوسط الحسابي
		قيمة t	دلالة sig	قيمة t	دلالة sig	قيمة t	دلالة sig	قيمة t	دلالة sig	
7	فريق العمل	5.151	.000	1.690	.103	15.906	.000	10.834	.000	4.31
8	تقديم	.525	.606	11.355	.000	1.297	.207	4.887	.000	3.51
9	تدريب	12.497	.000	17.321	.000	11.747	.000	19.010	.000	4.31
10	تدريب	-3.559	.002	.700	.490	15.906	.000	9.242	.000	4.26
11	معرفة	19.615	.000	.000	1.000	.000	1.000	3.873	.000	3.57
12	معرفة	-3.559	.002	11.355	.000	-1.000	.328	2.116	.038	3.23
13	معرفة	12.497	.000	6.325	.000	11.747	.000	13.896	.000	4.09
	المعدل العام	33.397	.000	7.853	.000	9.447	.000	17.512	.000	3.898 نسبة %80

تحليل النتائج :- نلاحظ في الجدول رقم (3) تظهر نتائج اختبار (t) ان مستوى دلالة t القرينة بكل قيمة من قيم t لمعظم البنود التي تضمنها الجدول اصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه البحث ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لافراد العينة وبين متوسط اداة القياس (3) بين اراء البنك المركزي وسوق الاوراق المالية ومكاتب التدقيق كل على حدة وبين مجموع ارائم على حدة لمعظم البنود الذي يحتويها الجدول ، وما عدى بُعد التفويض وخاصة بهيئة الاوراق المالية ليس هناك التاكيد على التدريب وزيادة الخبرة في ادارة المخاطر كفريق عمل وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه " لايسهم التمكين في التأثير الاشراف على نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر ضمن إطار التمكين" وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " التمكين في التأثير الاشراف على نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر ضمن إطار التمكين".

3-7-3: البعد الثالث: ديم فاعلية واستقلالية المدقق الداخلي:

جدول رقم (4) الفروق بين آراء أفراد العينات الثالث وفق اختبار (t) للعينات المستقلة للبعد الثالث

ت	الابعاد	الاسئلة	البنك المركزي		هيئة الاوراق المالية		المدققين الخارجيين		قيمة t	دلالة sig	المتوسط الحسابي
			قيمة t	دلالة sig	قيمة t	دلالة sig	قيمة t	دلالة sig			
14	تدريب وتعيين	مشاركة الادارة المشاركة في اختيار وتعيين مدير التدقيق الداخلي في ضوء مؤهلاته وكفاءته المهنية.	16.170	.000	6.325	.000	5.675	.000	13.134	.000	4.09
15	تحفيز	بناء قاعدة معلومات واتصالات مع المدقق الداخلي لمعرفة مناطق القوة وتحفيزه عليها وتجنب مناطق الضعف.	5.339	.000	12.925	.000	5.675	.000	12.497	.000	4.43
16	تدريب	المشاركة في تحديد المهام المدقق الداخلي والتأكد من تمتع المدقق الداخلي بالسلطات اللازمة للوفاء بمسؤولياته	16.170	.000	7.379	.000	11.863	.000	17.246	.000	4.34
17	تدريب	وضع برامج تدريبية مشتركة مع المدقق الداخلي مع ثقافة واهداف الوحدة الاقتصادية	19.615	.000	7.379	.000	6.782	.000	14.610	.000	4.43
18	معرفة	عقد اجتماعات مستمرة مع المدقق الداخلي بصفة دورية وكذلك توفير الاليات المهمة لتسهيل تبادل المعلومات مع المحافظة على سرية المعلومات	6.892	.000	11.355	.000	6.782	.000	14.035	.000	4.31
19	تدريب	توحيد المفاهيم وتقريب وجهات النظر وذلك عن طريق التنسيق بين عمل المدقق الداخلي والخارجي	16.170	.000	2.132	.043	11.747	.000	10.250	.000	4.03
		المعدل العام	41.122	.000	10.292	.000	10.627	.000	21.056	.000	4.214 3 نسبة %84

تحليل النتائج :- نلاحظ في الجدول رقم (4) تظهر نتائج اختبار (t) ان مستوى دلالة t القرينة بكل قيمة من قيم t لمعظم البنود التي تضمنها الجدول اصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه البحث ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لافراد العينة وبين متوسط اداة القياس (3) بين آراء البنك المركزي وسوق الاوراق المالية ومكاتب التدقيق كل على حدة وبين مجموع ارائم على حدة لمعظم البنود الذي يحتويها الجدول، وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه " لا يسهم التمكين في التأثير الاشراف على نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر ضمن إطار التمكين " وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "التمكين في التأثير الاشراف على نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر ضمن إطار التمكين".



تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة  
[دراسة استطلاعية لآراء عينة عمدية من الجهات التدقيقية والمتمثلة بالبنك  
المركزي وهيئة الاوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة]

7-3- البعد الرابع: دعيم فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي ضمن اطار التمكين الإداري:  
جدول رقم (5) الفروق بين اراء افراد العينات الثلاث وفق اختبار (t) للعينات المستقلة للبعد الرابع

ت	الابعاد	الاسئلة	البنك المركزي		هيئة الاوراق المالية		المدققين الخارجيين		قيمة t	دلالة t sig	المتوسط الحسابي
			قيمة t	دلالة t sig	قيمة t	دلالة t sig	قيمة t	دلالة t sig			
20	تكوين	حرية اتخاذ قرار واختيار الأنسب من المدققين الخارجيين على أساس الكفاءة المهنية من قبل لجان التدقيق	16.170	.000	2.132	.043	1.446	.162	6.385	.000	4.09
21	تكوين	قيام لجنة التدقيق بدراسة ومراجعة خطط التدقيق الخارجي وتحديد مدى ملائمتها وتوافقها مع أهداف الرقابة الداخلية مع حرية إجراء أية تعديلات مقترحة.	14.166	.000	2.132	.043	1.446	.162	2.543	.013	4.43
22	معرفة	وجود قاعدة معلومات عن المدققين الخارجيين متاحة للجنة التدقيق، ومتابعة وجود أي علاقات مادية أو وظيفية مع الشركة والتي من الممكن أن تؤثر سلباً في استقلالية التدقيق الخارجي	6.668	.000	17.321	.000	1.446	.162	6.385	.000	4.34
23	تدريب	بما ان لجنة التدقيق تعتبر اقرب من الادارة العليا في معرفة صلاحية من عدم صلاحية المدقق الخارجي ، لذلك فان يجب صقل الخبرة المتولدة عن طريق التدريب المتواصل	3.269	.004	4.319	.000	3.762	.001	6.668	.000	4.43
24	تحفيز	تشجيع لجنة التدقيق على تحمل المسؤولية والسلطة في اختيار المدقق الخارجي عن طريق التحفيز المادي المتمثل بالمكافآت والتحفيز المعنوي المتمثل بالمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني .	13.225	.000	17.321	.000	15.906	.000	33.742	.000	4.31
25	العمل كفريق	إجراء تقييم سنوي بفاعلية التدقيق الخارجي من قبل لجنة التدقيق ، مع محاولة الحصول على المعلومات من شركة التدقيق عن السياسات والاجراءات القائمة للحفاظ على استقلالية وامتثال المراقب للمتطلبات ذات الصلة ، بما في ذلك تناوب شركاء مراجعة الحسابات	3.269	.004	2.132	.043	1.446	.162	3.984	.000	4.03
		المعدل العام	14.166	.000	8.544	.000	5.323	.000	13.225	.000	3.7619 نسبة %75
		المعدل الكلي	41.636	.000	10.052	.000	11.110	.000	20.812	.000	3.9314 نسبة %79

تحليل النتائج :- نلاحظ في الجدول رقم (5) تظهر نتائج اختبار (t) ان مستوى دلالة t القرينة بكل قيمة من قيم t لمعظم البنود التي تضمنها الجدول اصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه البحث ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لأفراد العينة وبين متوسط اداة القياس (3) بين اراء البنك المركزي وسوق الاوراق المالية ومكاتب التدقيق كل على حدة وبين مجموع ارائم على حدة لمعظم البنود الذي يحتويها الجدول ، وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه " لايسهم التمكين في التأثير دعم فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي "وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " ان التمكين يسهم دعم فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي". تظهر نتائج اختبار t الموضحة في الجداول (2,3,4,5) ان مستوى دلالة t القرينة بكل قيمة من قيم t لمعظم البنود التي تضمنها الجدول اصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه البحث ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اراء البنك المركزي وسوق الاوراق المالية ومكاتب التدقيق لمعظم البنود الذي يحتويها الجدول المعبرة وعن الابعاد التمكين في التأثير على عمل لجان التدقيق، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لأفراد العينة وبين متوسط اداة القياس (3) بين اراء البنك المركزي وسوق الاوراق المالية ومكاتب التدقيق كل على حدة وبين مجموع ارائم على حدة لمعظم البنود الذي يحتويها الجدول، وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه " لايسهم التمكين في التأثير على فاعلية اعمال لجان التدقيق "وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يسهم التمكين في التأثير على فاعلية اعمال لجان التدقيق. علما ان متوسطات الابعاد كانت كالاتي في المرحلة الاولى تدعيم فاعلية واستقلالية المدقق الداخلي: بنسبة 84% اما الاشراف على نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر ضمن إطار التمكين افكان 80% فكان من نصيب دعم فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي بنسبة 79% اما آخر فكان من نصيب الاشراف على عملية اعداد التقارير بنسبة 77% ام المعدل العام كان بنسبة 75% وهي نسبة جيد بتأثير التمكين على عمل لجان التدقيق.

### 3-8: الاستنتاجات والتوصيات:

#### أ- الاستنتاجات:

- في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث من خلال الاستبانة والتي وزعت على مكاتب التدقيق الخارجي وعلى البنك المركزي وعلى هيئة الاوراق المالية يمكن ادراج اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها كما يلي:
1. تعد لجان التدقيق من الاليات الرقابية والاشرفية المهمة ولكن الاهم هنا يتمثل في دور الجهات الرقابية في ادارة عمل هذه اللجان بما يتحقق اهداف البنك بشكل خاص والبنك المركزي بشكل عام .
  2. ان تمكن عمل اللجان في المصارف يساعد في دعم عمل هذه لجان التدقيق بما يحقق مردودات ايجابية اكثر وخاصة كونها اقرب من الادارة في معرفة نقاط ضعف البنى التشغيلية للمصرف.
  3. يتضح من الجانب العملي ان الخبرة المهنية والمعرفة وكذلك امتلاك المعلومات لها الاثر كبير والتي تعد من مقومات التمكين لما لها الاثر الكبير في دعم عمل تلك اللجان في تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها بصوره فاعلة وكفوة .
  4. ان من ضمن ما واجه التمكين بالنسبة لأعضاء لجان التدقيق هو تحديد المهام والصلاحيات وتجديد مسؤولياتها وبرامج عملها، اذا وجدت هناك ضعف وقصور في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بسبب القصور الكبير في فيما يتعلق باهمال الجوانب التشكيل ، وبرامج العمل والمسؤوليات ، كذلك لم يكن التزام المصارف بتشكيل لجان التدقيق على الاغلب كان التزاما سوريا وليس حقيقيا مما اثر على اداء وعمل تلك اللجان وفعاليتها.
  5. ان وجود لجان التدقيق الفاعلة يمكن ان تسهم في ادارة المخاطر مع مجلس الادارة والادارة العليا ، كذلك الحد ظاهرة فجوة التوقعات بين الشركة والمدير التنفيذي من جهة وبين الاطراف الاخرى من مدققين من جهة اخرى .

## ب- التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات اعلاه يمكن تقديم بعض التوصيات اهمها كالآتي:-
1. اعطاء اهمية للجان التدقيق من قبل الادارة وذلك باعطائها الصلاحيات والمعلومات الملانة ، وكذلك اختيار اعضاء وفق معيار المهنية والخبرة وضرورة التأكيد في الاعتماد على نظام متكامل للرقابة والتدقيق والتحفيز مبدأ الرقابة الذاتية من قبل اعضاء ، وكذلك ابراز نظام المساءلة والمسؤولية من قبل لجان التدقيق
  2. ايجاد وجود حقيقي وفاعل للجان التدقيق الى جانب الاهتمام بتحقيق التواصل الفعال لإلغاء جميع الفجوات التي قد تحصل بين الادارة وتوقعات المستخدمين والمدققين الخارجيين ، وذلك بأخذهم القرارات الضرورية وبوصفهم الأقرب الى الواقع التشغيلي للمصارف .
  3. اقتراح نموذج تطبيقي لاستعمال ابعاد التمكين بشكل واسع لتطوير عمل لجان التدقيق بما يحقق اهداف الوحدة الاقتصادية بشكل فاعل .
  4. يجب على لجان التدقيق ان تاخذ بنظر الاعتبار التغذية الراجعة او التغذية العكسية اي يجب ان تاخذ ردود الافعال على ادائها من جانب الادارة من جهة ومن قبل اصحاب المصالح من جهة اخر، فهنا تكون لجان التدقيق متأقلمة وفق متطلبات الوحدة الاقتصادية لتحقيق اهداف تلك الوحدة بفاعلية وكفاءة .

## • المصادر:

### اولاً: القواعد والمعايير والانظمة والتعليمات:

- 1- قانون المصارف رق (9) لسنة 2004
  - 2- القواعد المحاسبية وادلة التدقيق الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في العراق.
  - 3- نشرة مراقبي الحسابات المجازين لمزاولة المهنة لسنة 2018، مجلس مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات.
- ثانياً: الكتب

- 1- ارينز، الفين ولوبك، جيمس، (2009)، " المراجعة مدخل متكامل"، ترجمة: الديسطي، محمد محمد عبد القادر وحجاج، احمد حامد، دار المريخ للنشر.
- 2- جريجوري ،هولي ج. وليلين، جيسون ،"دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة، من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحدي"، مركز المشروعات الدولية الخاصة ،الطبعة الثالثة واشطن، 2003
- 3- جمعة، د.احمد حلمي،" التدقيق الداخلي والحكومي " جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان، الطبعة الاولى، 2011 .

### ثالثاً: الرسائل والاطاريح:

- 1- الغرباوي، عادل حسن ، دراسة استطلاعية لمدى إمكانية تطبيق لجان المراجعة، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - مصر 2001 .
- 2- المنيف، عبد الله علي والحميد، عبد الرحمن إبراهيم، "مهام لجان المراجعة ومعايير اختيار أعضائها : دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد 1998-ص 37-68
- 3- عبد الله، زهير ياسين "لجان التدقيق المستقلة وأثرها في تحسين الاداء التدقيقي في المصارف العراقية الخاصة"، بحث تطبيقي في المصارف العراقية الخاصة، مقدم إلى هيئة الأمناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين وهو جزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة القانونية- المعهد العربي للمحاسبين القانونيين-بغداد- العراق 2012
- 4- قدور، باحدي ومحمد، بديدة " اثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات " دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب Forag، لاستكمال شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص: ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، 2013.
- 5- لوندي، فريد فوزي، " دور لجان المراجعة في زيادة فعالية المراجعة الداخلية : دراسة تطبيقية "، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2003.



تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة  
[دراسة استطلاعية لآراء عينة عمدية من الجهات التفتيشية والتمثلة بالبنك  
المركزي وهيئة الأوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة]

- 6- مؤمن حيدر محمد رضا، تفعيل لجان التدقيق للحد من الممارسات المحاسبية غير السليمة، (بحث تطبيقي في الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، بحث مقدم إلى هيئة الأمناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين وهو جزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة القانونية- المعهد العربي للمحاسبين القانونيين- بغداد-العراق 2016
- 7- يونس، فائزة محمود حلمي، " لجان المراجعة ودورها في تدعيم استقلال المراجع الداخلي بشركات المساهمة في مصر: دراسة ميدانية استطلاعية "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، مجلد ( 20 )، العدد الأول، 1996.
- رابعاً: المجلات والدوريات
- 1- الدليمي، محمود فهد وعبد الرضا، افراح خضير "دور استراتيجية التمكين في الاداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة" . . مجلة جامعة كربلاء العلمية – المجلد الرابع- العدد الاول، 2016.
- 2- تركي، سنية كاظم "التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (96)، المجلد 23، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2017.
- 3- ابو عيسى، دعاء خالد "مدى وجود التخصص في التدقيق لدى مكاتب التدقيق في الاردن"، مجلة الجامعة الاردنية، دراسات، العلوم الادارية ' المجلد 38 ، العدد38، 2011.
- 4- الرحيلي، عوض سلامة، " لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية – "مجلة جامعة الملك عبد ٢١٨ – ١٧٩ : ٢٠٠٨، العزيز: الاقتصاد والإدارة، م٢٢، ع ١.
- 5- السويطي، موسى سلامة، "تطوير نموذج لدور لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها على فاعلية وإستقلالية التدقيق الخارجي"، رسالة دكتوراه فلسفة في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006 .
- 6- الصباغ، عزام عبد الوهاب عبد الكريم " اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين "، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد –العراق، العدد(101)- المجلد (23) لسنة 2017
- 7- المعزز، احسان ومدى فعالية لجان المراجعة في الشركات المساهمة السعودية : "دراسة ميدانية "، بحث مقدم إلى مؤتمر المحاسبة الأول ( دور مهنة المحاسبة في حماية الاستثمارات وتنميتها )، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في الفترة من 7-9 تشرين أول، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 8- المنيف، عبد الله و الحميد، عبد الرحمن، مهام لجان المراجعة ومعايير اختيار أعضائها ( دراسة تطبيقية في السعودية ) مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز 1998 .
- 9- الياسري، جوان فاضل " اثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل" مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل-العراق، العدد (37) 2018
- 10- الياسري، اكرم و محمد، امل عبد محمد "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي"مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. العدد المجلد (9)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2007
- 11- دحدوح، حسين احمد، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (24) العدد الأول 2008 .
- 12- علي مكيد، ويحياوي فاطمة، اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لراس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة فرع انتيبو نيكال المدينة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (14)، جامعة المدينة –مصر 2015
- 13- عيسى، سمير كامل محمد، " محددات فعالية لجنة المراجعة في الحد من سلوك إدارة الأرباح :دراسة ميدانية "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بحث مقبول للنشر، 2006.
- 14- مهدي، جوان فاضل، " اثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل" مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد(37)، جامعة بابل، 2018.





تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة  
[دراسة استطلاعية لأراء عينة عمدية من الجهات التفتيشية والمتمثلة بالبنك  
المركزي وهيئة الاوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة]

- 15- المومني ، محمد عبد الله، تقييم ضوابط تشكيل لجان التدقيق واليات عملها في الشركات المساهمة الأردنية لتعزيز الحاكمية المؤسسية ، المؤتمر العلمي الأول – جامعة دمشق 2008 .  
16- يعقوب، فيحاء عبد الله، عباس، محمد عبد الجليل" نموذج مقترح لعمل لجان التدقيق في القطاع العام وتفاعله مع ديوان الرقابة المالية الاتحادي للحد من حالات الاحتيال" مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع - العدد (2) 2014.

**الكتب الاجنبية والمجلات الاجنبية**

- 1- Braiotta,L.," The Audit committee handbook",2th Ed., Jogan Wily & Sons Inc.,1994.
- 2- Al – Lehaidan , I. , “ Audit Committee Effectiveness ; Australia and Saudi Arabia , PhD Thesis, Victoria University , Australia , 2006.
- 3- Arens, Alvin A, and Elder , Beasley," Auditing and Assurance Services", An Integrated Approach, 14th Edition,2012,p796.
- 4- Conger, J.A. and Kanungo, R.B., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 1988,p 471-482.
- 5- Ford ,Robert C. Foxhole r, Myron.D, "Empowerment: A matter of degree Academy of Management Executive", Vol,9No.3,21-31,1995.
- 6- Kallbers , L. P. and Forgarty , T. J. ,“ Audit Committee Effectiveness : AnEmpirical Investigation of Contribution of power ” , A Journal of Practice & Theory ,Spring , 1993.

الندوات وشبكة المعلومات العالمية الانترنت

- 1-<http://www.prof-samirkamel.com>
- 2- [www.kpmg.comLgloalaic](http://www.kpmg.comLgloalaic)



تأثير التمكين في تعزيز فاعلية عمل لجان التدقيق في المصارف التجارية الخاصة  
[دراسة استطلاعية لآراء عينة عمدية من الجهات التفتيشية والتمثلة بالبنك  
المركزي وهيئة الاوراق المالية والمدققين الخارجيين في المصارف التجارية الخاصة]

**The impact of enabling the effectiveness of the work of the audit committees in private commercial banks (A survey study of the views of a sample of the objective of the inspection bodies represented by the Central Bank and the Securities Commission and external auditors in private commercial banks).**

### **Abstract**

The aim of this study is to identify the effect of enabling the effectiveness of the work of the audit committees in private commercial banks and to identify the extent of awareness of the importance of empowerment in the work of these committees, especially as it is known that these committees, especially the inspection committees that go to private banks and from various sources including committees of the Central Bank of Iraq Committees of the Securities Commission and finally committees of the external audit offices, through an analysis of the determinants of empowerment in the performance of the most important work of the audit committees, namely: supervising the process of preparing reports, supervising the system of internal control and risk management, And the independence of the internal auditor, to strengthen the effectiveness and independence of the external auditor In order to achieve these objectives, a questionnaire form consisting of two lists prepared for this purpose was designed to be distributed to a sample of banks and a sample of the audit offices and a sample from the Securities Commission final, The analysis of the data in the SPSS program examined the hypotheses and the research reached the importance of the dimensions of empowerment in the work of the audit committees by 84%. The most important of the dimensions of empowerment is motivation, training and knowledge on the work of the audit committees, while the second form 'Among the three independent samples are the Central Bank, the Securities Commission and the external audit offices, which are considered inspection committees on these private banks. The impact of empowerment is on supervision of the reporting process (77%). The impact of empowerment in the second dimension is the supervision of the internal control and risk management system (80%). The third dimension was to strengthen the effectiveness and independence of the internal auditor (84%). The fourth dimension is to strengthen the effectiveness and independence of the external auditor (79%). There were no significant differences between the three independent samples according to the t-test of the independent samples and their consensus on the overall effect of the overall audit ability by (79%). The research ended with several recommendations including: Giving importance to the audit committees by the administration, As well as the selection of members according to the standard of professionalism and experience and the need to emphasize the reliance on an integrated system of control and scrutiny and motivation of the principle of self-control by members, as well as highlighting the system of accountability and accountability by the Audit Committees, and to find a real and effective existence of the Audit Committees besides Mam achieving effective communication to cancel all the gaps that may occur between the administration and the expectations of users and external auditors and that the necessary decisions and taking them as the closest to the operational reality of the banks

**Key word/** Audit, Empowerment, Audit Committees