مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التدقيق الخارجي في عملية الإصلاح الإداري في سورية
اسم الكاتب: د. قصي علي عمار، همام محمد حركوك
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5502
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:15 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of External Auditing In The Administrative Reform Process In Syria
(Field study at Syrian Telecom – Lattakia Branch)

Dr. Kousay Ammar [*]
Houmam Harkouk [**]

(Received 11 / 6 / 2020. Accepted 20 / 9 / 2020)

□ ABSTRACT □

This research aims to determine the relationship between external scrutiny and the administrative reform process in the Syrian Telecom Company (Lattakia branch).
To achieve this objective, the researcher used a hypothetical-deductive approach to formulate the hypotheses. (55) questionnaires were distributed to the employees that are under study. (54) questionnaires were retrieved and (49) were valid for analysis. a statistical study was conducted to reveal this relationship. The researcher used the correlation coefficient (Person).
The study concluded that there is a significant relationship between external scrutiny mechanism and the management reform process in the Syrian Telecommunications Company, Lattakia branch. This study also reached a set of recommendations and proposals, which would contribute positively in improving the administrative reform

Keywords: Administrative Reform, External Auditing, Syrian Telecom Company.

[*]**Professor, department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, syria.**
[**]**Postgradute Student (Business Administration), department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, syria.**

دور التدقيق الخارجي في عملية الإصلاح الإداري في سورية (دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات ـ فرع اللاذقية)

الدكتور قصي علي عمار *

هُمام محمد حركوك **

(تاريخ الإيداع 11 / 6 / 2020. قُبِل للنشر في 20 / 9 / 2020)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى تحديد العلاقة بين التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات (فرع اللاذقية). ولتحقيق هدف البحث، اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطيَّة كمنهج عام للبحث، وأسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (55) استبانة على العاملين في الشركة محل الدراسة، وتم استرداد (54) استبانة منها (49) استبانة صالحة للتحليل، ومن ثم إجريت دراسة إحصائية بغرض بيان هذه العلاقة، حيث قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون(Person).

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين آلية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات فرع اللاذقية: كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، والتي من شأنها أن تسهم بشكل إيجابي بتحسين دور عملية الإصلاح الإداري.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الخارجي، الإصلاح الإداري، الشركة السورية للاتصالات.

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

** **طالب دراسات عليا (إدارة أعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

مقدّمة:

إن انتشار الفساد بشكل كبير في القطاع العام أدى لهدر المال العام الذي يعد بمثابة عصب الدولة الذي يحل جميع المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد، فأصبح لزاماً على الدول إيجاد آليات رقابية تساعد على ضبط العمل في هذا القطاع، لذلك يجب تعميم تقنيات الإدارة الحديثة التي تطبق في القطاع الخاص ومن أهمها الحوكمة المؤسساتية وآلياتها الداخلية والخارجية التي تحاول ضبط القطاع العام وتساعد على القضاء على الفساد الإداري فيه. وأهم هذه الآليات هي آلية التدقيق الخارجي التي تعد أداة لتطبيق الرقابة بفاعلية كبيرة، فلها دور كبير ووظائف متعددة في شركات القطاع العام نظراً لتوسعها الكبير والمستمر بالإضافة للتطورات الكثيرة التي تحدث، مما أدى لزيادة الاختلاسات والانحرافات والأخطاء التي تعرقل عملية الإصلاح الإداري.

الدراسات السابقة Literature Review:

1. دراسة (Som, 2013)وهي بعنوان:

(Corporate governance of public sector enterprises in India)

(حوكمة الشركات في مؤسسات القطاع العام في الهند)

إن الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة لا تزال تشكل تحدي كبير في الكثير من البلدان والاقتصادات وخاصة في الهند، فالحكومة في الهند تملك وتسيطر على مصالح أساسية وعلى البنية التحتية فهي تسيطر على النفط والغاز والتعدين والتصنيع. فهدفت الدراسة إلى دراسة نظام الحوكمة الحالي في الشركات وقياس الممارسات فيها. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال التقارير والدراسات السابقة، فقام بدراسة حوكمة الشركات في الهند وأهميتها للشركات المملوكة للدولة، كما درس أهمية القطاع العام وممارسات الحوكمة الحالية فيه، كما وضح أبرز تحديات الحوكمة في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى إن الحوكمة تساعد على إدارة أنشطة الدولة، وترفع كفاءة ومهنية وتنافسية الشركات المملوكة للدولة.

2. دراسة (عبد الستار، 2017) وهي بعنوان: (آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري في الشركات المملوكة للدولة).

تواجه اقتصادات العديد من الدول وخاصة تلك التي تمر بمرحلة انتقالية، سواء كانت سياسية، مثل التحول من الأنظمة الشمولية إلى الأنظمة الديموقراطية، أو اقتصادية، مثل التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق تحد كبير يتمثل بزيادة فرص ممارسة الفساد المالي والإداري، وما يساعد على ذلك هو عدم اكتمال بناء المؤسسات الوطنية والقوانين التي توفر بيئة مناسبة للفاسدين، مستغلين ضعف الأجهزة الرقابية والقضائية في موجهة هذا الخطر الداهم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، كما استخدم عدداً من الأدوات التي تتوافق وهذا المنهج في جمع البيانات والمعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة، أن الحوكمة المؤسساتية واحدة من الآليات التي أصبح من الضروري تطبيقها في معظم المؤسسات، فلها أهمية كبيرة في مواجهة الفساد المالي والإداري، كما أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يتطلب التشارك بين ثلاث مكونات الاول الدولة والثاني القطاع الخاص والثالث المجتمع المدني.

3. دراسة (بوقرة، 2017) وهي بعنوان: (دور المدقق الخارجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية– المركب الصناعي التجاري الحضنة)

تتبلور مشكلة البحث بالإشكالية الآتية: **ما** مدى مساهمة المدقق الخارجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

واستخدم المنهج الوصفي في عرض الإطار النظري لكل من التدقيق والأداء والمنهج التاريخي في الأجزاء المرتبطة بالتطور التاريخي للتدقيق، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحميل معطيات الدراسة، وتوصلت الدراية إلى أن رأي المدقق الخارجي يمثل القيمة المضافة لعملية التدقيق والذي يساعد مستخدمي القوائم المالية على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة والمدقق الخارجي لو دور مهم في تحسين أداء المؤسسة حسب أراء عينة الدراسة.

4. دراسة (Ferry ,Ahrens, 2017) وهي بعنوان:

(Using management control understand public sector corporate governance changes: Localism, public interest and enabling control in an English local authority)

(استخدام الرقابة الإدارية لفهم التغييرات في حوكمة الشركات في القطاع العام)

في ظل التطورات الأخيرة في بيئة العمل المحلية لابد من إظهار كيف أصبحت ضوابط الإدارة أكثر تمكيناً بالإضافة للاستجابة للتغييرات في قواعد حوكمة الشركات في القطاع العام، وكيف أثرت التغييرات في أنظمة الرقابة الإدارية على ممارسات جديدة لحوكمة الشركات. واتبع الباحث المنهج الوصفي لإلقاء الضوء على التغيرات المعاصرة في إدارة الشركات في القطاع العام وتم جمع البيانات من خلال دراسة ميدانية استخدم فيها المقابلات والملاحظات والوثائق في السلطة المحلية شمال شرق إنكلترا. وتوصلت الدراسة إلى إن استخدام اللامركزية يساعد على تحقيق ممارسات الحوكمة، التي بدورها تحقق المصلحة العامة وتحس الكفاءات الاستراتيجية، كما يجب إشراك المواطنين في وضع الخطط وتحديد الأهداف.

5. دراسة (موسى، 2019) وهي بعنوان: (دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات في طرطوس)

تمثلت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما هو دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس؟

واتبع البحث المنهج الوصفي في القسم النظري وعمى أسلوب المسح الإحصائي في الدراسة الميدانية، حيث تمّ الاعتماد على الادبيات المنشورة للحصول على البيانات الثانوية، وتمّ الاعتماد على الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى إذا كان مستوى الإشراف والرقابة والإفصاح والشفافية في الشركة مرتفع تحقق الإصلاح الإداري فيها بشكل أكبر، كما أن تطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة بدرجة عالية في الشركة يسهم في تحقيق الإصلاح الإداري.

الاختلاف عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باعتمادها على المتغير المستقل دور التدقيق الخارجي كآلية من آليات الإصلاح الإداري، بينما اعتمدت الدراسات السابقة على آليات الحوكمة الداخلية والخارجية لتحديد دورها في عملية الإصلاح الإداري.

مشكلة البحث:

بناء على مراجعة تقارير الفساد الدولية في العالم تبين تراجع مرتبة الجمهورية العربية السورية على هذه التقارير، فحسب تقرير مؤشر مدركات الفساد لعام 2016 التي بدأت تصدره منظمة الشفافية الدولية من عام 1995 وهذا المؤشر يعد الأكثر استخداماً إلى جانب مؤشر البنك الدولي للفساد. حصلت الجمهورية العربية السورية على 13 نقطة من أصل 100نقطة على المؤشر. ووصلت لترتيب متدني حيث حصلت على المركز 173 من أصل 176 دولة

مدرجة على قائمة المؤشر، وهذا يدل على انتشار الفساد بشكل واسع في القطاع العام. ونظراً للدور المهم الذي تلعبه الحوكمة في إحداث الإصلاح الإداري وحل جميع المشكلات الإدارية، وإيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل الحد من الفساد الإداري تم مراجعة تقارير مؤشرات الحوكمة العالمية الذي يصدره البنك الدولي فلوحظ تراجع مؤشرات الحوكمة في سورية على هذا المؤشر مما يدل على ضعف تطبيق الحوكمة في الجمهورية العربية السورية.

ومن خلال ملاحظة الباحث عبر الدراسة الاستطلاعية عن الواقع الإداري في المؤسسات الحكومية، قام الباحث باستطلاع آراء (30) عامل في المؤسسة محل الدراسة لقياس درجة حاجتها للإصلاح الإداري.

وبالتالي يمكن تجسيد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما هو دور التدقيق الخارجي في عملية الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الآتية:

1. ما هي نقاط الخلل الموجودة في آليات العمل الإداري في الشركات محل الدراسة؟
2. ما هي أهم الأسباب التي أدت إلى هذا الخلل في الشركات محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين التدقيق الخارجي والإصلاح الإداري في الشركات محل الدراسة؟

أهميّة البحث وأهدافه:

أ. أهميّة البحث Research Importance:

الأهمية النظرية: قام الباحث باستعراض مداخل الإصلاح الإداري في بيئة العمل السورية بالإضافة إلى واقع الحوكمة في الشركات محل الدراسة. كما اعتمد الباحث على آليات الحوكمة في بيئة العمل السورية المتمثلة بآلية التدقيق الخارجي، حيث أن باقي الدراسات اعتمدت على الآليات الداخلية والخارجية في حوكمة القطاع العام.

الأهمية العلمية: تكمن في محاولة الباحث التعريف بمفهوم التدقيق الخارجي ودرجة ممارسته في مؤسسات القطاع الحكومي، والتعريف بالإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام في الجمهورية العربية السورية، والتحسيس بمدى أهمية تطبيق آليات الحوكمة، وتوفير قاعدة معلومات عن أهمية الحوكمة في عملية الإصلاح لتحديد دور الآليات في الإصلاح الإداري ومدى الاستفادة من تطبيقها، ، ومن ثم التركيز على إحداث التغيرات المطلوبة بناءً على أسس علمية من أجل رفع درجة الالتزام بالحوكمة مما يساهم في تحقيق الإصلاح الإداري، وتحقيق الأهداف والغايات ومعرفة العوامل التي تؤثر في تطبيقها من خلال الإسهامات التي ستقدمها الدراسة في هذا المجال.

ب. أهداف البحث:

إن الهدف الرئيس لهذا البحث تحديد الأسباب الرئيسة للفساد الإداري في المؤسسات الحكومية عامة وفي الشركات محل الدراسة خاصة، وذلك من خلال:

1. تحديد نقاط الخلل الموجودة في آليات العمل الإداري في الشركات محل الدراسة.
2. تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الخلل في الشركات محل الدراسة.
3. تحديد العلاقة بين التدقيق الخارجي والإصلاح الإداري في الشركات محل الدراسة؟

فرضيّات البحث Research Hypotheses:

الفرضيّة الرئيسة: لا توجد علاقة معنوية بين التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات.

وينبثق من هذه الفرضيّة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضيّة الفرعيّة الأولى: لا توجد فروق معنوية بين مسؤولية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في شركات القطاع العام.

الفرضيّة الفرعيّة الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين التزام المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الدولية وعملية الإصلاح الإداري في شركات القطاع العام.

الفرضيّة الفرعيّة الثّالثة: لا توجد علاقة معنوية بين أهمية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في شركات القطاع العام.

منهجيّة البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على المقاربة الاستنباطيّة، وذلك من أجل توصيف متغيّرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأوليّة التّي تمّ جمعها، بالإضافة للبيانات الثّانويّة المتوفرة; من خلال استبانة تم تنظيمها من خلال اطلاع الباحث على الأدبيّات المنشورة، وتم توزيعها على عينة عشوائيّة عددها (55) مبحوث، استرد منها (54)، وكانت خمسة استبانات غير صالحة للتّحليل، وذلك من خلال تطبيق قانون العّينة الآتي (زاهر، 2002،ص14):

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

n: حجم عيّنة البحث; N: حجم مجتمع البحث= 257; E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E=0.05

P: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتمّاد p=0.5، p + q = 1؛ ومنها q=0.05.

Z: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96/ عند معامل الثّقة 95%

$$N = \frac{0.5 * 0.5}{(\frac{0.5 * 0.5}{257}) + (\frac{0.05^2}{1.96^2})} = 55$$

حيث تمثل هذه القيمة (n = 55) عينة البحث الخاصة بمجتمع الدراسة المكوّن من العاملين في الإدارة المركزيّة والبالغ عددهم (257) عاملاً، ثمّ تمّ الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss) كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

حدود البحث Scope/ Limitation of Research:

الحدود الزمانيَّة: 2020/2019

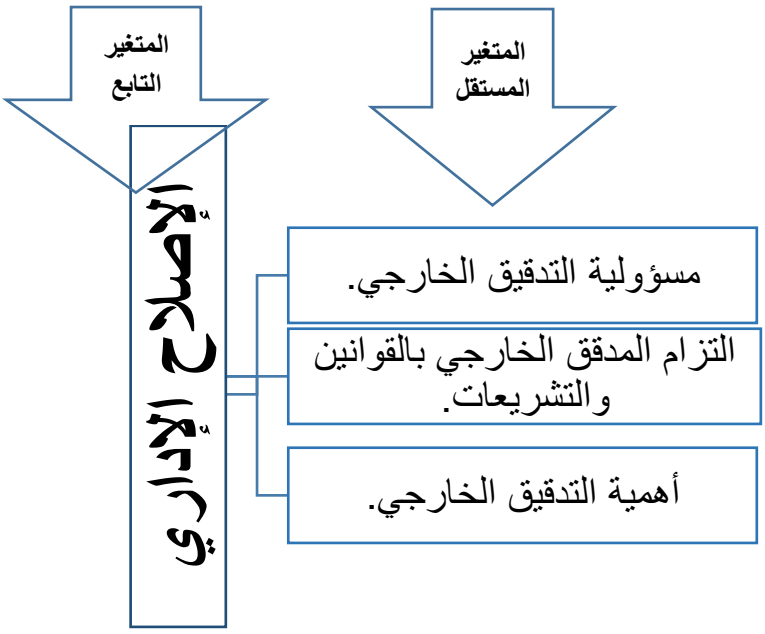
الحدود المكانيَّة: الشركة السورية للاتصالات فرع اللاذقية.

متغيَّرات البحث Research Variables:

المتغيَّر المستقل: التدقيق الخارجي ويقاس من خلال: مسؤولية التدقيق الخارجي، التزام المدقق الخارجي بالمعايير الدولية، أهمية التدقيق الخارجي. (بوقرة،2017)

المتغيَّر التَّابع: عملية الإصلاح الإداري.

أنموذج البحث Research's Model:



الشكل رقم (1) أنموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

الإطار النّظري للبحث:

تواجه اقتصاديات العديد من الدول التي تمر بمرحلة انتقالية سواء كانت سياسية، أو اقتصادية تحد كبير يتمثل بزيادة الفساد المالي والإداري، وما يساعد على ذلك هو عدم اكتمال بناء المؤسسات الوطنية والقوانين التي توفر بيئة مناسبة للفاسدين، مستغلين ضعف الأجهزة الرقابية والقضائية في مواجهة هذا الخطر الداهم.

وتعد الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على المنظمات والمؤسسات في الدول المتقدمة والنامية، وذلك بعد انهيار وإفلاس العديد من الشركات الكبرى، بسبب وجود فساد مالي وإداري مما أدى إلى خسائر ضخمة. كما أن إجراءات العولمة وتحرير الأسواق المالية فتحت أبواباً جديدة أما المستثمرين لتحقيق أرباح كبيرة، فأصبح لزاماً عليهم البحث عن الشركات التي بها هياكل سليمة والتي تمارس الحوكمة لإدارة الشركة، وتسمح لها بالمشاركة والأشراف عليها ولذلك وضعت الحوكمة ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، وأصبح لزاماً على الدول والحكومات دراسة الأزمات المالية التي تعصف بالدول لوضع مبادئ وآليات سليمة للعمل في القطاعين العام والخاص. كما تعد الحوكمة إحدى المتطلبات الرئيسة للاقتصاديات العربية فهي تخلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة الذين ينعكسان سلباً على الاقتصاديات العربية ويؤديان إلى تراجعها على المستويات الدولية في جذب الاستثمارات الأجنبية.

أولاً: التدقيق الخارجي:

مفهوم التدقيق الخارجي:

التدقيق كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية (Auditore) ومعناها يستمع إذ نشأت هذه المهنة منذ لقدم خلال فترة الإمبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان حيث كانوا يتحققون عن طريق الاستماع إلى المدقق حول الإيرادات والمصروفات وكان التدقيق يشمل المراجعة الكاملة وبنسبة 100% وكان غرضه الرئيسي اكتشاف الغش والخطأ

ومحاسبة المسؤولين عنهما وقد خلصت أهداف التدقيق بمقولة هو لأجل التأكد من نزاهة الأشخاص المسؤولين. (التميمي، 2006، ص17)

ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤولية الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة. (قادري و مهدي، 2013، ص47)

وعرفه (جمعة، 2009، ص491) هو فحص انتقادي ومحايد للدفاتر والسجلات والبيانات المحاسبية والمالية للمؤسسة. بهدف المصادقة على سلامة وانتظامية الحسابات.

ويتفق الباحث مع التهامي وصديقي على أن التدقيق الخارجي عملية انتقادية للقوائم المالية الختامية من خلال فحص جميع الدفاتر والسجلات المحاسبية والتحقق من مدى مطابقة عناصر القوائم المالية للوقائع الفعلي لها، فهي عملية تمكن للمدقق من إبداء رأي فني محايد حول مدى عدالة القوائم المالية للمركز المالي الحقيقي لها، ومدى التزام بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها. (التهاميو صديقي، 2003، ص1)

2. أهداف التدقيق الخارجي:

يمكن التمييز بين نوعين من أهداف التدقيق الخارجي:

أ. الأهداف الرئيسة: (أبو سرعة، 2010، ص53)

1. ابدأ الرأي الفني المحايد عمي صدق تعبير القوائم المالية لنتيجة الأعمال والمركز المالي.

2. أمداد إدارة المؤسسة بالمعلومات عن نظام الرقابة الداخلية، وبيان أوجه القصور فيها، وذلك من خلال التوصيات التي يقدمها المراجع في تقريره من أجل تحين أداء هذا النظام.

3. إمداد مستخدمي القوائم المالية من المستثمرين والدائنين والبنوك والدوائر الحكومية المعنية وغيرهم بالبيانات المالية الموثوقة لتساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

ب. الأهداف الخاصة: (توماس وهنكي، 2006، ص45)

1. التحقق من وجود الأصول والخصوم والالتزامات هل موجودة فعلاً بتاريخ معين.

2. التحقيق من الاكتمال يعني أن كافة الأصول والخصوم والمصروفات والإيرادات قد تم قيدها في الدفاتر والسجلات كاملة، ولا وجود إلى عمليات غير مسجلة.

3. التحقق من الملكية يعني أن كافة الأصول والممتلكات مملوكة للمؤسسة في تاريخ معين، وأن الخصوم أو الالتزامات تمثل التزاما حقيقاً على المؤسسة بتاريخ معين.

4. التحقق من التقييم أن الأصول والخصوم قد تم تقييميا وقيدها بقيمتها الملائمة.

5. التحقق من شرعية وصحة العمليات المالية، أي أن كافة الأصول والخصوم والمصروفات والإيرادات قد تم احتساب قيمتها بدقة، وتم اعتمادها من السلطة المختصة قانونياً وفقاً للقوانين واللوائح والنظم النافذة، وتمت في الأغراض والأعمال الرسمية التي تحقق أهدافها.

3.أهمية التدقيق الخارجي:

ومن الأطراف المستعملة المستفيدة التدقيق الخارجي نجد (بدوي، 2009، ص15):

1. المستثمرون: يحتاج المستثمرون لمعلومات تعينهم على اتخاذ قرار الشراء أو الاحتفاظ بالاستثمار أو

البيع، كما أن الملاك يهتمون بالمعلومات التي تعينهم على تقييم قدرة المؤسسة الاقتصادية.

2. المقرضون: يهتم المقرضون بالمعلومات التي تساعدهم على تحديد مقدرة المؤسسة الاقتصادية على سداد قروضهم والفوائد المتعلقة بها عند الاستحقاق.

3. الموردون والدائنون التجاريون الأخرون: يهتم الموردون والدائنون الأخرون بالمعلومات التي تمكنهم من تحديد ما إذا كانت المبالغ المستحقة لهم ستدفع عند الاستحقاق وبالتالي فإني يهتمون بالمعلومات المرتبطة بالمركز الائتماني بالمؤسسة الاقتصادية.

4. العملاء: تهتم بالمعلومات المتعمقة باستمرارية المؤسسة خصوصا عندما يكوف لها ارتباط طويل المدى لها أو الاعتماد عليها في توريد الاحتياجات.

5. الحكومات ووكلائها ومؤسساتها: تهتم بعملية توزيع الموارد وبالتالي أنشطة المؤسسة الاقتصادية، كما يتطلبون معلومات من أجل تنظيم هذه الأنشطة، وتحديد السياسات الضريبية وكذلك استخدام المعلومات كأساس لإحصاءات الدخل القومي واحصاءات أخرى.

6. الجمهور: تؤثر المؤسسات الاقتصادية على قرار الجمهور بطرق مختلفة كما يمكن للقوائم المالية أن تفيد الجمهور بتزويدهم للمعلومات حول الاتجاهات والتطورات الحديثة في نماء المؤسسة وتنوع أنشطتها.

ثانياً: الإصلاح الإداري:

1. مفهوم الإصلاح الإداري:

هو مجموعة من الإجراءات المتخذة لتعالج مجموعة من الانحرافات السلوكية الشاذة الحاصلة في المجتمع أو بعض قطاعات الدولة عن المسار الإداري السليم، بغض النظر عن كون هذه الانحرافات في مجال الإدارة، الأفراد، المنظمات، الدين والعوامل الاجتماعية، وهذه الإجراءات تتخذ أصلاً من قبل حكومات أو اتجاه أفراد. (عارف، 2007، 56ص)ويتفق الباحث مع (رشيد1994، ص34) بأن الإصلاح الإداري هو مجموعة العمليات المستمرة تربط فيما بينها لتكون هذا النشاط الهادف إلى تنمية الجهاز الإداري للدولة مما يرفع كفأته لتنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف.

خصائص الإصلاح الإداري: (عمار وحبيب ، 2017 ،219ص)

– إن الإصلاح الإدارية عملية إدارية تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويحتاج ذلك إلى الإعداد، وتوفير المعلومات ومحاولة الإقناع على التنفيذ والعلاج.

– يتأثر الإصلاح الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان، ولا تقارن عملية استيراد الحلول للمشاكل مثل استيراد التكنولوجيا (الآلات، المواد، التجهيزات ...).

– لا يتناول الإصلاح الإداري الجوانب الأخرى مثل الإصلاح في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويؤثر في هذه النواحي، ويتأثر كذلك بها، وهذه النواحي معوقات للإصلاح الإداري في غالب الأحيان.

– إن الإصلاح الإداري ليس فقط وسيطاً أو أداة لنقل خطط التنمية، بل عملية تنموية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية.

– الإصلاح ليس علاجاً فقط لسلبية إدارية، بل إنه مضامين سياسية واجتماعية ووسائل وطرق ليس بالضرورة الإنفاق عليها مسبقاً من قبل من لهم علاقة بالإصلاح.

2. مراحل الإصلاح الإداري:

للإصلاح الإداري مجموعة من الخطوات المترابطة هي (لامية، 2018، ص37):

أولا: الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري: يعطي شيوع الظواهر الإدارية السلبية شعور بالوضع القائم غير المرغوب فيه، والحاجة إلى التغيير والوصول لما نريد.

ثانياً: صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف: يتم في هذه المرحلة تحديد رؤية الإصلاح الإداري ورسالته وما هي الأهداف التي يجب أن تتحقق وكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتعد هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه: هذه المرحلة أيضاً تكتنفها الصعوبة كون كل طرف في الجهاز الإداري يحاول مقاومة عملية التغيير إذا ما أثرت على مصالحة الشخصية، وهناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل الإصلاح، مثل أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقته اليابان وحقق نجاح باهراً حيث وبعد الحرب الثانية قامت بتسريح 15000 موظف دفعة واحدة من الجهاز الإداري تدريجياً للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين في الجهاز الإداري قبل البدء به مثال على هذا الأسلوب التجربة الفرنسية في إصلاح هياكل ونظم الإدارة والرقابة على مرفقي الكهرباء والغاز ، ويعد هذا الأسلوب الأكثر ملائمة وفعالية في الدول النامية.

رابعاً: مرحلة الرقابة وتقويم الإصلاح الإداري: لرقابة الإصلاح الإداري عدة أشكال منها:

1- الرقابة اللاحقة على الإصلاح الإداري: يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع معايير نجاح الإصلاح الإداري.

2- الرقابة المتزامنة على الإصلاح الإداري: تعمل على تقويم الاعوجاج في عملية التنفيذية عن المخطط له بالاعتماد على التغذية العكسية للمعلومات.

النّتائج والمناقشة:

أداة الدّراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشّخصيّة مع عدد من أفراد عيّنة البحث، حيث قامت بتنظيم استبانة تتناول دور التدقيق الخارجي في عملية الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات مكونّة من 25 عبارة، تمّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، وقد اعتمدت الباحث على مقياس (Likert) الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها.

اختبار ثبات وصدق المقياس: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة المستخدمة في الدّراسة (غدير،2012، ص234)، حيث تّم حساب معامل كرونباخ لحساب جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1); وحساب متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة. حيث بلغت قيمة معامل الثّبات ألفا كرونباخ الكليّة 0.90 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.70; وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد.

الجدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	20

المصدر: التحليل الإحصائي

ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة، قام الباحث بدراسة علاقات طرفيات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسي كالمتوسّط الإجمالي (غدير،2012، ص247) واختبار تلك العلاقات; حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية; وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس.

كما أنّ Sig = p = 0.000 < a = 0.01، وبذل يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

اختبار الفرضيَّات:

لاختبار الفرضيات الثلاثة الرئيسة قام الباحث بالاختبارات الآتية:

الجدول رقم (2) اختبار الفرضيات One- Sample test

One-Sample Statistics

المحور	الرمز	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مسؤولية التدقيق	AUR	49	3.9504	4.13824	.59118
التزام بالمعايير	AUN	49	4.1350	3.47990	.49713
أهمية التدقيق الداخلي	AUI	49	4.1995	3.17703	.45386
الإصلاح الإداري	AR	49	4.0536	3.91415	.55916

المصدر: التحليل الإحصائي

اختبار الفرضيّة الرئيسة: لا توجد علاقة معنوية بين التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في القطاع العام.

وينبثق من هذه الفرضيّة؛ الفرضيات الفرعية الآتية:

1- <u>الفرضيّة الفرعيّة الأولى</u>: لا توجد علاقة معنوية بين مسؤولية التدقيق الخارجي والإصلاح الإداري في شركات القطاع العام.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى; قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مسؤولية التدقيق الخارجي وبين عملية الإصلاح الإداري، وقد تم إعطاء الرمز (REA) للتدقيق الخارجي، والرمز(AR) للإصلاح الإداري.

الجدول رقم (3): معامل ارتباط بيرسون بين مسؤولية التدقيق الخارجي والإصلاح الإداريCorrelations

		AUR	AR
AUR	Pearson Correlation	1	.626**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	49	49
AR	Pearson Correlation	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	49	49

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة معنوية بين مسؤولية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.626 وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، ومعنوي حيث أن قيمة Sig < 0.05 وبالتالي **فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين مسؤولية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري، وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.**

2- **الفرضيّة الفرعيّة الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين التزام المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الدولية وعملية الإصلاح الإداري في شركات القطاع العام.**

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التزام المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الدولية وبين عملية الإصلاح الإداري، وقد تم إعطاء الرمز (EAN) لالتزام المدقق الخارجي بالمعايير الدولية.

الجدول رقم (4): معامل ارتباط بيرسون بين التزام المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الدولية وعملية الإصلاح الإداري

Correlations

		AR	AUN
AR	Pearson Correlation	1	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	49	49
AUN	Pearson Correlation	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	49	49

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة معنوية بين التزام المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الدولية وعملية الإصلاح الإداري، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.816 وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، ومعنوي حيث أن قيمة Sig < 0.05، وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين التزام المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الدولية وعملية الإصلاح الإداري، وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

3-الفرضيّة الفرعيّة الثّالثة: لا توجد علاقة معنوية بين أهمية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في شركات القطاع العام.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أهمية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري، وقد تم إعطاء الرمز (EAI)أهمية التدقيق الخارجي.

الجدول رقم (5): معامل ارتباط بيرسون بين أهمية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري Correlations

Correlations

		AR	AUI
AR	Pearson Correlation	1	.518**
	Sig. (2-tailed)		.000

	N	49	49
AUI	Pearson Correlation	.518**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	49	49

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة معنوية بين أهمية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.518 وهو يدل على ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومعنوي حيث أن قيمة Sig < 0.05 **وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين أهمية التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري، وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.**

اختبار الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة معنوية بين التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في الشركات العامة.

ولاختبار الفرضية الرئيسة: قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في الشركات العامة، وقد تم إعطاء الرمز (EA) للتدقيق الخارجي.

الجدول رقم (6): معامل ارتباط بيرسون بين التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري Correlations

Correlations

		AR	AU
AR	Pearson Correlation	1	.837**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	49	49
AU	Pearson Correlation	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	49	49

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة :

هناك علاقة معنوية بين التدقيق الخارجي والإصلاح الإداري، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.837، وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، ومعنوي حيث أن قيمة SIG < 0.05، **وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري، ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.**

الاستنتاجات والتَّوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء اختبار الفرضيات; توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. هناك علاقة إيجابية بين التدقيق الخارجي وعملية الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات فرع اللاذقية حيث كان الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ارتباط طردي وقوي; حيث بلغت قيمته 0.837، ولذلك لا بد من الاهتمام بتفعيل دور التدقيق الخارجي في شركات القطاع العام.
2. كلما إلتزم المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الدولية، تحقق الإصلاح الإداري في الشركة.
3. يساهم التدقيق الخارجي بمواجهة الفساد المالي والإداري في الشركات العامة، من خلال قيامه بمهامه ومسؤولياته.
4. التزام المدقق الخارجي بالمعايير الدولية يساعد على ضبط عملية الإصلاح الإداري.
5. للتدقيق الخارجي مسؤولية كبيرة في مكافحة الفساد الإداري والمالي.

التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

1. منح استقلالية كاملة للمدقق الخارجي في الشركات العامة من خلال سن تشريعات وقوانين تعطي للمدقق الخارجي صلاحيات أكبر..
2. ضرورة تطوير مهارات وخبرات المدقق الخارجي من خلال إشراك المدققين بدورات وندوات ومحاضرات دورية.
3. تقديم تسهيلات أكبر لتحسين سير عمل المدقق الخارجي.
4. إنشاء هيئة مستقلة للتدقيق الخارجي لا تتبع لأي وزارة.

References:

ZAHER, Bassam. *A proposed entrance to raise the efficiency and effectiveness of quality assurance systems from the perspective of total quality management (an applied study of Egyptian industrial companies in the public business sector holding ISO 9001 certification).* Unpublished PhD thesis, Ain Shams University, Cairo, Egypt,2002.(In Arabic)

AL-THAMI, Muhammad; SIDDIQUI Masoud . *Review And auditing* . University Publications Office, Algeria,2003 .(In Arabic)

TAMIMI, Abbas. *Governance mechanisms and their role in reducing financial and administrative corruption in state-owned enterprises*, Amman, Jordan,2005 .(In Arabic)

THOMAS, William: HENKY, Emerson. *Review between theory and practice*. Translated by Ahmed Hamed Hajjaj, Kamal Addin said, Dar Al Marykh Publishing House, Cairo, Egypt,2006.(In Arabic)

AREF, Alia. *Administrative reform, theoretical issues and approaches to development*. AL- shorouk International Library, Cairo, Egypt,2007. (In Arabic)

JUMA'A, Ahmed. *Recent scrutiny and confirmation*. Dar Safa Publishing House, Amman, Jordan,2009. (In Arabic)

BADAWI, Mohammed. *Accounting and Financial Analysis*, al-Hana' Technical House, Alexandria, Egypt,2009. (In Arabic)

ABU SARAA, Abdul Salam. *Integration between internal and external audit. Master Thesis in Commercial Sciences*, Algeria,2010. (In Arabic)

GADEER, Bassem. *The main input in data analysis IBM SPSS Static mechanism for using the program to conduct scientific research through examples*, Part I, first Edition, Ministry of Information, Syria,2012. (In Arabic)
QADRI, Asma, Mahdi, Ghania . "Governance Systems and Mechanisms: A Case Study of the Petroleum Institutions of Said Province," Tahar Moulay University, Algeria,2013. (In Arabic)
ABDUL SATTAR, Anse . *Governance mechanisms and their role in reducing financial and administrative corruption in state-owned enterprises.Faculty of Economics*, University of Al-Qadisiya, Iraq,2017. (In Arabic)
BOUGHERRRA, Nabil . The role of the external auditor in improving the performance of the economic establishment. Master Thesis, Faculty of Economic Sciences, University of Mohamed Boudiafa, M'sila, Algeri,2017. (In Arabic)
HABIB, Nahari, BOUTALEB, Ammar. "The role of governance in activating criminal control, case study of the tax center in Saida'a, Moulay El-Taher University, Faculty of Economic, Social and Management Sciences, Algeria,2017. (In Arabic)
LAMIYA, Timin. *Electronic Administration and Management reform processes*, M.Sc., Faculty of Law and political Science, University of Abdel Rahman Meira, Bjaya, Algeria,2018. (In Arabic)
MUSA, Joseph. *The role of Corporate Governance in achieving Administrative reform, Field Study of the Syrian Telecommunications Company in Tartus*, Tishreen University Journal, Vol. 41, No. 4, Syria,2019. (In Arabic)
FERRY, Laurence; AHRENS, Thomas .*Using management control understand public sector corporate governance changes: Localism, public interest and enabling control in an English local authority*, Journal of Accounting & Organizational Change Australia, 2017.
SOM, Lalita. *Corporate governance of public sector enterprises in India,*. ICRA Bulletin Money And Finance, New Delhi, India, (2013).

الملحق رقم (1):

استبانة البحث:

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها تخصص إدارة أعمال بعنوان "دور التدقيق الخارجي في عملية الإصلاح الإداري في سورية دراسة ميدانية الشركة السورية للاتصالات" لذا يرجى تعبئة الاستبيان بعناية ودقة علماً أن البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لأن رأيكم أساسي من عوامل نجاحها، شاكرين حسن تعاونكم.

إعداد الطالب: الدكتور المشرف:

همام محمد حركوك د. قصي عمار

القسم الأول: الأسئلة العامة:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الشركة السورية للاتصالات فرع اللاذقية، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات الآتية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

القسم الأول:

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2- العمر:

أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 36 إلى أقل من 45 سنة ☐
من 46 سنة أقل من 55سنة ☐ أكثر من 56 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

تعليم أساسي ☐ شهادة ثانوية ☐ معاهد متوسطة ☐ شهادة جامعية ☐ دراسات عليا ☐

4- الوظيفة الحالية:

موظف ☐ موظف إداري ☐ رئيس قسم ☐ رئيس دائرة ☐ مدير ☐

5- سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات ☐ من 4 سنوات ل 8 سنوات ☐ من 9 سنوات إلى 12 سنة ☐
من 13 سنة إلى 17 سنة ☐ من 20 سنة وأكثر ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: التدقيق الخارجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التدقيق الخارجي، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة(X) في المربع المناسب لاختيارك.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مدى مسؤولية المدقق الخارجي في اكتشاف حالات الفساد:						
1	يتحمل المدقق الخارجي مسؤولية اكتشاف الفساد والحد منه.					
2	يقوم مدقق الحسابات الخارجي باكتشاف التصرفات غير القانونية التي تقوم بها المنشأة محل التدقيق.					
3	يقوم المدقق الخارجي بتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفادي الأخطاء والتلاعبات.					
4	تحتاج الشركة لوجود التدقيق الخارجي لأنه يعد الضمان للحد من الفساد الإداري والمالي.					
5	يعمل المدقق الخارجي على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات في الشركة.					
مدى التزام المدقق الخارجي بمعايير التدقيق الدولية لاكتشاف الفساد:						
6	يقوم المدقق الخارجي بزيارات مفاجئة لمواقع تابعة للوحدة الخاضعة للتدقيق لجرد بعض الاصول القابلة للاختلاس مثل النقدية والمخزون.					
7	يجتمع المدقق الخارجي بإدارة التدقيق الداخلي وبلجنة التدقيق في حالة					

	وجودها.					
8	يقوم المدقق الخارجي بمراجعة محاضر واجتماعات مجلس الادارة ولجنة التدقيق.					
9	يقوم المدقق الخارجي بالاستفسار من الادارة عن اي غش أو خطأ مهم تم اكتشافه.					
10	يلتزم المدقق الخارجي بمعايير الجودة سواء المحلية أو الدولية في الشركة.					
جـ- مدى أهمية التدقيق الخارجي:						
11	التدقيق الخارجي مهم في إعطاء مصداقية لأعمال الشركة.					
12	يساعد التدقيق الخارجي في زيادة فعالية الأداء في الشركة.					
13	يعد تقرير التدقيق الخارجي أداة للوقاية والإنذار عن كل ما يمس استقرار الشركة.					
14	تمتع المراجع الخارجي بالمصداقية والعدالة والشفافية الكاملة في أداء مهنته كمراجع يسهم في الحد من الفساد الإداري والمالي في الشركة.					
15	تمتع المشروعات بالشفافية عند تقديم المعلومات الدقيقة للمراجع الخارجي وعدم إعاقة عمله يسهم في عملية الإصلاح الإداري.					

المحور الثاني: الإصلاح الإداري:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى آليات الحوكمة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة(X) في المربع المناسب لاختيارك.

م	**العبارة**	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإصلاح الإداري:						
16	تقوم المؤسسة بإعادة هيكلتها دورياً وبشكل منهجي ومدروس.					
17	تعطي المؤسسة الفرصة للعاملين فيها لاكتساب المعارف والأفكار للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.					
18	يعمل جهاز المؤسسة على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية وتسهيل إنجاز المعاملات لمواطنين.					
19	يعطى العاملون الحق في التظلم والشكاوى في حال شعورهم بالظلم.					
20	في حال عدم الالتزام بتطبيق الأنظمة تتم المساءلة والمحاسبة.					