



تصور مقترح لعمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية أ.د/ دينا كمال محمود عوض الله*

ملخص البحث باللغة العربية:

يهدف البحث الى وضع تصور مقترح لعمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث، وتمثل مجتمع البحث في الفئات التالية: (القيادات بوزارة الشباب والرياضة، أعضاء مجالس ادارات الأندية الرياضية)، وقد أشارت أهم الاستنتاجات إلي:

أ- استنتاجات خاصة بالمحور الأول: آليات عمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

١- عدم وجود لجان او ادارات للتدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.
٢- عدم وجود توصيف وظيفي لمهنة المدقق الداخلي بالمجال الرياضي.
٣- قلة اهتمام مجالس ادارات الاندية بتوفير الحوافز المادية لاستقطاب الكفاءات اللازمة للجنة التدقيق الداخلي

٤- قلة الاهتمام بوضع لوائح للتدقيق الداخلي بالأندية الرياضية.
٥- عدم وجود نصوص قانونية ملزمة للهيئات الرياضية بصفة عامة والاندية الرياضية بصفة خاصة بتشكيل لجنة او ادارة للتدقيق الداخلي.

٦- قلة الاهتمام بالرقابة الداخلية وتأثيرها على الحفاظ على اصول الاندية الرياضية.
٧- ضعف اهتمام الاندية الرياضية بعمل دراسات حول دور التدقيق الداخلي واثره على التنمية المستدامة.

٨- قلة اهتمام مجالس ادارات الاندية بدور لجنة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي.
ب- استنتاجات خاصة بالمحور الثاني: دور لجنة التدقيق الداخلي في رقابة الأداء الإداري والمالي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية
١- تتم عمليات التدقيق الداخلي وفقا لأهداف الوحدات الادارية والاقتصادية المختلفة داخل النادي وفقا لخطة عملها.

٢- تقوم عمليات التدقيق بفحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية من خلال الفهم الكافي لعمليات النادي، لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة ودقة.

* أستاذ الإدارة الرياضية والترويحية- أستاذ مشارك جامعة الملك سعود

استاذ ورئيس القسم السابق قسم الادارة الرياضية والترويج - جامعة حلوان



- ٣- يعزز التدقيق الداخلي من تقليل مخاطر وجود بيانات مضللة من خلال التحقق من مصداقية وسلامة الإجراءات والبيانات والتقارير الادارية والمالية في الاندية.
- ٤- تشارك لجنة التدقيق في اعداد مؤشرات قياس الاداء المالي والاداري لقياس اثر تطبيق منهجية التميز المؤسسي في النادي الرياضي.
- ٥- تتم عمليات التدقيق الداخلي وفقا لأهداف الوحدات الادارية والاقتصادية المختلفة داخل النادي وفقا لخطة عملها.
- ٦- يتم تزويد لجنة التدقيق بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية لأصول الاندية الرياضية وعملياتها.
- ٧- تعزز لجنة التدقيق الداخلي التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لموارد الاندية البشرية والمادية.
- ج- استنتاجات خاصة بالمحور الثالث: دور لجنة التدقيق الداخلي في التطوير التنظيمي بالاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية
- ١- تساعد لجنة التدقيق الداخلي في تمكين مجالس ادارات الاندية من التعرف على مواطن الضعف ووضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معها
- ٢- تعزز لجنة التقييم الداخل من تقييم مدى الالتزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم النادي الرياضي
- ٣- تسهم لجنة التقييم الداخل في تجهيز المعلومات بشكل كاف ومفهوم التي سيتم الافصاح عنها في وسائل الاعلام في نطاق الجهة المسموح بها
- ٤- تقدم لجنة التدقيق الدعم الفني اللازم لإدارات الأندية الرياضية في اعداد اللوائح ونظم الرقابة الداخلية
- ٥- يسهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقديم معلومات جيدة ذات مواصفات كاملة وكافية
- ٦- تزيد لجنة التدقيق فعالية التدريب بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الاداء وتعزيز الابداع ووضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات.
- ٧- تعزز لجنة التدقيق الداخلي من تقديم تقارير دورية لمجالس الادارات تتضمن نتائج تقييم المخاطر، ومدى كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر.

Abstract of the research in English:

The research aims to develop a proposed vision for the work of the Internal Audit Committee in sports clubs in the Arab Republic of Egypt. The researcher used the descriptive approach because it is suitable for the nature of the research. The research community is represented in the



following categories: (Leaders in the Ministry of Youth and Sports, members of the boards of directors of sports clubs). The most important conclusions indicated:

A- Conclusions related to the first axis: Mechanisms of work of the Internal Audit Committee in sports clubs in the Arab Republic of Egypt.

- 1 -The absence of committees or departments for internal audit in sports clubs in the Arab Republic of Egypt.
- 2 -The absence of a job description for the profession of internal auditor in the sports field.
- 3 -The lack of interest of club boards of directors in providing material incentives to attract the necessary competencies for the Internal Audit Committee.
- 4 -The lack of interest in developing regulations for internal audit in sports clubs.
- 5 -The lack of legal texts binding sports bodies in general and sports clubs in particular to form a committee or department for internal audit.
- 6 -The lack of interest in internal control and its impact on preserving the assets of sports clubs.
- 7 -Lack of interest of sports clubs in conducting studies on the role of internal auditing and its impact on sustainable development.
- 8 -Lack of interest of club boards of directors in the role of the Internal Audit Committee in the organizational structure.

B- Conclusions related to the second axis: The role of the Internal Audit Committee in monitoring administrative and financial performance in sports clubs in the Arab Republic of Egypt

- 1 -Internal audit operations are carried out in accordance with the objectives of the various administrative and economic units within the club according to their work plan.
- 2 -Audit operations examine and evaluate financial and administrative activities through adequate understanding of the club's operations, to detect errors and address them quickly and accurately.
- 3 -Internal auditing enhances the reduction of the risks of misleading data by verifying the credibility and integrity of administrative and financial procedures, data and reports in clubs.
- 4 -The Audit Committee participates in preparing indicators to measure financial and administrative performance to measure the impact of applying the institutional excellence methodology in the sports club.
- 5 -Internal audit operations are carried out in accordance with the objectives of the various administrative and economic units within the club according to their work plan.



- 6 -The Audit Committee is provided with the necessary information to help achieve control and protection of the assets and operations of sports clubs.
- 7 -The Internal Audit Committee enhances the assurance of the optimal and effective use of the clubs' human and material resources.
- C- Conclusions related to the third axis: The role of the Internal Audit Committee in organizational development in sports clubs in the Arab Republic of Egypt
 - 1 -The Internal Audit Committee helps enable club boards of directors to identify weaknesses and develop appropriate strategies to deal with them
 - 2 -The Internal Evaluation Committee enhances the assessment of the extent of commitment to the behavioral and ethical values emanating from the values of the sports club
 - 3 -The Internal Evaluation Committee contributes to preparing the information in an adequate and understandable manner that will be disclosed in the media within the scope of the permitted entity
 - 4 -The Audit Committee provides the necessary technical support to the sports club administrations in preparing regulations and internal control systems
 - 5 -Internal audit contributes to the decision-making process by providing good information with complete and sufficient specifications
 - 6 -The Audit Committee increases the effectiveness of training of various types and links training to performance evaluation, enhances creativity, and develops training plans that are consistent with needs.
 - 7- The Internal Audit Committee shall enhance the submission of periodic reports to the Boards of Directors, including the results of risk assessments and the efficiency and effectiveness of the controls put in place to address risks.

مقدمة البحث:

يعد التدقيق الداخلي احد العناصر المهمة في المؤسسات بسبب دوره البارز الذي يقوم به في كشف الأخطاء ومنع حدوثها ما أمكن، وكذلك في تحديد مواطن الضعف والعمل على تصحيحها، مما يساعد على قيام نظام رقابة قوي لتحقيق رؤية، ورسالة، والميزات التنافسية التي تسعى إليها هذه المؤسسات، وبيني قواعد ثابتة لاستدامة عملها، ويعمل على تحديد المخاطر التي تواجه هذه الشركات، لاجتنابها أو التخلص منها أو نقلها إلى أطراف أخرى ما أمكن ذلك.(٢: ٣٩)

قد تطور مفهوم التدقيق الداخلي من كونه فحصا لعمليات المنشأة، ودفاتها، وسجلاتها، ومستنداتها بواسطة إدارة أو قسم داخل المنشأة، إلى أن أصبح يعرف بأنه نشاط تأكيدي واستشاري مستقل، وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها، ويساعد المنشأة في تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم عمليات إدارة الخطر وتحسين كفاءتها، تفعيل الرقابة، والتوجيه. (٤: ٦١)

يلعب التدقيق الداخلي دورا حيويا في التحقق من صحة السجلات والبيانات، ومدى توفر الوسائل اللازمة للحفاظ على الموارد المتاحة للمنشآت الاقتصادية، مما جعل منه أمرا حتميا تقتضيه الإدارة الحديثة للمحافظة على بقاء ونمو المنشآت، ولمساعدة مجالس إدارتها على التأكد من سلامة الإجراءات والعمليات التي تحدث فيها، من خلال تزويدها بتقارير دورية دقيقة لمختلف النشاطات؛ لاتخاذ القرار المناسب، ولتصحيح الانحرافات، ووضع السياسات والخطط المستقبلية الضرورية. (٣: ٤٧)

عرف معهد المدققين الأمريكيين الداخليين (IIA) التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل، موضوعي، يقدم تأكيدات واستشارات، تم تصميمه لإضافة قيمة للمؤسسة، وتحسين عملياتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر، الرقابة، وعمليات الحوكمة، وقد عرفه المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بأنه "تدقيق العمليات والقيود التي تتم بشكل مستمر، حيث تنفذ من قبل أشخاص يعينون وفق شروط خاصة. (١٤: ١٦)

كما عرفه المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية على أنه: نشاط مستقل داخل المؤسسة لتقييم ومراقبة العمليات من خلال تقدير وتقييم فعالية الأشياء الأخرى من الرقابة ويهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة إدارة المؤسسة في الممارسة الفعالة لمسؤوليتها بتزويدها بتحليل، وتقييمات واقتراحات ملائمة تتعلق بالأنشطة التي تم فحصها. (١٣: ٧٦)

مع ازدياد اهتمام الإدارة بالتدقيق بدأت بعض المؤسسات بتعيين موظفين للقيام بعمل التدقيق الداخلي من داخل المؤسسة حيث تساعد الإدارة في المراقبة على الأمور المالية والإدارية وكفاءة الأداء على جميع مجالات عمل المؤسسة، ومن الأسباب التي ساعدت على زيادة أهمية التدقيق الداخلي كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها الى الحد الذي أصبح معه من الصعب على إدارة المؤسسة التعرف على أوجه نشاطه المختلفة ونتائج أعماله المختلفة عن طريق الاتصال الشخصي فأصبح لزاماً على القائمين بإدارة المؤسسات الاعتماد على وسيلة أخرى تمكنهم من ادارة المؤسسة. (٧: ٥٠)

والتدقيق الداخلي هو وظيفة تقييم مستقلة داخل المنشأة؛ تعمل على دراسة وتقييم أنشطتها، بشكل مستقل وموضوعي، ومراجعة وتقييم الإجراءات والأنشطة القائمة، و تقديم التقارير الدورية التي تحدد مدى سلامة تنفيذ هذه الإجراءات، وكلما كانت هذه التقارير دقيقة وجيدة إن ذلك يؤكد على أهمية الدور الكبير الذي يلعبه التدقيق الداخلي في مساعدة الإدارة العليا على قيامها بواجباتها بشكل فعال، ولقد تحول التدقيق الداخلي من كونه أداة لرقابة الداخلية لتصبح أوسع و أشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم يعد قاصرا فقط على التدقيق المنتظم لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، والإدارة العليا، والمراجع الخارجي في هذا الشأن. (٦: ٣٠)

ترتكز معظم الإدارات حاليا على مهمة التدقيق الداخلي وذلك لتعزيز نظام الرقابة، بصورة سليمة وفعاليتها شرط أن تلم بمجموعة من قواعد السلوك الأخلاقي والمبادئ والمعايير المتعارف عليها وكذا مجموعة من الأدوات التي يعتمد عليها المدقق الداخلي لأداء مهامه بكل نزاهة وموضوعية وجدية فوظيفة التدقيق الداخلي الهدف منها حماية ممتلكات المؤسسة وأصولها والمحافظة عليها وكذا محاربة كافة أساليب الفساد والانحرافات وبالتالي الحفاظ على الوضع المرغوب فيه للمؤسسة والوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة المتمثلة في تحقيق أداء اداري ومالي جيد. (١١: ٧٤)



وانطلاقاً من كون التدقيق الداخلي أحد عوامل الاسناد لحوكمة المؤسسات وانعكاساً لتطور دور المدقق الداخلي، فقد تغير الدور التقليدي للمدقق الداخلي وتجاوز عملية تحديد نظام الرقابة الداخلية ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير لتطوير وتعديل مؤشرات تشغيل الأداء الرئيسية حيث أصبح المدقق الداخلي مطالباً بأن يكون لديه عدد من المهارات الفنية لتساعده في فهم الخطط وأسس بناء البرامج وتوهمه للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف مع رفع مستوى الجودة في الأداء وتحسين العمليات. (١ : ٣٠٩)

مشكلة البحث:

يعد التدقيق الداخلي من الوظائف المهمة التي تركز عليها المنظمات، لما له من أثر في تصميم وتركيز وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ولقد ازدادت الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي مع ازدياد المشكلات المالية والإدارية التي تواجه الأندية الرياضية و تزايد أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات الرياضية بصفة عامة وفي الأندية الرياضية بصفة خاصة لما لها من أثر على سير العمل داخلها وصولاً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في التميز الإداري وتعظيم ربحية الأندية الرياضية و ضمان الاستمرارية وقد نجد العديد من الأندية الرياضية تعاني من المشكلات المالية والإدارية ويلجأ بعضها إلى إيقاف بعض الأنشطة نظراً للمشكلات المالية التي تواجهها وعلى الرغم من ذلك لا توجد أي تشريعات تلزم الأندية الرياضية بوجود لجنة للتدقيق الداخلي بالرغم من أهميتها كما أن لها دور في تسهيل عملية الرقابة الخارجية التي تقوم بها الجهة الإدارية، وترى الباحثة أن تشكيل لجنة للتدقيق الداخلي من أهم الخطوات التي تحافظ بها الأندية الرياضية على قدراتها المالية والإدارية وتضع خطط لمواجهة المخاطر وتحقيق التنمية المستدامة لذا تحاول الباحثة وضع إطار لعمل لجنة للتدقيق الداخلي لرفع كفاءة الأداء المالي والإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لعمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على:

- آليات عمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- دور لجنة التدقيق الداخلي في رقابة الأداء الإداري والمالي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- تحديد دور لجنة التدقيق الداخلي في التطوير التنظيمي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

تساؤلات البحث:

- ما آليات عمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية؟
- ما دور لجنة التدقيق الداخلي في رقابة الأداء الإداري والمالي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية؟
- ما دور لجنة التدقيق الداخلي في التطوير التنظيمي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر؟



مصطلحات البحث:

➤ التدقيق الداخلي:

عرفه معهد المدققين الأمريكيين الداخليين (IIA) التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل، موضوعي، يقدم تأكيدات واستشارات، تم تصميمه لإضافة قيمة للمؤسسة، وتحسين عملياتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر، الرقابة، وعمليات الحوكمة.

(١٤ : ١٦)

➤ الأندية الرياضية:

النادي الرياضي هو هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسة الرياضية. (١٢ : ٣)

الدراسات المرتبطة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- قام عماد حمزه عيد بدراسة عام (٢٠٢٢م) (٩) بعنوان دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المستدام وتأثيره على جودة التقارير المالية وهدفت الى التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المستدام مع بيان مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المستدام وتأثيره على جودة التقارير المالية، منهج الدراسة فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل البيانات بتطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة على بيانات الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات ومن اهم النتائج عدم وجود دورات الزامية للمدققين الداخليين متخصصة بالجانب البيئي او الاجتماعي وانما تحتص بالجانب المحاسبي والإداري على الاغلب، ومن اهم التوصيات على ادارة الشركة ان توسع عمل التدقيق الداخلي ليشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تمارسها الشركة وفي جميع جوانب الأداء المستدام.

٢- قام كلا من حياة لكحل وعلي عزوز بدراسة عام (٢٠٢١م) (٥) بعنوان تطبيقات التدقيق الاجتماعي في إطار التوجهات المعاصرة للتدقيق الداخلي وهدفت الى إبراز أهم الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي والتعرف على مفهوم التدقيق الاجتماعي والتعرف على أهم مجالاته فضال عن إلى إبراز أهم الاختلافات بين التدقيق المالي والتدقيق الاجتماعي، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن اهم النتائج التدقيق الداخلي هو وسيلة ضرورية لزيادة فعالية وجودة المؤسسة بما يخدم إدارتها بصفة أساسية بتزويدها بالمعلومات والمستجدات والوقوف على الأحداث ومعالجة الأخطاء ويعتبر التدقيق الاجتماعي عملية منظمة ووسيلة تقييم مدى قدرة المؤسسة على التحكم في المشاكل الخاصة بالجانب البشري وبالتالي يعد وسيلة لقياس تحسين الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة ومن اهم التوصيات ضرورة الاعتماد على التدقيق الداخلي البيئي كوسيلة إدارية تعمل على التقييم الدوري لكفاءة أداء نظام الإدارة في حماية البيئة من خلال الامتثال للتشريعات والقوانين البيئية.

٣- قام محمد خالد عبد الله بدراسة عام (٢٠٢١م) (١٠) بعنوان اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الداخلي واستهدف البحث الى التعرف على إجراءات التدقيق الداخلي في المصارف العراقية التي لا تتماشى بشكل كامل مع معايير التدقيق الداخلي، حيث أن ما يسترشد به في عملية التدقيق الداخلي غالباً ما تكون شخصية، وهذا ما ينعكس سلباً على كفاءة أداء التدقيق الداخلي فيها، وتم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن اهم النتائج ضعف اهتمام ادارات المصارف عينة البحث بمستوى الكفاءة المهنية اللازمة المتمثلة بتوفير المؤهلات العلمية والتفوق المهني للعاملين بأقسام التدقيق الداخلي فيها، ومن اهم التوصيات ضرورة اهتمام اجهزة التدقيق الداخلي للمصارف بإتباع مجموعة من الأسس والمعايير المعتمدة بهدف الارتقاء بمستوى مهنة التدقيق الداخلي ورفع كفاءة اداء العاملين فيها والمتعلقة بممارسة التدقيق الداخلي كالاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية والنزاهة والتفوق العلمي.

٤- قامت كلا من شريفة لكبير، عائشة بوعلاله، فاطمة الزهراء ماموني بدراسة عام (٢٠١٤م) (٨) بعنوان التدقيق الداخلي بين المتطلبات النظرية والتحديات العملية ويهدف البحث الى التعرف على أهم الضوابط والمعايير التي تحكم مهنة التدقيق الداخلي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن اهم النتائج يعتبر التدقيق الداخلي أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة، تعمل على تطوير تحسين نظام الرقابة الداخلية وللقيام بهذه المهمة يشترط استقلالها عن باقي الأنشطة وارتباطها مباشرة بالإدارة العليا للمؤسسة ومن أهم التوصيات وجوب إصدار نصوص قانونية خاصة بوظيفة التدقيق الداخلي وكيفية تطبيقها وضرورة اعتمادها من طرف المؤسسات الجزائرية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

١- قامت ايرافا واخرون irafah,et.al عام (٢٠١٩م) (١٥) بدراسة بعنوان تأثير كفاءة الموارد البشرية ودور التدقيق الداخلي في جودة البيانات المالية وتهدف الى اختبار وتحليل تأثير كفاءات الموارد البشرية ودور التدقيق الداخلي في جودة البيانات المالية للقطاعات الحكومية في سومطرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، ومن اهم النتائج ان كفاءة الموارد البشرية ودور التدقيق الداخلي يؤثران بشكل جزئي في جودة التقرير المالي، ومن اهم التوصيات ضرورة عمل دورات تدريبية للتعرف على اهم وسائل التدقيق الداخلي الحديثة ومواكبتها للمعايير الدولية.

٢- قام ديسمون واخرون DeSimone,et.al بدراسة عام (٢٠٢٠م) (١٦) بعنوان ارتباطات مشاركة وظيفة التدقيق الداخلي في عمليات تدقيق الاستدامة، وهدفت الى التحقيق فيما إذا كان تقييم المخاطر من قبل المدققين وإصدار تقارير الاستدامة مرتبط بالداخلين بالمعايير الدولية IAF وارتباطها بعمليات تدقيق الاستدامة، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن اهم نتائج الدراسة ان عمليات التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية تسهم في تحقيق عمليات تدقيق الاستدامة، ومن اهم التوصيات ضرورة عمل برامج تدريبية بصفة مستمرة للمدققين الداخليين وفقا لبرامج الاستدامة في المؤسسات.

اجراءات البحث:

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في الفئات التالية:

١- القيادات بوزارة الشباب والرياضة.

٢- أعضاء مجالس ادارات الأندية الرياضية.

وقد حصلت الباحثة على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

أدوات جمع البيانات :

- استمارة الاستبيان :

قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان والتطبيق على عينة اساسية (٢١٦) فرد وعينة استطلاعية قوامها (٣٧ فرد) من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الاساسية وقد استخدمت الباحثة صدق المضمون "المحكمين" معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها "بيرسون" واستخدمت معامل الفا لكرونباخ للحصول على الثبات.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١	القيادات بوزارة الشباب والرياضة.	٣١	٩
٢	أعضاء مجالس ادارات الأندية الرياضية.	١٨٥	٢٨
	الإجمالي	٢١٦	٣٧

حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

الصدق: قامت الباحثة بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما:

أ- صدق المضمون "المحكمين":

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٠) خبراء (مرفق ١) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة اتفاهم على العبارات، وبهذا تحققت الباحثة من صدق المضمون وفقاً لآراء الخبراء، وقد ارتضت الباحثة نسبة الاتفاق ٧٠٪ وقد تم خمس عبارات والشكل النهائي للاستمارة تمثل في عدد ثلاثة محاور وعدد ٣٦ عبارة مرفق رقم (٣).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال تطبيق استمارة الاستبيان وفقاً لرأي الخبراء على عينة استطلاعية بلغت (٣٧) فرد تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، وذلك لحساب معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات والمحاور.



جدول (٢)

نسبة اتفاق الخبراء للمحاور والعبارات

المحور الأول ١٠٠٪		المحور الثاني ١٠٠٪		المحور الثالث ١٠٠٪	
م	%	م	%	م	%
١	١٠٠٪	١	١٠٠٪	١	١٠٠٪
٢	٩٠٪	٢	٨٠٪	٢	٩٠٪
٣	٩٠٪	٣	٨٠٪	٣	٦٠٪
٤	١٠٠٪	٤	٩٠٪	٤	٨٠٪
٥	٨٠٪	٥	٦٠٪	٥	٩٠٪
٦	١٠٠٪	٦	٨٠٪	٦	٨٠٪
٧	٨٠٪	٧	١٠٠٪	٧	٩٠٪
٨	٦٠٪	٨	١٠٠٪	٨	١٠٠٪
٩	٨٠٪	٩	٨٠٪	٩	٩٠٪
١٠	١٠٠٪	١٠	٩٠٪	١٠	١٠٠٪
١١	١٠٠٪	١١	١٠٠٪	١١	٦٠٪
١٢	٦٠٪	١٢	٨٠٪	١٢	٨٠٪
١٣	١٠٠٪	١٣	١٠٠٪	١٣	١٠٠٪
١٤	١٠٠٪			١٤	١٠٠٪

يتضح من جدول (٢) ان النسب المئوية للمحاور والعبارات قد تراوحت بين (٦٠٪ - ١٠٠٪) والنسبة التي ارتضاها الباحثة ٧٠٪ وتم استبعاد العبارات رقم (٨، ١٢) في المحور الأول والعبارة رقم (٥) في المحور الثاني والعبارات رقم (٣، ١١) في المحور الثالث حيث حصلت هذه العبارات على نسبة مئوية ٦٠٪ وهي اقل من النسبة المئوية التي ارتضاها الباحثة.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحاور (ن=٣٧)

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
١	٠.٦٠٧	١	٠.٤٥٦	١	٠.٤٤١
٢	٠.٥٣٢	٢	٠.٤٣٠	٢	٠.٥٣٦
٣	٠.٤٠٨	٣	٠.٤٧٣	٣	٠.٦١٥
٤	٠.٣٧٨	٤	٠.٦٤١	٤	٠.٥٢٠
٥	٠.٥٢٦	٥	٠.٥٧٨	٥	٠.٤٩٦
٦	٠.٦٦٤	٦	٠.٧٠٨	٦	٠.٦٣١
٧	٠.٧٩٨	٧	٠.٦٥٢	٧	٠.٧٤٥
٨	٠.٦٥٢	٨	٠.٤٤٧	٨	٠.٤٣٥
٩	٠.٤٨٠	٩	٠.٥٢٨	٩	٠.٣٨٣
١٠	٠.٤٦٦	١٠	٠.٤٠٨	١٠	٠.٤٢٢
١١	٠.٦٠٧	١١	٠.٤٧١	١١	٠.٤٦٦
١٢	٠.٥٣٢	١٢	٠.٤٩١	١٢	٠.٤٦٣

* قيمة رَج (٠.٣٥، ٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٣) ان قيم معاملات الارتباط لعبارات المحاور جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على أن العبارات في جميع المحاور على درجة مقبولة من الصدق.
معامل الثبات:

ولتحقيق الثبات، قامت الباحثة باستخدام معامل (الفاكرونباخ)، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول (٤)

قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا Alpha
الأول	آليات عمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية	٠.٨٧٩
الثاني	دور لجنة التدقيق الداخلي في رقابة الأداء الإداري والمالي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية	٠.٨٥١
الثالث	دور لجنة التدقيق الداخلي في التطوير التنظيمي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر	٠.٨٠٣

* قيمة رَج (٠.٣٥، ٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٤) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠.٨٧٩، ٠.٨٠٣) وذلك يشير أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

تفسير ومناقشة النتائج:

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الاول

آليات عمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (٢١٦)

م	العبارات	اوافق	الى حد ما	لا اوافق	مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
١	تضع وزارة الشباب والرياضة الزام قانوني للأندية لتوفر مؤهلات علمية وشهادات مهنية في مجال التدقيق لدى أعضاء لجنة التدقيق تتناسب مع أهمية وواجبات اللجنة.	144	57	15	561	86.6	120.3
٢	يعمل مجلس الادارة على زيادة الحوافز المادية المقدمة لاستقطاب الكفاءات اللازمة للجنة التدقيق الداخلي.	104	70	42	494	76.2	26.8
٣	يساهم مجلس الادارة في توفير الاحتياجات والوسائل والتسهيلات اللازمة، لتمكين المدقق الداخلي من القيام بمهمته دون معوقات.	119	74	23	528	81.5	64.1
٤	تقيم لجنة التدقيق الداخلي لقاءات مع العاملين في النادي لتوضيح المخاطر التشغيلية المتعلقة بكل نشاط وبشكل منفصل.	88	98	30	490	75.6	37.4
٥	توافر المعرفة الكافية لدى أعضاء لجنة التدقيق بطبيعة أعمال الاندية (حكومية، اهلية، نوعية، خاصة، وغيرها) نتيجة لاختلاف خبراتهم عن نشاط عمل كل نادى.	93	78	45	480	74.1	16.8
٦	يسعى مجلس الادارة لعدم لتغيير المستمر لأعضاء لجنة التدقيق لكى يعطي الفرصة الكافية لوضع الخطط وبرامج العمل اللازمة لتطوير عمل دائرة التدقيق.	106	79	31	507	78.2	40.1
٧	يهتم مجلس الادارة بعدم وجود مصالح خاصة لأعضاء لجنة التدقيق مع الإدارة التنفيذية، ينتج عنها مجاملة في الرقابة وتقييم الأداء.	99	62	55	476	73.5	15.5
٨	يضع مجلس الادارة دليل عمل للجنة التدقيق الداخلي يحدد مسؤولياتها ومهامها وصلاحياتها، وتوفير مناخ ملائم لتقوم بعملها بكفاءة.	124	68	24	532	82.1	69.8
٩	تحديد اطار زمني يلزم الادارة أن تقوم بالاستجابة للملاحظات والتوصيات المتعلقة بمهمة التدقيق وتقييم استجابتها من حيث كفايتها بالمقارنة مع الاهمية النسبية للملاحظات.	112	75	29	515	79.5	48.0
١٠	يهتم مجلس الادارة بعمل لقاءات للجنة التدقيق الداخلي مع العاملين في النادي لتوضيح المخاطر التشغيلية المتعلقة بكل نشاط وبشكل منفصل.	125	48	43	514	79.3	58.7
١١	تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بالاستقلالية التامة عن كل الأنشطة التنفيذية في النادي.	115	66	35	512	79.0	45.2
١٢	تقوم لجنة التدقيق الداخلي بوضع خطط مبنية على أساس الاستدامة لتحديد اولويات نشاط اللجنة والأخذ بعين الاعتبار توجيهات وزارة الشباب والرياضة ومجلس الادارة.	129	55	32	529	81.6	71.4

يتضح من جدول (٥) أنه قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الأول حيث تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (٧٣.٥% - ٨٦.٦%) وترى الباحثة ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٧٥% وهذا يدل على اهمية المحور الاول آليات عمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد حصلت العبارة رقم (١) تضع وزارة الشباب والرياضة الزام قانوني للأندية لتوفر مؤهلات علمية وشهادات مهنية في مجال التدقيق لدى أعضاء لجنة التدقيق تتناسب مع أهمية وواجبات اللجنة على أعلى نسبة مئوية (86.6%) وتليها العبارة رقم (٨) يضع مجلس الادارة دليل عمل للجنة التدقيق الداخلي



يحدد مسؤولياتها ومهامها وصلاحياتها، وتوفير مناخ ملائم لتقوم بعملها بكفاءة حصلت نسبة مئوية (82.1%) وتليها العبارة رقم (١٢) تقوم لجنة التدقيق الداخلي بوضع خطط مبنية على أساس المخاطرة لتحديد اولويات نشاط اللجنة والأخذ بعين الاعتبار توجيهات وزارة الشباب والرياضة ومجلس الادارة حصلت نسبة مئوية (81.6%) وترى الباحثة ان عمل لجنة التدقيق الداخلي يجب ان يكون الزاميا من خلال تشريع تضعه وزارة الشباب والرياضة ضمن اطار تنظيم الاندية الرياضية ويتضمن في اللائحة المؤهلات العلمية والشهادات اللازمة لتعيين اعضاء التدقيق الداخلي بالاندية الرياضية واهم الواجبات والمسؤوليات التي تقوم بها اللجنة والصلاحيات الممنوحة لها، كما يجب ان يحدث تكامل بين اللائحة التي تضعها وزارة الشباب والرياضة واللائحة الداخلية التي يجب ان يضعها مجلس ادارة النادي وان توضح اللائحة الداخلية الخطوات التفصيلية والاجراءات اللازمة لعمل لجنة التدقيق الداخلي بالنادي، ومن ثم تقوم لجنة التدقيق الداخلي بوضع الخطط المستقبلية اللازمة وان لا يتعدى دورها المنصوص عليه في لائحة الوزارة ولائحة مجلس الادارة وان يتم تقييم عملها سنويا من قبل مجلس ادارة النادي، وهذا يتفق مع دراسة محمد خالد عبد الله بدراسة عام (٢٠٢١م)

وترى الباحثة ان التدقيق بمفهومه البسيط لا يعدو ان يكون عملاً يقوم به افراد للتأكد من صحة اداء عمل افراد آخرين، وعليه لا بد ان يؤدي بشكل يراعي اسساً معينة، ويتم التدقيق في ضوء تلك الاسس، وينبغي ان يكون الشخص القائم بالتدقيق غير الشخص الذي قام بالتنفيذ، وان يكون على قسط وافر من العلم والدراية بطبيعة العمل وكيفية القيام به حتى يتسنى له الحكم على مدى صحة القيام به والآن انتقلت الحاجة من التدقيق ويعد التدقيق الداخلي من اهم اساليب نظام الرقابة الداخلية وذلك لتحقيق فعالية الرقابة الادارية والمحاسبية، كما يتوقف مدى اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي على نتائج تقيومه لفعالية نشاط التدقيق الداخلي وهذا يتفق مع دراسة ديسمون واخرون DeSimone,et.al عام (٢٠٢٠م)

وقد حصلت العبارة رقم (٧) يهتم مجلس الادارة بعدم وجود مصالح خاصة لأعضاء لجنة التدقيق مع الإدارة التنفيذية، ينتج عنها مجاملة في الرقابة وتقييم الأداء، على اقل نسبة مئوية (73.1%) وتليها العبارة رقم (٥) توافر المعرفة الكافية لدى أعضاء لجنة التدقيق بطبيعة أعمال الاندية (حكومية، اهلية، نوعية، خاصة، وغيرها) نتيجة لاختلاف خبراتهم عن نشاط عمل كل نادى حيث حصلت على نسبة مئوية (74.1%) وتليها العبارة (٤) تقيم لجنة التدقيق الداخلي لقاءات مع العاملين في النادي لتوضيح المخاطر التشغيلية المتعلقة بكل نشاط وبشكل منفصل حيث حصلت على نسبة مئوية (75.6%) وترى الباحثة ان تضارب المصالح ينص عليه قانون الرياضة ويجب تطبيقه من خلال مجلس ادارة النادي والرقابة تتم من خلال الوزارة أي ان الرقابة تكون خارجية قبل ان تكون داخلية، وايضا توافر المعرفة الكافية للجنة التدقيق الداخلي لطبيعة عمل الاندية يتم النص عليها وفقا للائحة الداخلية لكل نادى والشروط المطلوبة لتعيين فريق التدقيق الداخلي، وكذلك لقاءات فريق التدقيق الداخلي مع العاملين وتوضيح المخاطر التشغيلية يتم بالتنسيق مع ادارة الامن والسلامة المهنية حيث تقوم لجنة التدقيق الداخلي بالتعرف على المخاطر التشغيلية لوضعها ضمن خطط ادارة المخاطر العامة بالنادي الرياضي، حيث يعد نشاط لجنة التدقيق نشاط استشاري موضوعي مستقل، مصمم لغرض اضافة قيمة وتحسين لعمليات التشغيلية للنادي، كما يساعد التنظيم في انجاز اهدافه من خلال استخدام مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية الادارة في مواجهة المخاطر، وفرض الرقابة، واحكام العمليات، والتدقيق الداخلي وجد لمساعدة ولمنفعة التنظيم كله وموجه لغايات واهداف المنظمة وان عمل المدققين الداخليين يضيف قيمة للمنظمة من خلال التركيز

على تحسين عمليات المنظمة، وتعزيز فاعلية الادارة في مواجهة المخاطر، وهذا يتفق مع دراسة عماد حمزه
عيد عام (٢٠٢٢م).

جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الثاني

دور لجنة التدقيق الداخلي في رقابة الأداء الإداري والمالي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (٢١٦)

م	العبارات	اوافق	الى حد ما	لا اوافق	مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
١	تتم عمليات التدقيق الداخلي وفقا لأهداف الوحدات الادارية والاقتصادية المختلفة داخل النادي وفقا لخطة عملها	114	71	31	515	79.5	47.9
٢	تقوم عمليات التدقيق بفحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية من خلال الفهم الكافي لعمليات النادي، لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة ودقة.	114	68	34	512	79.0	44.8
٣	يعزز التدقيق الداخلي من تقليل مخاطر وجود بيانات مضلله من خلال التحقق من مصداقية وسلامة الإجراءات والبيانات والتقارير الادارية والمالية في الاندية	81	104	31	482	74.4	38.7
٤	يتم تزويد لجنة التدقيق بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية لأصول الاندية الرياضية وعملياتها.	109	75	32	509	78.5	41.4
٥	يتم تشكيل لجنة التدقيق الداخلي من رئيس وثلاث اعضاء ضمن هيكل تنظيمي محدد ومرن وفعال يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للنادي الرياضي.	112	65	39	505	77.9	38.0
٦	تعزز لجنة التدقيق الداخلي التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لموارد الاندية البشرية والمادية.	139	50	27	544	84.0	97.2
٧	يتم من خلال لجنة التدقيق تقييم الأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تنظم عمل الادارات المختلفة في الاندية والتأكد من قدرتها على تحقيق المنفعة الاقتصادية	116	67	33	515	79.5	48.4
٨	توافق عمليات التدقيق مع القوانين والأنظمة والمعايير العامة التي تنظم عمل الاندية يسهم في الكفاءة التشريعية داخل النادي.	111	78	27	516	79.6	49.8
٩	تنظيم لقاءات مع المعنيين من الاعضاء ومجلس الادارة والعاملين بهدف نشر الوعي بمنهجية التدقيق الداخلي وكيفية تطبيقها.	103	85	28	507	78.2	42.6
١٠	يؤكد مجلس الادارة على ضمان وجود منهجية عمل مالية وادارية شاملة واجراءات عمل تفصيلية لكل اعضاء لجنة التدقيق الداخلي بالأندية.	109	78	29	512	79.0	45.2
١١	يضمن مجلس الادارة وجود نظام تفويض السلطة للجنة التدقيق يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات ومهارات المدقق الداخلي وخبراته.	89	86	41	480	74.1	20.1
١٢	تشارك لجنة التدقيق في اعداد مؤشرات قياس الاداء المالي والاداري لقياس اثر تطبيق منهجية التميز المؤسسي في النادي الرياضي.	104	93	19	517	79.8	59.4

يتضح من جدول (٦) أنه قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثاني حيث تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (٧٤.٠% - ٨٤.٠%) وترى الباحثة ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٧٥% وهذا يدل على اهمية المحور الثاني دور لجنة التدقيق الداخلي في رقابة الأداء الإداري والمالي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد حصلت العبارة رقم (٦) تعزز لجنة التدقيق الداخلي التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لموارد الاندية البشرية والمادية على أعلى نسبة مئوية (84.0%) وتليها

العبارة رقم (١٢) تشارك لجنة التدقيق في اعداد مؤشرات قياس الاداء المالي والاداري لقياس اثر تطبيق منهجية التميز المؤسسي في النادي الرياضي حيث حصلت نسبة مئوية (79.8%) وتليها العبارة رقم (٨) توافق عمليات التدقيق مع القوانين والأنظمة والمعايير العامة التي تنظم عمل الاندية يسهم في الكفاءة التشريعية داخل النادي حيث حصلت نسبة مئوية (79.6%) وترى الباحثة ان التدقيق الداخلي جزءاً من نظام الرقابة الداخلية كله، فمن غير الممكن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية بدون وجود نظام للتدقيق الداخل والهدف الاساسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة الادارة في ادائها لمسؤولياتها بشكل فعال وذلك عن طريق تزويدها بتقارير موضوعية توصيات وملاحظات بناءة تختص بنشاط الاقسام المختلفة بشكل عام مما يسهم في الحفاظ على اصول النادي وانها محاطة بالحماية الكافية من السرقة والاهمال، كما تشارك لجنة التدقيق الداخلي وضع المؤشرات ومقاييس الاداء المالي والإداري مما يسهم في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي فالتدقيق الداخلي يعد حلقة الوصل بين الادارة العليا والادارات الفرعية التي يتمثل نظام الرقابة الداخلية بسياساتها وخططها واجراءاته، كما تشارك لجنة التدقيق الداخلي في صياغة اللوائح الداخلية للنادي مما يسهم في تحقيق الكفاءة التشريعية مما يسهم في تحقيق فحص منظم لنشاطات النادي المرتبط بأهدافه المحددة، وهذا يتفق مع دراسة شريفة لكبير، عائشة بوعلاله، فاطمة الزهراء ماموني عام (٢٠١٤م)

وترى الباحثة ان التدقيق الداخلي يشمل التدقيق التشغيلي وهو اختبار مدى كفاءة وفاعلية استخدام الموارد في الاعمال المنجزة لغرض تحسين الاداء في الممارسات والاجراءات الاضافية لدراسة اية حالة محددة خارج نطاق عملية التدقيق ويُنظر اليه على انه استشارة يتم تقديمها الى الادارة اكثر من كونها عملية تدقيق، ويشمل هذا الاسلوب من التدقيق، النشاطات غير المالية مثل النشاطات الخدمية والهندسية والانتاجية والتسويقية، وهدفه تشخيص مواطن الضعف والنقص في كفاية الاداء، وتقديم المقترحات اللازمة لتحسين اساليب ومستويات الاداء، وبهذا المجال يحتاج الى الخبرات المتخصصة من خلال المقارنة بين ما تم تنفيذه مع المخطط وتحديد الانحرافات وتحديد اسبابها وايجاد علاج للانحرافات وتقديم المقترحات بشأنها وهذا يتفق مع دراسة ايرافا وآخرون irafah,et.al, عام (٢٠١٩م)

وقد حصلت العبارة رقم (١١) يضمن مجلس الادارة وجود نظام تفويض السلطة للجنة التدقيق يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات ومهارات المدقق الداخلي وخبراته، على اقل نسبة مئوية (74.4%) وتليها العبارة رقم (٥) يتم تشكيل لجنة التدقيق الداخلي من رئيس وثلاث اعضاء ضمن هيكل تنظيمي محدد ومرن وفعال يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للنادي الرياضي حيث حصلت على نسبة مئوية (77.9%) وتليها العبارة رقم (٩) تنظيم لقاءات مع المعنيين من الاعضاء ومجلس الادارة والعاملين بهدف نشر الوعي بمنهجية التدقيق الداخلي وكيفية تطبيقها حيث حصلت على نسبة مئوية (78.2%) وترى الباحثة ان عمل لجنة التدقيق الداخلي لا يتطلب تفويض واسع من صلاحيات مجلس ادارة النادي ولكنه يتم وفق قواعد قانونية محددة توضح المسؤوليات والصلاحيات والسلطات للجنة التدقيق، كما ان تشكيل لجنة التدقيق الداخلي قد يختلف في العدد وفقاً لطبيعة عمل كل نادى وحجم العاملين والاعضاء والنشاط الادارية والمالية والتسويقية والامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية بالنادي لذا يتم تشكيلها وفقاً لمتطلبات وطبيعة العمل في كل نادى وانشطته وامكاناته واهدافه، كما ان تنظيم اللقاءات الدورية مع المعنيين من اعضاء جمعية عمومية او اعضاء مجلس الادارة او العاملين لا يعد ضمن الاهداف الرئيسية لعمل لجنة التدقيق الداخلي ولكنه يتم في البداية كنوع من التعريف باللجنة وطبيعة عملها والتنسيق بينها وبين الادارات المختلفة.

ويتوقف نجاح أي نشاط على تحديد الاهداف بدقة ووضوح وتحديد الوسائل لتحقيق الاهداف مع مراعاة الفاعلية والكفاءة والاقتصادية وهذا ينطبق على نشاط التدقيق الداخلي بوصفه نشاط تقويم الانظمة وفعاليات المنشأة كافة ويمكن للمدقق المتمرس تحديد فرص معينة للتحسين تحت بنود الاقتصاد والكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق ملاحظة العمليات وفحص التقارير السابقة والحالية ودراسة العمليات المالية واجراء المقارنات وتقديم التوصيات بالتحسين، والهدف من عملية التدقيق ليس تصيد الاخطاء، وانما تحسين الاداء وتحقيق الاهداف بأقصى قدر ممكن من الفعالية او الانجاز، كما تشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ومدى تناسبه مع اداء أنشطة النادي الاقتصادية وفحص وتقييم عمليات ووظائف واجراءات ادارة المخاطر ومدى تطبيقها واساليب تقييمها، ومراجعة انظمة المعلومات المالية والادارية بما فيها انظمة المعلومات الالكترونية والخدمات والانظمة التي تم استحداثها والتأكد من مدى توافقها مع الانظمة والقوانين والسياسات والاجراءات، ومراجعة مدى دقة وملاءمة السجلات والتقارير المالية، واختبار التقارير الدورية في الوقت المناسب ومدى الاعتماد عليها، وهذا يتفق مع دراسة كلا من شريفة لكبير، عائشة بوعلاله، فاطمة الزهراء ماموني عام (٢٠١٤م).

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الثالث

دور لجنة التدقيق الداخلي في التطوير التنظيمي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (٢١٦)

م	العبارات	وافق	الى حد ما	لا أوافق	مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
١	تساهم في تمكين مجالس ادارات الاندية من التعرف على مواطن الضعف ووضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معها.	108	81	27	513	79.2	47.3
٢	تقدم لجنة التدقيق الداخلي الاقتراحات والإرشادات اللازمة لتحسين وتطوير فعالية وكفاءة مجلس ادارة النادي.	112	69	35	509	78.5	41.4
٣	تعزز اللجنة تقييم مدى الالتزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم النادي الرياضي.	115	82	19	528	81.5	66.1
٤	تساهم اللجنة في تجهيز المعلومات بشكل كاف ومفهوم التي سيتم الإفصاح عنها في وسائل الاعلام في نطاق الجهة المسموح بها.	130	60	26	536	82.7	78.1
٥	تقدم لجنة التدقيق الداخلي تقارير دورية لمجالس الادارات تتضمن نتائج تقييم المخاطر، ومدى كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعه لمواجهة المخاطر	122	65	29	525	81.0	61.1
٦	تعد لجنة التدقيق تقرير تقييمي شامل حول تطبيق منهجية الحوكمة المؤسسية في النادي الرياضي بشكل سنوي.	101	89	26	507	78.2	45.1
٧	يساهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقديم معلومات جيدة ذات مواصفات كاملة وكافية	120	64	32	520	80.2	55.1
٨	تساهم لجنة التدقيق الداخلي في تحقيق الرضا الداخلي (اعضاء الجمعية العمومية، العاملين) والخارجي (الجمهور، الشركاء، الرعاية)	91	104	21	502	77.5	55.4
٩	تقوم لجنة التدقيق الداخلي بمتابعة تنفيذ قرارات مجلس الادارة اداريا وماليا وعمل تقرير شهري يتم رفعه لمجلس الادارة.	115	76	25	522	80.6	56.6
١٠	تقدم لجنة التدقيق الدعم الفني اللازم لإدارات الأندية الرياضية في اعداد اللوائح ونظم الرقابة الداخلية.	106	84	26	512	79.0	47.4
١١	تزيد لجنة التدقيق فعالية التدريب بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الاداء وتعزيز الابداع ووضع خطط تدريب متناسب مع الاحتياجات.	122	75	19	535	82.6	73.9
١٢	تساهم تقارير التدقيق الداخلي في التمويل قصير الأجل من خلال تقرير المدقق لدراسة وتحليل القوائم المالية وقبول النادي من ناحية الائتمان المصرفي.	85	94	37	480	74.1	26.1

يتضح من جدول (٧) أنه قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثالث حيث تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (٧٤.١% - ٨٢.٧%) وترى الباحثة ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٧٥% وهذا يدل على اهمية المحور الثالث

دور لجنة التدقيق الداخلي في التطوير التنظيمي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد حصلت العبارة رقم (٤) تسهم اللجنة في تجهيز المعلومات بشكل كاف ومفهوم التي سيتم الافصاح عنها في وسائل الاعلام في نطاق الجهة المسموح بها على أعلى نسبة مئوية (82.7%) وتليها العبارة رقم (١١) تزيد لجنة التدقيق فعالية التدريب بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الاداء وتعزيز الابداع ووضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات حيث حصلت نسبة مئوية (82.6%) وتليها العبارة رقم (٣) تعزز اللجنة تقييم مدى الالتزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم النادي الرياضي، حيث حصلت نسبة مئوية (81.5%) وترى الباحثة ان لجنة التقييم الذاتي لها دور في تحديد حجم المعلومات ونوعيتها التي يتم السماح بها وتداولها سواء ماليا او اداريا وما يتطلبه الافصاح عن المعلومات حيث تقوم اللجنة بتقييم اهمية هذه المعلومات ودورها في تحقيق اهداف النادي، كما ان لجنة التدقيق الداخلي لها دور مهم في تحديد نوعية التدريب المطلوبة للعاملين في كل قطاع او قسم من اقسام النادي حيث تحدد اللجنة جوانب القوة والضعف في ادارة الموارد البشرية بالنادي وبالتالي تسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين مما يسهم في زيادة القدرة على الابداع والابتكار لدى العاملين في النادي، كما تسهم لجنة التدقيق الداخلي في تقييم مدى الالتزام القيمي والسلوكي من العاملين المنبثق من ميثاق الشرف المهني وميثاق الشرف للعاملين في النادي.

وترى الباحثة ان لكل مهنة اخلاقيات التي تميزها عن المهن الاخرى، ولعل مهنة التدقيق واحدة من تلك المهن التي تتطلب اخلاقيات لممارستها من اجل تنظيم سير العمل وبالطريقة المثلى وبالتالي يتطلب وضع دستور سلوكي يحكم تصرف المدققين ويضع لهم مبادئ يسيرون عليها ومعايير يسترشدون بها يطلق عليها قواعد السلوك المهني، كما تعتبر الكفاية المهنية عنصراً جوهرياً في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل الوحدة الادارية او الاقتصادية وتشمل الكفاية المهنية المعروفة والخبرة والخلفية التعليمية واستمرارية التدريب والتأهيل لموظفي التدقيق ضمن سياسة تدريبية منتظمة آخذين بنظر الاعتبار طبيعة وتعقد الانشطة والتقدم التكنولوجي وزيادة الخدمات التي تقدمها الوحدة الاقتصادية وكذلك تشمل السرية واحترام قيمة وملكية المعلومات التي يحصلون عليها وعدم الكشف عن هذه المعلومات بدون ترخيص الا اذا كان هناك التزام قانوني او مهني للقيام بذلك وتعد انظمة المعلومات والاتصالات من المبادئ الاساسية لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية في الاندية، حيث ان وجود نظام رقابة داخلية فعال يتطلب وجود انظمة معلومات يعتمد عليها وبشكل يغطي كافة نشاطات الاندية المهمة كذلك وجود قنوات اتصال فعالة للتأكد من ان جميع الموظفين يفهمون ويلتزمون



بشكل كامل بالسياسات والاجراءات الرقابية ذات الصلة بأعمال النادي وكيفية القيام بها ودورهم ومسؤولياتهم من النظام، وهذا يتفق مع دراسة ديسمون واخرون DeSimone,et.al

وقد حصلت العبارة رقم (١٢) تسهم تقارير التدقيق الداخلي في التمويل قصير الأجل من خلال تقرير المدقق لدراسة وتحليل القوائم المالية وقبول النادي من ناحية الائتمان المصرفي، على اقل نسبة مئوية (74.1%) وتليها العبارة رقم (٨) تسهم لجنة التدقيق الداخلي في تحقيق الرضا الداخلي (اعضاء الجمعية العمومية، العاملين) والخارجي (الجمهور، الشركاء، الرعاية) حيث حصلت على نسبة مئوية (77.5%) وتليها العبارة رقم (٢) تقدم لجنة التدقيق الداخلي الاقتراحات والإرشادات اللازمة لتحسين وتطوير فعالية وكفاءة مجلس ادارة النادي حيث حصلت على نسبة مئوية (78.5%) وترى الباحثة ان التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في تحديد الاتجاهات المالية ولكن دوره استشاري إلى حد كبير ويؤثر في القرارات المالية والادارية ولكن الادارات المالية تضع خطط وموازنات بناء على بيانات ومعلومات مالية عن الوضع الحالي والمستقبلي ودور لجنة التدقيق يكون في الكشف عن الانحرافات المالية او الادارية الى ولا يرتبط الى حد بالائتمان المصرفي، كما ان لجنة التدقيق الداخلي ترتبط بتطبيق افضل الاساليب في الادارة وبالتالي التطبيق الإيجابي المنظم للخطط والقوانين والتعليمات وبذلك تسهم بصورة غير مباشرة في الرضا الوظيفي للعاملين او رضا اعضاء الجمعية العمومية وليس بصورة مباشرة، كما ان كفاءة مجلس الادارة لا ترتبط بصورة كبيرة في البيانات التي تقدمها لجنة التدقيق الداخلي ولكن ترتبط بقدراتهم الشخصية ومؤهلاتهم وخبراتهم في ادارة اعمال النادي.

وترى الباحثة ان المدقق الداخلي مستقل عن الانشطة التي يقوم بتدقيقها ولا ينبغي له ان يحل محل أي موظف تابع لقسم آخر مهما حصل ولو كان ذلك بصفة مؤقتة حتى لا يجمع بين الاداء والتدقيق في الوقت نفسه، وهذا يحقق معيار الموضوعية بأن يتوفر للمدقق اتجاه فكري مستقل يلتزم به حال ادائه عمليات التدقيق بكل امانة وجدية حتى يستطيع القيام بأعماله بدرجة عالية من الاستقلال وان يحظى بمكانة مناسبة في النادي بالقدر الذي يكفي لتنفيذ المهام والمسؤوليات التي يكلف بها بكفاءة عالية، وايضا قدرة المدقق الداخلي في التعامل مع الافراد والاتصال بهم بطريقة فعالة سيمكنه من كسب تعاون الاخرين واحتفاظه بصلاحيته واقتداره المهني في الاتصالات والعلاقات الانسانية التي توفر له الكفاءة والامتياز المهني، كما يجب ضرورة معالجة الحالات الاستثنائية التي اكتشفها المدقق الداخلي اثناء قيامه بالتدقيق وتتم معالجتها بالشكل المناسب وخلافاً لذلك فإن العناية المهنية تتطلب من المدقق الداخلي اخطار السلطة المسؤولة في النادي فوراً عن اية مخالفة او خطأ سواء كان مقصوداً او غير مقصود والتأكد من معالجتها وعليه ايضاً فإن متابعة هذه الحالات ضروري لاستيفاء مسؤولية التدقيق



الداخلي، وهذا ما يحقق الثقة ويوفر المصداقية في نتائج أعمال التدقيق الداخلي، وهذا يتفق مع دراسة شريفة لكبير، عائشة بوعلاله، فاطمة الزهراء ماموني عام (٢٠١٤م)

الاستنتاجات:

أ- استنتاجات خاصة بالمحور الأول: آليات عمل لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

- ١- عدم وجود لجان او ادارات للتدقيق الداخلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- ٢- عدم وجود توصيف وظيفي لمهنة المدقق الداخلي بالمجال الرياضي.
- ٣- قلة اهتمام مجالس ادارات الاندية بتوفير الحوافز المادية لاستقطاب الكفاءات اللازمة للجنة التدقيق الداخلي
- ٤- قلة الاهتمام بوضع لوائح للتدقيق الداخلي بالأندية الرياضية.
- ٥- عدم وجود نصوص قانونية ملزمة للهيئات الرياضية بصفة عامة والاندية الرياضية بصفة خاصة بتشكيل لجنة او ادارة للتدقيق الداخلي.
- ٦- قلة الاهتمام بالرقابة الداخلية وتأثيرها على الحفاظ على اصول الاندية الرياضية.
- ٧- ضعف اهتمام الاندية الرياضية بعمل دراسات حول دور التدقيق الداخلي واثره على التنمية المستدامة.

٨- قلة اهتمام مجالس ادارات الاندية بدور لجنة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي.

ب- استنتاجات خاصة بالمحور الثاني: دور لجنة التدقيق الداخلي في رقابة الأداء الإداري والمالي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

- ١- تتم عمليات التدقيق الداخلي وفقا لأهداف الوحدات الادارية والاقتصادية المختلفة داخل النادي وفقا لخطة عملها.
- ٢- تقوم عمليات التدقيق بفحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية من خلال الفهم الكافي لعمليات النادي، لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة ودقة.
- ٣- يعزز التدقيق الداخلي من تقليل مخاطر وجود بيانات مضلله من خلال التحقق من مصداقية وسلامة الإجراءات والبيانات والتقارير الادارية والمالية في الاندية.
- ٤- تشارك لجنة التدقيق في اعداد مؤشرات قياس الاداء المالي والاداري لقياس اثر تطبيق منهجية التميز المؤسسي في النادي الرياضي.
- ٥- تتم عمليات التدقيق الداخلي وفقا لأهداف الوحدات الادارية والاقتصادية المختلفة داخل النادي وفقا لخطة عملها.

- ٦- يتم تزويد لجنة التدقيق بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية لأصول الاندية الرياضية وعملياتها.
- ٧- تعزز لجنة التدقيق الداخلي التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لموارد الاندية البشرية والمادية.
- ج- استنتاجات خاصة بالمحور الثالث: دور لجنة التدقيق الداخلي في التطوير التنظيمي بالاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية
- ١- تساعد لجنة التدقيق الداخلي في تمكين مجالس ادارات الاندية من التعرف على مواطن الضعف ووضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معها
- ٢- تعزز لجنة التقييم الداخل من تقييم مدى الالتزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم النادي الرياضي
- ٣- تسهم لجنة التقييم الداخل في تجهيز المعلومات بشكل كاف ومفهوم التي سيتم الافصاح عنها في وسائل الاعلام في نطاق الجهة المسموح بها
- ٤- تقدم لجنة التدقيق الدعم الفني اللازم لإدارات الأندية الرياضية في اعداد اللوائح ونظم الرقابة الداخلية
- ٥- يسهم التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقديم معلومات جيدة ذات مواصفات كاملة وكافية
- ٦- تزيد لجنة التدقيق فعالية التدريب بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الاداء وتعزيز الابداع ووضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات.
- ٧- تعزز لجنة التدقيق الداخلي من تقديم تقارير دورية لمجالس الادارات تتضمن نتائج تقييم المخاطر، ومدى كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعه لمواجهة المخاطر.

التوصيات:

- ١- ضرورة وضع قواعد قانونية من وزارة الشباب والرياضة بتفعيل التدقيق الداخلي في الاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- ٢- يجب ان تضع مجالس ادارات الاندية دليل عمل للجنة التدقيق الداخلي يحدد مسؤولياتها ومهامها وصلاحياتها، وتوفير مناخ ملائم لتقوم بعملها بكفاءة.
- ٣- ضرورة ان تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بالاستقلالية التامة عن كل الأنشطة التنفيذية في النادي، وان تتبع مجلس الادارة مباشرة.
- ٤- يجب ان يعمل مجلس الادارة على وضع الحوافز المادية لاستقطاب الكفاءات اللازمة للجنة التدقيق الداخلي.



- ٥- يجب ان تقوم لجنة التدقيق الداخلي بوضع خطط مبنية على أساس الاستدامة لتحديد اولويات نشاط اللجنة والأخذ بعين الاعتبار توجيهات وزارة الشباب والرياضة ومجلس الادارة
- ٦- يجب وضع نظم للاتصال وتوفير المعلومات للجنة التدقيق الداخلي مع كافة القطاعات داخل النادي الرياضي.
- ٧- يجب نشر الوعي في كافة الهيئات الرياضية الحكومية والاهلية والنوعية والخاصة بأهمية التدقيق الداخلي من خلال الندوات والمؤتمرات ووسائل الاعلام.
- ٨- ضرورة وجود منهجية عمل مالية وادارية شاملة واجراءات عمل تفصيلية لكل اعضاء لجنة التدقيق الداخلي بالأندية الرياضية.
- ٩- ضرورة وضع مهام التدقيق الداخلي ضمن استراتيجيات الهيئات الرياضية بصفة عامة والاندية الرياضية بصفة خاصة.
- ١٠- ضرورة الاسترشاد بمعايير تدقيق ادارية ومالية محلية وعالمية ملزمة عند القيام بعملية التدقيق الداخلي في الاندية الرياضية.



المراجع العلمية:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد الشريف: الرياضة والحوكمة التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٠م.
- ٢- أحمد حلمي جمعة: المدخل الى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
- ٣- أحمد حلمي جمعة: الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ٤- حسين القاضي، حسين دحدوح، عصام قريط، التدقيق الداخلي، الطبعة الثانية، جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٨م.
- ٥- حياة لكحل، علي عزوز: تطبيقات التدقيق الاجتماعي في إطار التوجهات المعاصرة للتدقيق الداخلي، بحث علمي منشور، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، الجزائر، ٢٠٢١م.
- ٦- خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي في المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ٣٠
- ٧- رضا خلاصي، مرام التدقيق الداخلي للمؤسسة، دار الهومة للطباعة والنشر، الجزائر، ٢٠١٣، ص ٥٠، ص ٥
- ٨- شريفة لكبير، عائشة بوعلاله، فاطمة الزهراء ماموني: التدقيق الداخلي بين المتطلبات النظرية والتحديات العملية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية أدرار، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، ٢٠١٤م.
- ٩- عماد حمزه عيد: دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء المستدام وتأثيره على جودة التقارير المالية بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠٢٢م.
- ١٠- محمد خالد عبد الله: اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الداخلي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العاملة في مدينة أربيل في العراق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأدنى معهد الدراسات العليا كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم المالية والمحاسبة، قبرص، ٢٠٢١م.



١١- محمد صالح: التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، ٢٠١٦.

١٢- وزارة الشباب والرياضة: قانون الرياضة رقم (٧١) لسنة ٢٠١٧، وزارة الشباب والرياضة، جمهورية مصر العربية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 13- Renard J, Théorie Et Pratique De L'audit Interne, Et D'organisation, 6ème Edition, Paris, 2007, P76
- 14- Robert R. Moeller :, Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules, John Wily And Son, New Jersey, 2004, P13.
- 15- Siti irafah; Eka Nurmala Sari; Muhyarsyah : "The Effect of Competence of Human Resources and The Internal Audit Role of the Quality of Financial Statements Study in the Provincial and Regency / City Governments of North Sumatra, The 1st Multi-Disciplinary International conference University Of Asahan2019
- 16- Steven DeSimone, Giuseppe D'Onza, Gerrit Sarens : Correlates of Internal Audit Function Involvement In Sustainability Audits, Journal of Management and Governance, 2020