

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة : علوم المحاسبة والمالية التخصص: تدقيق مراقبة التسيير

## دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة

إشراف الأستاذ:

إبراهيمي عمر

مقدمة من طرف الطالبتين:

\* درار الزهرة

\* جديد شيماء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيساً	بشني يوسف	أستاذ محاضر - أ -	مستغانم
مشرفاً ومقرراً	إبراهيم عمر	أستاذ محاضر - أ -	مستغانم
مناقشاً	بوزيان العجال	أستاذ محاضراً - أ -	مستغانم

السنة الجامعية : 2021/ 2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة : علوم المحاسبة والمالية

## دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة

إشراف الأستاذ:

إبراهيمي عمر

مقدمة من طرف الطالبين:

\* درار الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة

\* جديد شيماء

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيساً	بشني يوسف	أستاذ محاضر - أ -	مستغانم
مشرفاً ومقرراً	إبراهيم عمر	أستاذ محاضر - أ -	مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ محاضراً - أ -	مستغانم

السنة الجامعية : 2021 / 2020

الفهرس

## الفهرس

إهداء

كلمة شكر

ملخص البحث

- 3.....مقدمة:
- 4.....1- مشكلة الدراسة:
- 4.....2- فرضيات الدراسة:
- 5.....3- أسباب اختيار الموضوع:
- 5.....4- أهمية الدراسة:
- 5.....5- أهداف الموضوع:
- 6.....6- حدود الدراسة:
- 6.....7- منهجية الدراسة:
- 6.....8- الدراسات السابقة:
- 11.....9- هيكل الدراسة:

## الفصل الأول: التدقيق الداخلي

- 15.....تمهيد:
- 16.....المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
- 16.....المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي ونشأته
- المطلب الثاني: مبادئ التدقيق الداخلي
- 19.....وأهدافه
- 21.....المطلب الثالث: أنواع ومعايير التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: أهمية ودور وظيفة التدقيق الداخلي.....25

المطلب الأول: أهمية التدقيق الداخلي ودوره في إضافة

القيمة.....25

المطلب الثاني: أهداف ومجال ونطاق التدقيق

الداخلي.....26

المطلب الثالث: المتطلبات المعرفية والحرفية وأخلاقيات مهنة التدقيق

الداخلي.....29

خلاصة:.....32

## الفصل الثاني: الأداء المالي

تمهيد:.....35

المبحث الأول: الأداء المالي.....36

المطلب الأول : ماهية الأداء

المالي.....36

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الأداء

المالي.....38

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات الأداء

المالي.....39

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء

المالي.....43

المطلب الأول: تقييم الأداء

المالي.....43

المطلب الثاني: تحسين الأداء المالي

:.....46

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

المالي.....48

50..... خلاصة

الفصل الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

53..... تمهيد:

54..... المبحث الأول: ماهية المؤسسة

54..... المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة (أهداف ووظائف)

58..... المطلب الثاني: القوائم المالية

60..... المطلب الثالث: النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي

64..... المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة

المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء المالي في

المؤسسة.....64

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ

65..... القرارات

المطلب الثالث: تقييم المدقق الداخلي في اتخاذ

67..... القرار

68..... خلاصة:

70..... خاتمة

75..... قائمة المصادر والمراجع

## ملخص البحث

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة وذلك من خلال التعرف على أهم الجوانب التدقيق الداخلي والأداء المالي وطبيعة العلاقة بينهما ومن خلال الاستعانة بدراسة حالة مؤسسة ، تم التوصل إلى جملة نتائج مفادها أن التدقيق الداخلي وظيفة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق إجراءاتها وسياساتها وبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية بحيث تكون المعلومات مؤهلة ما يجعلها سببا في عملية صنع القرارات ، وهذه القرارات تعكس قوة المؤسسة ما يساهم في تحسين أداءها المالي.

الكلمات المفتاحية: التدقيق، التدقيق الداخلي، الأداء المالي.

### Résume :

Cette étude vise à Connaître le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la

# شكرو عرفان

قال تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم الآية 07

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

نشكر الله العلي القدير ونحمده سبحانه وتعالى لتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

ونسأله عز وجل أن يجعله خالصاً بوجهه الكريم وأن يوفقنا إلى ما فيه الخير وما يحبه

ويرضاه في الدنيا والآخرة.

ونتقدم بالشكر والعرفان لكل الذين أسهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ونخص

بالذكر دكتورنا الفاضل "إبراهيمي عمر"

بقبوله تأطيرنا وتوجيهنا فكان ذلك بمثابة الشرف الكبير لنا فلم يحرمانا وقته ولا جهده، فكان

لنا نعم النصيح والرشيد حفظه الله.

إلى أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة وقسم

علوم المالية والمحاسبة بصفة خاصة.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

من أسقاني الحب والحنان وغمراني بكل ما يملئان وقفا معي طيلة حياتي وعلماني وأرشداني

إلى طريق الله ورسوله صلى الله عليه وسلم أطل الله لي في حياتهما

**\*\* أمي وأبي الحبيبان \*\***

وإلى القلوب الطاهرة والرقيقة والنفوس البريئة ورياحين حياتي أخواتي إلى حبيبة قلبي

نسرين وأخي وليد - إسماعيل

وبنات خالتي \* رباب \* منال \* اللواتي لم تلدهن أمي....

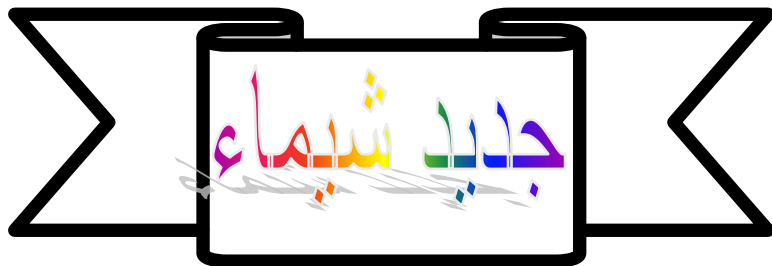
إلى رفيقة زهرة التي عملت بجد بغية إتمام هذا العمل.

إلى من تخطيت معهم كل خطواتي الدراسية صديقاتي

\*زهرة \* أمال \* سليمة \* فاتن \* وفاء \* منال\*

وإلى الأهل والأقارب بصفة عامة

إلى كل من كان سندي وعوني في كل خطوة أخطيتها سواء قريب أو بعيد



# إهداء

الحمد لله الذي أبدع بني آدم في تركيبه عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح

وغايته النجاح

أهدي تخرجي إلى أعلى من فقدت، إلى من سهر من أجلي طوال حياته

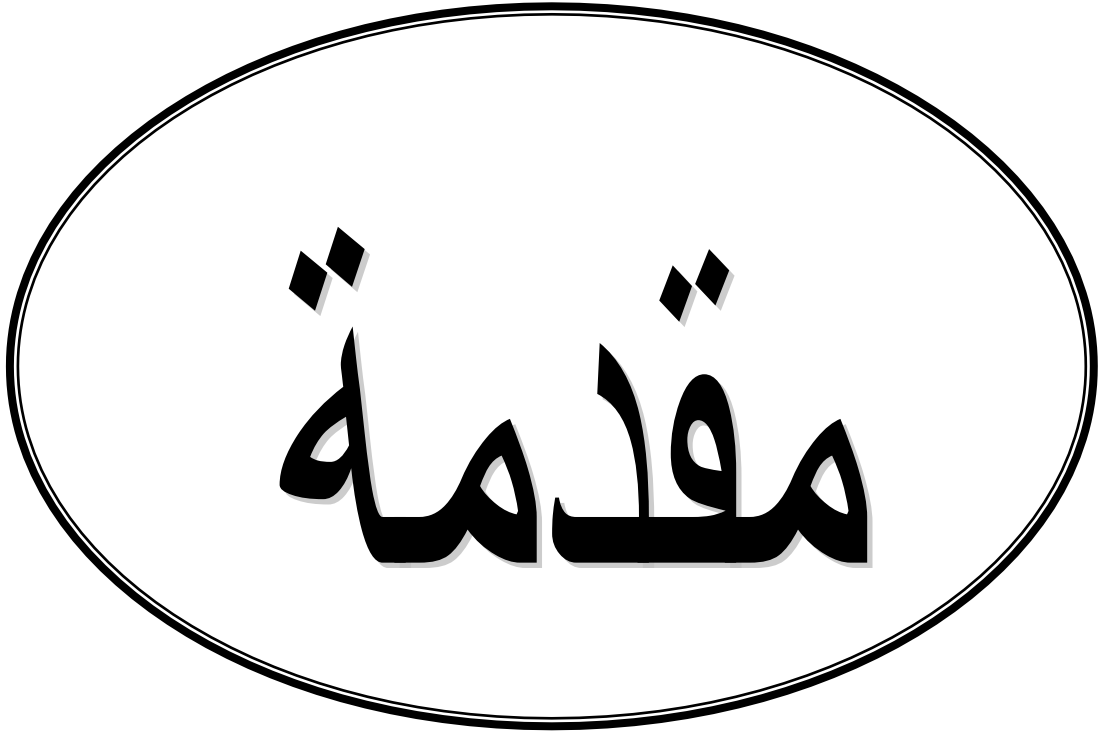
ولم يشاهد ثمرة جهده إلى " والدي الغالي "

أمي الحبيبة شكرا يا حبيبتي وقرة عيني، شكرا يا جنتي دعوتك كانت سببا فيما أنا عليه الآن

شكرا إلى كل من ساندني وألف مبروك إلى صديقاتي التخرج

وأتمنى لهم حياة سعيدة ربي يوفقكم





## الإطار العام للبحث

### مقدمة

1- إشكالية البحث

2- فرضيات البحث

3- أسباب اختيار موضوع البحث

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الموضوع

6- حدود الدراسة

7- منهج الدراسة

8- الدراسات السابقة

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات خلال القرن الماضي، حيث أن هذا التحول مس حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكمبرها وتعدد الوظائف المكونة لها وتشابكها مما نتج عن ذلك بعد الملكية عن الإدارة وحاجاتهم إلى المعلومات أكيدة عن مستوى الأداء في مؤسساتهم.

تعددت الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات وتنوعت كما أنها اتسعت لتضم العديد من الفروع في عدة مناطق في سبيل تحقيق أهدافها، نتيجة انفصال الملكية عن التسيير، لكن هذا الأمر ولد العديد من المشاكل في المؤسسة، بالإضافة إلى ظهور الغش والتزوير واختلاس أموالها والتلاعب بنتائج مركزها المالي، دفع كل هذا بأصحاب رأس المال للاستعانة بشخص يقوم بالتأكد من حسابات المؤسسة، حتى يطمئنا على دقة وتعبير قوائم النتيجة والميزانية على نتيجة المؤسسة ومركزها المالي وإلى صحة ما جاء به تقرير مجلس الإدارة من بيانات، وهذا في إطار ما يسمى بمهنة "التدقيق الداخلي".

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من الوظائف الهامة في الشركات اليوم نظرا للتوسع الكبير في حجم الأعمال والتطورات الكبيرة التي تحدث في المجالات المالية والإدارية وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وبالتالي عدم القدرة وتفرغ الإدارة للقيام بالوظائف الرقابية والتدقيقية المنوط بها.

إذ يعتبر التدقيق الداخلي نوعا من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى، لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالبيانات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية.

وقد تطورت هذه الوظيفة كثيرا في النصف الثاني من القرن الماضي وتغيرت النظرة القديمة لها من مجرد متصيد للأخطاء والانحرافات إلى أداة فعالة في خدمة الإدارة، حيث تستطيع وظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتعزيز سيطرة الإدارة.

1- مشكلة الدراسة:

على ضوء ما تقدم يمكن لنا تحديد إشكالية الموضوع كالآتي: ما هو دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة ؟

إن التساؤل الرئيسي يقود البحث إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- ما لمقصود بالتدقيق الداخلي وفيما تكمن أهميته وما هي المعايير التي تحكمه؟
- هل للمدقق الداخلي دور في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة، وما هي المنهجية التي يتبعها المدقق الداخلي في عمله؟
- هل يؤثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة؟
- ما لمقصود بالأداء المالي؟ وفيما تتمثل مؤشراتته؟
- كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين النسب المالية ومؤشرات الأداء المالي في المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية الموضوع انطلق بحثنا من الفرضيات التالية:

- التدقيق الداخلي هو فحص انتقادي يقوم به الشخص داخل المؤسسة للتأكد من صحة وسلامة الحسابات في الدفاتر والسجلات المحاسبية والإجراءات التسييرية المعمول بها في المؤسسة، تكمن أهميته في الكشف عن الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها.
- للمدقق الداخلي دور هام وفعال في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة.
- ويقصد بالأداء المالي مدى تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المؤسسة، وتتمثل مؤشراتته في مختلف المؤشرات التي تعكس مستوى الأداء المالي في المؤسسة من مالية ومؤشرات التوازن أو الأداء المالي.

• يساهم التدقيق الداخلي في تحسين النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف في هاته النسب والمؤشرات، بغية دعم وتعزيز نقاط القوة والعمل على تحسينها ومحاولة التخلص من نقاط الضعف لتحسين هاته النسب والمؤشرات المالية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار هذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما يعود هذا الاختيار لعدة دوافع ومميزات،

يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ أهمية وقياس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ الضعف الذي تعانيه معظم المؤسسات في هذا المجال نظرا لحدائته.
- ✓ محاولة تقديم فائدة عملية ومرجع علمي، يستفيد منه ذوي الاختصاص.
- ✓ الميل الشخصي للاطلاع ودراسة المواضيع المتعلقة بالتدقيق والتسيير المالي.
- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص.

### 4- أهمية الدراسة:

يلعب التدقيق الداخلي دورا في العديد من المسائل داخل المؤسسة، لهذا تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز ضرورة وحتمية وجوب تبني هذا النوع من التدقيق، رغم عدم إلزاميته من الناحية القانونية، وذلك لأثره ودوره في اكتشاف الثغرات والنقائص التي قد تتم داخل المؤسسة. يكسب البحث أهميته من خلال إيضاح الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وذلك في ظل بيئة تنافسية شديدة بين المؤسسات لتحقيق أفضل أداء لها والذي يمكنها من ضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها.

### 5- أهداف الموضوع:

تتلخص الأهداف التي تتطلع هذه الدراسة إلى الوصول إليها فيما يلي:

- 1- توضيح أهمية وفائدة التدقيق الداخلي ومدى توفر خدماته في المؤسسة.
- 2- بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء المالي، وبيان أهميته وفائدته في المؤسسة.
- 3- توضيح مؤشرات الأداء المالي، والبحث في طرق حسابها.

4- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم المقترحات التي تساعد المؤسسات في العمل على تطوير وتعزيز هذه الوظيفة.

6- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1- البعد الموضوعي للدراسة: يتمثل في التطرق للتدقيق الداخلي والأداء المالي للمؤسسة وتدقيق القوائم المالية باعتبارها منطلق لحساب مؤشرات الأداء المالي.

2- البعد الزمني للدراسة: الجانب التطبيقي يقتصر على دراسة دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة.

7- منهجية الدراسة:

للتأكد من صحة الفرضيات وللإجابة عن التساؤلات الفرعية المطروحة اتبعنا المنهج الوصفي لتوضيح أهمية ودور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على أساسيات التدقيق الداخلي وكذلك تقييم الأداء المالي والتطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية، والمنهج التحليلي الذي ينسجم في تحليل المعطيات المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة.

8- الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات بين رسائل الماجستير ودكتوراه تطرقت لموضوع هذه الدراسة إما بشكل كلي أو إلى جزء منه من بينها:

➤ الدراسات العربية:

1- دراسة (عبد الخالق والعلي، 2002) التي قام بها كل من الدكتورة فيحاء عبد الخالق والدكتور منهل مجيد العلي عام 2002 بعنوان "مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في خدمة العملية الإدارية"

وقد هدفت الدراسة إلى بيان أهم المجالات التي تسهم فيها وظيفة التدقيق الداخلي في العملية الإدارية وزيادة فاعليتها وكذلك بيان أهم الخدمات التي تقدمها وظيفة التدقيق الداخلي للوحدة الاقتصادية في مجال تحسين عملية الاتصال فيها سواء كان الاتصال أفقياً أو رأسياً، حيث توصلت إلى أن التدقيق الداخلي يساهم في مجال التخطيط عن طريق المساهمة في وضع الخطط وكذلك إجراء مراجعات وتقسيمة وتحليلات للخطط المقترحة والهادفة إلى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وفي

مجال الرقابة تساهم الوظيفة في تحديد مواطن القوة والضعف وكشف الانحرافات وحالات القصور في أنظمة الرقابة الداخلية وتحديد الضياع والإسراف و الهدر في الإمكانيات والموارد المادية والبشرية، أما في مجال التنسيق فنظرا لاحتكاك المدقق الداخلي بجميع الأقسام فيمكنه أن يلمس ضعف الخطوط الاتصال والخلل وتقديم التوصية بإصلاحه وكذلك فهو يساهم في مجال ترشيد القرارات في مرحلتها بحث و تشخيص ودراسة البدائل وطمأنة الإدارة العليا بأن تنفيذ قراراتها يتم في جو رقابي ملائم، أما في المجال تقييم كفاءة استخدام الموارد فهو يساهم في وضع معايير ومقاييس الأداء ومن ثم مراجعة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط كما أوصلت الدراسة المدقق الداخلي بأن يقدم المزيد من الخدمات وبذل المزيد من الجهود سواء في الجانب الفني الوظيفي أو تلك التي انصب إلى الجوانب السلوكية التي تكفل إحداث تغيير في نظرة العاملين لوظيفته وتحقق إلى زيادة في ثقة مستخدمي المعلومات الداخليين والخارجيين وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة وكذلك زيادة إسهام المدقق الداخلي في تحسين العملية الإدارية بجوانبها وتحسين فاعلية الاتصال.

2- دراسة عمر شريقي ( 2015 ) بعنوان :التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في رفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة سطيف1 ، العدد 07 الجزائر، ومشكلة هذه الدراسة تمثلت في :ما هو الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في الرفع من فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسات باعتباره أحد الآليات الرئيسية لإرساء نظام حوكمة فعال، وكان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز العلاقة بين التدقيق الداخلي ومختلف الآليات الأخرى للحكومة من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي.

3- دراسة ( الخيسي )، 2013 ، بعنوان "مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني معايير واضحة لوظيفة التدقيق الداخلي وتحديد تأثير الكفاءة العلمية والعملية ودوره في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة وما هو تأثير وجود قسم التدقيق الداخلي على جودة المخرجات وكذلك إظهار نتائج نجاح وظيفة التدقيق الداخلي في ظل وجود المعايير العلمية والخبرة التنظيمية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية وكذلك استبانته تم توزيعها على المدققين الداخليين العاملين بهيئات الحكم المحلي.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك استقلالية لوظيفة التدقيق الداخلي وأنها تتأثر بالكفاءة العلمية والعملية المتخصصة، وأن هيئات الحكم المحلي تطبق كافة إجراءات التدقيق الداخلي بما يكفل صحة ودقة البيانات المالية والإدارية وأن هناك التزام من قبل المدققين الداخليين بمعايير التدقيق المتعارف عليها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق وأن يشتمل قسم التدقيق الداخلي على التخصص الفني.

4- دراسة دادن عبد الغني، سنة 2006-2007، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر لاستعمال المحاكاة المالية- حالة بورصتي الجزائر وباريس".

ولقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج من بينها أن معدل النمو الداخلي للمؤسسة يساهم في الرفع من قيمة المؤسسة وذلك من خلال معاينة درجة الهامش الذي تتمتع به المؤسسة (النتيجة الصافية/ المبيعات) ومعدل دوران الأصل الاقتصادي، وسياسة الأرباح ومالها من تأثير مباشر على مستويات النمو.

5- دراسة شجري معمر سعاد، سنة 2008-2009، "دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز".

خلص الباحث إلى نتيجة مفادها أن المراجعة الداخلية المالية تقوم بتقييم المشروع من الناحية المالية من حيث السيولة داخل المؤسسة بهدف التحقق من مختلف المعلومات المالية والمحاسبية للتأكد من صدقها وصحتها، فقيام المراجع الداخلي المالي بفحص مختلف المعلومات المالية للمؤسسة وضمان دقتها لا بد أن يكون في ظل وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، كما أن تقييم الأداء المالي يسمح بتوضيح المكانة التي وصلت إليها المؤسسة.

6- دراسة ( التميمي، 2012) بعنوان: "العوامل المؤثرة في جودة العملية التدقيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق الجودة في العملية التدقيقية التي يؤديها المدقق الداخلي وذلك من خلال شملت الفئة المهنية وهي المدققين الداخليين العاملين في المؤسسات البحثية والتعليمية في جامعة البصرة والفئة الأكاديمية وهم عينة من أساتذة المحاسبة

لمعرفة العوامل التي يمكن أن تؤثر على الجودة في التدقيق حيث كانت الاستبانة عي أداة الدراسة ، حيث استخدمت الدراسة عدة عوامل لقياس الجودة منها التخطيط وتعدد أعضاء الفريق واستقلالية المدقق وأمانة المدقق العملية أو لكفاءة العلمية والاختصاص المهني وخبرة المدقق والتدريب.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن المدققين الداخليين والأكاديميين المحاسبين اتفقوا على انه لا بد من توافر عوامل لتحقيق الجودة في العمل التدقيقي وهذه العوامل صنفت على أنها عوامل تنظيمية، عوامل سلوكية، عوامل شخصية، الأساسيات العلمية في مهنة التدقيق.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تتوفر عوامل جودة التدقيق الداخلي للارتقاء بمهنة التدقيق الداخلي إلى أعلى درجات التنظيم المهني والتي بدورها ستساهم في القضاء على ظاهرة الفساد المالي وحالات الغش والتلاعب والتهوض بمجتمع اقتصادي سليم.

7- قسيمة إكرام، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص فحص محاسبي، بسكرة ، 2016 ، وتهدف هذه الدراسة إلى:

-التعرف على الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

-التعرف على الوسائل والإجراءات التي يتبعها المدقق الداخلي أثناء أداء لمهمته.

-كشف الصعوبات التي تعرقل سير مهمة التدقيق الداخلي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

-حتى يكون المدقق الداخلي مستقلا وموضوعيا في عمله يجب ان يكون التدقيق الداخلي مستقل عن الأنشطة التي يدققها.

8- دراسة ( ذنبيات، ) 8002 ، بعنوان " :مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية من وجهة نظر المدققين الداخليين والخارجيين في الأردن، وكذلك التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في التقرير عن كل من غش الموظفين وغش الإدارة ومخالفة القوانين والأنظمة، وقد تم ذلك بدراسة أربع حالات لموقع التدقيق الداخلي وهي التبعية لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق أو عندما يؤدي مهام التدقيق الداخلي المدقق الخارجي للشركة، أو مدقق خارجي آخر وقد كانت أداة الدراسة استبانة وزعت على عدد . 33 مدقق داخلي وخارجي.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين فيما يتعلق بتأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية. حيث يرى المدققون الداخليون أن أكبر المواقع تأثيراً هو في حالة تبعية التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقوية استقلالية التدقيق الداخلي لما له من تأثير مباشر على تحقيق الشفافية المالية.

➤ الدراسات الأجنبية :

1 - دراسة (MacRae and Gils / 2014 ) بعنوان:

**Nine éléments required for internal audit effectiveness in the public Sector**

هدفت الدراسة إلى تحديد فرص تحسين فعالية التدقيق الداخلي بالقطاع العام وقد استخدمت هذه الدراسة المسح العالمي وتمت برعاية معهد المدققين الداخليين لتحليل حالة القطاع العام في جميع أنحاء العالم بشأن العناصر التي يجب أن تتوفر لزيادة فعالية أنشطة التدقيق الداخلي فيها وتعزيز دور التدقيق الداخلي في القطاع العام وقد حددت تسعة عوامل هي الاستقلال التنظيمي، تفويض رسمي، حرية الوصول غير المقيد التمويل الكافي، قيادة متخصصة، طاقم موضوعي، موظفين أكفاء، دعم المصلحة العامة، معايير المراجعة العامة. وقد تم أخذ عينة 2824 من الممارسين في القطاع العام من 139 دولة في قارة آسيا وأوروبا وأمريكا، وقد ومن نتائج الدراسة أن الاستقلالية التنظيمية تعتبر عامل مهم في فعالية التدقيق الداخلي في القطاع العام وكذلك الخبرة والموضوعية وإتباع معايير التدقيق. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقييم عوامل فعالية التدقيق الداخلي لتحديد العوامل التي تحتاج لتعزيزها وهل وجودها ذا جدوى في المنشآت.

2- دراسة (Lenz,2014) بعنوان:

**Testing the discriminatory power of factors of Internal Auditing Effectiveness**

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى قوة العوامل المقترحة من قبل المتمرسين والبحوث الأكاديمية التي تؤثر على قوة وفعالية وظيفة التدقيق الداخلي في عدد من المنظمات الخاصة في ألمانيا وقد

استخدمت الدراسة استبانته احتوت مجموعة من المؤشرات والأسئلة التي قد تساعد في التمييز بين قوة وفعالية وظيفة التدقيق الداخلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن فعالية التدقيق الداخلي هو مفهوم متعدد الأوجه مرتبط بعدد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير على دور كل من المدراء والموظفين.

وقد تم تحديد مثل IA effectiveness model الأسئلة من مكونات نموذج التدقيق الداخلي الفعال التدريب والتأهيل المهني لموظفي التدقيق الداخلي وممارسة التكنولوجيا وقد كانت بعض العوامل دالة إحصائياً عند مستوى ثقة عالٍ 99.5% ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مزيد من البحوث بشأن فعالية التدقيق الداخلي للنظر في المؤشرات الجديدة المقترحة التي لا يمكن تأكيدها إحصائياً في هذه الدراسة.

مما سبق نرى أن الدراسات السابقة التي تم استعراضها ركزت على مدى استخدام التدقيق الداخلي في الشركات في أماكن متفرقة من العالم منها ما هو في البيئة العربية مثل مصر والأردن واليمن والعراق والسعودية ومنها ما هو في بيئات أخرى ، واتفقت جميعها على أهمية التدقيق الداخلي وأهمية مواكبة التطورات الحديثة التي طرأت على هذه الوظيفة ومنها من استعرض الخصائص الرئيسية لأقسام المراجعة الداخلية في الشركات.

ولكنها لم تركز على الدور المنوط بوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري والمالي عبر دور هذه الوظيفة في تقييم نظام الرقابة الداخلية والمشاركة في تقييم وإدارة المخاطر ودعم الحكومة وتقليل حالات التلاعب والغش وعدم الانضباط المالي والإداري واستعراض التطورات الحديثة على وظيفة التدقيق الداخلي التي عززت من هذا الدور عبر تعزيز استقلالية وموضوعي وحدات التدقيق الداخلي وتعزيز المكانة التنظيمية لهذه الوحدة.

#### 9- هيكل الدراسة:

من أجل طريقة أفضل للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقها المقدمة تهتم بتوضيح إشكالية الدراسة، أسباب اختيارها، أهميتها، أهدافها، المنهج المتبع، الدراسات

## مقدمة

---

السابقة، وتليها الخاتمة تحوي نتائج الدراسة، التوصيات، والأفاق المستقبلية، حيث يوجد فصلين نظريين وفصل أخير تطبيقي يسبق كل فصل تمهيد وينتهي بخلاصة.

كما خصصنا في الفصل الأول إلى سرد ووصف بالمتغير المستقل للتدقيق الداخلي من خلال مبحثين، ففي المبحث الأول تناولنا فيه ماهية التدقيق الداخلي بصفة عامة، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى أهمية ودور وظيفة التدقيق الداخلي ، فأما الفصل الثاني فجاء بعنوان الأداء المالي وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تحدثنا فيه عن ماهية الأداء المالي بصفة عامة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تقييم وتحسين الأداء المالي، أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة الميدانية "تطبيقية" واكتشاف واقع مساهمة التدقيق الداخلي ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين، ففي المبحث الأول تناولنا تقديم المؤسسة والمبحث الثاني تطرقنا إلى فعالية ودور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء.

والله ولي التوفيق

# الفصل الأول

## الفصل الأول: التدقيق الداخلي

\* تمهيد.

### المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي.

\* **المطلب الأول:** مفهوم التدقيق الداخلي ونشأته.

\* **المطلب الثاني:** مبادئ التدقيق الداخلي وأهدافه.

\* **المطلب الثالث:** أنواع ومعايير التدقيق الداخلي.

### المبحث الثاني: أهمية ودور وظيفة التدقيق الداخلي.

\* **المطلب الأول:** أهمية التدقيق الداخلي ودوره في إضافة القيمة.

\* **المطلب الثاني:** أهداف ومجال نطاق التدقيق الداخلي.

\* **المطلب الثالث:** المتطلبات المعرفية والحرفية وأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي.

\* خلاصة.

تمهيد:

إن تعقد أنماط التسيير بالمؤسسة والنتائج عن التوسع الكبير للشركات، زيادة حدة المنافسة التطورات السريعة التي تحدث في المجالات المالية والإدارية، التغييرات السريعة في التكنولوجيا وطرق التسيير وظروف السوق وغيرها أدى إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية مما اوجب على المؤسسة تبني وظيفة جديدة داخل هيكلها التنظيمي تتميز بالحياد والموضوعية يعتمد عليها في تقييم فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة وكفاءة وأمانة العاملين فيها، وكذا فحص وتقييم مدى فعالية الأساليب ومد الإدارة العليا بمعلومات ذات مصداقية وصالحة لاتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، ويعتبر التدقيق الداخلي الأداة المناسبة التي تسعى إلى تفعيل نظم الرقابة الداخلية.

### المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

يعد التدقيق الداخلي من أهم أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة، حيث أنه يضمن للإدارة العليا تحقيق أهدافها ويسهم في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بنسبة كبيرة، فهو أداة فاعلة للإدارة العليا من أجل تحقيق أهدافها وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهومه، نشأته، مبادئه، أهدافه معايير وأنواعه.

#### المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي ونشأته

##### 1 - نشأة وتطور التدقيق الداخلي:

كانت معظم الحكومات ومنذ بداية الحضارات في حاجة دائمة إلى من يراجع إيراداتها من الضرائب وكذا مصروفاتها. كما أنه منذ نشأة التجارة وأصحاب الأعمال يرغبون في التأكد من سلامة أداء العاملين معهم وأمانتهم ، فظهرت بذلك وظيفة جديدة تمثلت في التدقيق الداخلي لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929 التي أدت إلى انهيار البورصات ، ولتفادي هذه الأزمات ألزم المشرع الأمريكي أن تكون حسابات المؤسسة المسعرة في البورصة مراقبة من طرف مدقق خارجي ، وبالتالي أصبح واجبا على الشركات التعامل مع مكاتب التدقيق الخارجي ، حيث أن هذه الأخيرة قامت برفع أسعارها نظرا لزيادة المعاملات، مما دفع الشركات تدريجيا إلى تعيين مدققين داخليين يتقاضون أجره من المؤسسات، ولهم نفس مهام المدقق الخارجي.<sup>1</sup>

تعود بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى سنة 1941 ، واقتصارها في بداية الأمر على النواحي المالية والمحاسبية حماية لمصالح المؤسسات والشركات وممتلكاتها من أخطار الغش، السرقة ، الضياع والتلاعبات الإدارية وغير الإدارية « وتعززت أهمية التدقيق الداخلي بإنشاء معهد المدققين في الولايات المتحدة الأمريكية ويمكن اعتبار هذه الخطوة هي الأساس في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي » بحلول سنة 1957 ، وكذلك سنة 1971 تطور نطاق ومسؤوليات التدقيق الداخلي بشكل كبير وأصبح

---

1- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 96.

يشمل العديد من الخدمات التي يقدمها للإدارة، وبحلول سنة 1978 اعتمد المعهد معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي بشكل رسمي، ولقد استهدفت هذه المعايير بصفة خاصة توحيد مهنة التدقيق الداخلي عبر العالم بأسره من خلال وضع آلية يتم من خلالها الاعتراف الكامل بالتدقيق الداخلي كمهنة.

الجدول (01): التطور التاريخي للتدقيق وأهدافه<sup>1</sup>

المدة	الأمر بالمراجعة	المراجع	أهداف المراجعة
من 2000 قبل المسيح إلى 1700 ميلادي	الملك، الإمبراطورية، الكنيسة، الحكومة	رجل الدين، كاتب	معاينة السارق على اختلاس الأموال، حماية الأموال
من 1700 إلى 1850	الحكومة، المحاكم التجارية والمساهمين	المحاسب	منع الغش، ومعاينة فاعليه، حماية الأصول
من 1850 إلى 1900	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو قانوني	تجنب الغش وتأكيد مصداقية الميزانية.
من 1900 إلى 1940	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة	تجنب الغش والأخطاء، الشهادة على مصداقية القوائم المالية التاريخية
من 1940 إلى 1970	الحكومة، البنوك والمساهمين	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة	الشهادة على صدق وسلامة انتظام القوائم المالية التاريخية
من 1970 إلى 1990	الحكومة، هيئات أخرى والمساهمين	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والاستشارة	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحترام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة
إبتداء من 1990	الحكومة، هيئات أخرى والمساهمين	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والاستشارة	الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ظل

1- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2003، ص.7

احترام المعايير ضد الغش العالمي			
------------------------------------	--	--	--

## 2- مفهوم التدقيق الداخلي:

● **التدقيق:** هو عبارة عن فحص المستندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمؤسسة فحصاً دقيقاً، حتى يطمئن المدقق من أن التقرير المالي سواء كان تقرير نتيجة المشروع خلال فترة زمنية، أو تقرير عن المركز المالي في نهاية الفترة الزمنية، أو أي تقرير آخر يظهر صورة واضحة وحقيقية ودقيقة للغرض الذي أعد من أجله هذا التقرير

● **يوجد العديد من التعاريف للتدقيق الداخلي نذكر منها:**

✓ **عرف "عطا الله أحمد سويلم الحسبان" التدقيق الداخلي بأنه:** وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تمثلي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى<sup>1</sup>

✓ **كما عرف "كمال عبد السلام علي، خالد المعتصم" التدقيق الداخلي بأنه:** هو الفحص المنظم لعمليات المؤسسة ودفاترها وسجلاتها ومستنداتها بواسطة هيئة داخلية أو مدققين تابعين للمنشأة بهدف تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية للمنشأة عن طريق محو الإسراف واكتشاف الأخطاء أو التلاعب في الحسابات والتأكد من صحة البيانات التي تقدم للإدارة لتسترشد بها في رسم خططها واتخاذ قراراتها ومراقبة تنفيذها.<sup>2</sup>

✓ **من خلال التعاريف السابقة يمكن بلورة تعريف عام وشامل للتدقيق الداخلي:**

**فالتدقيق الداخلي هو وظيفة إدارية توكيدية استشارية رقابية داخل المؤسسة تتميز بالاستقلالية يهدف إلى تقييم الأداء داخل المؤسسة من استخدام أمثل للموارد ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، ولقد تضمن هذا التعريف المصطلحات التالية:**

1- عطا الله أحمد سويلم الحسبان، التدقيق الداخلي في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 106.

2- كمال عبد السلام علي، خالد المعتصم، أصول علم المراجعة، بدون طبعة، بدون ناشر، جامعة المنصورة، مصر، 2003، ص 67.

- وظيفة إدارية داخلية: بمعنى أن القائم بعملية التدقيق هو عامل مسؤول ومختص داخل المؤسسة أو الشركة.
- نشاط توكيدي: يقوم بتنفيذ عمليات المؤسسة، ويبيدي رأيه فيما يخص مدى مصداقية وتكامل البيانات، ومدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وحماية الأصول، ومدى استخدام الأمثل للموارد المتاحة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- نشاط استشاري: يقوم بتقديم استشارات بطرق محددة.
- وظيفة رقابية: من خلالها يتم تقييم مدى كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية الأخرى.
- وظيفة مستقلة: أي لا توجد أي قيود على قرار أو حكم المدقق الداخلي
- هدفه تقييم الأداء: بمعنى التأكد من مدى تحقق إبعاد قياس الأداء والمتمثلة في الكفاءة والفعالية والاقتصاد.

#### المطلب الثاني: مبادئ التدقيق الداخلي وأهدافه.

##### 1- مبادئ التدقيق الداخلي :<sup>1</sup>

✚ الاستمرارية: ويتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود وظيفة تدقيق داخلي مستمرة، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية الإجراءات اللازمة التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

✚ الاستقلالية: هي أن تكون وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن تنفيذ النشاطات التي تدقق وعن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية، مما يعزز من موضوعية هذه الوظيفة ونزاهتها. والاستقلالية تتطلب أيضاً عدم وجود تعارض في المصالح بين موظفي التدقيق وإدارة المؤسسة، وإن وجود علاقات شخصية بين المدققين الداخليين وأعضاء مجالس الإدارة بالمؤسسة يؤثر سلباً في استقلالية المدقق الداخلي مما يؤدي إلى إضعاف قدرتهم على أداء مهامهم.

1- يونس عليان الشويكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، دمشق، 2014، ص 285.

❖ وثيقة التدقيق: وهذا يتطلب أن يكون لدى كل مؤسسة وثيقة تعزيز وجود التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث تحتوي على أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، وموقع إدارة التدقيق في المؤسسة ومسؤوليات مدير إدارة التدقيق الداخلي، ويجب أن تعتمد اعتماد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.

❖ النزاهة: تؤدي النزاهة إلى تعزيز الثقة في المدققين الداخليين، ومن ثم تعزيز الثقة في الأحكام الصادرة عنهم، وتكمن النزاهة بالالتزام بالقوانين والافصاحات المطلوبة منهم وبندل العناية المهنية والمسؤولية وعدم الإساءة للمهنة. وتعد النزاهة من أهم قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي.

❖ الكفاءة المهنية: تعد عنصراً جوهرياً في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المؤسسة وتشمل المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف من موظفي إدارة التدقيق الداخلي.

## 2- أهداف التدقيق الداخلي:

- تطورت أهداف التدقيق الداخلي بتطور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في منشة الأعمال لمساعدة الإدارة في مواجهة تحدياتها المتمثلة في<sup>1</sup>:
- 1- التأكد من مدى ملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل والتحقق من تطبيقها.
  - 2- التأكد من التزام الإدارة والدوائر من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال فترة زمنية أو مالية معينة.
  - 3- اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة، تأكيداً للمحافظة على الممتلكات والموجودات.<sup>2</sup>
  - 4- التأكد من صحة البيانات، ومدى اعتماد العمليات.
  - 5- مراجعة إجراءات الإدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر.

1- مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 15.

2- هدى بصاشي، ملتقى وطني حول المحاسبة والتدقيق كدعامة لتحسين الاستثمار بالمؤسسات الجزائرية، مداخلة حول مساهمة التدقيق الداخلي كآلية مساعدة في تفعيل حوكمة الشركات، يحي فارس المدية، 2017/11/30.

6- مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.

7- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

8- إعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعها إلى أعلى سلطة تنفيذية.

- إن عدم نجاح التدقيق الداخلي في تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف يؤدي إلى مخاطر نذكر منها

الآتي:

- \* عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية،
- \* عدم التقيد وإتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية والقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- \* ضياع أو فقدان الأصول،
- \* الاستخدام غير الاقتصادي للموارد،
- \* عدم تحقيق الأهداف الموضوعية والمخططة،
- \* إمكانية زيادة نسبة الخطأ أو الغش.

المطلب الثالث: أنواع ومعايير التدقيق الداخلي.

#### 1- أنواع التدقيق الداخلي:

بالرغم من تعدد أنواع التدقيق إلا أنها تلتقي بالأهداف ولكن الاختلاف يظهر في الزاوية التي ينظر إليها التدقيق ومستويات الأداء التي تحكم جميع الأنواع حيث قسم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة ببعضها البعض وهذه الأنواع هي<sup>1</sup>:

أ-التدقيق الداخلي المالي : هو التدقيق الداخلي الذي يلتزم فقط بمتابعة كافة الحركات، والنشاطات والعمليات المالية التي تتم داخل المؤسسة، والتي قد ترتبط بعمليات مالية خارجية في حالات البيع والشراء، وقد رأى "أحمد علي إبراهيم" أن هذا النوع من التدقيق يشمل نوعين هما التدقيق المالي قبل الصرف والتدقيق المالي بعد الصرف حيث يشير الأول إلى إحدى مراحل الرقابة الداخلية الذاتية، وذلك بتكليف موظف معين بمراجعة عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات واكتمال المستندات

1- حمدي سليمان سحيمات القبيلات، الرقابة المالية والإدارية على الأجهزة الحكومية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 23.

وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ ، أما التدقيق بعد الصرف فينفذ حسب خطة التدقيق الداخلي<sup>2</sup> باختيار عينات وفحصها من خلال قسم التدقيق الداخلي وذلك لتتأكد الإدارة العليا من أن العمليات المالية تسير وفق القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها وبما يضمن تحقيق الأهداف ، إذن التدقيق الداخلي المالي يعتبر أداة هامة تمكن الإدارة العليا من التأكد من مدى مطابقة القوائم المالية التي تم إعدادها من قبل قسم المحاسبة مع الموجودات ، والالتزامات الخاصة بالمؤسسة والاطمئنان إلى دقة هذه البيانات المالية وحفظ الأصول والوجود المادي لها وحمايتها من عمليات التلاعب أو الضياع أو الاختلاس .

ب - التدقيق الداخلي الإداري : هو التدقيق الذي يشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولذا فهو يتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة ومن المهام التي يتوجب القيام بها ما يلي:

- دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الجودة.
- التأكد من سير برنامج التدريب للموظفين والعاملين بالمؤسسة، وتحديد مدى كفاءة هذه البرامج واقتراح سبل تطويرها وتحسينها لغرض رفع مستوى الأداء في العمل.
- المراجع الداخلي لا يتدخل في مهام مراقب التسيير الذي يقوم بوضع طرق التنبؤ وضمان سلامة السياسات العامة للمؤسسة، وإنما يتأكد من أن هذه الطرق مطبقة جيدا وتستجيب للأهداف المرسومة.

## 2- معايير التدقيق الداخلي:

ترتكز المعايير إلى عدد من المبادئ وتوفر إطار الأداء وتعزيز عملية التدقيق الداخلي، كما تعد المعايير متطلبات إلزامية وتتألف المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي من ثلاث مجموعات وهي كالتالي :

1- معايير الصفات: وهي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات الواجب توافرها في كل من إدارة أو قسم

2- يوسف سعيد يوسف المدلل ، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007 ، ص 61.

التدقيق الداخلي في المنشأة والقائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي، وهي تتضمن كلا من المعايير التالية: <sup>1</sup>

✚ الأهداف الصلاحية والمسؤولية: يتم تحديدها بوثيقة رسمية تنسجم مع مفهوم التدقيق الداخلي وأخلاقيات المهنة والمعايير، وعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مراجعة وثيقة التدقيق دورياً وأخذ موافقة أعلى السلطة.

✚ الاستقلالية والموضوعية: يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية في أداء واجباته، وله صلاحية بدء أي إجراء وانجاز والتبليغ عن أي عمل، كلما رأى ذلك ضرورياً لممارسة اختصاصاته، وعلى المدقق أن يكون موضوعياً في القيام بعمله، وأن لا يتأثر بالبيئة التي يعمل بها، وأن يكون العمل بفعالية ومهنية وبدون تحيز كما عليه أن يتقيد بالمعايير الدولية للتدقيق وبالسلوك المهني وبالقوانين والتنظيمات وأنظمة و إجراءات المنشأة.

✚ البراعة وبذل العناية المهنية: يتوجب على المدققين امتلاك المعرفة والمهارات والكفاءة المطلوبة للاضطلاع بمسؤولياتهم الفردية.

✚ الرقابة النوعية برامج التحسين: يتطلب من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يضع برنامجاً للرقابة النوعية، وبرنامج التحسين، والذي يغطي جميع أعمال التدقيق الداخلي.

2- معايير الأداء: تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي بإمكانها قياس أداء التدقيق الداخلي وهي تتضمن كل من المعايير التالية<sup>1</sup>:

- إدارة نشاط التدقيق الداخلي: على مدير المدققين أن يدير أنشطة التدقيق الداخلي على النحو الفعال بما يحقق قيمة عالية للمؤسسة.

- طبيعة العمل: نشاط التدقيق الداخلي يقيم ويساهم في تحسين أنظمة الحوكمة من خلال وضع القيم

1- يزيد صالح، عبد الله مايو، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، الجزائر 2016، ص 62.

1- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 30.

والأهداف والإعلان عنها أو لتأكد من فعالية الأداء ومساءلة الإدارة وإيصال ملاحظات التدقيق ومساعدة المنشأة بتعريف وتقييم مواقع الخطر الهامة، والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة الخطر والرقابة وإيجاد رقابة فعالة بواسطة تقييم فعاليتها وكفاءتها.

- التخطيط للمهمة: يحدد هذا المعيار المبادئ الأساسية لتخطيط عملية التدقيق الداخلي، ويجب تدوين برنامج تدقيق لكل مهمة متضمنة الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع المصادر.

- تنفيذ المهمة: يجب على المدققين الداخليين تعريف، تحليل، تقييم، وتدوين معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة.

- إيصال النتائج: يجب على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهمة مباشرة، وان تضمن إيصالها أهداف ونطاق المهمة، بالإضافة إلى ملائمة التوصيات، خطط انجاز التوصيات.

- رصد مراحل الإنجاز: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع والمحافظة على النظام لمراقبة متابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة.

- يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع أسلوب متابعة للمراقبة والتأكد من أن توجيهات الإدارة قد تم تطبيقها بفعالية أو أن الإدارة التنفيذية قررت تحمل مسؤولية عدم اتخاذ إجراءات.

- على نشاط التدقيق الداخلي مراقبة استبعاد نتائج المهمات الاستشارية إلى المدى المتفق عليه مع الجهة المستفيدة.

- قبول الإدارة للمخاطر: في حالة اعتقاد الرئيس التنفيذي للتدقيق أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطرة غير مقبول للمنشأة، عليه مناقشة الأمر مع الإدارة التنفيذية.

في حالة عدم تدارك هذه المسائل المتعلقة بالمخاطرة، فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق والإدارة التنفيذية التقرير عن ذلك لمجلس الإدارة لإيجاد الحل.

3-معايير التنفيذ: فهي تطبق كل من معايير الخواص ومعايير الأداء في الحالات الآتية<sup>1</sup>:

- اختبار الالتزام أو لتحقيق من الغش والاحتيايل، التقييم الذاتي للرقابة، ويتم وضع معايير التطبيق بالأساس المتمثلة في:

1- إدريس عبد الله اشتوي، المراجعة ومعايير وإجراءات، دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص 65

- أعمال التوكيد : أشير لها بالحرف A متصلا برقم المعيار مثل: 11130 A
- أعمال الاستشارة : أشير لها بحرف C متصلا برقم المعيار مثل: 1 nnn.c

### المبحث الثاني: أهمية ودور وظيفة التدقيق الداخلي.

يعتبر التدقيق وظيفه ظهرت نتيجة العديد من التطورات والأحداث التي ولدت الحاجة إليها، ككبر حجم المؤسسات وتعدد الخدمات والأنشطة التي تقوم بها وتعدد العمليات وتداخلها، حيث حظي بالعديد من التعاريف ويسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف.

المطلب الأول: أهمية التدقيق الداخلي ودوره في إضافة القيمة.

#### 1- أهمية التدقيق الداخلي:

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها الشركات الحديثة حيث أشار بعض الباحثين إلى أن سنة واحدة من التدقيق الداخلي توازي عمل ثلاث سنوات من التدقيق الخارجي.

ولا شك أن أهمية التدقيق الداخلي تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيام التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري والتأميني إنما يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للشركة ووضع المعهد كهدف نهائي

واستراتيجي لوظيفة التدقيق الداخلي، وأشار المعهد إلى أن إضافة القيمة يتم من خلال تحسين وزيادة فرص انجاز أهداف المنظمة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة. ويناقد الباحثون في كيفية قيام هذه الوظيفة بإضافة القيمة ويقررون في أن هدف إضافة القيمة بالنسبة للتدقيق الداخلي يدفعنا في البداية لتحديد من هو المستفيد من خدمات التدقيق الداخلي .

## 2- دور التدقيق الداخلي في إضافة قيمته:

لمعرفة القيمة المضافة الناتجة عن التدقيق الداخلي فان من المطلوب تحديد الأمور التالية:

1- تحديد الأطراف ذات المصلحة في التنظيم (داخلية/ خارجية ) وبالتالي ذات المصلحة في وظيفة التدقيق الداخلي.

2- تحديد توقعات تلك الأطراف من وظيفة التدقيق الداخلي وبما يمكن من إضافة القيمة.

3- تحديد الطاقات والموارد اللازمة لمنهج إضافة القيمة.

4- تقييم مهارة وأنشطة وظيفية المراجعة بما يتناسب مع منهج إضافة القيمة<sup>1</sup>.

فعندما كان المستفيد من خدمات التدقيق الداخلي هو الإدارة العليا عبر كون التدقيق الداخلي يمثل عيون وأذان الإدارة فإنه كان يساهم بإضافة القيمة بواسطة ضمان الحماية الكاملة للأصول وضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات عبر ما تقدمه من توصيات إلى الإدارة العليا بالخصوص، أما حين تطورت هذه الوظيفة وأصبح المستفيد من خدمات هذه الوظيفة بالإضافة إلى الإدارة العليا كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق المنبثقة عنه فقد أصبحت هذه الوظيفة تضيف قيمة بواسطة تحسين كفاءة وفعالية العمل ومنح الثقة للمعلومات والبيانات المالية وغير المالية وضمان التزام الإدارة العليا بمتطلبات الحوكمة والإدارة السليمة وهذا ما جعل المستفيد من خدمات وظيفية التدقيق الداخلي يتخطى حتى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة ليشمل المدقق الخارجي، والمساهمين، والزبائن، والموردين، والأسواق المالية بمعنى جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة والتي تشكل ما يمكن أن يطلق عليه سلسلة القيمة<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أهداف ومجال ونطاق التدقيق الداخلي.

1- أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص08.

1- المرجع السابق، ص 09.

### 1- أهداف ومجال التدقيق الداخلي:

لقد حدد معهد المدققين الداخليين هدف التدقيق الداخلي بشكل عام بأنه تحسين وإضافة القيمة لعمليات المنشأة، وقد أشار الكاشف إلى أن قدرة وفاعلية التدقيق الداخلي على خلق القيمة يتوقف على أمرين يتمثل الأول في ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المدققين الداخليين والأطراف المستفيدة من خدماتهم لكيفية جعل التدقيق الداخلي نشاطاً مضيفاً للقيمة والثاني هو النظر إلى وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء سلسلة القيمة والأطراف المستفيدة من تلك القيمة وحدد الصحن وسرايا أهداف التدقيق الداخلي بأن لها هدفين أساسيين هما<sup>2</sup>:

➤ التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية المصرح بها في المستويات الإدارية المختلفة.

➤ التحقق من مدى كفاءة وفعالية أداء الإدارات والأقسام المختلفة.

وقد حدد باحثون آخرون أهداف التدقيق الداخلي من زاوية أخرى بهدفين أساسيين آخرين هما هدف حماية وهدف بناء ، وهدف الحماية يقصد به الدور الذي يضطلع به المدقق الداخلي لتقييم وتدقيق الأحداث والوقائع الماضية للتحقق من الأمور التالية:

1- دقة وتطبيق الرقابة المحاسبية.

2- أن أصول المنشأة قد تم المحاسبة عنها وأنها محاطة بالحماية الكافية.

3- اختبار الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالفصل بين وظيفة الاحتفاظ ووظيفة التنفيذ ووظيفة المحاسبة.

4- تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات ، بحيث يدقق كل موظف عمليات الموظف الذي قبله وبما لا يؤدي إلى تكرار الأعمال.

### 2- نطاق التدقيق الداخلي:

ولا شك أن دور التدقيق الداخلي في حماية المنشأة من عمليات التلاعب والاحتيال يعتبر دوراً هاماً ورئيساً، خصوصاً بعد أن أشارت الدراسات إلى أن المدقق الخارجي المستقل لا يستطيع اكتشاف جميع

---

2- يوسف محمد جربوع، مدى مسؤولية مراجع الحسابات الخارجي المستقل عن قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 16، الأردن، 2003، ص14.

حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية نظراً لعدم تواجده بصورة دائمة في المشروع واعتماده على العينات الإحصائية بدلاً من الفحص الكامل، وبالتالي أصبح المدقق الداخلي هو من يستطيع أن يحمي المنشأة التي يعمل بها من عمليات التلاعب بالأصول وأنه ليس هناك من هو أقدر منه على ذلك.

ويرى بعض الباحثين أن من أهداف التدقيق الداخلي بالإضافة إلى الأهداف السابق ذكرها قياس الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من أقسام المشروع وكذلك التأكد من مساهمة العاملين بالمشروع للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية الموضوعية.<sup>1</sup>

ويشير مصطلح نطاق التدقيق إلى إجراءات التدقيق التي تعتبر ضرورية في الظروف التي تؤدي إلى تحقيق هدف التدقيق ، وأشارت معايير التدقيق الدولية إلى أن المسئول عن تحديد نطاق التدقيق الداخلي هو حجم وهيكلية الشركة ومتطلبات إدارتها التي يناط بها هذا الأمر ويمكن لها الاستعانة بما قرره المراجع المهنية في هذا الأمر إلى أن نطاق وأهداف حيث أشار الاتحاد الدولي للمحاسبين بأن التدقيق الداخلي يختلف من شركة إلى أخرى وذلك اعتماداً على حجم الشركة ومتطلبات إدارتها وأن فعاليات التدقيق الداخلي تشمل واحداً أو أكثر مما يلي :

- ✓ تدقيق النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي التي تكون مسئولية وضعهما منوطاً بالإدارة أما دور المدقق الداخلي فهو مراقبة تطبيق النظام وتزويد الإدارة بالمقترحات اللازمة لتطويره.
- ✓ اختبار المعلومات المالية والتشغيلية.
- ✓ مراجعة الجدوى المالية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها.
- ✓ مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الخارجية الأخرى وكذلك السياسات، والأوامر الإدارية والمتطلبات الداخلية الأخرى .

ولا شك أن هذا التطور في نطاق وأهداف التدقيق الداخلي يتطلب تطوراً موازياً في السلطات والصلاحيات الممنوحة للمدقق الداخلي والتي تمكنه من أداء وظيفته دون عوائق وبالتعاون مع جميع العاملين في الشركة حيث تطورت سلطات المدقق الداخلي استناداً إلى التغييرات التي حدثت في مفهوم التدقيق الداخلي بشكل عام فحين اقتصر المفهوم على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كانت

1- صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في رفع تنافسية المؤسسة، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2016، ص 41.

سلطاته لا تتعدى ذلك وكان وضعه التنظيمي يقبع في الدائرة المالية، وحين حدث التحول إلى مراجعة جميع عمليات المنشأة من عمليات مالية وتشغيلية وحتى على مستوى الإدارة الإستراتيجية امتدت سلطات المدقق الداخلي لتشمل جميع وحدات وأقسام الشركة وساعد المدقق الداخلي موقعه المتميز في الهيكل التنظيمي وخط التقرير الخاص به والذي أصبح من الممكن بل ومن المفضل أن يتخطى الإدارة التنفيذية

العليا في الشركة ليشمل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة.<sup>1</sup>

#### - خدمات التدقيق الداخلي:

يقدم التدقيق الداخلي عدة خدمات داخل المؤسسة من أهمها ما يلي:

-خدمات وقائية : وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو الإسراف، وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.

-خدمات تقييمية : تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة، وقد يستخدم المدقق الداخلي نفس الأدوات التي يستخدمها المدقق الخارجي بالتعاون معاً لما في ذلك من تيسير لمهمة كل منهما.

-خدمات إنشائية: وتتمثل في مساعدة المدقق الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية:

-خدمات علاجية: تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد اكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير م رجعته والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المشروع.

المطلب الثالث: المتطلبات المعرفية والحرفية وأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي.

#### 1- المتطلبات المعرفية والحرفية وأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي:

1- المرجع السابق، ص 41.

لا شك أن التطورات التي حدثت على وظيفة التدقيق الداخلي تستوجب تطوراً موازياً في المواصفات والمتطلبات المعرفية والمهنية ، حيث أنه من الضروري أن يتم الأخذ بالأساليب العلمية في تطوير أداء المدققين الداخليين وتعزيز خبراتهم عبر سياسات مناسبة من التدريب أو حتى أفراد شهادات أكاديمية للمهنة بحيث تتركز الدراسة الأساسية فيها في مجالي الإدارة والمحاسبة

ولا شك أن المدقق الداخلي يحتاج إلى تنمية مهاراته في جوانب أخرى غير الجوانب المعرفية والعلمية وهي الجانب النفسي والسلوكي حيث أن المدقق الداخلي غالباً ما يصطدم بعوائق واتجاهات مضادة لعمله من قبل أفراد داخل المنظمة يرون فيه سبباً لمشاكل لهم ولا يرون فيه سبباً لحل المشاكل التي قد تواجههم وهذا يصعب مهمته الفنية ويحتاج منه مهارات خاصة بالتواصل والقدرة على الإقناع والعمل بروح الفريق وامتلاك القدرات الحوارية

وقد حدد معهد المدققين الداخليين المواصفات الواجب توافرها في المدقق الداخلي حيث وضع المعهد أربعة قواعد عامة (مبادئ) يندرج في إطارها مجموعة من الجزئيات وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- النزاهة (Integrity) : حيث أنه يجب على المدققين الداخليين أن يتحلوا بالنزاهة في أداء عملهم مما يؤسس للثقة في أعمالهم والاعتماد عليها ويندرج تحت هذا البند القواعد السلوكية التالية:  
أ - الأمانة والموضوعية والاجتهاد حيث يجب على المدققين الداخليين أن يتسموا بالأمانة والموضوعية والحرص في أداء واجباتهم ومسئولياتهم.

ب- الالتزام بالقانون والكشف عن كل ما يخالف القانون ويسيء للمهنة.

ج- عدم ممارسة أو التغاضي عن أفعال تسيء للمهنة أو للمنظمة التي يعمل بها.

د- احترام والمساهمة في تحقيق الأهداف الشرعية للمنظمة التي يعمل بها.

2- الموضوعية (Objectivity) : حيث أنه على المدققين الداخليين إبداء أعلى درجات الموضوعية في جمع وتقييم الأدلة وإيصال المعلومات والتقارير حول عملهم وان لا يخضعوا لتأثير مصالحهم الشخصية وتأثير الأطراف المختلفة عند بناء تقديراتهم وتكوين رأيهم المهني وذلك يقتضي من المدققين الداخليين:

1- محمد السيد س اريا، أصول المراجعة والتدقيق الشامل – الإطار النظري، المعايير والقواعد، مشاكل تطبيق العمل- ، المكتب الجامعي

الحديث، مصر، 2008 ، ص126

أ- عدم المشاركة في أي نشاط أو علاقة من شأنها أن تضعف أو من المفترض أن تضعف موضوعيتهم وقدرتهم على إصدار الأحكام البعيدة عن التحيز، وهذا يشمل العلاقات التي ينشأ عنها تضارب في المصالح مع المنظمة التي يعمل بها.

ب- عدم قبول أي شيء من أي طرف ذو علاقة من شأنها أو من المفترض أن تؤثر على الحكم المهني للمدقق الداخلي.

ج- ضرورة ذكر جميع الحقائق المادية التي يتوصل إليها والتي من شأن عدم ذكرها التأثير على قيمة التقرير الصادر حول الأنشطة محل التدقيق.

3- السرية (Confidentiality): حيث أنه يجب على المدققين الداخليين احترام قيمة وملكية المعلومات العائدة للمنظمة التي يعملون بها وأن الكشف عن المعلومات التي تتسم بالسرية لا يتم إلا من خلال سلطة مختصة بأمر قانوني أو واجب تقتضيه الأعراف المهنية وهذا يقتضي منه.

أ- الحذر في استخدام وحماية المعلومات التي اكتسبها أثناء تأدية واجبه<sup>1</sup>.

ب- لن يستخدم هذه المعلومات في سبيل الحصول على أية مكاسب شخصية أو أي استخدام مخالف للقانون أو مخالف للأهداف المشروعة للمنظمة وإطارها الأخلاقي

4- الكفاءة (Competency): حيث أنه يجب على المدققين الداخليين أن يطبقوا المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة أثناء تقديمهم للخدمات وهذا يتطلب منهم:

أ- الانشغال فقط بتقديم الخدمات التي يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لأدائها.

ب- أن يؤدي المدقق الداخلي خدمات التدقيق بموجب معايير التدقيق الداخلي الدولية للممارسة المهنية.

ج- تحسين مهاراتهم و براعتهم بشكل مستمر وتحسين جودة ونوعية خدماتهم.

1- أحمد حلي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد-الداخلي -الحكومي-الإداري الخاص - البيئي -المنشآت الصغيرة-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص46

وقد أشار ذلك إلى أهمية تعزيز المدققين الداخليين لمهاراتهم في أربعة مجالات رئيسية على الأقل وهذا يساعد من وجهة نظره في زيادة مساهمة المدققين الداخليين في خلق القيمة وهذه المجالات هي:

+ ضرورة تعزيز معرفتهم في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات .

+ ضرورة تعزيز معرفتهم بمعايير الجودة .

+ ضرورة إدراك الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال

والتخطيط الاستراتيجي فضلاً عن المداخل الحديثة مثل التكلفة وفقاً للنشاط والتكلفة المستهدفة<sup>1</sup> .

+ ضرورة تقوية مهاراتهم في مجال إدارة التغيير والمرونة والاستماع والتفاوض وفهم الشخصيات .

#### خلاصة:

عرف التدقيق الداخلي تطورات كبيرة باقتضاره في بداية الأمر على النواحي المالية والمحاسبية حماية لمصالح المؤسسات وممتلكاتها من أخطار الغش، السرقة، الضياع والتلاعبات الإدارية وغير الإدارية ليصبح يشمل العديد من الخدمات التي يقدمها للإدارة، فوظيفة التدقيق الداخلي هي وظيفة شاملة دورية ومستقلة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف سواء أهداف تتعلق بالحماية أو أهداف تتعلق بالبناء، كل هذا من أجل مساعدة المؤسسة في زيادة الفاعلية والرفع من الكفاءة والاقتصاد في النفقات إذا يمكن القول أن التدقيق الداخلي أصبح من المهن الأساسية لحسن سير عمل أي مؤسسة.

1- المرجع السابق، ص 128.



# الفصل الثاني

## الفصل الثاني : الأداء المالي

\* تمهيد.

### المبحث الأول: الأداء المالي.

\* المطلب الأول: ماهية الأداء المالي.

\* المطلب الثاني: أهمية وخصائص الأداء المالي.

\* المطلب الثالث: معايير ومؤشرات الأداء المالي.

### المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء المالي.

\* المطلب الأول: تقييم الأداء المالي.

\* المطلب الثاني: تحسين الأداء المالي.

\* المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

\* خلاصة.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

---

تمهيد:

شهد عصرنا الحالي العديد من التغيرات والتطورات خاصة في المجال الاقتصادي حيث امتاز

بالتعقيد

والتقلب والمنافسة هذا ما أدى لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات ما جعلها تتبنى موضوع الأداء المالي باعتباره الدافع الأساسي لاستمرار ووجود المؤسسات خاصة الصغيرة منها والمتوسطة، ويعرف بأنه إلية تمكن فاعلية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة ويوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي للأنشطة من خلال استخدام أدوات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقا وهناك مجموعة من الأدوات تعمل على تحسين أداء المالي للمؤسسات متمثل في التدقيق الداخلي.

يعتبر التدقيق الداخلي أحد الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى الأداء الجيد الذي

أصبح

شرطا أساسياً لتأمين بقاء المؤسسة في بيئتها الذي تسمح مؤشرات المتوقعة بالحكم على درجة أمان المؤسسة وذلك من خلال التأكد من صحة المعلومات الواردة في القوائم المالية التي يعتمد عليها لحساب تلك المؤشرات.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

### المبحث الأول: الأداء المالي

تعتبر المؤسسة الاقتصادية مكان لإنتاج القيم على شكل سلع وخدمات وهذه القيم ترتبط ارتباطا وثيقا بعوامل الإنتاج المستعملة وطرق استعمالها في المؤسسة والعاملان اللذان يتطلعان بالدور القيادي فيها هما العامل المالي والبشري، فإذا تصرف العامل البشري بطريقة عقلانية وعلمية واقتصادية مفيدة كانت لها نتائج مرضية.

من هنا تأتي أهمية الاهتمام بالموارد المالية في المؤسسة وقد ظهر هذا الاهتمام في أول الأمر لدى البنوك ورجال الأعمال إذ يعتبرون الممولون للمؤسسات، ويتمثل هذا الاهتمام بمراقبة الأداء المالي للمؤسسة.

### المطلب الأول : ماهية الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي محورا أساسيا لتحديد ما إذا كانت المؤسسة ناجحة أو لا من حيث قراراتها وخططها.

#### 1- مفهوم الأداء:

يعد الأداء موضوعا هاما بالنسبة لجميع منشأة الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون مشغولين بمناقشة الأداء كمصطلح فني لمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية للقياس، ويعتقد أن الاختلاف في مفهوم الأداء نابع من الاختلاف في المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه التي يعتمدها الباحثون<sup>1</sup>.

ويعرف الأداء على بأنه: " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"<sup>2</sup>

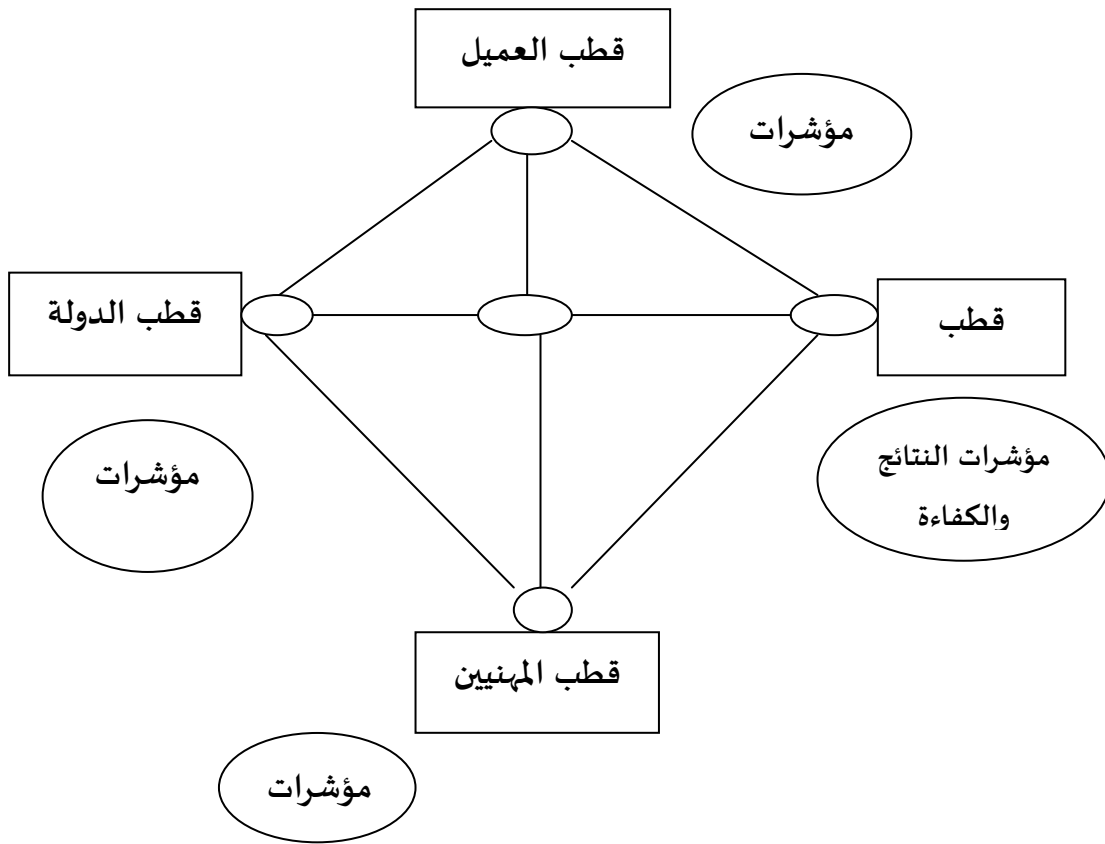
1- بريش السعيد، يحيواوي نعيمة، أهمية التكامل بين مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص 31.

2- Alain Fernandez , les nouveaux tableaux de bord des décideurs ,Edition d'organisation ,paris ,2000,p 40.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: (1) الأداء مفهوم متعدد الأبعاد<sup>1</sup>



1- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: "مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، ص.87

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

كما عرف "وصفي الكساسبية" الأداء بأنه: "النتيجة النهائية لنشاط مؤسسة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله"<sup>1</sup>

وبشكل عام ينظر إلى الأداء على أنه: "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين."<sup>2</sup>

الأداء يرجع إلى تسمية الفرنسية القديمة Performer والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

### 2- مفهوم الأداء المالي:

لدينا عدة تعاريف منها:

- يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف.
  - يمثل الدعامة الرئيسية للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة.
  - أداة للحكم الشخصي من قيم وسلوك ومعايير معنوية وأخلاقية، وأداة للحكم الموضوعي على كفاءة الشركات وعلى مستوى أنشطتها ومدى تحقق أهدافها بفعالية من أرقام وجوانب مادية قابلة للقياس الدقيق.
  - مما سبق يمكن أن نعرف الأداء المالي بأنه: آلية تمكن فاعلية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة في المؤسسة.
  - وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء المالي: هو عبارة عن تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المؤسسة والتي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدي للمخاطر والصعوبات المالية.
- المطلب الثاني: أهمية وخصائص الأداء المالي.

1- وصفي الكساسبية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص27

2- على فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي، إدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 20.

## الفصل الثاني:

### الأداء المالي.

1- أهمية الأداء المالي : يتمثل في تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة وتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة وكذا الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في

- تقييم ربحية الشركة<sup>1</sup>
- تقييم سيولة الشركة.
- تقييم تطور نشاط الشركة.
- تقييم مديونية الشركة.
- تقييم تطور توزيعات الشركة.
- تقييم تطور حجم الشركة.
- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.
- يقدم أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة تظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة وترشيد استخدام الموارد المتاحة.
- يسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال قياس حالة التقدم أو التأخر في المؤسسة، حيث أن الأداء الجيد يصبح شرطاً أساسياً لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية تسمح مؤشرات المتوقعة بالحكم على درجة أمان المؤسسة.

### 2- خصائص الأداء المالي: تتمثل في مجموعة خصائص وهي كالآتي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركة الناجحة.
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة.
- أداة لتحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

### المطلب الثالث: معايير ومؤشرات الأداء المالي.

1 - موسى نوفل، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة البيت المفرق، الأردن، 2002، ص 20.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

### 1- مؤشرات الأداء المالي:

تعتبر دراسة مؤشرات الأداء المالي جانب بالغ الأهمية تميله متطلبات التخطيط المالي السليم باعتباره يمكن الإدارة من الحكم على الأداء السابق للمؤسسة والتنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطط مالية كفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة المالية التي تهتم بتقييم كفاءة العمليات المالية عن طريق مجموعة من المعلومات المتوافرة في الميزانية وجدول حسابات النتائج لسنة مالية محددة، ومقارنتها بنتائج التحليل لسنة مالية سابقة أو مقارنتها بنفس المؤسسات التي تنتهي لنفس القطاع أو بالمؤشرات المعيارية.

وتعرف النسب المالية على "أنها تعبير رياضي عن علاقة منطقية بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية المعدة عن فترة معينة وتأخذ شكل كسر عادي أو عشري أو نسبة مئوية"، والنسب المالية أيضا عبارة عن معدل أو مؤشر يكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ولا تكون هذه النسب ذات مدلولية في التحليل إلا إذا تم مقارنتها بنسب ذاتها على مدار عدة سنوات سابقة، للتعرف على التطور في هذه النسب واتجاهات هذا التطور، أو مقارنة هذه النسب بالنسب المرجعية (المعيارية) لتحديد درجة الانحراف أو المقارنة بالنسبة لنفس المؤسسات التي تنتهي لنفس القطاع، وفي ما يلي أكثر مؤشرات الأداء المالي شيوعاً:<sup>1</sup>

#### أولاً: مؤشرات السيولة:

وهي مجموعة النسب المالية التي تتمكن من خلالها المؤسسة قياس قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية الجارية. عند استحقاقها بما تملكه من أموال جاهزة وأصول أخرى يمكن تحويلها بسرعة إلى نقدية دون أن يؤدي تحويل تلك الأصول إلى خسائر تؤثر سلباً على المركز المالي للمؤسسة.

#### ثانياً: المؤشرات المديونية:

وهي النسب المهمة بالنسبة للمقرضين والمستثمرين حيث تظهر مدى مساهمة الديون سواء ممثلة في الالتزامات قصيرة الأجل أو طويلة الأجل في تمويل أصول المؤسسة .

#### ثالثاً: مؤشرات النشاط:

1- مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي والمحاسبي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

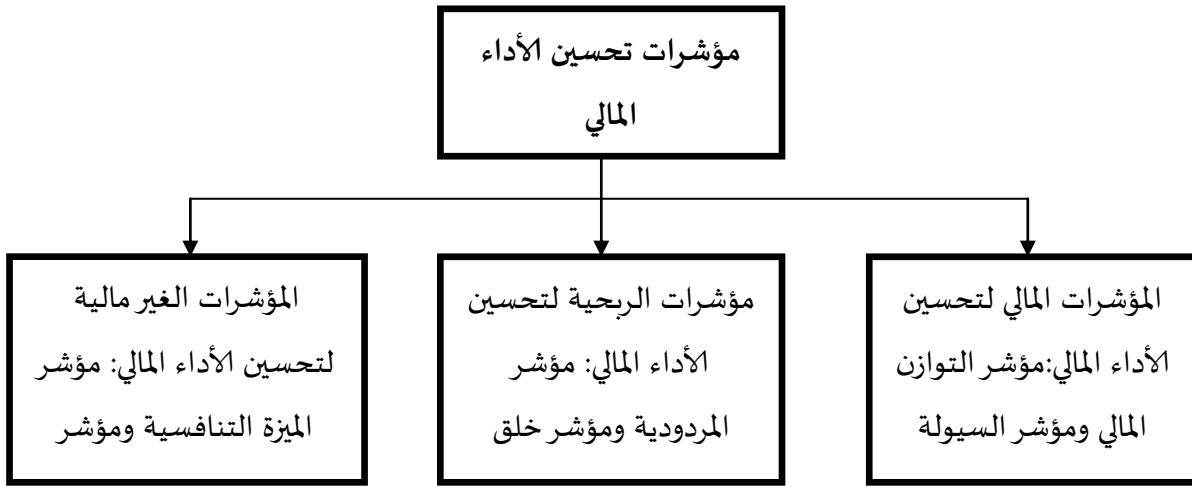
## الفصل الثاني: الأداء المالي.

يطلق عليها أحيانا نسب إدارة الموجودات، وتقيس هذه النسبة مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعا مناسبا على الأصول المختلفة، وتأتي أهمية هذه النسبة من خلال سرعة تشغيل أصول المؤسسة (دورانها)، حيث أنها تؤثر في الدورة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تحويل النقد إلى الصناعة ثم إلى النقد مرة أخرى.  
رابعاً: مؤشرات المردودية<sup>1</sup>:

تعتبر هذه المجموعة من النسب المحصلة النهائية لأداء المؤسسة، كون أن النسب السابقة تختص في تقييم جوانب معينة من الأداء بينما هذه النسبة تبين قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تقوم بها وبالتالي الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة.  
خامساً: مؤشرات التوازن:

تتمثل مؤشرات التوازن في رأس المال العامل، واحتياجات رأس المال العامل والخزينة.

مخطط يبين مؤشرات تحسين الأداء المالي:<sup>2</sup>



### 2- معايير الأداء المالي:

يتخذ الأداء المالي أربعة معايير يمكن تصنيفها فيما يلي:

1- خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، "التحليل المالي للقوائم المالية"، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000، ص65  
2- بن خروف جلييلة، " دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص90.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

### ✓ معايير الشمولية:

تنقسم معايير الشمولية إلى قسمين:

- 1- الأداء الكلي: وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداءات الجزئية، أي أنه يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنشطة الفرعية في تحقيقها، ومن أهم مؤشرات الكفاءة، والفعالية"
- 2- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة النوعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الجزئي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الجزئية. وهو ما يعزز فكرة مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

### ✓ معايير الطبيعة:

يمكن تقسيم الأداء المالي للمؤسسات حسب هذا المعيار تبعا للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد:

- 1- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تقديم الخدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مستوياتها.
- 2- الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسة للمستوى أداء هذه المؤسسات العمومية التي تساهم في تحريك المصادر المالية من أجل التنمية الشاملة.
- 3- الأداء السياسي: تسعى بعض المنظمات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل المحلات الإنتاجية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة والتي لها البقاء في نفس الوقت.<sup>1</sup>
- 4- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون هذه الأهداف التي ترسمها المؤسسة إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

### ✓ معايير الوظيفة:

1- مرجع سابق ، ص 92.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

يقسم الأداء المالي حسب هذا المعيار تبعاً للتنظيم المعتمد في المؤسسة (الهيكل التنظيمي) الوظيفي، فهو يحدد الوظائف والنشاطات المختلفة التي يجب أن تمارس في المؤسسة، حيث أكد أحد الباحثين أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض عليها دراسة أداء على المستوى مختلف الوظائف، ومن ثم حصر الوظائف الرئيسية للمؤسسة فيما يلي: التموين، الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق، البحث والتطوير.

### المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء المالي.

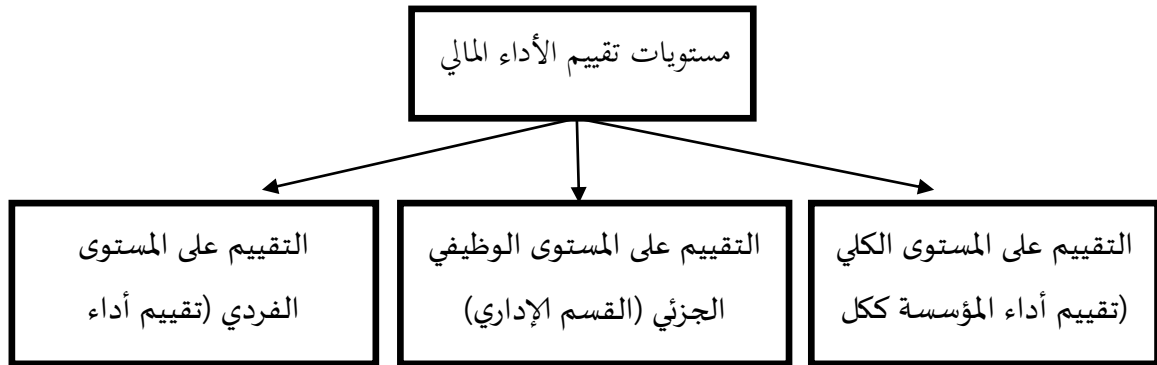
يعتبر موضوع الأداء أحد المفاهيم ذات الأهمية في المؤسسة بالأخص الأداء المالي، حيث تسعى المؤسسة لتقييمه من أجل الوقوف على وضعيتها المالية الحقيقية، وذلك من خلال مراحل واستخدام أدوات لتقييمه.

### المطلب الأول: تقييم الأداء المالي.

#### 1- تقييم الأداء المالي:

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة والتي يحاول فيها المدبرون أن يفترضوا أن خياراتهم تنفذ بصورة صحيحة وأنها تلبى أهداف المؤسسة " وبالتالي فتقييم الأداء هو قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقاً، وذلك لاكتشاف الأخطاء ونقاط كل من الضعف والقوة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### شكل 1: يوضح مستويات تقييم الأداء المالي.



1- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 25

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالإنفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم الأداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الانتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشتمها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي:

### 1- جمع المعلومات الضرورية:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على

المؤسسة أن تحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

### 2- الملاحظة الشخصية

تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفذيها. مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم القدرة على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.<sup>1</sup>

### 3- التقارير الشفوية:

تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين

1- المرجع السابق، ص 27.

## الفصل الثاني:

### الأداء المالي.

الرئيس ومروؤوسيه. والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة. وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها.

#### 4- قياس الأداء الفعلي :

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها .  
والعقبة

التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي : ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات

#### 2- خطوات تقييم الأداء المالي:

تتمثل خطوات تقييم الأداء المالي في الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة، و احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط أو لهيكلية، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي بدراسة وتقييم النسب بعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف للأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع وكذا وضع التوصيات الملائمة للمعتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها<sup>1</sup>.

➤ أهداف تقييم الأداء: تتعدد أهداف عملية تقييم الأداء حيث يمكن تلخيصها في:

1- علي السلي، التخطيط والمتابعة. دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978، ص 32.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

- معرفة مستوى إنجاز الشركة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خططها.
- الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الشركة، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيمها مستقبلا.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة، عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي تقوم به وذلك من خلال إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداة الوحدة.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في المسار الذي يوازن بين الطموح، والإمكانيات المتاحة.
- تحفيز العاملين على تحسين الأداء المالي.

### المطلب الثاني: تحسين الأداء المالي :

#### 1- تحسين الأداء المالي:<sup>1</sup>

يعرف تحسين الأداء المالي على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات أو تحقيق التكامل بين تكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى، يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية ( الجودة، الإنتاجية، تكنولوجيا، التكلفة) وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار، ومن بين المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن (داخلي/خارجي)
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

#### 2- خطوات تحسين الأداء المالي:

1- آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص48

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

### - الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدرتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة، يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والفعلي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة المشاكل لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك يؤدي إلى نتائج أفضل لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات لتحسين وتطوير الأداء<sup>1</sup>.

### - الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة .

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، واهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل إجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء أخذا بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### - الخطوة الرابعة: التطبيق .

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

### - الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء .

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

1 - المرجع السابق، ص 49.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

هناك عوامل مؤثرة في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية منها الداخلية داخل المؤسسة والخارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

### 1-العوامل الداخلية : وتتخلص هذه العوامل في :

1-1- الهيكل التنظيمي : هو عبارة عن الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركة أو عمالها ويؤثر من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكبر فاعلية.

2-1- المناخ التنظيمي : يسمح بضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية وإعطاء معلومات لتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات.

3-1- التكنولوجيا : هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر تلتزم بمبدأ الاستمرارية، فعلى الشركة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء إلا أنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية<sup>1</sup>.

4-1- الحجم: هو مدى تصنيف الشركات إلى صغيرة، متوسطة أو كبيرة وهناك مقاييس لحجم الشركات، إجمالي الموجودات، إجمالي الودائع (إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية) يؤثر الحجم على الأداء المالي سلبا أو إيجابا:

سلبا: يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات بحيث أن زيادة الحجم عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا وعليه أداؤها يصبح اقل فعالية.

إيجابا : زيادة حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين، وتصبح سعر المعلومة للوحدة الواردة في التقارير المالية أكثر دقة، وهناك عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

1- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 37.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

---

### 2- العوامل الخارجية : تتمثل في:

1-2- السوق: توجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، تعتمد على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تعظيم الأرباح، ويؤثر الأداء المالي من الناحية

القانونية للعرض والطلب.

2-2- المنافسة : تلعب دورين وضع محفز للأداء المالي، عندما تواجه المؤسسة التدايعات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي وفي حالة عدم تدارك التدايعات لا تستطيع مواجهة المنافسة وبذلك يتدهور أداءها المالي.

### 2-3- الأوضاع الاقتصادية: تؤثر بطريقتين:

- ✓ سلبيًا: حالة الأزمات الاقتصادية كالتضخم يؤثر سلبيًا على الأداء المالي.
- ✓ إيجابيًا: حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما يؤثر إيجاباً<sup>1</sup>.

خلاصة :

---

1- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000 ، ص 38.

## الفصل الثاني: الأداء المالي.

---

إن الأداء المالي هو عملية التعرف على مدى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة التي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل، لذا تهتم المؤسسة بتقييم أدائها المالي لاتخاذ القرارات كونه يعتبر أداة رقابية تسمح بتصحيح وتعديل الإستراتيجية من خلال مجموعة من المراحل إبتدأً من جمع البيانات والمعلومات الإحصائية وصولاً إلى تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية، وهذا بالاعتماد على أسس معينة متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن والقوائم المالية والنسب والمؤشرات المالية المختلفة.

يعتبر تدقيق القوائم المالية إحدى الطرق التي ينتهجها المدقق لتقييم الأداء المالي والتعرف على مستوى مؤشراتته من خلال التأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه القوائم التي تعتبر أساس لحساب النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة

\* تمهيد.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

\* المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة (أهداف ووظائف)

\* المطلب الثاني: قوائم مالية.

\* المطلب الثالث: النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.

المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة.

\* المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء المالي في المؤسسة.

\* المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات.

\* المطلب الثالث: تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة.

\* خلاصة.

تمهيد:

إن أي مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ويعتبر هدفها الأسمى هو البقاء والاستمرارية التي يضمنها الأداء الفعال، حيث أن الأداء أصبح اليوم شغلا شاغلا على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة، ذلك لأن الأداء في المؤسسة هو عبارة عن نتاج جماعي أي ما ينتج عن مشاركة جميع الأطراف المشاركة التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء كانت إنسانا أو آلة أو مادة، وبالتالي تحسين هذا الأخير أصبح أمرا ضروريا، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية المحيطة واشتداد المنافسة من أجل التفوق على منافسيها وبالتالي لابد من وجوب وجود وظيفة داخل المؤسسة للاسترشاد بها، ويعتبر التدقيق الداخلي الوظيفة المناسبة لما لها من دور في تحسين أداء هاته الأخيرة وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة .

يعتبر تقييم الأداء المالي أداة للكشف عن مواطن القوة والضعف في السياسات المالية التي تؤثر على الربحية وعلى المركز المالي للمؤسسة، حيث أن تقييم الأداء المالي يعتمد على أسس معينة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة.

#### 1- تعريف المؤسسة.

اختلف المفكرون والمسирون في إعطاء تعريف شامل ومحدد للمؤسسة، كما أن هناك اختلاف في أحجامها وأنواعها وحجم نشاطاتها وأشكالها القانونية رافقت هذه العملية، فمن بين هذه التعاريف نجد:

✚ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس نشاط إنتاجي أو إحدى الأنشطة المتعلقة بها من عملية الشراء والتخزين والبيع لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

✚ المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة حالياً هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزيع فيها المهام والمسؤوليات، كما يمكن القول أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

#### ✚ تعريف كارل ماكس: (1813 / 1818)

تتمثل المؤسسة الرأسمالية في عدد من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلعة.

✚ والتعريف الذي يمكن استخلاصه هو أن المؤسسة نظام تقني اقتصادي يقوم على مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها، فتتمثل في الوسائل المادية والبشرية والتجهيزية تقوم بنشاطات لأجل تحقيق هدف واحد ألا وهو خلق منتج وخدمات<sup>1</sup>.

#### - خصائص المؤسسة:

من خلال التعريفات المقدمة يظهر وجود خصائص للمؤسسة وهي كالتالي:

- وحدة إنتاجية أي أن المؤسسة تقوم بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
- مركز قرار اقتصادي ما يمثل استغلالها الأمثل لعوامل الإنتاج وهو يطابق مبدأ الرشادة الاقتصادية.

1- ناصر دادي عدون ، "إقتصاد المؤسسة"، دارالمحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 105.

- لها أهداف أساسية هي الربح والاستمرارية في السوق.
  - وحدة توزيع حيث تلي عملية الإنتاج عملية توزيع المنتجات والخدمات.
  - وحدة اجتماعية كونها تحتوي على العنصر البشري، ولها حدود تفصلها عن العالم الخارجي.
- 2- أهداف ووظائف المؤسسة.

- أهداف المؤسسة (عامة):

- كل مؤسسة لها مجموعة من الأهداف فنجد البعض منها:
  - \* البقاء والاستمرارية في الوجود والتطورات إن أمكن طيلة سنوات البقاء.
  - \* النمو ويتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات.
  - \* المسؤولية الاجتماعية وتتمثل في العائد على المستثمرين فتسعى بذلك المؤسسة إلى تحقيق أرباح سنوية لتوزيعها على المستثمرين.
  - \* إرضاء الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات عالي الجودة وبأسعار معقولة.
  - \* إرضاء العاملين على المؤسسة أن تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية احتياجاته.
  - \* إرضاء المجتمع وذلك من خلال تلبية رغبات المجتمع المتنوعة والمتجددة باستمرار.
- أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1- الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.<sup>1</sup>
- عقلنة الإنتاج: أي استعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

1- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص.15

- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما

يلي:

\* مستوى عالي من المرونة.

\* أن يتم الإنتاج في وقت المحدد دون تقديم أو تأخير.

\* أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

## 2- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقها ما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي والمستوى المعيشي.<sup>1</sup>

- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاك والمطاعم...

- تأهيل العمال: حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

- وظائف المؤسسة<sup>1</sup>:

للمؤسسة وظائف يمكن تقسيمها إلى وظائف الاستغلال ووظائف توفير عوامل الإنتاج:

1- وظائف الاستغلال: هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساهم في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- وظيفة التموين: وتمثل مهام وظيفة الشراء والتخزين حيث أن مهام وظيفة الشراء يتم إرسال طلبات الموردين وتقوم بمراقبة هذه الأخيرة حتى استلام المواد المطلوبة وتسليمها لمصلحة التخزين ومن ثم تبدأ المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن للتأكد إن كانت مطابقة مع ما هو مسجل في الفواتير.

- وظيفة الإنتاج: تعتبر من أهم الوظائف حيث تقوم بتحويل المواد إلى سلع لتلبية حاجيات المستهلكين.

- وظيفة التسويق: هي جميع الأنشطة التي ترافق السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز استعمالها أو استهلاكها.

2- وظائف توفير عوامل الإنتاج: وهي تتمثل فيما يلي:

- وظيفة الأفراد: تتعلق بالحصول على اليد العاملة وجعلها قادرة على أداء المهام والمحافظة على العلاقات الطيبة بين العمال والمؤسسة ووضع نظام التعيين والترقية والفصل.

- الوظيفة المالية: اعتبر وظيفة مهمة حيث لا يمكن للمؤسسة القيام ومواصلة مهامها من دون توافر الأموال اللازمة.

- الوظيفة المحاسبية: تتضمن جمع البيانات المالية والمحاسبية وتبويبها وتسجيلها وعرضها.

\* مكانة المدقق الداخلي داخل المؤسسة:

يؤثر الموقع التنظيمي للمدقق الداخلي داخل المؤسسة على قدرته على تحقيق الاستقلالية والموضوعية في عمله كما أشرنا سابقاً ويختلف الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي في بيئة الرقابة من مؤسسة إلى أخرى تبعاً للتطور الذي بلغته هذه المؤسسة "الشركة" أو تلك في متابعتها ومسايرتها لأحدث نظم الرقابة، حيث أنها تخضع إما للإدارة العليا أو لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، ويشير الباحثون في هذا الموضوع إلى أن الوضع الطبيعي والأمثل هو أن تكون تبعية المدقق

1- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص70

الداخلي إلى أعلى مستوى إداري بالمؤسسة.

المطلب الثاني: القوائم المالية.

### 1- تعريف القوائم المالية:

هناك عدة تعاريف للقوائم المالية منها:

- القوائم المالية هي عبارة عن سجلات رسمية للأنشطة المالية لمؤسسة معينة، هذه القوائم تعطي ملخص عن الوضع المالي وربحية هذه المؤسسة على المدى القصير والمدى الطويل<sup>1</sup>.
- تعرف كذلك بأنها عبارة عن ملخص للأنشطة والعمليات الإنتاجية والتمويلية والاستثمارية بالمؤسسة.
- وتعرف أيضاً على أنها بيان للمركز المالي للوحدة الاقتصادية في نقطة معينة من الزمن، وكذلك نتائج عملياتها خلال فترة زمنية سابقة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القوائم المالية هي عبارة عن سجلات رسمية للأنشطة المؤسسة تظهر المركز المالي لها خلال فترة زمنية معينة.

### 2- أنواع القوائم المالية:

تنقسم القوائم المالية إلى أربعة قوائم أساسية وهي:

- قائمة المركز المالي: وتعرف أيضاً بقائمة الوضع المالي أو الميزانية، وهي القائمة التي توضح من جهة مصادر الأموال في المنشأة ( حقوق الملكية والالتزامات (واستخدامات هاته الأموال من جهة أخرى الأصول)، وتتكون بنود هذه القائمة من بنود لحظية لمختلف بنود الأصول والخصوم في تاريخ إعداد القوائم المالية مما يساعد المستخدمين في التعرف على الوضع المالي للشركة في ذلك التاريخ.
- وتعرف أيضاً على أنها: جرد أو بيان لموجودات المؤسسة خلال تاريخ معين، وهذا من خلال جدول يتكون من جانبين هما جانب الأصول وجانب الخصوم.

1 - كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 203

- قائمة الدخل: ويطلق عليها أيضاً قائمة المكاسب أو قائمة التشغيل، وهي تفصح عن صافي الدخل من خلال طرح مصروفات المؤسسة من إيراداتها خلال فترة مالية معينة .
- قائمة التدفقات النقدية: تعد بهدف تفسير التغير في الرصيد النقدي للمؤسسة عن طريق تلخيص المتحصلات والمدفوعات التي تحدث على مدى الفترة المحاسبية، وكثيراً ما تعد قوائم التدفق النقدي شهرياً أو سنوياً<sup>1</sup>.
- قائمة حقوق المساهمين: توضح حقوق المساهمين التراكمية وتفصيلات ذلك من رأس مال وأرباح محتجزة وغير ذلك<sup>2</sup>.

### 3- التدقيق الداخلي للقوائم المالية.

تعتبر القوائم المالية من أهم العناصر التي تعتمد عليها عملية تقييم الأداء المالي كونها تعتبر ملخصاً لأنشطة المؤسسة خلال فترة معينة، كما أنها تعتبر أساساً لحساب النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي حيث يهتم المدقق بالتأكد من سلامتها وصحتها وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث بالتركيز على أحد هذه القوائم المالية والمتمثلة في الميزانية باعتبارها منطلقاً لحساب المؤشرات والنسب المالية - تحليل القوائم المالية.

يعرف التحليل المالي (Financial analysis) بأنه دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وباستخدام الأساليب

الكمية وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم وأثر هذه التغيرات واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المؤسسة من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذه المؤسسة وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

يستخدم المحلل المالي والمدقق نوعين من التحليل المالي هما:

#### 1- التحليل الأفقي:

1- مؤيد ارضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 37  
2- أمين السيد أحمد لطفي، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 140.

يقصد بالتحليل الأفقي مقارنة الأرقام الواردة بالقوائم المالية لعدة فترات محاسبية متتالية اثنتين أو أكثر، أي أن المقارنة تكون بين قيمة البند ذاته ولكن على مدار عامين متتاليين أو أكثر، مثل المقارنة بين صافي الربح على مدار عدة سنوات سابقة إن واقعية نتائج التحليل الأفقي ترتفع كلما كانت الفترات الزمنية المالية المقارنة طويلة، كما يساعد هذا التحليل في تحديد المجالات التي يحدث فيها اختلاف على نطاق واسع، ويمكن المحلل المالي من تكوين صورة أدق عن وضعية المؤسسة وعن اتجاهاتها المستقبلية ويمكن أيضاً في ظل هذا التحليل استخدام النسب المالية خلال عدة سنوات ودراسة اتجاه تلك النسب خلال فترة محل الدراسة، بالإضافة إلى قياس درجة التغير في تلك النسب.<sup>1</sup>

## 2 - التحليل الرأسي:

يتمثل هذا التحليل في إظهار النسبة المئوية لكل عنصر من عناصر الميزانية للمجموع الذي ينتهي إليه هذا العنصر، وهذا يعني أن مجموع العناصر ستتحول إلى رقم مئوي، هذا النوع من التحليل يجب أن يتم على بيانات من نفس الفترة المحاسبية الواحدة، مثال ذلك أن يتم حساب نسبة النقدية مثلاً إلى مجموع عناصر الأصول في نفس ميزانية السنة الواحدة، وأن لا نقوم بمقارنة هذا العنصر بمجموع عناصر الأصول الواردة قبل عامين.

## المطلب الثالث: النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.

### 1- النسب المالية:

تعتبر النسب المالية محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين إما بقائمة المركز المالي للمؤسسة أو بقائمة الدخل أو بهما معاً، لذا فهي تزود الأطراف المعنية بعملية التحليل بفهم أفضل عن حقيقة وضع المؤسسة إذا اعتمدت على تحليل كل معلومة على حدا . إن الهدف من استخدام النسب المالية هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لعدة جوانب مثل قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها، وكذلك على مواجهة التزاماتها، وتنقسم هذه النسب عموماً إلى :

1- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرار، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص12

أ-نسب التمويل :

تمكن هذه النسب من دراسة وتحليل النسب التمويلية، أي اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة، وهي تضم كل من:

○ نسبة التمويل الدائم : تشير إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل.

○ نسبة التمويل الخاص : وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة.<sup>1</sup>

○ نسبة الاستقلالية القانونية : تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها

○ نسبة التمويل الخارجي : تسمى أيضا نسبة القدرة على الوفاء، تبين مستوى تغطية موجودات المؤسسة بأموالها الخارجية.

ب-نسب السيولة :

تستخدم كأداة لقياس قدرة الإدارة في تمويل عماليتها الجارية من خلال وقوفها على المركز المالي الحقيقي للمؤسسة وهي تضم النسب التالية:

○ نسبة السيولة العامة : تبين مدى تغطية الأصول المتداولة بكل مكوناتها للديون قصيرة الأجل.

○ نسبة السيولة المختصرة : تبين مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق.

○ نسبة السيولة الجاهزة : تبين مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط.

ج - نسب النشاط :

وتدعى كذلك بنسب التسيير تسمح بدراسة وتقييم سياسة التسيير للمكونات الأساسية لدورة

الاستغلال المنتهجة من طرف مسيري المؤسسة، تشمل النسب التالية:

○ نسبة دوران المخزونات : تتطلب المتابعة الجيدة لحالة المخزونات حساب مؤشرين أساسيين هما:

1- مبارك لسوس، التسيير المالي-تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة-، الطبعة الثانية، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص45.

1-نسبة دوران المخزونات : يحسب هذا المؤشر لكل من:

\* نسبة الدوران بالنسبة للبضاعة.

\* نسبة الدوران بالنسبة للمواد واللوازم.

\* نسبة الدوران بالنسبة للمنتجات التامة.

2- مدة الدوران: يسمح هذا المؤشر بتحديد المدة الوسيطة للاحتفاظ بالمخزونات على مستوى المخازن.

○ المدة الوسيطة لتحصيل ديون العملاء : هي تلك المدة الوسيطة الممنوحة للعملاء من طرف المؤسسة أوراق القبض لتسديد ما عليهم من ديون.

○ المدة الوسيطة لتسديد ديون الموردون :هي تلك المدة الوسيطة الممنوحة للمؤسسة من طرف موردها أوراق الدفع لتسديد ما عليها من ديون.<sup>1</sup>

○ المدة الوسيطة لتسديد الديون الطويلة والمتوسطة الأجل : يسمح هذا المؤشر بحساب فترة تسديد الديون الطويلة والمتوسطة الأجل على أساس الطاقة التمويلية الذاتية.

د-نسب الربحية :

تقيس مدى تحقيق المشروع للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكله التكلفة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذها المشروع فيما يتعلق بالسيولة والرفع المالي، وهي تضم النسب التالية:

○ هامش الربح على المبيعات: تقيس النسبة المئوية التي يمكن أن ينخفض إليها سعر البيع قبل أن يحقق المشروع خسائر فعلية.

○ معدل العائد على مجموع الأصول : تقيس هذه النسبة العائد على مجموع استثمارات المشروع.

○ معدل العائد على حق الملكية : يقيس العائد على مجموع استثمارات حملة الأسهم.

2- مؤشرات التوازن المالي:

يستند المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة على مؤشرات تتمثل فيما يلي:

أ-رأس مال العامل : هو بمثابة مصدر تمويلي ذاتي من أصحاب المشروع لتلبية الاحتياجات التمويلية،

كما أنه يمثل هامش الأمان والحماية للدائنين في حالة حدوث انكماش في الأصول التجارية.<sup>1</sup>

1- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية - مدخل تحليلي معاصر-، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2006، ص88.

ب - الاحتياج لرأس المال العامل : يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة

وهي ما يسمى بالاحتياج لرأس مال العامل

ج - الخزينة : يمكن تعريف خزينة المؤسسة بأنها مجموع الأموال التي في حوزتها لمدة دورة الاستغلال، وهي

تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة.

**المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة.**

يعتبر أن التدقيق الداخلي إحدى الأدوات التي تساهم في تحسين الأداء المالي والمؤشرات الدالة عليه من نسب ومؤشرات مالية، ومحاوله إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، فالتدقيق الداخلي يقدم عدة خدمات للمؤسسة والتي من بينها الكشف عن مستوى الأداء المالي في المؤسسة وتحسين مؤشراته.

**المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء المالي في المؤسسة.**

لقد كان التدقيق الداخلي يتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية فقد كان اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات يمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي، أي التحقيق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المؤسسة بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي فهو نشاط التقييم لمستعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة وعن كفاءته التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برامج للتدقيق الداخلي من استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي اتجه الأفراد الذي يراجع أعمالهم فهو ينصح ولا يأمر ويصحح ولا يفصح بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم وكذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه الإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها.<sup>1</sup>

لقد أخذت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات وارتباطه على مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية بل كنشاط تقييمي للتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة

1- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير-تحليل مالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص50  
1- بولنوار خير، التدقيق الداخلي كأداة لتحليل وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017، ص68.

يهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها وما كانت لتبليغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تضافر العديد من العوامل التي تساعد على نموها وتطويرها وازدياد أهميتها ووقائي من خلال تدقيق الأحداث والوقائع الماضية وإنشائي لتشمل التأكد من كل نشاط من الأنشطة المؤسسة وذلك من خلال وضع برامج التدقيق.

إن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة أنه يسعى إلى تحسين الأداء، وذلك في جميع مستويات سواء كانت عالية أو دنيا وذلك من خلال التحليلات و التوصيات والمنشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين والعمليين في المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد والأسس والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تدقيق وتقويم فعالية وكفاءة وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فعالية وتكلفة معقولة.

- التحقيق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.

- تحسين نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم النوعيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.

- رفع الكفاءة ا إنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.

- تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وتيجاد الخسائر والأضرار الناجمة عنها واقتراح ما من شأنها معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.

- إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات.**

إن للتدقيق الداخلي دور في تحسين الأداء من خلال مساهمته في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

**أولاً: تعريف القرار**

عرف القرار على أنه: "عملية الاختيار بين بلدين أو أكثر بينما عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية

المبنية على دراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى القرار"

1- المرجع السابق، ص70.

كما عرف على أنه " هو الاختبار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختبار الحل الأمثل من بينها"<sup>2</sup>

## 2- مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار:

هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الرشيدة والجيدة وتتمثل في تحليل وتشخيص الموقف وتحديد البدائل، تقييم البدائل اختبار البديل الأمثل لتنفيذ البديل الذي تم اختياره وتقييم النتائج، كما يلعب التدقيق الداخلي أدوارا مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة موصفات كاملة وكافية ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على القرارات ذات جودة وفعالية، بالموازاة مع خطوات عملية اتخاذ القرارات فُن التدقيق الداخلي له دوره حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات الإدارية وتبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق المناسبة لذلك الموضوع وبذلك يتم تشخيص الوضع المحيط وتحديد درجة الخطر الناجم ومن ثم وضع إستراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتلبيها وضع الخطة ومن ثم وضع إستراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتلبيتها وضع الخطة اللازمة لذلك ليبدأ المدقق بتنفيذها مع العمل في كل مرة على ضبط الأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على مديرية التدقيق الداخلي ويقوم بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا في كل مرة يتم إعداد تقرير حول كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات وتساهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفعالية.<sup>1</sup>

حيث تكشف كل التقارير التي يعدها المدقق الداخلي أهمية بالغة للإدارة العليا بإعطاء التوضيحات واقتراح التحسينات، ويعطي هذا التدقيق قيمة مضافة للمتعاملين مع المؤسسة كالمساهمين وهذا يساعد المؤسسة في بلورة جملة من القرارات كقرار الاستثمار والتمويل حيث تعتمد الإدارة العليا على هذه التقارير لاتخاذ قراراتها التي تكون في صالحها، حيث أن اتخاذ الإدارة العليا لتوصيات المدقق بعين الاعتبار وعلى أساسها يتم اتخاذ قراراتها، وهذا يساهم في التحسين من الأداء

2- خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص29.

1- المرجع السابق، ص30.

المؤسسة ويعطيها مركز تنافسي في السوق ويستوجب في ذلك أن يتمتع المدقق الداخلي في المؤسسة بالاستقلالية الكافية لقيام مهامه.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة.

- تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة.

إن النتائج النهائية عن انتهاء من العملية التدقيق تعتمد على نشاط الفعلي والأهداف والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فالتدقيق الداخلي أداة من أدوات الرقابة، فهو المسؤول عن المتابعة كافة العمليات ومراقبة أنشطة المؤسسة وأقسامها ومن أهم مخرجاتها تقارير تقدم إلى مجلس الإدارة أو لجان التدقيق يهدف التدقيق الداخلي إلى مستعدة الأفراد على الأداء مسؤولياتهم بكل دقة وكفاءة ذلك من خلال توفير لهم جو مناسب وتقديم لهم مختلف التحاليل والتوصيات التي تتعلق بأنشطة التي سيتم تدقيقها.

يقوم قسم التدقيق الداخلي بفحص وتقييم فعالية الأداء وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالخطط والمعايير والأهداف والسياسات الموضوعية داخل المؤسسة.

ويعتبر هذا النوع من تدقيق الأداء هو تدقيق الإجراءات الرقابية حيث تعتبر كل من السياسات والخطط أجزاء من نظام الرقابة الداخلية، ومن ناحية أخرى تستخدم مراجعة الأداء كجزء من عملية تقييم الأداء الكلي التي تقوم به الإدارة وحتى يتمكن عنه أن يتسموا بالموضوعية والاستقلالية في جميع مراحل عملية التدقيق الداخلي وتمتد قائمة مسؤوليات التدقيق الداخلي لتقييم الإدارة دائما نظرا لأن الإدارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد.<sup>1</sup>

ترتكز مراجعة تقارن على كفاءة والفعالية ويتطلب القيام بها وضع أهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي، فالتدقيق الداخلي يعتمد على جزء من المقاييس الموضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء. أولاً: الخدمات الاستشارية.

2- رعد عبد الله الطائي، وعيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 82.

1- المرجع السابق، ص 83

تساهم مهنة التدقيق مساهمة كبيرة في هذه الخدمات الاستشارية التي تضمن لها قدرة على العمل في عدة من الأنشطة المتعلقة بها وتمثل فيما يلي:

1- تطوير المؤسسة ووضع سياساتها.

2- إدارة الإنتاج

3- نظم المعلومات الإدارية ومعالجة البيانات.

4- إدارة الموظفين والتعيينات.

ثانياً: مراحل خطوات الخدمات الاستشارية الإدارية.

تتمثل هذه المراحل في:

1- تحديد المشكلة: وتعتبر الخطوة الأولى التي يقوم بها المدقق الداخلي عند تقديم الخدمات الاستشارية

الإدارة وهي تحديد المشكلة والهدف منها تقديم النتائج المتوقعة والعمل الذي ينبغي انجازه.

2- إنجاز مهمة الخدمة الاستشارية: والواقع يحتم إتباع المراحل التالية:

- تقصي الحقائق.

- تحليل الحقائق.

- صياغة الحلول والاقتراحات.

- التنفيذ.

## خلاصة:

نستنتج أن عملية تحسين أداء وتقديمه تلعب دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب ونقاط الضعف التي تواجه الأهداف المسطرة لدى المؤسسة، فقد تعود أسباب انخفاض كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة إلى نقص أو إهمال إدارة التدقيق الداخلي لذلك على المدقق الداخلي القيام بعملية تقييم أداء المؤسسة بغية تحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها، باستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية والبشرية والعمل على تحسين وتقييم الأداء ككل، استخدام مختلف معايير التقييم وطرقه المختلفة بصفة محددة لتحقيق أداء كفاء وفعال.



خاتمة

## خاتمة

خاتمة:

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفه مهمة داخل المؤسسة تلعب دورا مهما وبارزا فهي توفر لها أكبر درجة حماية لممتلكاتها باعتبار أن المؤسسة تسعى للحفاظ عليها، كما يهتم التدقيق الداخلي كذلك بتحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة وذلك من خلال مجموعة الخدمات التي يقدمها للمؤسسة فهو يكشف عن مواطن والحالات التي يتطلب تحسينها وتطويرها من خلال فحصه للقوائم والنسب المالية، وتقديم توصيات لمعالجتها من خلال تقريره الذي يبين فيه وضعية المركز المالي للمؤسسة.

تطرقنا في هذه الدراسة إلى عرض كل من مهنة التدقيق الداخلي، من خلال عرض التطورات والتغيرات التي مر بها التدقيق الداخلي بصفة عامة دوليا وبصفة خاصة وطنيا وتكلمنا عن أهمية وأهداف والمخاطر المترتبة عن عدم كفاءته وكذا منهجية سيره ودوره في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة باستخدام قواعد ومعايير متعارف عليها، وبما أن غرض التدقيق الداخلي تحسين وزيادة كفاءة المؤسسة لابد من ذلك وربطه بموضوع الأداء المالي باعتبار التدقيق الداخلي أداة رقابية تحسن الأداء المالي للمؤسسات وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوردتها حسب الآتي:

أولا : نتائج الدراسة النظرية.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

\* التدقيق الداخلي عبارة عن نشاط تقييمي مستقل يقوم به شخص من داخل المؤسسة من أجل إبداء

الرأي

حول صحة وسلامة الدفاتر والسجلات المحاسبية ومدى فعالية الأنظمة والإجراءات القائمة في

المؤسسة،

تكمن أهميته في مجموعة الخدمات التي يقدمها للمؤسسة.

## خاتمة

\* يقصد بالأداء المالي تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المؤسسة والتي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدي للمخاطر والصعوبات المالية، تتمثل مؤشرات في مجموعة النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.

\* تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأسس التي يتم الاعتماد عليها لتقييم الأداء المالي، فمن خلال المحور المالي تبين الأهداف المالية التي سطرها المؤسسة بغية تحقيقها.

\* يساهم التحليل المالي الذي يقوم به المدقق في تحسين مؤشرات الأداء المالي من خلال تحديد مجالات التي يحدث فيها اختلاف وقياس درجة التغير في مؤشرات الأداء المالي.

\* يساهم التدقيق الداخلي في تحسين النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي في المؤسسة من خلال منع وتقليل حدوث الأخطاء وتقديم نصائح للعاملين والإدارة والحد من الإسراف والضياع مما يزيد من ربحية ومردودية المؤسسة وبالتالي تحسين مؤشرات الأداء المالي.

### 2- نتائج الدراسة التطبيقية:

\* تحتاج وظيفة التدقيق الداخلي لكي تحقق دورها المطلوب إلى ركائز ودعائم أساسية وجملية من المعايير المتعارف عليها علميا لتحديد مسؤولياتها، والمبادئ والقواعد المتحكمة فيها وبمهنة التدقيق الداخلي، والقوانين واللوائح التي تنظمها وتحكمها، وقواعد السلوك المهني التي يجب أن يتحلى بها المدقق الداخلي والتقنيات والأدوات المؤطرة لعملية التدقيق الداخلي والذي يعتمد عليها للقيام بأعماله بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

\* تقييم الأداء يقوم على تحديد وضعية المؤسسة من خلال قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء المعايير المحددة مسبقا.

\* كذلك يقوم تقييم الأداء على تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة ووضعيتها.

3- التوصيات:

\* ضرورة الاهتمام أكثر بالتدقيق الداخلي، من خلال إرساء معايير وإجراءات عمل خاصة بها وأخرى ترتبط بالشخص أي المدقق الداخلي.

\* ضرورة اعتماد معايير واضحة للعمل الميداني ترتبط بتخطيط عملية التدقيق الداخلي، وضبط برنامجه أدلة الإثبات التحقق من سلامة السياسات المحاسبية، وثائق العمل، حيث تكون هذه المعايير مؤطرة وموجهة لعمل المدقق ابتداء من مباشره للعمل إلى غاية الانتهاء منه.

- توصيات تتعلق بمحاور الدراسة النظرية:

1- التوصيات الخاصة ب تبني معايير أداء واضحة للتدقيق الداخلي:

ضرورة الانتقال بالتدقيق الداخلي من تدقيق مالي روتيني إلى تدقيق العمليات وسائر أنشطة الشركة مما يعود بالفائدة على الشركة ويحسن الأداء. ضرورة توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لوظيفة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة ضرورة عقد الدورات التدريبية للمدققين الداخليين بهدف إكسابهم المعرفة الكافية

بمعايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين ومن ثم العمل على تبنيها بشكل تدريجي .

ضرورة تحديد الواجبات المهنية لإدارة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة

2- التوصيات الخاص باستقلال وحياد وموضوعية المدقق الداخلي:

ضرورة وجود خط اتصال مباشر للمدقق الداخلي مع لجنة التدقيق وذلك من اجل تدعيم استقلاله.

ضرورة تبعية وحدة التدقيق الداخلي لأعلى مستوى إداري ممكن بالشركة أو مجلس الإدارة.

حاجة لتدعيم استقلالية التدقيق الداخلي في كثير من الشركات وذلك بوقف التدخل .

من جانب الإدارة التنفيذية بعمل التدقيق الداخلي وكذلك ضمان الاستقلالية التنظيمية وابتعاد

التدقيق الداخلي عن القيام بأعمال تنفيذية.

## خاتمة

3- التوصيات الخاصة بتوسيع نطاق ومسؤوليات المدقق الداخلي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء:

ضرورة انفصال قسم التدقيق الداخلي عن الإدارة المالية) في الشركات التي لا زال التدقيق الداخلي فيها يتبع الدائرة المالية (وتبعيته إلى الإدارة العليا أو لجنة التدقيق لإمكانية إسناد تدقيق الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء للمدقق الداخلي.

ضرورة قيام الإدارات العليا للشركات بوضع معايير أداء مقرة ومعتمدة يقوم على أساسها المدقق الداخلي بفحص وتقييم الأداء الفعلي.

## 4- آفاق الدراسة:

إن آفاق البحث في الموضوع مازالت مفتوحة فهي تتيح المجال أمام بحوث أخرى تتعلق بـ:

- دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء في المؤسسات.

- دور وظيفة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا البحث وإصابة الهدف من دراسته، وما التوفيق

إلا من عند الله عز وجل.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### 1- كتب:

1. أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
2. إدريس عبد الله اشتيوي، المراجعة ومعايير وإجراءات، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
3. حمدي سليمان سحيمات القبيلات، الرقابة المالية والإدارية على الأجهزة الحكومية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
4. خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، "التحليل المالي للقوائم المالية"، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000.
5. خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
6. خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. رعد عبد الله الطائي، وعيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
8. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000.
9. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
10. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
11. صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في رفع تنافسية المؤسسة، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2016.
12. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 70.
13. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، التدقيق الداخلي في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. على فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي، إدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
15. كمال عبد السلام علي، خالد المعتصم، أصول علم المراجعة، بدون طبعة، بدون ناشر، جامعة المنصورة، مصر، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

16. محمد السيد سا ريا، أصول المراجعة والتدقيق الشامل – الإطار النظري، المعايير والقواعد، مشاكل تطبيق العمل، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008
17. مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
18. مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي والمحاسبي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
19. ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 105.
20. هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
21. وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

### 2- مراجع باللغة الفرنسية:

Alain Fernandez , les nouveaux tableaux de bord des décideurs ,Edition d'organisation ,paris  
2000,p 40

### 3- رسائل الجامعية (أطروحات ومذكرات):

1. آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010 .
2. بن خروف جليلة، " دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات "، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
3. بولنوار خير، التدقيق الداخلي كأداة لتحليل وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017.
4. سعادة شدري معمر، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة سونلغاز-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

5. عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحوى إرساء نموذج لإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية – حالة بورصتي الجزائر وباريس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006/2007
6. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
7. مبروك رياض سعودي، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003.
8. موسى نوفل، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة البيت المفرق، الأردن، 2002
9. يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007

### 4- مجلات وملتقيات:

1. بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012.
2. هدى بصاشي، ملتقي وطني حول المحاسبة والتدقيق كدعامة لتحسين الاستثمار بالمؤسسات الجزائرية، مداخلة حول مساهمة التدقيق الداخلي كألية مساعدة في تفعيل حوكمة الشركات، يحي فارس المدية، 2017/11/30.
3. يزيد صالح، عبد الله مايو، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، الجزائر 2016.
4. يوسف محمد جربوع، مدى مسؤولية مراجع الحسابات الخارجي المستقل عن قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 16، الأردن.
5. يونس عليان الشويكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، دمشق، 2014

