



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

## دور الرقابة الداخلية في تحسين اداء المصارف

بحث مقدم الى

كلية الادارة والاقتصاد قسم العلوم المالية والمصرفية

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية

اعداد الطالبات

زهراء حسين علي

زهراء عدي حسين

تحت اشراف

م.م احمد صالح كاظم الوظيفي

2024\_2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا  
يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ)

صدق الله العلي العظيم

## (الاهداء والامتنان )

الى بقية الله في ارضه الى خليفة الرحمن وشريك القران الى مولاي صاحب العصر والزمان امام  
الانس والجان

محمد ابن الحسن (عليه السلام)

إلى من غرس في ذاتي ديمومة الطموح

والاعتماد على الله ثم على النفس إلى نقش في صدري حُب العلم والعطاء والأنفة وعلو الهامة  
وتحدي الذات للوصول الى المبتغى والمرام .. أبي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان ، إلى رمز الحُب وبلسم الشفاء ، إلى القلب الناصع بالبياض ...  
أمي الحبيبة

إلى كل من ساندني وقدم لي الدعم والمؤازرة وأنار لي دروب المعرفة ومسالكها .

## (الشكر والتقدير)

(( بسم الله الرحيم الرحمن ))

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم باحسان الى يوم الدين ,وبعد ...

فإني اشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي انجاز هذا العمل بفضله ,فله الحمد اولا واخرا .

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يَخط الحروف ليجمعها في كلمات ...  
تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات  
وصور تجمعا برفاق كانوا إلى جانبنا.....

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة ونخص  
بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على  
المنابر وأعطى من حصيلة فكرة لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية .....  
ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ

..

الذي تفضل بإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام  
.. (احمد صالح الوطيفي ) الذي لم يدحر جهدا في مساعدتي


## المقدمة

تعتبر البنوك من اهم المؤسسات التي تركز عليها اقتصاديات الدول باعتبار البنك الوحدة الفعالة للتنمية وتطوير الاقتصاد وذلك لما يقوم به من دور هام في تعبئه المدخرات وتقديم الدعم اللازم للمشاريع الاستثمارية وهذا ما يفرض وجود نظام رقابه فعال وسليم يغطي جميع جوانب العمل الادارية والمحاسبية والمالية لضمان استقرار النظام المصرفي بصفه خاصه والنظام الاقتصادي بصفه عامه لذا اصبح من الضروري وضع نظام رقابه داخليه لتقليل من الاخطاء والمخالفات فنظام الرقابة الداخلية المتكاملة يتكون من مجموعه من النظم الفرعية يغطي جزءا منها الجوانب الادارية ويسمى الرقابة الادارية ويغطي الجزء الاخر الجانب المحاسبي بما فيه الجانب المالي ويطلق عليه الرقابة المحاسبية وبسبب اتساع حجم النشاط ,وتعدد العمليات اصبح من غير الممكن القيام بالتدقيق التفصيلي لكافة اوجه النشاط نظرا للكلفة العالية والجهد المطلوب , الامر الذي حدا بعملية التدقيق ,حيث تنص أدلة التدقيق الدولية على ان المدقق ملزم بفهم انظمة الرقابة الداخلية المتبعة في الدائرة ودراستها لبيان مدى الاعتماد عليها ,فعندما يقرر المدقق الاعتماد على تلك الانظمة تقل الاجراءات الجوهرية ,يعتبر نظام الرقابة الداخلية احد اهم الادوات التي يمكن من خلالها ادارة موارد الشركة ومراقبتها وقياسها ,

من حيث انها تلعب دورا مهما في كشف ومنع الغش وحماية موارد المنظمة ,وكما تساعد الرقابة الداخلية على تقديم تقارير مالية موثوقة تسمح باتخاذ القرارات وردود افعال في الوقت المناسب وبأكثر دقة , كما يعتبر من اهم المرتكزات التي تقوم عليها عملية المراجعة حيث تم اصدار العديد من معايير المراجعة والارشادات على المستوى الدولي ( الاتحاد الدولي للمحاسبين ) او على مستوى كل دولة من اجل ان توضح للمراجع طرق تقييمه والحكم عليه واستغلاله عند القيام بمهمة المراجعة

## المبحث الاول

### اولا: اهمية البحث

تحظى الرقابة الداخلية للأجهزة الحكومية بأهمية كبيرة كونها تهدف الى التأكد من ان الاعمال والتصرفات تسيير وفقا للشرعية القانونية وايضا للمحافظة على المال العام والحيلولة دون هدره او تبذيره , وايضا تتبع اهمية الدراسة من كونها تركز على موضوع مهم له اثر في المحافظة على المال العام من الهدر والضياع وسوء الاستخدام, ونضرا للدور الاساسي للرقابة الداخلية في المحافظة على المال العام في القطاع الحكومي والحد من الفساد, فأن دراسة فاعلية الرقابة الداخلية يساهم في معرفة نواحي الضعف والتركيز المعنيين عليها لرفع فاعلية الانظمة الرقابية ,

### ثانيا: المشكلة

انا تقييم اداء اي مؤسسه يعتمد على النتائج التي تحققها المؤسسة ولكي تكون هذه النتائج سليمة يجب ان تكون ذات فاعليه في انجاز اهدافها وكفائه في استخدام مواردها المتاحة والمحافظة على اصولها للحفاظ على سمعتها ومكانتها في السوق ونظرا للتطور الملحوظ في الانظمة المصرفية وتشابك انشطتها وتوسع خدماتها اصبح من الضروري وجود نظام رقابه فعال يساهم في تحسين اداء المصارف واداره المؤسسة تعتبر المسؤولة عن تحقيق هذا الاداء المرضي فلا بد للادارة من وضع نظام رقابه فعال يضمن لها تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والمحافظة على اصولها لتحقيق افضل نتائج لذا نوجه الاهتمام في دراسة هذا البحث على معرفه طبيعة العلاقة بين الرقابة الداخلية والاداء في المصارف والبنوك

### ثالثا: فرضية البحث

\_الفرض الأول: أن تحقيق مستوى أداء مرضي في المؤسسة يعتمد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و المحافظة على الأصول وكفاءة إدارتها

\_الفرض الثاني: أن الرقابة الداخلية من خلال أدواتها المختلفة تعمل على المحافظة على أصول المؤسسة و استخدام الموارد المتاحة بكفاءة و فاعلية لتحقيق أفضل النتائج.

\_الفرض الثالث: أن الرقابة الداخلية تقدم معلومات عن مستوى الأداء بالمؤسسة وتحليل الانحرافات في الأداء الفعلي وتقديم الاقتراحات اللازمة لتحسين الأداء

\_ الفرض الرابع: أن المراجعة الخارجية ومن خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة والتقارير عن مدى متانتها وبيان نقاط الضعف فيها وكذلك استخدام التحليل المالي في المراجعة الخارجية والخدمات الاستشارية التي تقدمها مكاتب المراجعة تعمل على تقديم معلومات للإدارة والملاك عن مستوى أداء المؤسسة واقتراح الحلول في حالة وجود قصور في الأداء.

## رابعاً: اهداف البحث

تهدف هذه الدراسة الى :

1. قياس فاعلية مكونات الرقابة الداخلية على الاداء الحكومي ,حسب معيار التدقيق الدولي رقم (315)
2. تحديد اثر لبيئة الرقابية في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك .
3. تحديد أثر تقدير المخاطر في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك .
4. تحديد أثر المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك .
5. تحديد أثر المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك .
6. تحديد أثر التقييم والمتابعة لنظام الرقابة الداخلية في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك .
7. التعرف على مستوى توفر نظام الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، التقييم والمتابعة) في البنوك.
8. التعرف على مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك.

## خامساً: اسلوب البحث

أن موضوع البحث تطلب استخدام مناهج متعددة تفي بغرض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية . لهذا استخدمنا المنهج الوصفي في معظم أجزاء البحث مثل الأجزاء المرتبطة بالمفاهيم العلمية للمراجعة الخارجية والرقابة الداخلية وأساسياتهما مع استخدام المنهج التاريخي في إظهار التطور التاريخي للمراجعة بشكل عام وكذلك تطور الرقابة الداخلية وفي ظهور أنواع متخصصة للمراجعة في السنوات الأخيرة مثل المراجعة الإدارية, واستخدام المنهج التحليلي فيما يخص استخدام المراجعة للنسب المالية في عملية الفحص التحليلي.

وأدوات الدراسة المستخدمة اقتصرت على بعض الدراسات السابقة من البحوث ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه ومحاضرات بعض الأساتذة في هذا المجال.

وبعض النصوص القانونية التي تخدم الموضوع واستخدام الانترنت في بعض الحالات

## سادسا: حدود البحث

**الحدود المكانية:** المراجعة بشكل عام أهميتها لمختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، الرقابة الداخلية الإدارية والمالية ومكانتها داخل المؤسسة ومسؤولية الإدارة في تصميمها لتحقيق أهدافها الرقابية ومعرفة بينتها

المراجعة الخارجية وفق معايير المراجعة وحاجة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة إلى خدماتها في الحكم على صدق المعلومات التي تحويها القوائم المالية للمؤسسة وكذلك تقديم الخدمات الاستشارية للإدارة

**الحدود الزمنية:** لمحة تاريخية تظهر تطور المراجعة بشكل عام منذ ما قبل الميلاد حتى الألفية الثالثة وتطور أهدافها عبر الزمن, وكذلك تطور دور الرقابة الداخلية عبر الزمن, وتطور دور المراجعة الخارجية عبر الزمن وامتدادها لتقديم خدمات غير ابداء الرأي المتمثلة في تقديم الخدمات الاستشارية .

زيادة دور المؤسسة في تحسين الاداء في السنوات الاخيرة من خلال ظهور المراجعة الادارية .

## سابعا: الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة حول الموضوع

**غوالي محمد بشير :** دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة حالة

تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقله

أصل البحث رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر فرع الإدارة.

حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في أن المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات المحيطة بها من اجل كسب مكانة مشرفة في الأسواق عليها الاهتمام بنوعية المعلومات حتى تكسب ثقة المتعاملين معها خاصة إذا كانت مدعومة بتقرير

إيجابي من المراجع حيث أن الوثائق التي تعتبرها المؤسسة من أهم الوثائق الإدارية التي يرغب المتعامل الاطلاع عليها وذلك من خلال اعتبار المراجعة أداة رقابية ودور المراجعة في تحسين نوعية المعلومات من خلال إعطاء رأي فني محايد حولها.

## 2-صديقي مسعود :

نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية البحث في الأصل أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.

عالم الباحث (إشكالية) مدى قابلية الواقع الاقتصادي الجزائري في ظل متغيراته إلى إرساء إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر موضوع التوصيل الفعال للمعلومات في ظل المخاطر المحتملة بعرض تجارب مجموعة من الدول في مجال المراجعة المالية وتقديم تصور الإطار المراجعة المالية في الجزائر .

## 3-مغني نادية : دور المراجعة المالية الخارجية وفق معايير المراجعة المعمول في اتخاذ القرارات

أصل البحث مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.

حاول الباحث معالجة الإشكالية المتمثلة بـ ( إلى أي مدى تساهم المراجعة المالية

الخارجية في ترشيد وتفعيل قرارات مختلف الأطراف داخل وخارج المؤسسة وفق المعايير المعمول بها )

وذلك من خلال إبراز أهمية ومدى تأثير المراجعة المالية الخارجية في ترشيد وتفعيل عملية اتخاذ القرارات من قبل مستخدمي المعلومات والقوائم المالية

الداخليين والخارجيين بالنسبة للمؤسسة والمتعاملين المهمتين بنشاطها .

## المبحث الثاني

### أولاً:

#### مفهوم الرقابة الداخلية

إن الرقابة الداخلية ليست هامة لأغراض الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية والمالية للمنظمة فقط ، إنما هي جوهرية لإدارة المنشأة . حيث أن كافة الأشخاص سواء المراجعين الخارجيين، إلى الإدارة ، إلى مجلس الإدارة ، إلى المساهمين في الشركات إلى الحكومة لديهم اهتمام بضوابط الرقابة الداخلية ففي كثير من أجزاء العالم أكد المنظمين على أهمية الرقابة الداخلية عن طريق إلزام الإدارة بعمل تقارير سنوية عامة بشأن فعالية ضوابط الرقابة الداخلية .

**تعريف الرقابة الداخلية :** تعتبر الرقابة الداخلية (مجموعة النظم والاجراءات والطرق التي تتخذها الادارة لحماية اصول المنشأة ولضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها ، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعية ) ولقد عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه ( نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المنشأة من أجل تمكين إدارة المنشأة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية والتي تكون من مسؤوليتها . كذلك يمكن إن تعرف الرقابة الداخلية بأنها الخطة التنظيمية والإجراءات والوسائل المتبعة من قبل إدارة المنشأة للمحافظة على أصول المنشأة والتأكد من صحة البيانات المحاسبية وزيادة الكفاءات الانتاجية . وزيادة الالتزام بالسياسات المحاسبية).

ومن التعريف السابق نجد أن نظام الرقابة الداخلية يتضمن عدد من الأهداف منها .

- 1- توفير الحماية اللازمة لأصول المنشآت .
- 2- توفير الدقة في البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها .
- 3- زيادة الكفاءة الإنتاجية .
- 4- التحقق من الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية .
- 5- تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات

يعد هذا التعريف شامل حيث انه يتضمن انظمه الضبط الداخلي والتدقيق الداخلي وأنظمة الرقابة المالية وغير المالية وذلك لتحقيق الرقابة الوقائية لمنع الأخطاء والغش والتلاعب والسرعة في اكتشافها عند الحدوث كذلك السيطرة على مواطن الإسراف في استخدام الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الإنتاجية .

وقد عرف المعيار رقم (400) نظام الرقابة الداخلية (بأنه كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية التي تتبناها إدارة المنشأة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة منظمة وكفاءة للعمل . والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهينة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب )  
أن الرقابة الداخلية تعني .

(العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف فيما يتعلق بما يلي :

1- موثوقية تقديم التقارير المالية .

2-فاعلية وكفاءة العمليات .

3-الامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة .

وينبع ذلك إن الرقابة الداخلية يتم تصميمها وتنفيذها لتتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق أي من الأهداف السابقة (3) .

وعلى حسب منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين (OECCA) الفرنسية تعرف نظام الرقابة الداخلية بانها (هي مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكيم في المؤسسة من اجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية لإبقاء الاصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق واجراءات نشاطات المؤسسة من اجل دوام العناصر السابقة .)

## ثانياً:

### **أهمية الرقابة الداخلية :**

إن أهمية الرقابة الداخلية تتمثل في انها اداة تمكن وحدة الاعمال من التأكد من تحقيق السياسات التي تضعها ,وبالتالي تحقيق الاهداف المتعلقة بمصداقية القوائم المالية وعدالتها ودقة التقارير المالية المقدمة اليها لحماية المال العام من التلاعب وسوء الاستخدام .وحسب (عبد الله , 2007) فإن الاهتمام

تظهر أهمية الرقابة الداخلية للبنوك من خلال الدور المهم الذي تؤديه على كافة مجالات العمل المصرفي لضمان سلامة تحقيق الأهداف المخططة فهي تتمثل في أنها :

-وسيلة تساعد في تحقيق أهداف البنك.

-تسهم في تحقيق الأرباح في الأجل الطويل

- تساعد في التأكد من صحة التقارير المالية والإدارية.

- تساعد في التحكم في إدارة المخاطر بمختلف أنواعها في البنك.

-تقديم مؤشرات مبكرة عن احتمال وقوع خسائر أو أضرار تتعلق بالمركز المالي للبنك ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

**ومن أهميتها أيضا:** تزايد نشاط وحجم الصناعة المصرفية دفع بالإدارة العليا للبنوك بتفويض السلطات والمسؤوليات إلى المستويات الإدارية المخولة وجعل الحاجة ملحة لضرورة تطوير الأدوات والوسائل التي تمكن إدارة البنك من متابعة نشاط البنك وتقييم الأداء (خالد 2010 صفحة 14) تتصف أهداف البنك والتنظيم الداخلي له والبيئة التي تحيط به بأنها متغيرة بشكل دائم. وبالتالي فإن المخاطر التي تواجهها تكون متغيرة، لذلك فالنظام السليم للرقابة الداخلية يتوقف على التقييم الشامل والقانوني(Geradine paul, 1999.05) الطبيعة المخاطر والمساعدة في إدارتها

### ثالثا:

#### **اهداف الرقابة الداخلية :**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة من خلال إبراز مفهومها وأدواتها وموقف المراجع منها.
- 2 -محاولة تقديم رؤية حول المراجعة بشكل عام من خلال تحديد إطار نظري للمراجعة وعلاقتها بالرقابة.
- 3- محاولة إعطاء نظرة حول المراجعة الخارجية من خلال إظهار طبيعتها أسسها ومنهجها.
- 4- محاولة تقديم معلومة عن مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال عرض بعض أدواتها ودور كل أداة في تحسين أداء المؤسسة.
- 5 -محاولة تقديم نموذج يعكس دور التكامل بين المراجعة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء الإدارة وذلك من خلال شرح موجز عن المراجعة الإدارية ومهامها.

## رابعاً:

### خصائص الرقابة الداخلية

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب ان تتوفر في أي نظام رقابي سليم وفعال حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة، ومن ضمن هذه الخصائص ما يأتي

**أ- الفعالية:** يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور ، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ، ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وقوعها في المستقبل ، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت .

**ب- الموضوعية :** لا شك أن الإدارة المالية ، تتضمن الكثير من العناصر البشرية ، ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقه سليمة وجيدة وينبغي أن لا يكون خاضعاً محددات واعتبارات شخصيه،

**ج- الدقة:** يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء ، والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات ، من خلال البيانات المسجلة ، بالوثائق والسجلات .

**د- المرونة :** حتى يكون النظام الرقابي ناجحاً ، يجب أن تتوافر المرونة ، أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم ، فنادرأ ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً للموقف المتخذ ،

**هـ- التوقيت المناسب :** لابد من توافر نظام سليم ، لتلقي كافة المعلومات في الوقت المناسب ، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير ، عليهم إيصالها في الوقت المحدد حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئياً او كلياً ،

**و- التوفير في النفقات :** الهدف من وجود نظام رقابة هو الحد من الانحرافات عن الخطة ، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به ، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه ،

**ز- الاستمرارية والملائمة :** ونعني بها اتفاق النظام الرقابي المقترح ، مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه ، فعندما تكون المنظمة صغيرة ، يفضل لها أسلوب رقابة بسيط ، على عكس ذلك عندما يكون حجم المنظمة كبير يتطلب نظام أكثر تعقيداً وملائمة .

**ح- التكامل :** يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى انه يجب أن يكون هناك تكامل بين ذاتها وأيضاً تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة

## خامسا :

### مكونات الرقابة الداخلية:

تتكون الرقابة الداخلية من خمس مكونات مترابطة ومتداخلة وهي :

1 - بيئة الرقابة

2 عملية تقييم المخاطر

3- نظام المعلومات والاتصال

4- إجراءات الرقابة

5- متابعة ضوابط الرقابة الداخلية

ويعطي الجدول رقم (2) مزيداً من التفصيل عن مكونات الرقابة الداخلية لكل مكون ووصف له ، ويتعين إلا يتم التعامل مع عملية تقييم المخاطر على أنها مكون منفصل تماما حيث يتم تقييم المخاطر في كافة المكونات الأخرى مخاطر بيئة الرقابة مخاطر نظام المعلومات مخاطر نقص إجراءات الرقابة والمخاطر الناتجة في غياب المتابعة الكافية (2)

المكونات	وصف المكون	عناصر المكون
بيئة الرقابة	التصرفات والسياسات والاجراءات التي تعكس الاتجاه العام والادارة العليا والمديرين وملاك المنشأة والمرتبطة بضوابط الرقابة الداخلية واهميتها	-النزاهة والقيم الاخلاقية -الالتزام بالكفاءة -المسؤولين عن حوكمت المنشأة (مجلس الادارة او لجنة المراجعة ) -فلسفة الادارة ونمط التشغيل -الهيكل التنظيمي -تخصيص السلطة والمسؤولية -سياسات وممارسات الموارد البشرية
تقييم مخاطر الادارة	تحديد وتحليل الادارة للمخاطر الملائمة لإعداد القوائم المالية طبقا للاطار الدولي للتقرير المالي	تأكيد الادارة ( الوجود , الاكتمال , التقييم , العرض والافصاح والقياس والحدوث )
نظم المعلومات المحاسبية	الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع وتبويب وتسجيل والتقرير عن عمليات المنشأة	اهداف المراجعة المرتبطة بالعمليات ( الاكتمال , الدقة , التبويب , التوقيت , الترحيل

بالإضافة للاحتفاظ بالمسائلة الحسابية عن الاصول المرتبطة (التلخيص )	السياسات والاجراءات التي تضعها الادارة للوفاء بأهدافها لاغراض التقرير المالي	انشطة الرقابة (اجراءات الرقابة )
-الفصل الثاني للواجبات -الترخيص الملائم للعمليات والانشطة (ضوابط الرقابة الخاصة بالكمبيوتر -المستندات والسجلات الكافية (الضوابط العامة على الكمبيوتر ) -الرقابة المادية على الاصول والسجلات -الاختبارات المستقلة على الاداء	التقييم المستمر والدوري للإدارة على فعالية تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية لتحديد ما اذا كانت تعمل كما هو مستهدف منها ويتم تعديلها عندما يكون ذلك مطلوباً	المتابعة
غير واجبة التطبيق		

## سادسا :

### انواع الرقابة الداخلية :

نظام الرقابة الداخلية نظام شامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية التي تسعى الى تحقيق اهداف الرقابة الداخلية ,ويمكن تقسيم هذه النظم الى ثلاثة جوانب رئيسية هي :

(الرقابة المحاسبية ,الرقابة الادارية ,الضبط الداخلي )

#### 1.الرقابة المحاسبية

يعتبر المراجع الخارجي مسئولا عن نظام الرقابة المحاسبية كونها ذات صلة بعملية المراجعة ومدى دقة البيانات المحاسبية بالدفاتر ومدى إمكانية الاعتماد عليها ومدى دلالة القوائم المالية للوضع المالي الفعلي للمنشأ عن الفترة المالية محل الفحص كذلك حماية أصول

المنشأة النقدية من الاختلاس والتلاعب ، واكتشاف الأخطاء - كذلك يجب على مراجع الحسابات الخارجي أن يبذل عناية خاصة لهذا النظام كونه ذات اثر جوهري في عملية المراجعة المرتقبة .

لذلك أوضحت معايير المراجعة الخارجية على فهم النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية لغرض التخطيط لعملية المراجعة والتعرف على تصميم النظام المحاسبي وطريقة عمله ويجب على المراجع أن يحصل على فهم النظام المحاسبي لتشخيص وفهم :

أ- طوائف العمليات الرئيسية المعاملات المنشأة

ب- كيف بدأت هذه المعاملات

ج- السجلات المحاسبية المهمة والمستندات المساندة والحسابات التي تتضمنها البيانات المالية

د- طريقة معالجة التقارير المحاسبية والمالية . منذ نشوء المعاملات الهامة والحالات الأخرى لغاية تضمينها في البيانات المالية

## 2. الرقابة الادارية

يعرف المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين (ACICPA) الرقابة الادارية بانها تشمل –ولكنها ليست قاصرة – الخطة التنظيمية والاجراءات والوثائق والسجلات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات , التي تقود الى الترخيص الاداري للعمليات , وهذا الترخيص تكون وظيفته ادارية ترتبط على نحو مباشرة بالمسؤولية عن تحقيق اهداف المنظمة .

ومن اهم الاساليب التي تستخدمها المنشأة لتحقيق الرقابة الادارية الآتي :

الموازنات التخطيطية : الترجمة الكمية والمالية لخطة المنشأة خلال فترة زمنية مقبلة (السقا 1997).

التكاليف المعيارية : هي تكاليف محددة مسبقا تستخدم كأداة قياس ومقارنة مع التكاليف الفعلية (صبح 1999).

الرسوم البيانية والخرائط :تستخدم هذه الرسوم لعرض المعلومات على ادارة المنشأة من خلال تقديم فكرة سريعة وتقريبية عن موقف معين (الوردات ,2006).

دراسات الحركة والزمن :تقوم هذه الدراسة على اخضاع كافة الخطوات والحركات الضرورية للإنتاج للدراسات العلمية والعملية .

البرامج التدريبية للعاملين :تهدف الى زيادة كفاءة الافراد العاملين في المنشآت من خلال تحديث وتطوير معارفهم واكسابهم مهارات جديدة .

تقارير الاداء :تهدف الى تزويد ادارة المنشأة بالمعلومات الملائمة التي تدل على كفاءة تطبيق واتباع السياسات الادارية المرسومة من قبل ادارة المنشأة (موسكوف وسيمكس ,2002).

وتقوم الرقابة الادارية بمهامها من خلال الاجراءات الاتية :

- تحديد الاهداف الاساسية والفرعية للمشروع مع وصف دقيق لهذه الاهداف .
- فحص سلامة اساليب الاداء واجراءات العمل والتحقق منها .
- التحقق من استخدام عناصر بشرية ومادية وسلامة وسائل حمايتها وصانتها والمحافظة عليها .
- تقديم التوصيات و الاجراءات التصحيحية ,والحلول المقترحة للمشكلات ذات الطبيعة الادارية والفنية (سرايا ,2007)

### 3.الضبط الداخلي

ويشمل الخطة التنظيمية وجميع الاجراءات التي تضعها ادارة وحدة الاعمال للتحقق من ان عناصر الرقابة تعمل كما تم تصميمها ,

ويعتمد الضبط الداخلي لتحقيق اهدافه على :

(تقسيم العمل ,وتحديد المسؤوليات ,والفصل بين المهمات المتعارضة, واخضاع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه في العملية )

ويهدف الضبط الداخلي لتحقيق فعالية الرقابة الادارية والمحاسبية في وحدة الاعمال (حجازي ,2007,ص372)

ويختص هذا الجانب من جوانب الرقابة الداخلية بحماية اصول المنشأة وموجوداتها من السرقة والاختلاس وما شابه ذلك من الممارسات الفاسدة .

### سابعا:

#### اهداف الرقابة الداخلية في القطاع العام

تهدف انظمة الرقابة في الحكومة الى (عبد الله ,2007):

-حماية المال العام والحفاظ عليه من الاختلاس او التلاعب او الغش او الاخطاء غير المتعمدة وحماية حقوق الغير .

-ضمان دقة البيانات (مالية وادارية بما يكفل درجة الاعتماد عليها ).

-ضمان الالتزام بالسياسات الادارية .

-تنمية وتطوير الكفاية الانتاجية للموظفين والدائرة .

-ضمان التوافق بين السياسات المتبعة والاهداف المحددة .

## اهداف الرقابة الداخلية في القطاع الخاص

تهدف انظمة الرقابة الداخلية في القطاع الخاص الى :

- المحافظة على اصول المنشأة من الاختلاس او التلاعب او السرقة .
- الحصول على بيانات مالية ذات مصداقية .
- رفع درجة الكفاية الانتاجية في عمليات المنشأة .
- الالتزام بالسياسات الادارية المرسومة .

## تطبيق برنامج نظام الرقابة الداخلية

يتم تطبيق برنامج نظام الرقابة الداخلية على العمليات والاجراءات الداخلية من خلال مجموعة من الخطوات الاساسية التالية : (المواد من 7الى13)

1. يجب ان يضمن تنظيم البنوك والمؤسسات المالية الاستقلالية التامة بين الوحدات المكلفة بتنفيذ العمليات والوحدات المكلفة بالتصديق عليها .
2. يمكن تنظيم هذه الاستقلالية عن طريق الحاق هذه الوحدات بتسلسل اداري مختلف الى مستوى اداري مرتفع بما فيه الكفاية .
3. يجب على البنوك ان تعين مسؤولا مكلفا بالسهر على تماسك وفاعلية الرقابة الداخلية الذي يقدم تقريرا عن ممارسة مهنته للجهاز التنفيذي وعند الاقتضاء للجنة التدقيق
4. يجب على البنوك التأكد بأن عدد الاشخاص وكفاءتهم ممن يشاركون في تسيير نظام رقابة العمليات والاجراءات الداخلية .
5. يجب اعادة النظر في انظمة تقدير المخاطر وتعيين الحدود القصوى بصفة منتظمة قصد التحقيق من نتائجها

## فحص وتقويم انظمة الرقابة الداخلية

يتم اجراء تقييم مدى كفاءة تصميم او بنية نظام الرقابة الداخلية عملية تلو العملية ,يجب ان يأخذ هذا التقييم في الاعتبار أهمية اهداف الرقابة وخصائص الاجراءات (السياسات) المصممة لتحقيقها .

تتمثل معايير التقييم لتصميم الرقابة الداخلية في العناصر الاتية :

أ-الملاءمة :لكل نشاط رقابي (او عملية رقابية) هدف يتعلق به ,فما هو مدى ملاءمة النشاط للهدف .

ب-التوقيت الملائم: الوقت الذي تستغرقه عناصر الرقابة للاستجابة للأحداث السلبية, يقيس هذا العنصر القدرة على تحديد وتصحيح حدث سلبي .

ج-القوة: يتم تحديد قوة عنصر الرقابة من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر على احتمال فعالية الرقابة في حالة ظهور مخاطر ذات صلة .

د-التغطية: المستوى الذي تتم فيه معالجة كل المخاطر الهامة .

### **الاجراءات الناشئة عن التقييم**

تشمل الاجراءات الناشئة عن التقييم ما يأتي :

-تحديد ما اذا كان عنصر الرقابة يعمل بالطريقة التي من المفترض ان يعمل بها .

-تصحيح الاخفاقات او الاخطاء ,من خلال فهم سبب حدوث الفشل او حدوث الخطأ.

-وقف العمل بالاجراءات الرقابية القديمة –مع التأكد من انها قديمة بالفعل –للحفاظ على فاعلية نظام الرقابة الداخلية .

-التوثيق الصحيح لتصحيح الاجراءات الرقابية وابلغ ذلك لجميع المعنيين .

-تلخيص اخفاقات الرقابة الفردية المختلفة (لعمليات او وظائف محددة )كمدخلات لتقييم نظام الرقابة الداخلية .

### **الاداء الفعال او التشغيل الفعال لنظام الرقابة الداخلية**

يعتمد تقييم اداء (او عمل)النظام على العوامل التالية :

-توفر الموارد المالية والتكنولوجية او الموارد البشرية اللازمة لأداء السياسات او الاجراءات

-الامتثال للسياسات كما هي مصممة ,بافتراض ان الاجراءات كافية .

-نتائج الانشطة الجارية لرصد وقياس المخاطر المتبقية المحتملة ,هذا يؤكد مدى عدم الوصول الى اهداف الرقابة (اي تتعلق اما بسياسات ادارة المخاطر او الاجراءات غير الكافية )

### **تقييم نظام الرقابة الداخلية :**

ان التقييم يتم وفقا لما يأتي :

1- التقييم الذاتي للرقابة: هو عملية اختبار وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ضمن الشركة, ويشترك في هذه العملية جميع الموظفين في الشركة بشكل عام يهدف هذا التقييم الى :

- التعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة على المستوى التشغيلي .
- ادارة هذه المخاطر من خلال وضع الاجراءات والآليات التي تقلل هذه المخاطر .
- دراسة وتحليل تأثير هذه المخاطر على تحقيق اهداف نظام الرقابة الداخلية .

## 2-تقييم مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقا COSO

من اجل تقييم مكونات نظام الرقابة الداخلية ينبغي فهم العوامل المؤثرة فيها وتحديد الاثار الناجمة عنها وهذا وفقا لمؤشرات معينة, وفقا لما يأتي :

اولا: البيئة الرقابية

أ-النزاهة والقيم الاخلاقية ب-الالتزام بالجدارة ج-مجلس الادارة د-فلسفة الادارة ونمط التشغيل هـ- الهيكل التنظيمي و- تخصيص السلطة والمسؤولية ز-سياسات وممارسات الموارد البشرية

ثانيا: تقييم المخاطر

ويتم هذا وفقا لما يأتي :

أ-الخطة الاستراتيجية ب-الاهداف التشغيلية

ثالثا: تحديد وتحليل وادارة المخاطر

رابعا: إدارة التغيير

خامسا : الانشطة الرقابية

سادسا :المعلومات والاتصال

## مقومات نظام الرقابة الداخلية

تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى فقوة هذه الأعمدة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح، ومن مقوماته في العناصر التالية

أ. الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي المرآة العاكسة لشكل وطبيعة الوظائف في المؤسسة فهو بذلك يترجم كيفية بسط الرقابة الداخلية داخلها، لذلك يجب أن نراعي في تصميمه العناصر

الآتية:

\_\_ حجم المؤسسة.

\_\_ طبيعة النشاط.

\_\_ تسلسل الاختصاصات.

\_\_ تحديد المديریات.

\_\_ تحديد المسؤولیات وتقسيم العمل.

\_\_ البساطة والمرونة.

\_\_ مراعاة الاستقلالية بين المديریات ( التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ بالأصول، وليست هي التي تقوم بحاسبة الأصول) .

ب. نظام المعلومات المحاسبية: يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانوناً وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة، وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل للحسابات يراعى في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن وبأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، يجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية والنفقات الاستهلاكية، وانطلاقاً مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق ما يلي:

\_\_ الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ أن هذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدققها.

\_\_ تبويب البيانات ووضع دليل مبوب الحسابات.

\_\_ تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة.

وبغية دعم الرقابة الداخلية يجب أن يتوافر نظام المعلومات المحاسبية على العناصر الآتية لذلك سوف نتطرق إلى العناصر المكملة لذلك :

\_\_ وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط، كما توضح المسؤوليات ( تكون مرقمة تسلسلياً ) .

\_\_ وجود دليل الاجراءات والسياسات المحاسبية ( يوضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات ) .

\_\_ إعداد موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها.

\_\_ وجود نظام تكاليف فعال ( لقياس الأداء الفعلي).

ج. إجراءات تفصيلية: إن العمل التسلسلي الوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدعو إدارة هذه الأخيرة إلى طرح إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى الإدارات المختلفة، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص بالعمل والاحتفاظ بالأصل ومسك السجلات، وفي هذا الإطار ينبغي على الإدارة تحديد نوع وكيفية القيام بالعملية داخل كل إدارة مما يسمح بعدم تداخل المهام وخلق رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف من رقابة على موظف آخر. إن هذا المقوم يسمح من تقليل فرص التلاعب والغش والخطأ ويمكن نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه .

د. اختيار الموظفين الأكفاء : مما لا شك فيه أن العامل الكفاء يلعب دوراً مهماً في إنجاز وتحقيق احتياجات المؤسسة، لذلك يعتبر هذا العامل أحد المقولات المدربين والحريصين على أداء أعمالهم وفق ما رسمته الخطة العامة للمؤسسة لا يمكن أن نحصل على نظام للرقابة الداخلية الفعالة. ويراعى في اختيار الموظفين العناصر التالية:

\_\_ شهادات فيديو ميدان العمل.

\_\_ خبرة تمكنه من التحكم في وظيفته.

\_\_ الالتزام بالسياسات المرسومة.

\_\_ احترام نظام التدريب.

هـ . رقابة الأداء: تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية وبما يكفل الالتزام بسياساتها، غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلا مما ينتج انحرافات عن المستويات المرسومة، لذلك ينبغي دراسة ووضع إجراءات كفيلة بتصحيحه وتمثل في الآتي:

1. الطريقة المباشرة: وتكون بالتدخل المباشر من المسؤول على العمل الذي ينفذه أعوانه.
2. الطريقة غير المباشرة: وتكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة ( ميزانيات تقديرية، تكاليف معيارية) .
- و. استخدام كافة الوسائل الآلية: إن استعمال الآلة الحاسبة وتأليه العمل المحاسبي بإدخال الإعلام الآلي، من شأنه أن يدعم نظام الرقابة الداخلية من حيث أن هذه التأليه توفر الآتي:
  - \_ دقة وسرعة المعالجة.
  - \_ سهولة الحصول على المعلومات.
  - \_ حماية الأصول بوجود برامج مساعدة.
  - \_ توفير الوقت.
  - \_ تدعيم العمل بكفاءة.
  - \_ خفض تكلفة المعالجة.
  - \_ التحكم في المعلومات .

## (المبحث الثالث)

### اولا: دور الرقابة الداخلية في تحسين اداء المؤسسة

تعريف المؤسسة :

المؤسسة (هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية او الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الاخر , وتتداخل العلاقات فيما بينها , وبين البيئة الخارجية لتحقيق الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها )

ويمكن لنا ان نستخلص العناصر التالية من هذا المنظور .

1-التدفقات الخارجة ناتجة عن تشغيل النظام , وعن العملية الانتاجية للمؤسسة وبالتالي فهي تعكس الغايات والاهداف التي تحددت على مستوى مركز القرار .

2-يقود نظام القيادة المجموع (الكل) يقدر في البداية التدفقات الداخلية الضرورية للإنتاج , ويضمن في النهاية التدفقات الخارجة هي مطابقة لما هو منتظر ومتوقع .

3- ان الضبط ضروري جدا , فهو يمكن من القيام بالتصحيحات (التعديلات ) الضرورية للتأقلم مع كل التغيرات الحادثة في محيط المؤسسة والتنبؤ بالانحرافات التي قد تحدث بين ما هو مبرمج (مستهدف ) وبين ما تحقق فعلا اثناء اداء المؤسسة نشاطها .(110)

وتعني الرقابة ان يقوم المديرين باتخاذ الخطوات اللازمة للتأكد من ان كل اجزاء التنظيم تعمل وفقا لما هو مخطط في مرحلة التخطيط , ولذلك يقوم المديرين بدراسة ما يقدم لهم من التقارير المحاسبية وغير المحاسبية ومقارنتها بالخطط وهذه المقارنات قد توضح ان العمليات لا تتم بكفاءة , او ان هناك أشخاص لا يحتاجون الى مساعدة في القيام بالاعمال المحددة لهم ويطلق على التقارير المحاسبية وغير المحاسبية المقدمة للمديرين (التغذية العكسية) وقد توضح التغذية العكسية الواردة للإدارة اقتراحات تفيد ضرورة مراجعة الخطط الموضوعية , او وضع استراتيجيات جديدة , او اعادة هيكلة هيكل التنظيم الإداري ,

وتعتبر التغذية العكسية مفتاح الادارة الفعالة في اي منظمة , فتوفير التغذية العكسية يمثل احد الاغراض الرئيسية للمراجعة الداخلية .(111)

تشمل أنشطة الرقابة التي هي احد مكونات هيكل الرقابة الداخلية على الاجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيد مناسب في انه قد تم تحقيق الاهداف وانه قد تم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة .

110-احمد ز غدار , اهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة , دراسة حالة الشركة الوطنية للتبغ والكبريت , رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

وتتعلق أنشطة الرقابة بالرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام حيث تهتم أنشطة الرقابة على التشغيل بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وفقا للموازنات التخطيطية واتخاذ بعض الاجراءات التصحيحية وكذلك متابعة تقارير التشغيل داخل كل قسم وفقا لنظام الرقابة المطبق .

ويجب أن تكون هناك إجراءات تعمل على زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل المنشأة وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية حيث انه قد تكون البيانات والتقارير المحاسبية صحيحة ودقيقة ولكن يوجد إسراف في استغلال الموارد ومن الأساليب التي تستخدم لزيادة الفعالية والكفاءة التشغيلية في المنشأة استخدام نظام الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية.

وقد لاحظنا أن الرقابة الداخلية تنقسم إلى ثلاثة أقسام الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية والضبط الداخلي.

ونظرا لارتباط الرقابة المحاسبية بالجوانب المالية و المحاسبية المتعلقة بحماية الأصول والتحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في التقارير والقوائم المالية فأن مراجع الحسابات الخارجي يهتم بها ويقوم بتقييمها لمعرفة درجة الاعتماد عليها تمهيدا لتحديد نطاق فحصه.

وفي حين لا تخضع الرقابة الإدارية لتقييم المراجع الخارجي إلا في الحدود التي يرى فيها مراجع الحسابات الخارجي أن الرقابة الإدارية لها تأثير هام على سلامة السجلات الرقابية المالية كما في حالة ما إذا وجد مراجع الحسابات الخارجي أن السجلات الإحصائية في احد أقسام الإنتاج تؤثر على المعلومات المالية وقد عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين الرقابة الداخلية بأنها (خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة التي تهدف إلى المحافظة في أصول الشركة وضمان دقة وصحة البيانات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة) ويتضح من التعريف أن مفهوم الرقابة الداخلية لا يقتصر على نظام الضبط الداخلي بل يشمل الجوانب المحاسبية والاقتصادية والإدارية التي تحقق الأهداف المذكورة.

ومن هنا نورد دور الرقابة الداخلية كأداة لتحقيق الرقابة وتحسين الأداء.

من خلال ادوات الرقابة الداخلية المتنوعة سنتناول (الموازنات التخطيطية \_ محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء \_ المراجعة الداخلية) كأدوات للرقابة الداخلية لتحسين اداء المؤسسة.

## المطلب الاول الموازنات التخطيطية

لقد تطور دور الموازنات التخطيطية خلال السنوات الاخيرة واصبحت تمثل اداة مهمة تساعد الادارة في اداء وظائفها الرئيسية (التخطيط - الرقابة - التقييم - التنسيق وتوفير المعلومات الى المستويات الادارية المختلفة ) بالإضافة الى اهميتها بالنسبة لمعالجة المشاكل والتوجيه اللاحق للأنشطة والخطط والاهداف .

وتعرف الموازنة التخطيطية بأنها ( خطة او برنامج للعمل في مدة مستقبلية تهدف الى تنظيم وتنسيق اوجه النشاط الاقتصادي للمنشأة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة لكي يمكن تحقيق افضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الاهداف المرجوة المحددة مقدما باستخدام افضل الوسائل والاساليب والطرق التي توصل هذه الاهداف

### اهداف الموازنة التخطيطية :

يم تلخيص الاهداف الرئيسية للموازنات التخطيطية في ما يأتي :

- 1- التنسيق بين الاهداف من خلال توفير خطط تفصيلية وشاملة للأنشطة كافة .
- 2- الاستخدام الامثل للإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق تلك الاهداف .
- 3- المقارنة وتحليل النتائج المحققة بالأهداف المخططة لنفس الامدة او بمدد سابقة

ومن اساليب المقارنة ما يأتي :

- معايير المقارنة لنتائج المحققة بالأهداف المخططة للمدد نفسها .
- معايير المقارنة للنتائج المحققة للمدة الحالية بمدد سابقة .
- تحليل نتائج المقارنة ومعرفة العوامل المؤثرة عليها سلبا وايجابيا .
- تحديد وتشخيص المشاكل ورسم السياسات في ضوء نتائج التحليل والمقارنة

---

113-عبد الحي مرعي, اسماعيل ابراهيم جمعة , نماذج المحاسبة الادارية وبحوث العمليات, الدار العلمية, الاسكندرية, 1992م, ص48

بمعنى (اتخاذ الإجراءات التصحيحية) لغرض التوجيه للأهداف والأنشطة والخطط بما يؤدي الى تحسين الاداء ونلاحظ ذلك جليا من خلال النظر الى وظائف الموازنات وهي (التخطيط –التنسيق –الاتصال –الدافعية الرقابة)

وهذه الوظائف مجتمعة تؤدي إلى تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية لتحسين الأداء ونحو الوصول إلى أهداف المخططة.

ويتطلب إعداد الموازنة التخطيطية مشاركة الأطراف كافة بالمنشأة ومنها اشراك كافة المستويات الإدارية المسؤولة عن تحقيق الخطة. كذلك تساعد الموازنة التخطيطية إدارة المنشأة على تقويم الأداء من خلال تتبع وقياس مؤشرات الأداء الفعلي للتنفيذ بالمقارنة مع ما يقابلها من المؤشرات المخططة خلال مدة الموازنة وتساعد كذلك على توضيح سلطات ومسؤوليات المدراء وتوضح اجراءات التنفيذ

### **تبويب الموازنات التخطيطية:**

أ) تتألف الموازنة التخطيطية من مجموعة من الموازنات الفرعية التحليلية المرتبطة بالأنشطة المختلفة للمنشأة وتوجد عدة تقسيمات للموازنات التخطيطية كل منها يعبر عن غرض معين ويعكس الهدف من ذلك التقسيم

**التبويب من حيث الزمن :** وتبويب الموازنات على أساس هذا الغرض الى :

**1- موازنات قصيرة الأجل:** وهي أداة تخطيطية ورقابية تغطي مدة محاسبية واحدة عادة ما تكون سنة

**2- موازنات طويلة الأجل:** وتعد تخطيطية وليست رقابية وتزيد مدتها عن سنة واحدة وتمتد من (٧-٥) سنوات وتهدف الى تنسيق اهداف وإمكانيات المستقبل في ضوء الحاضر

**3- موازنات مستمرة ونهائية:** والمستمرة تبدأ بداية العام وتنتهي آخره ، وهكذا سنوياً. والنهائية تنتهي بانتهاء المدة وتحل محلها اخرى .

**ب)التبويب على اساس الانشطة :** تنقسم على اساس هذا الغرض الى :

**1- موازنات استثمارية :** وتختص برسم سياسة المنشأة الاستثمارية في المدى القصير والطويل وتتضمن الانواع التالية من الموازنات

- موازنة الموارد .

- الموازنة النقدية لبرامج الاستثمار.

-برامج الاستثمار في الاصول والاستخدامات الرأسمالية

## -الميزانية العمومية التقديرية (المركز المالي)

2- موازنات جارية : وتختص بتخطيط الأنشطة الانتاجية للمنشأة والموارد المتاحة والاستخدامات اللازمة لها وتشمل الأنواع الآتية :

- موازنة المبيعات

- موازنة الانتاج

-موازنة المواد الاولية

-موازنة العمل والاجور المباشرة

-موازنة المصروفات الصناعية غير المباشرة

-موازنة المصروفات التسويقية

-موازنة المصروفات الادارية

-موازنة المخزون السلعي من المواد والانتاج التام

-قائمة التكاليف التقديرية

-قائمة لدخل التقديرية

-موازنة الموارد النقدية التقديرية

-قائمة المركز المالي التقديرية

وهناك تبويبات اخرى مثل التقسيم على اساس المعاملات التي تغطيها الموازنة مثل الموازنات النقدية والموازنات المالية والموازنات العينية .

كذلك التقسيم على اساس الغرض من اعداد الموازنة (الوحدة الحسابية ,موازنات البرامج ,موازنة المسؤوليات ,موازنات المنتجات \_ الموازنات العامة )

## خصائص الموازنة التخطيطية :

تمتاز الموازنة التخطيطية بإنها يمكن تطبيقها في المنشآت كافة باختلاف انشطتها سواء كانت صناعية او تجارية او خدمية لان الموازنة اداة تساعد الادارة على القيام بوظائفها لذا فإن الموازنة تمتاز بعدد من الخصائص :

1- الموازنة اداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن الاهداف في خطة عمل مستقبلية عن مدة مقبلة .

2- الموازنة تعتمد على بيانات تقديرية تستمد من جداول فرعية , وتتضمن بيانات تقديرية كمية ومالية عن المبيعات . بيانات كمية عن الانتاج وبيانات كمية عن ومالية عن عناصر التكاليف وبيانات تقديرية عن الطاقة الانتاجية للمنشأة .

3- توفير البيانات المتعلقة ب الاتي :

-التنبؤ بالمستقبل

-عملية التقييم والنقد الموضوعي لنتائج الفترات السابقة

-دراسة الاتجاهات في المستقبل ووضع فروض خاصة بالمدة المقبلة

-وضع معايير مناسبة للجوانب الاقتصادية والفنية والمحاسبية والمالية

4-تحقيق المرونة لمواجهة الاحوال الطارئة نتيجة للتغيرات في العوامل الداخلية والخارجية

5-تحقيق التنسيق وتحقيق قدر معقول من التوازن بين الانشطة المحددة مثل التوازن بين برامج الانتاج والطاقة الانتاجية المتاحة , والتوازن بين الايرادات والمقبوضات , والتوازن بين التمويل والاستثمار .

6-ترتبط الموازنة بمدة التخطيط

7-مشاركة كل الاطراف في اعداد الموازنة

8-تعكس الموازنة الاجراءات اللازمة للتنفيذ

9- تحدد المسؤوليات والسلطات للمديرين

10-تساعد الموازنة على تقويم الاداء

---

115-د\عبد الله حزام الاساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء مطابع جامعة عدن اليمن

2004م,ص198

## المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء :

مراكز المسؤولية: يتم تنظيم معظم المنشآت في شكل عدد من الوحدات الفرعية التي تؤدي وظائف مختلفة وتستخدم الشركات العديد من الأسماء المختلفة لوصف وحدات التشغيل والإدارات والفروع وخطوط المنتجات ومناطق البيع وكل جزء من هذه الأجزاء يعرف بمركز المسؤولية لتتمكن الإدارة من معرفة أداء كل قطاع حتى تقوم بتحديد أهداف الإدارة المستقبلية. وحتى يتم تخصيص الموارد على مراكز المسؤولية التي تحقق أكبر ربح محتمل ونظراً لأن كل مركز يعد مجالاً لمسؤولية إدارية يعتبر أداء المركز أساساً لتقييم أداء مدير كل مركز. وهكذا بعد قياس أداء كل مركز في منظمة الأعمال وظيفته هامة في النظام المحاسبي

تعريف محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء ( محاسبة المسؤولية هي ارتباط الموازنات وتقارير الأداء بمسؤوليات المديرين بحيث يكون كل منهم مسؤولاً عن إحدى هذه الموازنات أو جزء منها وذلك عن طريق الربط بين الموازنات والتنظيم الإداري وتحديد مركز المسؤولية للمنشأة)

ولكي يتم تطبيق محاسبة المسؤولية فإنه لا بد من تقويم الأداء لأن الأداء محور مسؤولية الفرد تجاه المهمات الملقاة على عاتقه بغض النظر عن موقفه من التنظيم الإداري للمنشأة ، فالأداء هو المسؤولية والواجب وله أبعاد كثيرة يمكن عكسها في شئنين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية. ويعتبر تقويم الأداء حلقة هامة بين حلقات الرقابة بمفهومها الشامل فالتقويم لا يقتصر على الانجازات والنتائج النهائية بل عملية مستمرة تمتد لتقويم الأنشطة والجهود التي بذلت لتحقيق تلك النتائج. ويتوقف تقويم الأداء في الأساس على تحسين جودة القرارات ومدى توافق الأهداف لأن تحسين جودة القرارات وتوافق الأهداف بالإضافة إلى سلامة نظام الرقابة الداخلية ونظام الموازنات التخطيطية هي عوامل ذات ارتباط وتأثير مباشر على الأداء لذلك لا بد أن توجه القرارات الإدارية نحو تحقيق الأهداف المرجوة والتي تؤدي الجهة الإدارية دوراً مهماً في صياغتها والتهيئة لها من خلال تقديم

---

116- روبرت ميجر وآخرون, المحاسبة اساسا لقرارات الاعمال, ترجمة مكرم عبد المسيح دار المريخ للنشر  
2006م, ص1095,

117- حسين شحاتة, المحاسبة الادارية لرجال الاعمال, دار النشر والتوزيع الاسلامية القاهرة 2001م, ص184

بيانات تساعد على اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة تسهم في تحقيق أهداف المنشأة ويتطلب تحقيق التوافق في الأهداف اخذ الاتجاهات السلوكية للأفراد في الحسبان. ويقصد بالتوافق في الأهداف العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة التي يعمل فيها ، فكل فرد في التنظيم الإداري في المنشأة له أهدافه الخاصة التي قد تكون متوافقة وثابتة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم ، فإذا كان الفرد يسلك في تصرفاته السلوك الذي يضمن تحقيق أهدافه الخاصة والذي يساعد في ذات الوقت على انجاز أهداف المنشأة فإنه يتم التعبير هنا عن وجود توافق في الأهداف وإذا كان السلوك مغاير ويؤدي إلى حدوث مصاعب تعيق من تحقيق أهداف المنشأة فإنه لا يوجد عندئذ توافق في الأهداف

لذا ينبغي عند تصميم أنظمة الرقابة بالمنشأة وضع أسس تضمن توفر التوافق في الأهداف بمعنى أن يأخذ التنظيم في الحسبان كل الأهداف الرئيسية وعلاقتها المتداخلة بعناية أي تحديد العلاقة بين الأهداف العامة والفرعية بما يؤدي إلى تشجيع سلوك الأفراد ودفعهم لتقبل أهداف الإدارة العليا على أنها أهدافهم. وفي المنشأة الكبيرة التي تتعدد فيها الأنشطة وما يترتب عنها من تقسيم المنشأة إلى مراكز وأقسام ووحدات ... الخ حيث تتسع السلطات والصلاحيات وظهور عدد واسع من المديرين والمساعدين والعاملين والموظفين فإنه في سبيل تحقيق أهداف المنشأة من الضروري وجود مؤشر لقياس الأداء يساعد في التعرف على مستوى الجهود المبذولة ومدى مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف فيأخذ ذلك المؤشر توضيح العلاقة بين مستوى الجهد المبذول والتكاليف والزمن والعائد المحقق... الخ. فهذه العلاقة تعكس الأبعاد التي تعتمد عليها عملية تقويم الأداء والمتمثلة في تحديد الكفاءة والفاعلية

---

118 - على عبد لرحيم وآخرون ، أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 593 ..

119 - د. عبد الله حزام ، الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء مطابع جامعة عدن اليمن، 2004م، ص200

## فوائد وأهمية تقويم الأداء:

ترجع أهمية تقويم الأداء للأسباب الآتية:-

- 1- يساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
- 2- يعمل على ترشيد الطاقة البشرية بالمنشأة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث أن تقويم الأداء يمثل أساساً موضوعياً لوضع الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- 3- المساعدة على وجود نوع من الإقناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي يتولى مهامه مقدماً. وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز ، كما انه يساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية
- 4- تمدنا مؤشرات تقويم الأداء بالأساس الذي يتم بموجبه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنشأة وكذلك بين الأعمال بعضها ببعض.
- 5- تساعد مؤشرات تقويم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي يتم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات لتلافيها
- 6- يفيد تقويم الأداء إدارة المنشأة في اتخاذ القرارات من خلال تزويدها بالمعلومات اللازمة سواء في حالات التطوير والتوسع أو في الاستثمارات الجديدة.
- 7- يعتبر تقويم الأداء مصدراً هاماً للمعلومات اللازمة للتخطيط للمستقبل.
- 8- يساعد المنشأة على الاستمرار من خلال تحسين أدائها وتلافيها لجوانب القصور. ويجب أن يكون واضحاً أن نجاح أي منشأة يتوقف بدرجة كبيرة على النجاح في أداء كل نشاط سواء كان هذا النشاط إنتاجياً أو تسويقياً أو إدارياً أو تمويلياً أو اجتماعياً ودرجة التنسيق والتفاعل بين هذه الأنشطة

## أساليب قياس الأداء:

توجد في الواقع العملي معايير مختلفة لتقويم الأداء قد تختلف باختلاف الهدف الذي يسعى إليه هذا الأداء فمن ضمن أساليب قياس الأداء يمكن ذكر ما يلي:

(1) أساليب تحليل الأنشطة والانحرافات.

(2) أساليب قياس الأداء المركبة والمتعددة.

ويستخدم الأول في إطار الموازنات التقديرية وأنظمة التكاليف المعيارية وأنظمة تكاليف الأوامر والمراحل الإنتاجية من خلال تطبيق أساليب تحليل الانحرافات مباشرة مع خطة التشغيل - الإنتاج - التسويق ، وغيرها ويتم التعرف على الأداء لكل قسم أو وحدة فرعية على حده . أما الثاني يستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف العديدة ومنها الربحية الإنتاجية ، الموقع في السوق ، إدارة المنتج ، تهيئة الأفراد ، واتجاهات العاملين ، والمسؤولية العامة ولمعرفة التوازن بين الأهداف الإستراتيجية والآنية.

ويوضح الشكل التالي خطوات تقويم الأداء وتصحيح الانحرافات

شكل رقم ( 7 ) يوضح خطوات تقويم الأداء وتحليل الانحرافات (120)



المصدر منصور حامد محمود وثناء عطية, المراجعة الادارية وتقييم الاداء جامعة القاهرة 1997, ص94.

## مؤشرات قياس الأداء:

يتوجب على الإدارة العليا في المنشأة أن تعمل على تحقيق أهداف المنشأة ويجب أن يعبر أي مقياس (مؤشر) لأداء أي من العاملين حقيقة مؤداها انه كلما عظم هذا المؤشر (زاد الربح وانخفضت التكلفة عظمت المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة ككل وفي الواقع العملي توجد العديد من المؤشرات التي يمكن الاستناد عليها في تقويم الأداء من أهمها:

**1-الكفاءة:** تشير الكفاءة بصفة عامة إلى النسبة بين المخرجات والمدخلات فيمكن وصف الإدارة بأنها ذات كفاءة فيما إذا تمكنت من إنتاج أكثر وأفضل باستخدام موارد أقل من العمل وزمن الآلات وخلال مدة قصيرة من الزمن فالكفاءة إذا تفترض الأكثر والأحسن والأسرع والأرخص.

**(2) الفاعلية:** وهي تسهم بأثر العمل على الأفراد ومدى ملائمة الأهداف بالنتائج في الأجل الطويل.

كان يقال انه توجد طريق أكثر فاعلية لإنجاز العمل ذلك إذا ما نظرنا إلى أن الأفراد سوف يستخدمون ذكائهم وقدرتهم وتخيلهم لكي يطوروا بدرجة أفضل مهاراتهم وأدائهم ويمكن أن تحسن أحوال العمل لكي تكون متوافقة بدرجة أفضل مع الاحتياجات الإنسانية بل يراعى في تصميم التنظيمات الإدارية أن تكون متوافقة مع الشخصية الإنسانية ومع أهداف ومعايير حكم المجتمع وبذلك تقاس الفاعلية بدرجة تحقيق الأهداف وهذا ما يدعو إلى توفير المناخ الملائم لزيادتها. ويجب أن يكون تحسين الأداء هدفا في محاولة للتسابق من أجل الأفضل وإذا كان الأفراد يتمسكون بفكرة الارتقاء بالأداء فعليهم أن يعملوا في كل مجال ببذل الجهود التي تمكن من تحقيق أعلى المعايير لذلك تعد معايير الأداء الجيد المطلب الأول للتنظيم

## التقارير الرقابية لتقويم الأداء:

هي تلك التقارير التي تتولد عن النظام المحاسبي في المنشأة بهدف مساعدة تلك المستويات الإدارية المتعددة في اختيار الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف وكذلك تقويم الأداء للأنشطة المختلفة.

وبمساعدة تلك التقارير تتم الرقابة من خلال موازنة الأداء الفعلي بمختلف الأنشطة بالمعايير أو الموازنات الموضوعية مقدماً للتحقق من أن الأداء الفعلي يسير في إطار الأهداف المحددة وعن طريق تحليل ما قد يظهر من فروق يمكن الكشف عن الأسباب المسؤولة عن هذه الفروق. وبذلك فإن تقارير الأداء تعد أداة الاتصال بين أداء مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية المختلفة في المنشأة لذا فهي تساعد تلك المستويات في تقويم أداء أنشطتها وفي اتخاذ قرارات كفيلة بتحقيق الأهداف المحققة مقدماً.

وكما هو معروف من أن العملية الرقابية ملازمة لعملية التخطيط وتنفيذ القرارات فإن النظام المحاسبي يقوم بإنجاز عملية في جوهرها تصوير لحالة الأداء الفعلي فتجمع البيانات عن هذا الأداء وتُقارن وتوصل النتائج للإدارة في هيئة تقارير بيانية ورقمية .

وتساعد تقارير تقويم الأداء الفعالية في توجيه نشاط المنشآت نحو تحقيق الأهداف وذلك بتحفيز العاملين حيث يقومون بتعديل الأنشطة أو الخطط أو كليهما معاً عندما تحدث انحرافات عن الخطط الموضوعية ، ولكي تتوفر الفاعلية لتقارير الأداء فإنها يجب أن تتصف بعدة مميزات أهمها

1- توافر معايير لتقويم الأداء التي تضعها الإدارة بمشاركة العديد من المتخصصين في المنشأة مثل الفنيين والاقتصاديين والمحاسبين وغيرهم من المسؤولين الذين ترى الإدارة أهمية مشاركتهم لقياس الأداء والمعلومات التي تتضمنها.

2- ملائمة تقارير الأداء لاحتياجات مستخدميها ومتخذي القرارات وتكون التقارير محكمة الصياغة.

3- يجب أن تقدم التقارير في الوقت المناسب حتى لا نفقد المعلومات أهميتها أي أن تسلم إلى الجهات المختصة في المنشأة قبل اتخاذ القرار.

4- يجب أن تراعي التقارير الجوانب السلوكية للأفراد بحيث تحفز العاملين نحو العمل وتساعدتهم في إنجاز أعمالهم كما يجب أن تعمل على دفع العاملين في اتجاه التوافق مع أهداف الإدارة كما تعبر عنها الموازنة الشاملة ومعايير التكاليف

5- الدقة تعد من أهم الجوانب التي يجب أن تتميز بها تقارير الأداء فينبغي أن تكون بياناتها واضحة دقيقة وسهلة الفهم وهنا يأتي دور المراجعة الداخلية في التحقق من دقة البيانات المحاسبية (122)

122 - أحمد رجب عبد العال ، المحاسبة الإدارية، الأدوات التحليلية والاتجاهات السلوكية ، مؤسسة شباب

## المطلب الثالث المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة الداخلية فهي تساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات وأقسام ومراكز وأنشطة المشروع. ومخرجاتها تقرير أو تقارير تقدم لمجلس الإدارة أو لجان المجلس مباشرة. والقائم بها موظف بالمشروع واستقلاله استقلال تنظيمي فقط ، ويتحقق هذا الاستقلال بتبعية المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة مباشرة ولأهمية المراجعة الداخلية كأداة للرقابة الداخلية فقد اتجهت إدارة الشركات خاصة تلك المقيدة بالبورصة إلى تطوير هذه الأداة الرقابية (223).

فمديرو الشركة لديهم واجبات قانونية شاقة تجاه حماية الأصول وضمان الاحتفاظ بسجلات محاسبية صحيحة أيضاً، فإنهم يجب أن يؤسوا القرارات الهامة لتخصيص الموارد على معلومات المحاسبة الإدارية ولا شك أن حجم وتعقيد كثير من الشركات يجعل من المستحيل على مديرها أن يقوموا بالإشراف اليومي على أعمالها شخصياً ومن ثم فهم يعتمدون بشكل كبير على نظام الرقابة الداخلية، فان نظم الرقابة الداخلية تهدف إلى ضمان إمكانية الاعتماد على المعلومات ومدى سلامتها - الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح - الاستخدام الاقتصادي الأمثل والكفاء للموارد - تحقيق الأهداف العامة والخاصة والمقررة للأعمال والبرامج.

وحيث أن المديرين لا يمكنهم الإشراف على تشغيل النظام بأنفسهم ومن ثم فإنهم مع ذلك يمكنهم تعيين إدارة داخلية لتنفيذ تلك الوظيفة بالنيابة عنهم ويتم وصف المراجعة الداخلية بأنها ( وظيفة الرقابة الإدارية والتي تهتم بشكل مباشر ورئيسي بقياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى ) .

ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة الأفراد داخل التنظيم في أداء مسؤولياتهم بكفاءة ولتحقيق هذه الغاية توفر لهم المراجعة الداخلية التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها.

ويتضمن هدف المراجعة الداخلية تحقيق الرقابة الفعالة بتكلفة معقولة. ويتضمن نطاق المراجعة الداخلية فحص وتقييم كفاية وفاعلية الأداء.

ويقوم قسم المراجعة الداخلية بفحص وتقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالخطط وبالمعايير والأهداف والسياسات الموضوعة ويعتبر هذا النوع من مراجعة الأداء هو مراجعة الإجراءات الرقابية حيث تعتبر كل من السياسات والخطط

والمعايير والأهداف أجزاء من نظام الرقابة الداخلية، ومن ناحية أخرى تستخدم مراجعة الأداء هذه كجزء من عملية تقييم الأداء الكلي التي تقوم به الإدارة وحتى تتمكن المراجعة الداخلية من هدفها في مجال تقييم الأداء فإنه يتعين على المسؤولين عنها أن يتسموا بالموضوعية والاستقلالية عن الإدارات التنفيذية في جميع مراحل عملية المراجعة.

وقد يكلف المراجعون الداخليون بفحص مجالات لم تحدد لها معايير أداء رسمية وفي مثل هذه الحالات قد يضطر المراجعون الداخليون إلى مقارنة الأداء الفعلي المتوسط الأداء في الصناعة أو معايير الأداء في الصناعة أو أداء تنظيمات مماثلة ويجب أن يلاحظ أن المراجع الداخلي لا يحدد مقياس الأداء الذي يتعين استخدامه وإنما تقع مسؤولية ذلك على الإدارة العليا ذاتها .

مع ذلك فإنه يجب على المراجع الداخلي التحقق من مدى ملائمة تلك المقاييس الخارجية المستخدمة لظروف العمل في التنظيم الذي ينتمي إليه. وتمتد قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية لنتضمن تقييم الكيفية التي تتم بها إدارة الموارد المتاحة للتنظيم أكثر شمولاً للأداء الإداري. وذلك أنه بتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة فإن وظيفة الرقابة الداخلية تمتد إلى تقييم الإدارة ذاتها نظراً لأن الإدارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد

وقد عرف مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية المراجعة الداخلية بأنها (وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع ويتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية والإجراءات الرقابية الداخلية وذلك بهدف التأكد من مدى تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة والمعلومات سليمة ودقيقة وكافية)

ومن هذا التعريف يتضح أن من أهداف المراجعة الداخلية التحقق من مدى كفاءة وفاعلية الأداء داخل إدارات وأقسام المشروع . ولتحقيق ذلك يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بالتالي:

1- مراجعة وتقييم مدى كفاءة وفاعلية وسائل الرقابة الداخلية في المشروع.

2- التحقق من حماية ممتلكات وأصول المشروع والمحاسبة عنها.

3- تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية بالشركة (126)

وتعتمد شرعية وظيفة المراجعة الداخلية في أي منظمة للأعمال على مكانة وحدة المراجعة داخل التنظيم وعلى الدعم الذي تلقاه من الإدارة العليا من خلال إقناع المسؤولين في المستويات العليا بأهمية الخدمات التي تؤديها وحدة المراجعة الداخلية وعن طريق تدخلها في تحديد نطاق عمل وحدة المراجعة ورسم سياساتها المبدئية ، وتستطيع الإدارة العليا أن تسهم في الرفع من كفاءة المراجعة الداخلية الزيارة فعاليتها (127).

ونتيجة للاختلاف بين العديد من الاصطلاحات الشائع استخدامها في مجال المراجعة الداخلية كمراجعة العمليات ومراجعة الأداء ومراجعة الالتزام بالسياسات ومراجعة الرقابة المالية وسنتناول النوعين الأوليين لارتباطهم بتقييم الأداء بالمؤسسة.

### 1-1- مراجعة العمليات

تتشابه عادة خطوات المراجعة بغض النظر عن نوع هذه المراجعة ويمكن إرجاع الفروق بين الأنواع المختلفة من المراجعات إلى أهداف ونطاق عملية الفحص وكذلك أنواع الاختبارات حيث تشمل مراجعة العمليات فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وجودة أداء تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف تشغيل التنظيم ، في هذا الصدد يفحص المراجعون ويقيموا مختلف الأنشطة المرتبطة بهذه الوظائف كالتسويق والنقل والإنتاج وإدارة المخزون والأمن وتشغيل البيانات وإدارة الأفراد والإدارة المالية والمحاسبية.

ويعتبر الأساس في فهم مراجعة العمليات هو فهم أوجه الرقابة الداخلية في التنظيم فمعظم المراجعين الداخليين يوافقوا على اعتبار أن أهداف وأنواع وطرق الرقابة الداخلية تغطي كافة عمليات التنظيم.

فإذا كانت المستندات الدالة على الأنشطة هي إحدى الطرق الرقابية بغرض تحقيق رقابة مانعة واستكشافية فإن الأهداف الخاصة بعملية الرقابة هذه هي تحقيق التطابق مع السياسات الموضوعة المخططة وضمان الحماية لأصول الوحدة الاقتصادية كما تكون الأدوات محل الرقابة في هذه الحالة هي أوامر الشراء والشكايات أو الفواتير ... الخ وان اختبارات المراجعة تتم على خرائط التدفق والمستندات المؤيدة للأنشطة (128)

ويتم القيام بمراجعة العمليات بهدف تحليل الخطر و الانحراف الموجود في الأهداف الموضوعة من طرف مجلس الإدارة والعمل على النصيحة ، بوضع الإجراءات اللازمة لذلك واقتراح استراتيجية جديدة (129)

---

125- عبد الفتاح الصحن + رزق السوافيري, الرقابة والمراجعة الداخلية, الدار الجامعية, الإسكندرية مصر 2004 م, ص117-118

126- كمال الدين الدهراوي +محمد السيد سرايا, دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة, مرجع سبق ذكره ص162

127- احمد صالح العمرات, المراجعة الداخلية الاطار النظري والمحتوى السلوكي, دار النشر والتوزيع, عمان الاردن, 1990م, ص22

## 2- مراجعة الأداء:

تركز مراجعة الأداء على الكفاءة والفاعلية ويتطلب القيام بها ضرورة وضع معايير تشغيلية تعامل كأهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي، وإذا كانت الكفاءة والفاعلية مقاييس للأداء إلا أنها لا تعتبر بمثابة إحلال وبديل لتقييد أداء الإدارة بذاتها، إن ما توفره تقييمات المراجعة الداخلية يعتبر مصدراً للمعلومات المساعدة للإدارة ذاتها في عملية تقييم الأداء أي أن المعلومات هي احد العوامل التي تؤثر على أحكام الإدارة والتي يعتبر العديد منها خاضعاً للحكم الشخصي للإدارة وعلى الجانب الآخر فالمراجعة الداخلية تعتمد في جزء كبير منها على مقاييس موضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء وتقاس الكفاءة نتيجة إجراء مقارنة بين المعايير التشغيلية وبين الأداء الفعلي والمقابل لها. كذلك ترتبط مراجعة الأداء بمفهوم الفاعلية بدرجة أكبر لارتباطها بالأهداف

### تحديد الفاعلية والكفاءة:

#### الفاعلية:

يشير مفهوم الفاعلية إلى مستوى تحقيق الأهداف والعلاقة بين الآثار المتوقعة والآثار الحقيقية للنشاط ففاعلية التكلفة تعني قدرة وإمكانية النشاط الخاضع للمراجعة على تحقيق نتائج معينة بتكلفة معقولة أما تحليل فاعلية التكلفة فهو دراسة العلاقة بين التكلفة والنتائج ويعبر عنها بتكلفة الوحدة في النتيجة الحاصلة وليس فاعلية التكلفة سوى عنصر من التقييم الشامل للفاعلية وقد يشمل هذا التقييم أيضاً على سبيل المثال تحليل المدة التي تم خلالها تسليم النتائج.

#### الكفاءة:

وهي العلاقة بين الإنتاج في شكل سلع أو خدمات أو غيرها من النتائج وبين الموارد المستخدمة لإنتاجها، من هنا نلاحظ أن الكفاءة مرتبطة بالاقتصاد والموارد المستخدمة، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق في ما إذا تم استعمال هذه الموارد بالطريقة المثلى والمرضية، وما إذا كان بالإمكان تحقيق النتائج ذاتها، ونتائج مماثلة من حيث الجودة وزمن الانجاز، وهل نحصل على أعلى النتائج من حيث الكم والكيف من مداخلتنا وأعمالنا.

وان التعبير عن وجود كفاءة تكون بواسطة المقارنة بأنشطة مماثلة أو بفترات أخرى أو بالرجوع إلى معيار محدد ويعني مفهوم فاعلية التكلفة مثلاً بقدرة وإمكانية

---

128- عبد الفتاح الصحن - رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص 248-250

النشاط الخاضع للمراجعة على تحقيق نتائج معينة بتكلفة معقولة (يعني القيمة المضافة إلى النشاط) وتشمل الرقابة على الكفاءة الجوانب التالية: مدى استعمال الموارد البشرية والمالية وغيرها استعمالاً فعالاً.

-مدى تسيير البرامج والنشاطات وضبطها وتنظيمها بشكل فعال.

-مدى تحقيق الأهداف مع مراعاة فاعلية التكلفة.

-مدى الانجاز في الوقت المناسب

إذا مفهوم الكفاءة يرتبط بالموارد المستهلكة لتحقيق هذه الأهداف ، فان استهلاك موارد بدرجة اقل يعني تحقيق كفاءة كبيرة، والنقد الذي يوجه أحيانا إلى المراجعة الداخلية بصفة عامة يرجع ربما إلى صعوبة اعتمادها على معايير واضحة وان العنصر الشخصي يهيمن ويسيطر في كثير من المواقف على المراجعين الداخليين بدرجة أكبر من أدلة الإثبات المتاحة وبالطبع يؤثر هذا الحكم الشخصي على القرار الخاص بالحكم على مدى فاعلية أداء التنظيمات من قبل المراجع الداخلي وعلى الرغم من هذا الضعف في عملية التقييم فان برامج تقييم الأداء والحوافز ودراسات الحصة السوقية قد تم تقييم فاعليتها في ظل إمكانية ضبط وقياس الفاعلية بصورة دفتريية ، وفي ضوء المناقشة السابقة تتضح أهمية حصول المراجع الداخلي على أدلة موضوعية قادرة على تأييد ودعم استنتاجات المراجعة .

---

129-خلف عبد لله الوردات ,التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي, مرجع سبق ذكره ,ص355