الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

الموضوع:

دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من إعداد:

- عكوش مصطفى

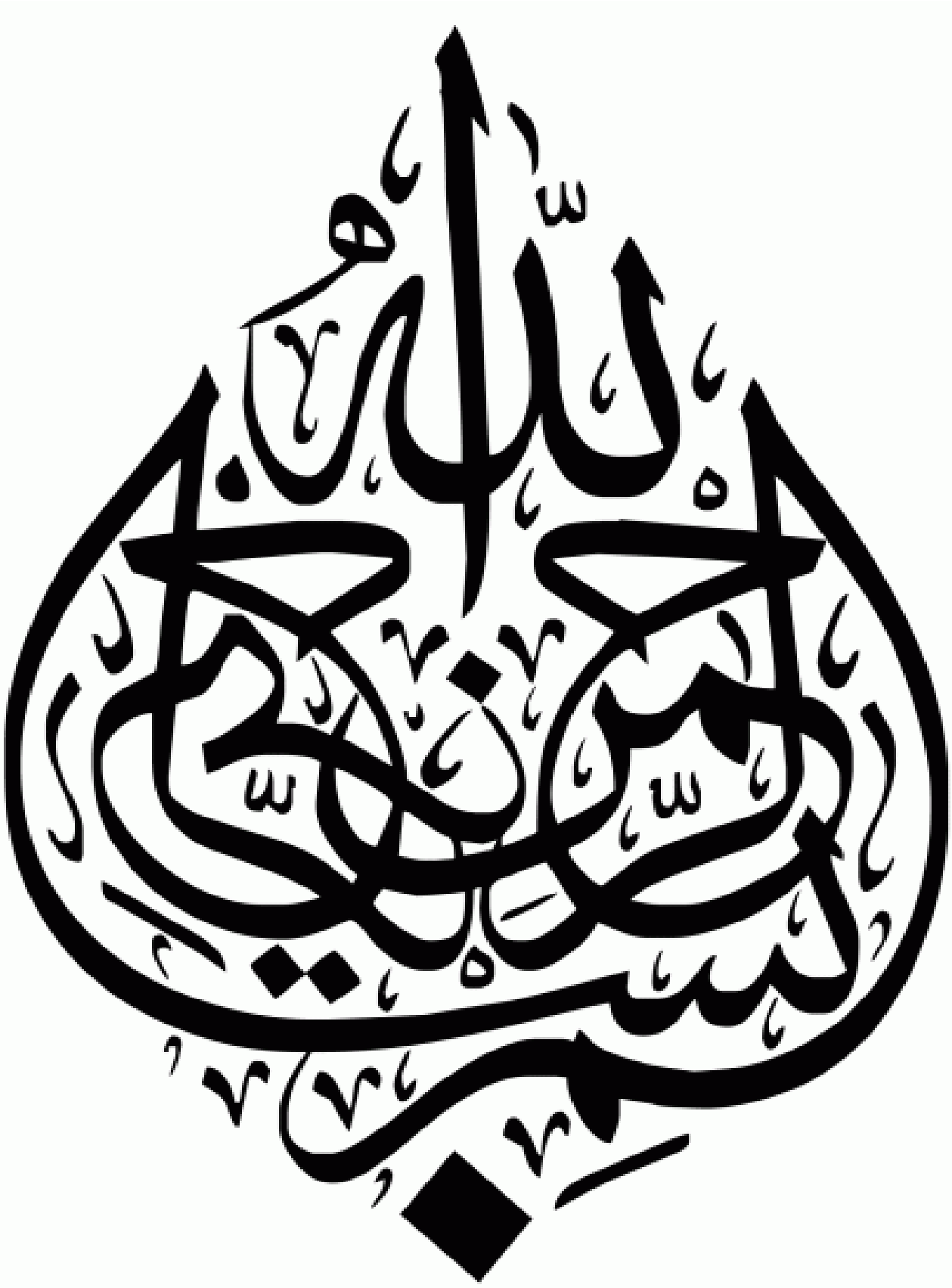
إشراف الأستاذ:

بصيري محفوظ

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
زبيري نورة	جامعة البويرة	رئيسا
بصيري محفوظ	جامعة البويرة	مشرفا
جوميجة فتيحة	جامعة البويرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر وعرفان

الشكر أولا لله سبحانه وتعالى عرفانا واعترافا، فلا عطاء إلا بإذنه ولا مجد إلا بتقديره، فالكمال لله والتواضع صفة النبلاء.

الشكر ثانيا إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في انجاز العمل محل الطرح، سواء بالعمل أو الدعاء،

الشكر ثالثا إلى الأستاذ المشرف خاصة الذي أفادنا بأفكاره وتصويباته القيمة، ولجنة المناقشة التي سوف لن تبخل علينا بتوصياته وتصويباتها القيمة.

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب الدنيا إلى بطاعتك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

أهدي ثمرة نجاحي إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

"""""والدي العزيز""""".

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى وسر وجودي في الكون

"أمي الغالية"

إلى الإخوة والأخت ورفقاء دربي في الحياة وإلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء

إلى من شاركوني مسار الدراسة ولحظات حياتي بحلوها ومرها إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم أصدقائي

فهرس المحتويات

كلمة شكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الاطار النظري للمراجعة الداخلية والرقابة الداخلية	
تمهيد	06
المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية	07
المطلب الأول: تعريف المراجعة الداخلية وأهدافها	07
المطلب الثاني: خطوات المراجعة الداخلية	09
المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية	13
المبحث الثاني: ماهية الرقابة الداخلية	16
المطلب الأول: تعريف الرقابة الداخلية وتطورها	16
المطلب الثاني: خصائص الرقابة الداخلية	17
المطلب الثالث: مبادئ الرقابة الداخلية	19
المبحث الثالث: أنواع ومكونات الرقابة الداخلية	21
المطلب الأول: أنواع الرقابة الداخلية	21
المطلب الثاني: مكونات الرقابة الداخلية	23
المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة	25
خلاصة	27
الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	29
المبحث الأول: ماهية الأداء	30
المطلب الأول: مفهوم ألأداء	30
المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء	31
المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الأداء	32
المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء	34
المطلب الأول: تعريف مؤشرات الأداء	34
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء	35

المطلب الثالث: تفسير النسب وأهدافها	36
المبحث الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بالأداء	37
المطلب الأول: مراجعة القوائم المالية	37
المطلب الثاني: تحليل النسب المالية لتقييم الأداء	41
المطلب الثالث: اعداد تقرير المراجعة الداخلية حول القوائم المالية	43
خلاصة	46
الخاتمة	47
قائمة المراجع	51

مقدمة

مقدمة:

عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة مشاكل أعاقت نموها الطبيعي والاستمرار في نشاطها، الشيء الذي سبب في خلق مشاكل لم تسمح لهذه المؤسسة من تحقيق الربح ومن ثمة خلق الثروة، فارجع المختصين هذه المشاكل إلى ضعف الأنظمة المعلوماتية في التوليد المتواني للبيانات المعالجة بغية السماح للإدارة باتخاذ القرارات الفاعلة في الوقت والمكان المناسبين، إن هذا الضعف قد يكون مرتبط بطبيعة النظام الموجود، وعلى هذا الأساس أنشأة المراجعة لمساعدة المؤسسة على تلبية هذه المتطلبات، وتقديم النصح للإدارة، من أجل تصحيح الأخطاء والتلاعبات التي قد تحدث، بالاعتماد على وسائل وإجراءات خاصة.

إن معظم الإدارات العليا حاليا، تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز نظم الرقابة الداخلية لديها، وحيث أن وظيفة المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم دون استثناء، وتراجع كافة العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، فإنه يمكن القول بأن نطاق المراجعة الداخلية لا يقتصر على فحص وتقييم نظم الرقابة الموضوعة لتحقيق الكفاية والفعالية في بلوغ الأهداف بل أصبح يتسع ليشمل أيضا تقييم الأهداف نفسها. والتي تستطيع من خلال فحصها وتتبعها المستمر لجميع نشاطات المشروع وإعلام الإدارة بحقيقية أوضاع المشروع، وتزويدها بالنتائج والتوصيات التي تهدف إلى معالجة أي خلل وتحسين أي عمل يتطلبه تنظيم المشروع كله. خل المؤسسة وقد يكون مرتبط بضعف الأنظمة المقومة والمساعدة على تحسن أداء هذا النظام.

إشكالية البحث:

إن هذا البحث يرمي إلى معرفة مستوى ومدى فعالية المراجعة الداخلية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وبناءا على ذلك يمكن طرح التساؤل الجوهري المتمثل فيما يلي:

- **ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟**

الأسئلة الفرعية:

وحتى يتيسر لنا الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

- فيما تتمثل أهمية المراجعة، وما هي خطواتها الرئيسية؟
- ما هو نظام الرقابة الداخلية، وما هي ركائزه الأساسية؟
- ما العلاقة بين الرقابة الداخلية و أداء المؤسسة؟

فرضيات البحث:

لقد اعتمدنا في بحثنا على عدة فرضيات نذكر فيما يلي:

- يتوقف نجاح المراجعة على إتباع مجموعة من المعايير داخل التنظيم.
- تعمل المراجعة الداخلية على تحقيق الأهداف المسطرة، التي تخدم الهدف العام للتنظيم.
- توجدعلاقة طردية بين الرقابة الداخلية و فاعلية أداء المؤسسة .

مناهج البحث:

في بحثنا هذا اخترنا منهجا وصفيا تحليليا ويكمن السبب في ذلك لطبيعة الموضوع، حيث اعتمدنا على المناهج المذكورة في وصف وتحليل كل من المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية وأيضا الأداء وتقييمه.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا البحث كان له أسباب، فهناك ماهية ذاتية وهناك ماهية موضوعية:

- تناسب وتوافق موضوعنا مع التخصص.
- إمكانية البحث في الموضوع.
- الرغبة في فهم كل ما يدور حول المراجعة والمؤسسات الاقتصادية.
- الأهمية البالغة التي تتميز بها المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية.

تقسيم البحث:

وفي بحثنا البسيط هذا سنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي لنصل إلى إزالة كل الغموض، وقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري للمراجعة الداخلية والرقابة الداخلية وقد قسم إلى ثلاث مباحث كل مبحث إلى ثلاث مطالب، أما في الفصل الثاني فتناولنا فيه أداء المؤسسة الاقتصادية، وقد تضمن ثلاث مباحث وكل مبحث ثلاث مطالب.

الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية والرقابة الداخلية

تمهيد:

تعمل المراجعة الداخلية على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، التي تعتبر العين الساهرة على المؤسسة ووسيلة لتحكم مسؤوليها في العمليات التي هم بصدد إدارتها وتسييرها، فأساس وضع أنظمة الرقابة الداخلية هو كشف لكل الأخطاء، والانحرافات والعمل على تصحيحها وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، كما تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة تقيمية مستقلة، تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لاستخراج مدى تطبيقها للإجراءات الموضوعة من طرفها والتي يمكن لها أن تمس باستقرارها.

ومن أجل الإلمام بالمفاهيم الأساسية للمراجعة الداخلية والرقابة الداخلية قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية
- المبحث الثاني: ماهية الرقابة الداخلية
- المبحث الثالث: أنواع ومكونات الرقابة الداخلية

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فعالية الرقابة الداخلية، وفيما يلي أهم العناصر المعرفة للمراجعة الداخلية.

المطلب الأول: تعريف المراجعة الداخلية وأهدافها

الفرع الأول: تعريف المراجعة

هناك عدة تعاريف للمراجعة الداخلية نذكر منها:

حسب محمد التوهامي ومسعودي صديقي فإن الجمعية الأمريكية عرفت المراجعة على أنها"عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية[1].

كما عرفت أيضا"نشاط تقييمي مستقل تقوم به إدارة أو تقييم داخل المنشأة مهمته فحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية والمالية والتشغيلية وتقييم أداء الإدارات والأقسام في هذه المنشأة، وذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا، كما أنها رقابة إدارية تؤدي عن طريق قياس وتقييم فاعلية الوسائل الرقابية الأخرى[2]

وعرفها المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين (I.I.A)"المراجعة الداخلية هي وظيفة تقييم مستقلة تمارس في المؤسسة من طرف إحدى مصالحها لفحص وتقييم نشاطات هذه المؤسسة، هدف المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء المؤسسة على ممارسة مسؤولياتهم بفعالية، فهي تزودهم بالتحليل، التوصيات، النصائح والمعلومات حول الأنشطة التي تمت مراجعتها[3] ".

---

[1] محمد التوهامي طواهر، مسعودي صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص09.

[2] وجدي حامد حجازي، **أصول المراجعة الداخلية**، دار التعليم الجماعي، الإسكندرية، 2009م ص11

[3] Alain mikol « le formes d'audit dans l'encyclopédie de comptabilité control de gestion et audit, Edition dunod-paris 2000, p740

رغم الاختلافات الموجودة بين الباحثين في صياغة تعريف دقيق الوظيفة المراجعة الداخلية، إلا أن أغلب التعاريف تتفق في بعض النقاط الرئيسية التي يمكن تلخيصها في التعريف التالي: -"المراجعة الداخلية هي تشاط رقابي يمارس داخل المؤسسة، ويهدف إلى تقييم نشاطات المؤسسة لصالح الإدارة العامة"وعليه يمكن القول بأن المراجعة الداخلية هي عين الإدارة العامة على باقي وظائف المؤسسة"

الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية

إن هدف المراجعة الداخلية، أصبح السعي لتعظيم القيمة للأطراف المرتبطة بالنشاط من خلال المساهمة في تحسين الأداء وخفض التكاليف والعمل مع الإدارة لتخفيف الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية، وتتمثل هذه الأهداف في[1]:

1. هدف الحماية: وهو يتمثل بهدف حماية أصول الشركة، والتأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية، ودور المراجع الداخلي تمثل في:

- التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة؛
- حماية أصول الشركة؛
- التأكد من الاستخدام الاقتصادي الكفء للموارد؛
- التأكد من إنجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.

2. هدف البناء: ويتحقق هدف البناء من خلال التركيز على المعالجة ومتابعة التوصيات والعمل على التحسن والتطوير المستمر، في مختلف مجالات نشاط الشركة، نتيجة كما قام به من فحص ويواجه المراجع الداخلي غالبا، بمعارضة من الإدارة الوسطى والتنفيذية في الشركة، وذلك خلال قيامه بمراجعة العمليات لأن المراجع هنا يقيم عمل الإدارة ويعطي اقتراحات بشأنها.

[1] فتحي رزق السوافيري وأحمد عبد المالك محمد، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعة الاسكندرية، د ط، 2002، ص:35.

ولتحقيق هذه الأهداف تقوم المراجعة الداخلية بعدة خدمات في المؤسسة أهمها[1]:

1. **خدمات وقائية:** وهي مجموعة من الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في الشركة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو الهدر، وحماية السياسات المختلفة في الشركة من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.
2. **خدمات تقييمية:** تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة، وقد يستخدم نفس أدوات المراجع الخارجي بالتعاون معا لتسير مهمة كل منهما.
3. **خدمات إنشائية:** وهي تتمثل في مساعدة المراجع الداخلي لإدارة الشركة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعية داخل الشركة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.
4. **خدمات علاجية:** تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد أكتشفها والتوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعة الخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج خلال في نظم المؤسسة.

المطلب الثاني: خطوات المراجعة الداخلية

إن إنجاز أي مهمة مراجعة عادة ما يتم وفقا لأربع مراحل رئيسية وهي:

1. مرحلة الأمر بالمهمة: الهدف من هذه المرحلة هو السماح للمراجعة بمعرفة المهام التي سيؤديها، فمصلحة المراجعة الداخلية لا تقرر بنفسها الأعمال والمهام التي ستقوم بها أو النشاطات التي تم مراجعتها، هذا القرار يعود إلى الإدارة العامة من خلال ما يسمى ب "الأمر بالمهمة".

[1] محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2007، ص28.

الأمر بمهمة هو التفويض الذي يعطي من قبل الإدارة العامة للمراجعين الداخليين والذي يعلم المسؤولين المعنيين بالتدخل الوشيك للمراجعين[1]، هذا التفويض يعطي للمراجعين حق الانطلاق في المهام، وهو عبارة عن وثيقة قصيرة، وليس من الضروري أن تظهر عليها عبارة أمر بالمهمة.

أهم النقاط التي يجب أن يتضمنها الأمر بالمهمة هي:

- النشاطات والوظائف المعنية بتدخل المراجعين الداخليين؛

الأهداف المنتظرة من المهام التي ستؤديها مصلحة المراجعة، حيث يمكن للإدارة العامة أن تعتبر المراجعة لـ[2]:

أ- وسيلة للتخلص من الإطارات التي تعتبرها غير كفؤ وغير مناسبة؛

ب- وسيلة لخلق تصور مسبق لإصلاحات واسعة النطاق؛

ج- بداية أو انطلاقة لديناميكية نمو وتطور في المؤسسة؛

د- مجرد عادة تفرضها الشركة الأم أو السلطات المعنية؛

وهناك أهداف أخرى قد تفرضها ظروف طارئة (الدخول إلى البورصة، الدخول في شراكة...الخ)؛

- الأسباب التي حفزت على طلب المراجعة، وكذا الطرف الذي قام بالطلب؛
- الفترة التي تمثل موضوع الدراسة؛
- معايير التقييم المعتمدة؛
- تقدير الوقت اللازم لتحقيق كل مرحلة من المراحل القادمة (جمع المعلومات..الخ).

وقد يحدث في بعض الحالات ألا يتم نشر الأمر بالمهمة، نظرا لظروف طارئة مثلا أو عندما يتطلب نجاح المهمة، إجراء رقابة مفاجئة لم يكن الأشخاص الذين ستراجع أعمالهم بتوق..

[1] Olivier lemant/Group de recherches, " la conduite d'une mission d'audit interne" , Edition dunod, paris 1995,P:35

[2] Philippe laurent, Pierre Tcherkawsky," Pratique de l'audit opérationnel ", les éditions d'organisation, Paris 198 ; P:144

2.مرحلة التخطيط والدراسة: كل عملية مراجعة يجب أن تنتج عن تخطيط وتفكير مسبق، مرحلة التخطيط يجب أن تكون صارمة لأن نجاح أعمال المراجعة يتوقف كثيرا على هذه المرحلة، كما يجب على المراجع أن يأخذ الوقت الكافي لتوجيه وتخطيط المهمة التي أوكلت إليه، لأن المؤسسة ليست مجرد تتابع لأرقام، ميزانيات، نسب وعمليات تم مراجعتها بنفس الطريقة، فهي قبل كل شيء، مجموعة أفراد ونظام مفتوح على المحيط الخارجي، يتطلب في كل مرة تكييف المناهج المستعملة.

وعليه فإن المراجع مطالب بالتنفيذ بالعناصر التالية خلال هذه المرحلة[1]:

- التعرف على النشاط الذي ستتم مراجعته والإحاطة بانشغالاته وكذا الانشغالات التي عبر عنها الطرف الذي طلب المراجعة؛
- تحديد المجالات الهامة بغرض تحديد العناصر التي ستركز عليها الأعمال وتعمق فيها الفحوصات بغرض إعطاء رأي دقيق؛
- تحرير مخطط مهمة يحتوي على طبيعة، ورزنامة الأعمال، ويسمى أيضا تقرير التوجيه.

3- مرحلة التنفيذ: تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات رئيسية.

أ- **اجتماع الافتتاح:** الذي يسجل بداية عمليات التنفيذ، ويتم عقده في مقر النشاط الذي ستتم مراجعة، ويحضره المكلفون بالمهمة ومسئولو الوحدات، حيث يتعرف هؤلاء بعضهم البعض ويناقشون جداول الأعمال والنقاط الهامة، ويعد ضروريا بالرفع كل التباس عن دور كل طرف.

ب- إعداد برنامج التنفيذ: يسمى أيضا "مخطط التنفيذ" وهو عبارة عن وثيقة داخلية في مصلحة المراجعة الداخلية موجهة لتحديد، تخطيط، توزيع ومتابعة أعمال المراجعين(1)، هذا البرنامج يعده فريق المراجعة تحت إشراف رئيس المهمة، وهو يفيد في تحديد النقاط الأساسية التالية:-

[1] عبد الفتاح محمد الصحن، رجب السيد، ودرويش م.ن، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط، 2000، ص122.

- الإشارة إلى الأعمال الأولية؛
- تحديد نوعية قوائم الأسئلة أو الاستبيانات التي تفيد في الوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- الإشارة إلى التقنيات والرسائل التي تتناسب مع كل وظيفة.

ج.**العمل الميداني**: يبدأ هذا العمل مباشرة بعد إعداد برنامج المراجعات أو برنامج التنفيذ، حيث يتوجه المراجع الداخلي إلى الميدان لاكتشاف المشاكل، الانحرافات، الثغرات، الاختلاسات والتلاعبات، وغيرها من خلال إجراء المحادثة والمقابلات، الاختبارات والمقارنات وغيرها من التقنيات، وهي التي تحدد للمراجع معالم تقريره النهائي، وبدون المراجع كل ما لاحظه أو اكتشفته فيما يسمى بـ"وثيقة إظهار وتحليل المشكل، لاستعمالها في إعداد تقرير المراجعة، هذه الوثيقة يلجأ إلها المراجع كلما صادفه سوء في التسيير خطأ، اختلاس، أو نقص...الخ.

4. مرحلة الإقفال: تتضمن هذه المرحلة التقرير الأولى للمراجعة، حق الرد من الأشخاص المراجعة أعمالهم والتقرير النهائي.

أ-**التقرير الأولى للمراجعة**: سمي بهذا الاسم لأسباب التالية:

- السبب الأول يعود إلى عدم المصادقة العامة والنهائية على الملاحظات الواردة في هذا التقرير؛
- غياب مخطط العمل وهو وثيقة تلحق بالتقرير النهائي؛
- السبب الأخر يتمثل في عدة احتواء هذا التقرير على أبوابه الهيئة التي تمت مراجعة أعمالها على الملاحظات والتوصيات الواردة في التقرير.

ب- حق الرد من الأشخاص المراجعة أعمالهم: يرد المسؤولون الذين تمت مراجعة أعمالهم على ما ورد في التقرير الأولي خلال اجتماع الإقفال، حيث بعد الاستماع للمراجعين الداخلين في تبريرهم للنتائج التي توصلوا إليها، يتدخل

[1] Jacques Renard « théorie et pratique de l'audit interne » les éditions d'organisation, Paris 1996, P253

الأشخاص الذين تمت مراجعة أعمالهم للرد على هذه التبريرات وعناصر الإثبات المقدمة أو انتقاد التوصيات المقترحة، ويجب تكييف التقرير والموافقة عليه، لأن نتائج المراجعة لا تقف عند حد التقرير والتوصيات التي يحتويها بل قد تمثل تغيير هام في الأيام القادمة.

ج- التقرير النهائي: يسمى أيضا تقرير المراجعة، ويعتبر وثيقة إلزامية ذات أهمية كبيرة لكونها تحتوي على النتائج الهامة لعملية المراجعة الداخلية، والتي ستكون قاعدة موضوعية من جهة للقرارات التي ستتخذها الإدارة العامة ومن جهة أخرى لنشاطات المراجعة المقبلة.

النتائج والتوصيات المحتواة في تقرير المراجعة، يجب أن تكون مدعمة ومبررة، وبالتالي فإن المراجعين ملزمون بالتفكير في طبيعة وحجم الأدلة التي يحصلون عليها، ويختاروا دائما الدليل الأفضل أي الدليل الموضوعي والقاطع.[1]

المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية

لقد تضمنت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية خمس مجموعات رئيسية على النحو التالي[2]:

1. **معايير خاصة بالاستقلال المهني:**

- المركز التنظيمي: يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بمكانة تنظيمية تسمح له بالقيام بإنجاز الأعمال والمسؤوليات الخاصة به بحرية.
- الموضوعية: يجب ألا يرتبط المراجع الداخلي بأداء أي عمل يقوم هو بمراجعة، كما يجب أن يكون موضوعيا في حكمه على الأشياء من خلال قيامه بمراجعتها

2. **معايير خاصة بكفاءة الأداء المهني[3] :**

[1] أبو الفتوح على فضالة، **المراجعة العامة**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 1996، ص: 56.

[2] وجدي حامد حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 23

[3] المرجع السابق ذكره، ص: 24.

- التشكيل: يجب أن تقدم التأكيدات على أن الكفاءة الفنية والخلفية التعليمية للمراجعين الداخليين مناسبة للمراجعات التي يقومون بها.
- المعرفة والمهارات والتدريب: يجب أن يتوافر في قسم المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات والتدريب اللازم لتنفيذ مسؤوليات المراجعة المناط به.
- الإشراف: يجب أن يتوافر الإشراف على تنفيذ المهام ممن قسم المراجعة الداخلية.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمهنة والمعايير الموضوعة للتصرف.
- يجب أن يتوافر لدى المراجع الداخلي المعرفة والمهارات والقدرات الأساسية اللازمة لأداء المراجعات الداخلية.
- العلاقات الإنسانية والاتصال: يجب أن يتوافر لدى المراجع الداخلي المعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والاتصالات الفعالة والمهارات في التعامل مع الأفراد.
- التعليم المستمر: يجب على المراجعين الداخليين المحافظة على مستوى التنافسي لمعلوماتهم الفنية

بذل الغاية المهنية: أن يبذل القدرات الكافي من العناية المهنية أثناء أداء عمليات المراجعة الداخلية.

3. **نطاق العمل**[1]: يجب أن ينصب في فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظم لتحقيق الأهداف والمهام المحددة، ولذا فهم يقومون بالأعمال التالية:

- مراجعة مدى الاعتماد وسلامة المعلومات: يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى الاعتماد ومدى سلامة المعلومات، المالية والتشغيلية، والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتقدير مثل هذه المعلومات للاستخدامات المختلفة.

[1] وجدي حامد حجازي، المرجع السابق ذكره، ص: 25.

- التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة: يجب على المراجعين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعة للتأكد من مدى الالتزام بتلك السياسات والخطط الإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير الهام على أعمال المنشأة والتقرير عن ذلك.
- حماية الأصول: يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى كفاية وسائل المحافظة على الأصول وحمايتها من كافة أنواع الخسائر.
- الاستخدام الاقتصادي والكفء للموارد: تقييم مدى اقتصاديات استخدام الموارد المتاحة للتنظيم ومدى كفاية هذا الاستخدام.
- تقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والأنشطة الخاصة بالتنظيم وكذلك مدى انجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.

4. معايير خاصة بتنفيذ أعمال المراجعة[1] :

يجب أن تتضمن أعمال المراجعة تخطيط المراجعة وفحص وتقييم المعلومات وتوصيل النتائج ثم القيام بعمليات المتابعة.

- التخطيط: يجب أن يقوم المراجع الداخلي بالتخطيط الدقيق لكل عملية مراجعة.
- فحص وتقييم المعلومات: يجب على المراجعين الداخليين، جمع وتحليل وتفسير المعلومات والحصول على الأدلة الكافية التي تؤيد نتائج المراجعة.
- توصيل النتائج: يجب على المراجعين الداخليين التقرير عن نتائج أعمال المراجعة.
- المتابعة: يجب على المراجعين الداخليين القيام بعملية المتابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة على ضوء نتائج المراجعة.

[1] وجدي حامد حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 26.

5. **معايير خاصة بإدارة العمل في قسم المراجعة الداخلية:** مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسؤول الرئيسي عن الأداء السليم لقسم المراجعة الداخلية[1].

- الأهداف والسلطات والمسؤوليات: يجب أن يكون لدى مدير قسم المراجعة الداخلية قائمة بأهداف وسلطات وصلاحيات ومسؤوليات قسم المراجعة الداخلية.
- التخطيط: يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة من القسم.
- السياسات والإجراءات: ضرورة قيام مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع السياسات والإجراءات المكتوبة لتوجيه المراجعين التابعيين له في تحديد مسؤولياتهم وأعمالهم.
- يجب على مدير المراجعة الداخلية، وضع برنامج الاختبار الموارد البشرية المطلوبة للقسم وتنمية مهاراتهم.
- المراجعون الخارجيون: على مدير قسم المراجعة الداخلية التنسيق بين جهود المراجعة الداخلي وجهود المراجعة الخارجية.
- جودة الأداء: يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج يهدف إلى تقييم أعمال قسم المراجعة الداخلية.

[1] http :www.management.free.fr ,…. Le 12/04/2020.

المبحث الثاني: ماهية الرقابة الداخلية

إن الرقابة الداخلية أحد المحاور الرئيسية الداعمة للهيكل الرقابي، ومساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، وذلك بما تتضمنه من إرساء نظم وسياسات وإجراءات ضبط للنشاطات ومنع وقوع الأخطاء.

المطلب الأول: تعريف الرقابة الداخلية وتطورها

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم الرقابة الداخلية وتطورها:

أولا: تعريف الرقابة الداخلية

التعريف الأول: عرفت الرقابة الداخلية بأنها:" تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة"[1].

التعريف الثاني: تعرف الرقابة على أنها مجموعة الطرق والمقاييس التي تتبعها المنظمة بقصد حماية موجوداتها والتأكد من دقة المعلومات المحاسبية[2].

التعريف الثالث: تعرف بأنها تخطيط التنظيم الإداري للمنظمة وما يرتبط به من وسائل ومقاييس تستخدم داخل المنظمة للمحافظة على الأصول، واختبار دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها وتنمية الكفاية الإنتاجية وتشجيع السير للسياسات الإدارية في طريقها المرسوم[3].

---

[1] خليل الرفاعي، **تقييم متانة الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الإسلامية الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي المتميز للمنظمات الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005، ص: 06.

[2] عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 45.

[3] محمد التوهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات: الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2000، ص: 84.

ومما سبق يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها نوع من أنواع الرقابة حيث تمارسها كل منظمة بنفسها على كافة النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ثانيا: تطور نظام الرقابة الداخلية

في بادئ الأمر كان نظام الرقابة الداخلية لا يتعدى حدود الإشراف على الوظائف والأقسام المحاسبية والمالية، ومع التقدم التكنولوجي والعلمي الذي صاحب العصر أدى إلى تطور كبير في مفهوم الرقابة، ونتيجة لتطور النشاط الاقتصادي وزيادة حجم الشركات وندرة الموارد الاقتصادية المتاحة، أدى إلى تطور مفهوم الرقابة من مجرد ضبط داخلي بهدف المحافظة على نقدية المشروع والأصول المادية الأخرى بالمنظمة والمحافظة على دقة الحسابات المختلفة إلى ضرورة وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، ومنها تعدد المفاهيم الخاصة بالرقابة الداخلية، منها ما نص على أن مفهوم الرقابة الداخلية يعني نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد مسبق للواجبات والمسؤوليات ووجود نظام للحسابات وإعداد التقارير، بالإضافة إلى جميع الطرق والوسائل الأخرى داخل الوحدة لتحقيق الأهداف المسطرة [1].

المطلب الثاني: خصائص الرقابة الداخلية

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم، حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة ومن ضمن هذه الخصائص ما يلي:

1. **الفعالية:** يقصد بها استخدام نظام رقابة جديد ومتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة، وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل، من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.

[1] بن داود إبراهيم، **الرقابة المالية على النفقات العامة**، دار الكتاب الحديث، د ط، مصر، 2010، ص: 129.

2. **الموضوعية:** لا شك أن الإدارة المالية تتضمن الكثير من العناصر البشرية، ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليم وجيدة وينبغي ألا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية، لأن الأدوات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية يؤثر ذلك على الحكم على الأداء، مما يجعله غير سليم، لأن التقارير المقدمة من طرف مراجع الحسابات يجب أن تكون موضوعية، حيادية تتضمن بيانات لها معنى ومدلول كاف عن الوضعية المالية للمنظمة.
3. **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 المحاسبية، وكذا المتابعة المستمرة، في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمنظمة في نهاية الفترة المالية.
4. **المرونة:** حتى يكون النظام الرقابي ناجحا، يجب أن تتوافر المرونة، أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، فنادرا ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسبا للموقف المتخذ، فإذا استجدت ظروف أملت تغيرا في الأهداف والخطط الموضوعة، وعلى المدير أن تتوفر لديه أساليب رقابية من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل داخل المنظمة.
5. **التوقيت المناسب:** لا بد من توافر نظام سليم لتلقي كافة المعلومات في الوقت المناسب، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد تقارير، عليهم إيصالها في الوقت المحدد، حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فمثلا إذا تعلق الأمر بإحدى المناقصات وحصلت المنظمة على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخولها في هذه المناقصات أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل والموعد المحدد للدخول.

6. **التوفير في النفقات**: الهدف من وجود نظام الرقابة هو الحد من الانحرافات عن الخطة، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه فمثلا شراء نظام الكتروني متطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها باستعمال أنظمة بسيطة بأقل التكاليف لا يعتبر اقتصاديا ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف[1].

7. **الاستمرارية والملاءمة**: ونعني به اتفاق النظام الرقابي المقترح، مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، فعندما تكون المنظمة صغيرة، يفضل لها أسلوب رقابة بسيط، على عكس ذلك عندا يكون حجم المنظمة كبير حيث يتطلب نظام أكثر تعقيدا وملاءمة.

8. **التكامل**: يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.

وبالتالي يمكن القول أنه لا يكون أي نظام رقابة داخلية فعال إلا إذا توافر على مجموعة من المقومات والخصائص التي يقوم عليها، والتي يجب أن تواكب التطورات السريعة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثالث: مبادئ الرقابة الداخلية

تختلف الأنشطة والتنظيمات والإجراءات وطرق العمل المستعملة من مؤسسة قرض لأخرى ولذلك فإنه توجد بعض المبادئ العامة التي يؤدي احترامها إلى الوصول إلى رقابة داخلية لذات جودة كافية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

[1] بطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص: 25.

1. **مبدأ التنظيم**: حتى تكون الرقابة الداخلية مرضية، لابد من توفر بعض الخصائص في تنظيم البنك، ومن أهمها نذكر ما يلي: تنظيم مسبق، تنظيم مكيف ومتكيف، تنظيم قابل للتحقيق والتصحيح، تنظيم مسطر، تنظيم يستوجب فصلا مناسبا للوظائف.
2. **مبدأ الدمج**: تدمج الرقابة الداخلية في هيكل وفي إجراءات البنك، ويجب أن تستدرك هذه الأخيرة الخطوات المتتالية لمعالجة كل عملية، حيث تمثل هذه الخطوات في كل من: التحضير، التصريح، التنفيذ، المراقبة[1].
3. **مبدأ الاستمرار**: لكي يضمن البنك بقاؤه واستمرار نشاطه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار حاجات تطور البنك، والذي يجب أن يكون قادرا على التنويع والتجديد باستمرار للتكيف مع محيطه، كما يجب أن يكون التنظيم محميا ضد التشوهات والانحرافات الناتجة عن الضغوطات الداخلية أو الخارجية، والملل المتولد عن الروتين.
4. **مبدأ الشمولية**: حيث تطبق الرقابة الداخلية على كل ممتلكات البنك، كما تخص كل المعلومات وكل الأشخاص المتواجدين بالبنك في كل وقت وفي كل مكان، فلا يوجد هناك أشخاص أصحاب امتياز أو مستثنيين، مجلات محجوزة أو محظورة، مؤسسات مستثنية أو منسية.
5. **مبدأ الاستقلالية**: حيث يجب الوصول إلى أهداف الرقابة الداخلية بصرف النظر عن طرق وأساليب ووسائل البنك.
6. **مبدأ الإعلام**: إن الحصول على المعلومات ذات الجودة يعتبر أحد أهداف الرقابة الداخلية، غير أن المعلومات في حد ذاتها تمثل وسيلة لهذه الرقابة، لذلك يجب أن تستجيب هذه المعلومات إلى بعض الميزات كالملاءمة والمنفعة والموضوعية والقابلية للتبليغ والفحص.

[1] حورية حمني، **آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006، ص: 98-

7. **مبدأ التناسق:** ويقتضي هذا المبدأ تطابق الرقابة الداخلية مع صفات البنك ومحيطه[1].

المبحث الثالث: أنواع ومكونات الرقابة الداخلية

تقوم الإدارات باختيار الرقابة الداخلية المناسبة لنظمها، والتي يمكنها تحقيق كفاءة وفعالية من شأنها اكتشاف الانحرافات التي تهدد مسار الأهداف المسطرة وتعديلها.

المطلب الأول: أنواع الرقابة الداخلية

تتمثل أنواع الرقابة الداخلية في:

1. **الرقابة الإدارية:** تضمن الخطة التنظيمية للشروع وما يرتبط بها من وسائل وإجراءات تهتم أساسا بتحقيق أكبر كفاية ممكنة مع ضمان الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية من خلال تطبيق عدة وسائل لعل من أهمها:

- موازنة التكاليف المعيارية
- التحليل الإحصائي
- دراسة العمال (دراسة الوقت والحركة)
- الرقابة على الجودة
- الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية، وخرائط الهيكل التنظيمي للمشروع
- برامج تدريب العاملين
- تقارير الأداء والكفاءة

وما هو جدير بالذكر أن مثل هذه الوسائل وإجراءاتها إنما ترتبط بطرق غير مباشرة مع السجلات والدفاتر المحاسبية[2].

[1] حورية حمني، نفس المرجع السابق، ص: 99.

[2] حامد طلبة محمد أبو هيبة، **أصول المراجعة**، دار زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة 01، الأردن، 2011، ص: 26.

2. **الرقابة المحاسبية:** تشمل كافة الوسائل والإجراءات التي تهتم بالتحقق من دقة البيانات المحاسبية والاعتماد عليها وسواء كان ذلك في مرحلة تسجيل هذه البيانات أو في مرحلة تبويبها أو عند عرضها وتحليلها ومن هذه الوسائل نشير إلى ما يلي:

أ. نظام محاسبي سليم: بما يشمله من عناصر رئيسية والتي يقصد بها العناصر التي لا بد من توفرها في أي نظام محاسبي وهي المجموعة المستندية، والمجموعة الدفترية (سجلات القيد الأولي، اليوميات وسجلات القيد النهائي، دفاتر الأستاذ، القوائم المالية والتقارير المحاسبية) ومجموعة التعليمات المالية (تشمل عادة: الدليل المحاسبي، السجلات المستخدمة، الدورة المستندية، سلطات اعتماد القرارات المالية، وما إلى ذلك ن لعناصر المساعدة والتي يقصد بها إعادة الوسائل الآلية والالكترونية التي يمكن استخدامها لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية للنظام المحاسبي

ب. **المطابقات:** أي إجراءات المقارنة بين عناصر مختلفة في تبويبها وإثباتها ولكنها ذات طبيعة واحدة للتحقق في مدى تطابق قيمتها الموجودة في سجلات متعددة ومن أمثلة ذلك[1]:

- إجراء المطابقة بين الحسابات الإجمالية الموجودة في دفتر الأستاذ العام وبين الحسابات التفصيلية وفي الدفاتر المساعدة أو التعليمية، وكذلك بين دفتر اليومية العام ودفاتر اليوميات المساعدة عند إتباع الطرق المحاسبية التي تحتوي مثل هذه الأنواع من الدفاتر كالطريقة الفرنسية أو الانجليزية ...الخ؛
- المطابقة بين الأرصدة النقدية بالبنوك من خلال إعداد كشوف التسويق، التسوية اللازمة لهذه الأرصدة بدفاتر المنظمة مع ما يرد عنها بكشوف حسابات البنوك؛
- المطابقة بين أرصدة العملاء أو الموردين من خلال متابعة ما يرد في مصادقتهم على الأرصدة المثبتة بدفاتر المنظمة؛

[1] حامد طلبة محمد أبو هيبة، نفس المرجع السابق، ص: 27.

- المطابقة بين نتيجة الجرد الفعلي لعناصر الأصول (كالنقدية بالصندوق، البضاعة بالمخازن...الخ.) مع ما هو ثابت بالدفاتر والسجلات في نفس التاريخ؛
- موازين المراجعة بالمجاميع والأرصدة، أو بهما معا على فترات دورية متعددة؛
- إخضاع عملية المنظمة للمراجعة الداخلية؛
- التحليل المالي وتفسير النتائج التي تحتويها القوائم المالية.

3. **الضبط الداخلي**: يقصد به كافة الوسائل والإجراءات التي تؤدي إلى الضبط التلقائي لعمليات المشروع بصفة مستمرة كأن يكون العمل الذي يقوم به أحد أفراد المنظمة متمما لعمل فرد آخر ومراقب له في نفس الوقت تلقائيا مما يضمن حسن سير العمل والمحافظة على أموال المشروع وتلافي الوقوع في الأخطاء أو الغش أو اكتشافه في وقت ملائم إذا وقع فعلا ويتحقق الضبط الداخلي من خلال ما يلي:

- تقسيم العمل؛
- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بوضوح؛
- الفصل بين المسؤوليات الوظيفية المختلفة (كأن يتم فصل الواجبات المتعلقة بالمحافظة على الأصول عن تلك التي تختص بإثباتها في السجلات) بحيث يمكن حماية موجودات المنظمة من أي سوء استعمال أو ضياع، وليس هناك خلاف حول مسؤولية المراجع عن فحص وتقويم وسائل وإجراءات كل من الرقابة المحاسبية والضبط الداخلي إذ أنها تؤثر بشكل مباشر على ما يقوم به وعلى حكمه الشخصي على دلالة القوائم المالية.

المطلب الثاني: مكونات الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية خمس مكونات أساسية وهي:

1. **بيئة الرقابة:** وتعتبر البيئة الرقابية أساس المكونات أو الأرضية التي تقوم عليها وتعمل في لتحقيق نظام رقابي فعال[1].

ويقصد ببيئة الرقابة الموقف العمومي للمديرين والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته في المنظمة، تعبر البيئة الرقابية المظلة للمكونات الأخرى وبدون وجود بيئة رقابة فعالة لا يمكن أن ينتج عن العناصر الأخرى رقابة داخلية فعالة بغض النظر عن جودتها[2].

2. **تقييم المخاطر:** يهتم هذا المكون بتحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.
3. **النشطة الرقابية:** وتتمثل في السياسات، والإجراءات والقواعد التي توفر تأكيد معقول بخصوص تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية وتتعلق تلك الأنشطة بالرقابة على التشغيل ومتابعة تشغيل المنظمة، بينما تهدف أنشطة الرقابة على إعداد تقارير مالية إلى تأكيد إعداد تقارير مالية يمكن الوثوق فيها، أما أنشطة الرقابة على الالتزام فإنها تهدف إلى التأكد من الالتزام بالقوانين التي تطبق على المنظمة.
4. **المعلومات والاتصالات:** إن كل منظمة يجب أن يكون لديها معلومات دائمة مرتبطة بكل من الأحداث والأنشطة الداخلية والخارجية في كل من النماذج المالية وغير المالية.

[1] فتحي رزق السوافيري، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2002، ص: 19.

[2] حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مراجعة الحسابات المتقدمة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009، ص: 283.

إن المعلومات يجب أن يتم تحديدها عن طريق الإدارة بشكل ملائم كما يجب أن يتم توصيلها إلى الأفراد الذين يحتاجونها في شكل وإطار زمني معين يتلاءم وأداء وظائفهم.

إن المعلومات الملائمة للتقرير المالي يتم تسجيلها في النظام المحاسبي وهي تخضع لإجراءات الإدخال والتسجيل والتشغيل والتقرير عن عمليات المنظمة أن جودة المعلومات التي يتم تحقيقها عن طريق النظام تؤثر على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات ملائمة في الرقابة على أنشطة المنظمة وإعداد تقارير مالية مؤثرة فيها[1].

5. **المتابعة:** يهتم هذا المكون بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية ويعتمد تكرار ونطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة، والمخاطر ذات الصلة بنظام الرقابة الداخلية[2].

المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة

باعتبار الرقابة الداخلية تنقسم بدورها إلى نوعين، أولهما الرقابة الداخلية الإدارية والتي تشمل الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات التي تختص بعمليات إصدار القرار، أما ثانيهما فهي الرقابة الداخلية المحاسبية والتي تشمل الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات التي تتعلق بحماية الأموال ودقة السجلات المحاسبية ومهما كان نوعها فإن للرقابة الداخلية علاقة قوية سواء مع المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

أولا: علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية

الرقابة الداخلية عبارة عن نظام وإجراءات وخطط في المنظمة تسمح لها بمزاولة نشاطها على أحسن وجه واحترام القوانين، فهي تشمل جميع أنشطة المؤسسة بما في ذلك إدارة المراجعة الداخلية التي تعتبر كجزء من النظام، في حين أن المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة داخل المنظمة.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2008، ص: 261.

[2] فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

فالرقابة الداخلية عبارة عن الخطة التنظيمية وجميع الوسائل والمقاييس والإجراءات التي تعدها المنظمة بغرض المحافظة على أصولها والتأكد من دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها.

في حين أن المراجعة الداخلية هي وظيفة داخل المنظمة تهدف إلى مدى التحقق من الالتزامات والسياسات والإجراءات ومسائل الرقابة الداخلية المصرح بها في المستويات الإدارية وكذا التحقق من مدى كفاية وفعالية أداء الإدارات والأقسام المختلفة وعليه فإن المراجعة الداخلية تسعى إلى التأكد من مدى تطبيق الالتزامات والإجراءات الرقابية داخل المنظمة أي أنها عبارة عن وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين وتناول الفحص الانتقائي المنتظم والتقييم المستمر للمخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات والأقسام المختلفة بهدف التحقق من مدى الالتزام بهذه الخطط والإجراءات ووسائل الرقابة ومدى كفاءة وفعالية هذه الخطط والسياسات.

فالمراجعة الداخلية أداة الإدارة وعينها في قياس فعالية الوسائل الرقابية المطبقة في المنظمة ووظيفتها الأساسية هي الفحص والتقرير المستمر للنظم الإدارية، ومن سياسات وإجراءات وتسجيل للأحداث وسلامة ما تنتجه من بيانات من خلال التحقق من أن أهم المعلومات المعروضة على الإدارة المستخدمة لغرض الرقابة في المنظمة دقيقة وكافية للغرض منها.

ثانيا: علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الخارجية

نظرا لارتباط الرقابة الداخلية المحاسبية بالجوانب المالية والمحاسبية المتعلقة بالتحقق من حماية الأصول ودقة المعلومات الواردة في التقارير والقوائم المالية فإن مراجع الحسابات الخارجي يهتم بها ويقوم بتقييمها لتحديد درجة الاعتماد عليها تمهيدا لتحديد نطاق فحصه، في حين لا تخضع الرقابة الداخلية الإدارية لتقييم المراجع الخارجي إلا في الحدود التي يرى فيها المراجع أن الرقابة الإدارية لها تأثير هام على سلامة السجلات والرقابة المالية أي أن المراجع الخارجي يعتبر مسؤولا على فحص وتقييم أنظمة الرقابة المحاسبية دون الإدارية منها، وذلك من خلال تحديد درجة الدقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية والمالية، وكذلك تحديد الاختبارات والفحوصات التي سيجريها بالدفاتر

والقيام الإجراءات اللازمة للتأكد من صحة الحسابات المثبتة في القوائم المالية المختلفة تجنبا للازدواج في الإجراءات المتبعة[1].

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل على تحسين وتصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة بهدف حماية أصولها وأموالها ومساعدة أعضائها في تنفيذ مهامهم ومسؤوليتهم، ذلك بقيام المراجع الداخلي بعمليات الفحص والتقييم لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة باستعمال مجموعة من الوسائل وإعطاء نصائح للإدارة وتعاليق حول العمليات التي تمت مراجعتها

ومن جهة أخرى نجد أن هناك علاقة قوية بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية، تظهر عند مقارنة أهداف كل منهما، وما يمكن استخلاصه هو أن المراجعة الداخلية ما هي إلا امتداد لتطور الرقابة الداخلية، خاصة أن أهم مهمة تكلف بها المراجعة الداخلية تتمثل في التأكد من وجود وكفاية الرقابة الداخلية.

[1] شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص: 62.

الفصل الثاني:

تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهامّاً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشّمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراستهم للأداء، ومن ثمة فإنّ ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر ايجابيا أو سلبيا به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، إلاّ أن كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول العناصر التالية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء
- المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء
- المبحث الثالث: علاقة مراقة التسيير بنظام المعلومات

المبحث الأول: ماهية الأداء

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد في الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفاءة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي وقبل التطرق إلى مناقشة جوانب الأداء المتميز يتعين علينا التعريف بعنصر الأداء في حد ذاته، ثم استعراض مختلف المفاهيم المرتبطة به، ومن بعده التعرض إلى الأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسي للعمل علمي في مجال الإدارة، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها بـ "الكلمات الحقائبية أو الكلمات الأسفنجية[1].

الأداء لغة: يعود أصل كلمة الأداء لغة للإنجليزية وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة[2].

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمثل ، الجيد،الكفء... الخ[3]

وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء على مستوى المؤسسة، نرى أنه من الضروري التفرقة بين مفهوم كل من الأداء، السلوك والإنجاز، إن السلوك التنظيمي هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا[4].

---

[1] Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 179.

[2] سهيل إدريس، **المنهل: قاموس فرنسي عربي**، الطبعة الأولى، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003, ص: 895.

[3] Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P : 32.

[4] فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

ويعرف الأداء بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها[1].

ويشير إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة [2].

أما في كتابه "المؤسسات العصرية" والذي ذكر فيه أهم مؤشرات تحسين الأداء و لخصها في المصطلحات التالية : [3]

- البحث عن الوقائع، ثقة وإعجاب العاملين بانجازاتهم، الحق في الخطأ والعقاب، التقييم، التحضير، التنافسية، المرونة، المرد ودية، الحكم على أساس النتائج، مبدأ التطور المستمر.
- ويعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "[4]، وبشكل عام فإن أداء مركز المسؤولية سواء كان (مؤسسة، وحدة، فرع...) يعبر عن الفعالية و الكفاءة التي يظهر بها هذا المركز في تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه وهما الكفاءة والفعالية والتي نوضحها فيما يلي:

- **الكفاءة:**" إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة[5]، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة. كما أنّ الكفاءة تعني "الحصول على ما هو كثير نظير ما

[1] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 38.

[2] سناء عبد الكريم الخناق، **الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز ل منظمات والحكومات – جامعة ورقلة – الجزائر -09/08/مارس، 2005، ص: 15.

[3] بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص: 116.

[4] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2000، ص: 231.

[5] ديف فرانسيس، **القيم التنظيمية**، معهد الإدارة العامة للبحوث، د ط، السعودية، 1995، ص: 91.

هو أقلّ أي إبقاء التكلفة في حدودها الدّنيا و الأرباح في حدودها القصوى، و هي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنّه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات" [1].

"وبالتالي فإنّ الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات"

- **الفعالية:** فتعني " مدى ملائمة الأهداف المختارة، ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف".[2]

ينقسم الأداء العام للمؤسسة إلى ثلاثة أقسام:

- **الأداء البشري:** ويخص العمال باعتبارهم العامل الأساسي للإنتاج.
- **الأداء التقني:** وهو القدرة على تحريك الاستثمارات بطريقة فعالة، أي تحقيق الأهداف المسطرة في المجال التقني.
- **الأداء المالي:** يمثل الفعالية في مجال استعمال الموارد المالية المتاحة، أي تحقيق الأهداف المالية المحددة مثل تحقيق رقم أعمال معين[3].

[1] علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية** الاقتصادية- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 06.

[1] رامي جمال اندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين**، عالم الكتب الحديث، د ط، العراق، 2008، ص: 228.

[3] حمود يحيمر، **أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق**، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص: 75.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الأداء:

الفرع الأول: أبعاد الأداء

فيما يلي نتناول تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الأخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادية.
- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...الخ).

الفرع الثاني: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمات المنوطة به.

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه[1].

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردها في العنصر الموالي.

المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف مؤشرات تقييم الأداء:

مؤشرات تقييم الأداء هي نسب تعبر عن علاقة رياضية بين متغيرين لها مدلول وتفسير وهي أداة تحليل توفر للمحلل في معظم الأحوال مفاتيح الاستدلال والمعرفة ,وتحليلها وتفسيرها بشكل سليم يدفع المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى المزيد من البحث و الاستقصاء، وهي أداءات ذات توجه مستقبلي ، أي أن المحلل يكون قادرا على

[1] باباه ولد سيدن، **دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء – دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدوليةBMCI** –، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص:50.

تسوية وضبط الأمور المتصلة أو الموجودة في علاقة ما لتتلاءم مع شكلها وحجمها المحتمل في المستقبل ،وعلى ذلك فإن جدوى النسب المالية تعتمد على تفسيرها بذكاء ومهارة ، وهو ما يمثل الجانب الأصعب في تحليل النسب[1].

وكما أشرنا سابقا بأن النسب المالية هي عبارة عن علاقة بين متغيرين فهي تستهدف تبيان تطور معين لأرقام مالية متجانسة تفيد في المقارنة مع النسب المالية السابقة أو مع الأنماط الموضوعة ،كما تفيد إدارة البنك في اتخاذ القرارات و رسم السياسات ،هذه العلاقة يجب أن تكون واضحة ومحددة ،وذات دلالة نستطيع أن نقيس بها نقاط القوة والضعف ، كما تمكننا من إجراء المقارنات الأفقية كمقارنة نسب معينة من فترة مالية لأخرى أو مقارنات رأسية كمقارنة النسب المتناسقة بعضها ببعض و إيجاد معامل الارتباط بينهما[2].

[1] طارق عبدا لعال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية– تحليل العائد والمخاطرة** «الدار الجامعية الإسكندرية، د ط، مصر، 1999، ص: 40 ،41

[2] د أبو الفتوح علي فصالة، **التحليل المالي و إدارة الأموال**، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ط 1999، ص:67، 68.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على النسب وتحليلها

تتأثر النسب الخاصة بمنشأة ما بعوامل متعددة مثل ظروف التشغيل الداخلية، وظروف العمل العامة، وضع الصناعة، السياسات الإدارية، المبادئ المحاسبية، وفيما يتعلق بالمبادئ المحاسبية على وجه التحديد فإنها تؤدي إلى مقارنات غير موضوعية في حالة قيام المنشأة بتغييرات محاسبية، لذلك يجب على المحلل أن يتأكد تماما من أن الأرقام المستخدمة في حساب النسب صالحة ومنسقة.

تعتبر النسب المالية من الاهتمامات الأساسية لأصحاب الديون الطويلة الأجل كون أن تلك المؤشرات المالية تبين قدرة المؤسسة على سداد ديونهم حينما يصل موعد استحقاقها، بينما وإدارة، يهتم حاملي الأسهم والمستثمرين المتوقعين بشكل أساسي بالربحية وسلوك السهم في السوق وبالتالي تحقيق السيولة المناسبة، المؤسسة فإنها تكون مهتمة بكل جوانب النشاط في المؤسسة وتحليل، والتوازن الملائم بين الأصول والخصوم وحقوق الملكية يمكن الإدارة من تحقيق التزاماتها النسب المالية يقوم على فحص تلك النسب من أجل تقييم مختلف أوجه النشاط في المؤسسة.

ويقصد بتحليل النسب قيام المؤسسة بالبحث والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تفصح عن، مضمون العلاقات التي تربط بين البنود في قائمتي الميزانية العمومية والدخل وأسبابها يقتضي الأمر استخدام النسب كأداة رقابية لتأكد وتوضيح موقف المؤسسة من عملياتها السابقة واستخراجها للانحرافات

المطلب الثالث: تفسير النسب وأهدافها

الفرع الأول: تفسير النسب

يجب أن يتم تفسير النسب دائما بعناية وحرص شديدين نظرا لأن العوامل المؤثرة على البسط قد ترتبط بتلك العوامل المؤثرة على مقام النسبة[1].

ويجب إدراك أن الكثير من النسب لها متغيرات هامة مشتركة مع النسب الأخرى، الأمر الذي يجعلها تميل إلى التفاوت والتباين، وكذلك التأثير بنفس العوامل، وبالتالي فإنه لا يوجد ما يدعو إلى استخدام النسب المتاحة من أجل تشخيص ظرف معين، أن النسبة على غرار معظم العلاقات الأخرى في التحليل المالي غير هامة أو ذات دلالة في حد ذاتها، وإنما يتم تفسيرها من خلال:

- استخدام النسب المالية لاستعراض الاتجاه بين الفترات المالية لنفس المنشأة.
- استخدام النسب المالية لمقارنة المنشأة مع المنشآت الأخرى العاملة في نفس الصناعة.
- استخدام النسب المالية المنشأة ببعض النسب المعيارية أو المحددة مقدما.
- استخدام النسب المالية لمقارنة بيانات المنشأة الحالية مع نسب التنبؤات المستقبلية.

الفرع الثاني: أهداف النسب المالية

- تفيد في رسم السياسة الإدارية للمؤسسة.
- تحديد نقاط الضعف والقوة في نشاط المؤسسة.
- معرفة التقدم المالي للمؤسسة.
- تسهيل عملية المقارنة الزمنية على مستوى المؤسسة أو بين المؤسسات مما يؤدي إلى المنافسة.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

المبحث الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بتقييم الاداء

هناك علاقة بين المراجعة الداخلية وتقييم الأداء حيث يقوم المراجع الداخلي بدور هام في توفير الثقة للمعلومات المالية الواردة في القوائم المالية عن طريق مراجعتها والتأكد من أنها أعدت وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، حيث أن المراجع من خلال عمله هذا فإنه يعمل على التقليل من المخاطر، وسنحاول البحث في هذا المبحث عن كيفية مراجعة القوائم المالية ونسب المالية وكيف تكون طريقة اعداد تقرير المراجعة

المطلب الأول: مراجعة القوائم المالية

سوف نتطرق في هذا المطلب كيفية مراجعة القوائم المالية من خلال: – المعلومات الواجب الإفصاح عنها مراجعة القوائم المالية سوف نتطرق في هذا الفصل كيفية مراجعة القوائم المالية من خلال:

– المعلومات الواجب الإفصاح عنها في القوائم المالية؛

– أهداف ومسؤولية المراجع حول مراجعة القوائم المالية؛

– تخطيط مراجعة القوائم المالية؛

لا بد أن تشمل القوائم المالية على كافة المعلومات الضرورية لمستخدميها كونها أساس اتخاذ القرارات المالية، ويجب أن تقدم هذه المعلومات كمعلومات إضافية أو في جداول ملحقة.

ويجب أن توفر القوائم المالية وأية إيضاحات متممة لها معلومات تمثل الأساس للفهم الصحيح للمركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها وتدفقاتها النقدية مع استبعاد أي إفصاح يخالف، مبادئ المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها[1].

توضح القوائم المالية نتائج العمليات المجموعة من المؤسسات وحتى يمكن لمستخدمي القوائم المالية أن يحصلوا على فهم واضح للبيانات المالية الموجودة بالقوائم المالية[2]، حيث يشير معيار المحاسبة الدولي رقم (السياسات المحاسبية الهامة التي يجب أن يفصح عنها عند نشر القوائم المالية، ويقصد بالإفصاح عن السياسات المحاسبية الهامة

[1] أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، ص: 500.

[2] أبو الفتوح علي فضالة، **المحاسبة الدولية**، دار الكتب العلمية للكتب والتوزيع، مصر، 1996، ص: 94.

إرفاق بيان مع القوائم المالية يوضح فيه السياسات المحاسبية التي استخدمتها المؤسسة في إعداد القوائم المالية والتي تساعد مستخدمي هذه القوائم على اتخاذ القرارات المناسبة.

ومن المعلومات التي يفصح عنها في القوائم المالية نذكر:

- الإفصاح عن مكونات الميزانية وارتباطاتها؛

- الإفصاح عن الأصول المتداولة؛

- الإفصاح عن الأصول طويلة الأجل؛

- الإفصاح عن الأصول وحقوق الملكية؛

- الإفصاح عن الأصول وكل الأمور المرتبطة بقائمة الدخل؛

- الإفصاح عن الديون وحقوق الغير على المؤسسة.

كما يجب أن تحتوي القوائم المالية بما يفيد أنها معروضة بطريقة عادلة للمركز المالي والتدفق النقدي للمؤسسة والتطبيق المناسب لمعايير المحاسبة المتعارف عليها مع الإفصاح عن: - النتائج الفعلية في جميع الظروف والتي تؤدي إلى أن القوائم معروضة بطريقة عادلة وصادقة؛

– إن المؤسسة التي قوائمها المالية تستجيب للمبادئ المحاسبية يجب أن تفصح عن تلك الحقائق، كما أن القوائم المالية لا يجب أن توصف بأنها تستجيب لتلك المبادئ إلا إذا توفرت فيها متطلبات التطبيق الفعلي للمعايير والمبادئ المشار إليها؛

- إن المعالجة المحاسبية غير السليمة للعمليات المالية لا يمكن تصحيحها سواء بالإفصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة، أو عن طريق شروحات وملاحظات هامة جوهرية.

– وفي الحالات النادرة عندما تصل إدارة الشركة إلى قرار بأن الاستجابة لمتطلبات تلك المعايير سوف تؤدي إلى التضليل فإن الخروج عن هذه المتطلبات يعتبر أمار ضروريا للوصول إلى العرض العادل والصادق للقوائم المالية، وفي هذه الحالة يجب على إدارة الشركة الإفصاح عن:

- أن إدارة الشركة قد وصلت إلى قرار بأن القوائم المالية معروضة بطريقة عادلة وصادقة للمركز المالي ونتائج الأعمال وقائمة التدفق النقدي؛
- أن إدارة الشركة قد استجابت للنواحي الأساسية التي تتطلبها معايير المحاسبة المتعارف عليهما عدا التي تم الخروج عنها والتي تعتبر أمار ضروريا للوصول إلى العرض السليم والعائد للقوائم المالية؛
- التأثير المالي لهذا الخروج في التطبيق عن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها فيما يتعلق بحقوق الملكية والتدفق النقدي، وأرباح وخسائر الشركة أصولها والالتزامات التي عليه عن كل فترة مالية.
- إن القوائم المالية توصف أحيانا بأنها مبنية أو معدة وفقا للمتطلبات والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما، ولكن يجب الإفصاح الملائم لمستخدمي القوائم المالية والاستجابة للمتطلبات المحاسبية؛

ولابد على المراجع من التأكد من كفاية وملائمة الإفصاح في القوائم المالية، وأنها قد أعد توفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما، كما أنها تتفق مع المعلومات المتوفرة لدى المراجع ويركز العديد من الباحثين على أهمية دور المراجع في التأكد من كفاية وملائمة الإفصاح في التقارير المحاسبية، ويعتبر من أهم الواجبات الملقاة على عاتق المراجع في المرحلة النهائية لعملية المراجعة هي فحص جميع مفردات القوائم المالية ، فلا يكتفي أن يتحقق المراجع من صحة ما هو وارد بالقوائم المالية طبقا للأرصدة الظاهرة بالدفاتر والسجلات بل يتعين عليه أ ن يقوم بفحص آخر كامل يشمل[1]:

[1] جورج دانيال غالي، **تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالث**، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2001، ص: 106.

- **تحقيق مفردات القوائم المالية:** وهو أن يتأكد من أن الميزانية تعطي صورة صادقة وواضحة عن المراكز المالية للمؤسسة؛
- **تقييم المفردات:** يتعين على المراجع لإنهاء عملية المراجعة أن يتأكد من أن القيمة المقدرة للمفردات سواء كانت أصول أو خصوم صحيحة في تاريخ الميزانية وذلك لتطبيق المبادئ والقواعد والسياسات المحاسبية المتعارف عليها وهذا ما يطلق عليه عملية "التقييم".

ولا تتم عملية التقييم على أساس القيمة السوقية للأصول في تاريخ الميزانية، ولكنها تتم على أساس مبادئ وقواعد فنية متعارف عليها لذلك تتوقف دقة وصحة الميزانية على صحة مفرداتها، ولابد على المراجع أن يوليها عناته الخاصة حتى يمكن أن تكون الميزانية دقيقة في مدلولها إلى أقصى حد ممكن لخدمة مستخدمين القوائم المالية.

ويتوجب على المراجع الإفصاح عن المعلومات الهامة التي من شأنها الإفصاح عن تغير ويتم تقديم كم كبير من المعلومات، واختلاف جوهري في اتخاذ قرارات مستخدمي القوائم المالية مرتبطة بالقوائم المالية، ومن متطلبات الإفصاح ما يلي:

السياسات المحاسبية: تقاس بنود القوائم المالية بتطبيق سياسات محاسبية تختلف من مؤسسة لأخرى وهذه المبادئ المحاسبية تتضمن سياسات وطرق محاسبية مختلفة؛

الأطراف والصفات الهامة: يجب أن تشمل ملاحظات القوائم المالية على وصف للصفات الهامة التي أبرمت بين المؤسسة وأطراف أخرى؛

الأحداث اللاحقة: تغطي القوائم المالية فترة معينة وهي التي تنشر بعد انتهاء الفترة المالية بعدة شهور؛

الشكوك حول استمرار المؤسسة: يتم إعداد القوائم المالية على أساس افتراض استمرار المشروع ففي حالة توفر معدي القوائم المالية على معلومات تفيد أن افتراض استمرار المشروع غير قائم وأن هناك شكوك حول

استمرار المؤسسة، فهنا يجب على المراجع الإفصاح عن تلك المعلومات في صورة ملاحظات مرفقة بالقوائم المالية؛ **الالتزامات المحتملة:** وتتمثل في الالتزامات التي يحيط بها الكثير من عدم التأكد فيما يخص حدوثها من عدمه مثل القضايا المرفوعة عند المؤسسة فإنها تدخل ضمن الدفاتر المحاسبية لتصبح جزء رسمي من القوائم المالية.

المطلب الثاني: تحليل النسب المالية لتقييم الأداء

تعد النسب المالية من أهم الأساليب التي يمكن للمراجع أن يستخدمها في تقييم الأداء، والنسب المالية هي عبارة عن العلاقة بين بنود الق وائم المالية في صورة نسبة عادية أو مئوية، كما أنها تعتبر أداة فعالة للرقابة المالية والإدارية معا، وما هذا ما سنحاول البحث فيه من خلال:

- المراجعة الداخلية المالية لعمليات دورة التمويل؛
- تحليل النسب المالية لتقييم الأداء؛
- تقرير المراجع الداخلي وأثره في تقييم الأداء .

تهدف المراجعة الداخلية لعمليات دورة التمويل إلى عمل الفحص المالي والتشغيلي والآلي العمليات تلك الدورة والتأكد من سلامة الرقابة الداخلية.

1. أهمية المراجعة الداخلية المالية لعمليات دورة التمويل:

تظهر أهمية مراجعة دورة التمويل بدرجة كبيرة في الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة بصفة خاصة، وذلك لأن مصدري التمويل الرئيسين وهما الأسهم والسندات يتداولان في البورصة.

وبالتالي فإن اهتمام المراجع بمراجعة دور التمويل سيكون له مردوده ايجابي على المستثمرين الحاليين والمحتملين في هذه الأوراق المالية في سياق المردود الإيجابي لمراجعة عمليات دوارة التمويل، والرقابة الداخلية عليها إضافة إلى السمات المميزة لمراجعة دورة التمويل،

2. التوصيف المحاسبي لدورة التمويل:

لا بد على المراجع الداخلي أن يقف عند كل من حسابات وعمليات ومجلات ومستندات دورة التمويل، ومتطلبات القياس والإفصاح المحاسبي الخاصة بدورة التمويل من خلال[1]:

عمليات دورة التمويل:

توجد عمليتين رئيسيتين في دورة التمويل في المؤسسات المساهمة وهما:

- عملية الحصول على أرس المال المقترض من خلال الإقراض طويل الأجل من المؤسسات التمويلية أو من خلال إصدار سندات.
- عملية الحصول على أرس المال المملوك من خلال إصدار الأسهم الممتازة والأسهم العادية

وعملتي الحصول على الأموال سواء عن طريق الأسهم أو السندات يترتب عليها متحصلات (إيرادات) نقدية تدخل في عمليات دورة الإيرادات والمتحصلات.

كما أن هذه الدورة أيضا يترتب علها مدفوعات نقدية مثل مقابل استهلاك السندات ورد الأسهم وسداد توزيعات أرباح الأسهم والفوائد المدينة على القروض، وكلها تدخل في دورة النفقات والمدفوعات النقدية.

حسابات دورة التمويل:

ترتبط بدورة التمويل مجموعة من الحسابات الرئيسية وأيضا حسابات أخرى مثل: النقدية تتأثر بهذه الدورة تحصيلا أو سدادا وعموما فمن أهم حسابات دورة التمويل في الشركات المساهمة ما يلي:

حساب أرس مال الأسهم؛

حساب قرض السندات وقرض البنك؛

حساب أوراق الدفع وحساب مصروف الفوائد؛

[1] عبد الفتاح محمد الصحن واخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 396

حساب مصروف الفوائد المستحق؛

حساب النقدية بالبنك والنقدية بالخزينة؛

حساب علاوة إصدار وخصم إصدار السندات؛

حساب علاوة إصدار الأسهم؛

حساب الأرباح المحجوزة وحساب التوزيعات.

مستندات ومجلات دورة التمويل:

من الطبيعي وجود اختلاف في السجلات والمستندات من مؤسسة الأخرى ولكن يجب أن توجد بصفة عامة في جميع المؤسسات المستندات والسجلات التالية:

- لا بد من وجود دفتر أستاذ مساعد لكل الأسهم والسندات؛
- لا بد من وجود سجل للمساهمين وحملة السندات؟
- يجب تسجيل عملية تحصيل الأموال من مصادر التمويل في يومية المقبوضات، كما يجب تسجيل مدفوعات السندات، استهلاك الأسهم والتوزيعات والفوائد بيومية المدفوعات،
- دفتر اليومية العامة لإثبات ملخصات يومية المقبوضات والمدفوعات، استحقاق التوزيعات والفوائد؛
- دفتر الأستاذ العام، حيث بوجد حساب لكل من أرس مال الأسهم، قرض السندات، أوراق الدفع، التوزيعات المستحقة، الفوائد المدينة المستحقة، الأرباح المحتجزة، علاوة وخصم إصدار؛
- سجل شهادات الأسهم والسندات؛
- سجل القروض طويلة وقصيرة الأجل برهن أو بدون رهن
- قائمة الاكتتاب والتخصيص في الأسهم أو في السندات.

المطلب الثالث: إعداد تقرير المراجعة الداخلية حول القوائم المالية:

تنتهي كل مراجعة سواء كانت داخلية أو خارجية، مالية أو تشغيلية بكتابة التقرير، فبعد ما يقوم المراجع الداخلي بكل خطوات الفحص والمراجعة وكذا تقييم نظام الرقابة الداخلية وفحص الحسابات والقوائم المالية يقوم بإعداد التقرير الذي يقدمه للإدارة والذي يشمل كل ملاحظاته، كما أنه يقدمه على شكل نصائح و توجيهات للإدارة المالية فيما يخص تقييم الأداء المالي من خلال الموارد وكيفية استخدامها والذي يكون مرفقا بعدد من أدلة الإثبات، و تنطوي عملية إعداد تقارير المراجعة الداخلية على ثلاث مهام وهي: الإعداد، التسليم والتأثير

وعادة ما يتم الإفصاح في معايير المراجعة الداخلية بأسلوبين

- المقابلات: يتم من خلالها المناقشة مع المعنيين بالمراجعة في نهاية الفترة.
- التقرير المكتوب: في حين أن هذا الأسلوب هو أسلوب رسمي يقوم على التقرير المكتوب[1].

أولا. تعريف التقرير ومعايير إعداده في المراجعة الداخلية:

تعريف التقرير: يمكن تعريف التقرير على أنه: عرض المعلومات جديدة أو تحليلا لقارر اتخذ في الماضي أو توصية باتخاذ قرار مستقيلا.

وفي تقرير المراجع الداخلي حول العمليات المالية فإن المراجع الداخلي المالي يقوم بمراعاة:

– التغير في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛

– التغير في بعض ظروف المشروع والتي تستدعي تغيرات محاسبية فحين أنها لا تتغير في المبادئ المحاسبية، أو تغيرات ليس لها أي علاقة بالمحاسبة ولكنها تمس المشروع كتغير القوة الشرائية .

ثانيا: معايير إعداد تقرير المراجعة الداخلية

بما أن تقرير المراجعة يمثل المنتج المادي الأساسي للمراجعة باعتبار انه يتضمن المعلومات التي يقوم المراجع الداخلي المالي بإبلاغها للمستخدمين ومن ثم يجب أن تكون متوافقا مع النموذج الذي يتبع عادة بمهنة المراجعة،

[1] خالد أمين عبد الله، **علم التدقيق الحسابات: النظرية والعملية، دار وائل**، د ط، الأردن، 2004، ص: 17.

وتحقيقها لذلك فقد أصدر المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين أربعة معايير تحكم إعداد تقرير مراجعة القوائم المالية هي[1]:

1. مبادئ المحاسبة المتعارف عليها:

أي أنه يجب أن ينص التقرير على ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

2. الثبات في تطبيق المبادئ المحاسبية:

أي أنه يجب أن يحدد التقرير الظروف التي لم يتم فيها تطبيق المبادئ بشكل ثابت في الفترة المالية مقارنة بالفترة السابقة، وتطبيقا لذلك فإذا لم يتضمن تقرير المراجعة صيغة محددة تشير للعكس فان قارئ آو مستخدم القوائم المالية يمكن أن يستنتج أن المبادئ المحاسبية قد تم تطبيقها بشكل ثابت ومتسق.

3. الإفصاح الكافي:

أي أنه يجب أن يتضمن التقرير ما إذا كانت المعلومات التي قدمتها القوائم المالية تتصف بالشمول والكمال والملائمة والقابلية للفهم أو العكس.

4. التعبير عن الرأي:

أي يجب أن يتضمن التقرير أري المراجع بخصوص القوائم المالية ككل أو بيان بان هذا الأري لا يمكن التعبير عنه وفي حالة عدم التمكن من إبداء الأري في القوائم المالية ككل فيجب أن يتم ذكر أسباب ذلك.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعة المعلومات المحاسبية ومسؤوليات التقرير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 512.

الخلاصة:

تهدف المؤسسات الاقتصادية على اختلافها إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وذلك بما يرفع معدلات نموها الاقتصادي، ولهذا أعطي لمعدلات الأداء أهمية بالغة، إلا أن هذه المعدلات صعبة القياس، بالرغم من ذلك فقد اكتسب موضوع تقييم أداء أهمية خاصة نظرا للدور الذي المؤسسات الاقتصادية في الاقتصاد القومي.

كما أن تقييم الأداء يهدف إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها، وتعتبر المقارنة الزمنية والنشاطية لأداء البنك التجاري من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفس المؤسسة على مدى الفترات الزمنية الماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، وتبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط، فإن لها أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالنسبة للقطاع.

ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي.

يسمح باستخراج النتائج بشكل أسهل، ولهذا يعد اختيار وتركيب مؤشرات الأداء من أهم مراحل عملية تقييم الأداء، وركيزة رئيسية من ركائزها.

الخاتمة العامة

خاتمة:

تعطي المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبير حجمها، وذلك حفاظا على بقائها واستمرارها، هذا ما أدى بالمسئولين إلى ضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية فعال يكون كفيل بحماية حقوق هذه المؤسسات ومجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال ويضمن سير عملياتها، سلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش والتزوير، هذا النظام يعتمد على تنظيم جيد وتقسيم بناء مختلف الوظائف وتحديد المسؤوليات وعناصر بشرية مؤهلة.

من خلال بحثنا حاولنا إبراز الجوانب العامة، المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية، حيث وجدنا أنها جد ضرورية ويجب تطبيقها في المؤسسات، كون أنها تتضمن كل المقاييس والأدوات التي تضمن للإدارة تحقيق أهدافها، والتي تتمثل في حماية أصولها وضمان المحافظة عليها ضد الأخطار وكذا ضمان الاستخدام الكفء لمواردها.

نتائج الفرضيات:

من خلال هذا البحث توصلنا إلى العديد من النتائج المتعلقة بتحقق الفرضيات المصاغة سابقا أم لا ، ويمكن إجمال هذه النتائج فيما يلي:

– المراجعة الداخلية أداة رقابية فعالة ووظيفة لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها، حيث أنها تقوم على منع وتقليل حدوث الأخطاء وتسعى كذلك إلى الحد من الإسراف والضياع الشيء الذي يزيد من المردودية ويحسن الأداء ويزيد من الكفاءة والفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة، وهذا ماقابلته الفرضية الأولى بنجاح المراجعة على تطبيق مجموعة من الخطوات الناجعة داخل التنظيم .

– المراجعة الداخلية من بين الوسائل الأكثر فاعلية في التوجيه والترشيد في عملية اتخاذ القرار لما توفره من معلومات دقيقة وصحيحة حول مختلف العمليات التي تقوم بها مختلف المصالح بالمؤسسة ،هذا ما يحقق الأهداف المسطرة و الأهداف العامة للتنظيم .

– الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات والتعليمات والقوانين الموضوعة من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير ناجع للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها هذه الأخيرة، فنظام الرقابة الداخلية هو أداة للتسيير والرقابة، يكمن الهدف الرئيسي للرقابة الداخلية في ضمان صحة البيانات والمعلومات التي سيعتمد عليها كأساس للحكم على مدى نجاعة المؤسسة، كما تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في حماية ممتلكاتها.

مع الوظائف الأخرى وهذا لضمان الموضوعية والحياد في التقارير المعدة من طرف مصلحة المراجعة الداخلية ، وهذا مايثبت وجود علاقة طردية بين الرقابة الداخلية وفعالية الأداء داخل التنظيم.

نتائج البحث.

عموما من خلال هذا البحث توصلنا الي نتائج تتمثل فيما يلي.

– يجب أن يكون الشخص المكلف بأداء مهمة أو وظيفة المراجعة الداخلية على درجة كبيرة من النزاهة، والإلمام بالميدان.

– يجب العمل على تعزيز وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسة.

– هناك علاقة وثيقة بين عملية المراجعة بشكل عام وخاصة المراجعة الداخلية في المؤسسة وأي تنظيم موجود ، هاته العلاقة تكون إما في خدمة الصالح العام للتنظيم أو العكس فهي تخل به إذاكان هناك خلل في أنساق التنظيم بسبب عدم تفعيل آليات رقابية جيدة له أو الإخلال بمعايير المراجعة الداخلية له.

– تتحقق الفاعلية الجيدة للأداء داخل المؤسسة بالمعرفة الجيدة بالطرق والكيفيات التي تتبعها المؤسسة وذالك بتحقيق البعد التنظيمي وادراك الصعوبات لتحقيق اهدافها، وعدم اهمال الجانب الاجتماعي للموارد البشرية فتحقيق الرضى داخل المؤسسة يحسن العلاقات الإجتماعية داخلها، وهدا مايجنب المؤسسة من الدخول في متاهات لا تتم بسببها عملية المراجعة الحسنة للمؤسسة وبدورها تعيق من تقييم أداء المؤسسة بشكل افضل وعدم تحقيق الهدف العام للتنظيم.

التوصيات والاقتراحات:

يمكن إدراج مجموعة من التوصيات والاقتراحات كما يلي.

- ضرورة اعتماد المؤسسة على وظيفة المراجعة الداخلية من أجل الوصول إلى نظام رقابي فعال.

- ضرورة إعداد ووضع كتيب لوصف المهام والمسؤوليات تحت طلب عون وموظف لتفادي الخلط في المسؤوليات.

- العمل على تغيير نظرة المسؤولين على مستوى المؤسسة لدور المراجعة الداخلية وتبيان أهميتها ومنافعها لاتخاذ أنجع القرارات في الوقت المناسب.

- توظيف مراجعين داخليين ذو كفاءة مهنية عالية.

- برمجة تكوينات مستمرة للمراجعين من أجل تحسين أساليب المراجعة، وبالتالي تحسين أداء أنظمة الرقابة الداخلية

آفاق البحث:

استنادا إلى أهمية ودور المراجعة الداخلية في تقييم أداء النظام الرقابة الداخلية، فإن هناك ضرورة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لجوانب المراجعة الداخلية، وكذلك لنظام الرقابة الداخلية.

وبرغم أننا حاولنا الإلمام بموضوع البحث، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية، إلا أن هذا البحث كغيره من البحوث لا يخلو من القصور أو النقص، وباعتبار أن هناك جوانب لم تتناولها الدراسة ويمكن أن تشكل انطلاقتا لبحوث علمية أخرى نورد بعضها فيما يلي:

- دراسة مدى تطبيق معايير المراجعة الداخلية بها ينسجم مع تطوير أداء المراجع الداخلي في الشركات الجزائرية.
- المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية.
- مساهمة المراجعة الداخلية في مواجهة الاختلاسات المالية.

نأمل في نهاية البحث أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع، والقصور منا والكمال لله عز وجل.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أبو الفتوح على فضالة، **المراجعة العامة**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 1996.
2. أبو الفتوح علي فصالة، **التحليل المالي و إدارة الأموال**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ط 1999.
3. أبو الفتوح علي فضالة، **المحاسبة الدولية**، دار الكتب العلمية للكتب والتوزيع، مصر، 1996.
4. أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2008.
5. أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعة المعلومات المحاسبية ومسؤوليات التقرير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
6. بن داود إبراهيم، **الرقابة المالية على النفقات العامة**، دار الكتاب الحديث، د ط، مصر، 2010.
7. جدي حامد حجازي، **أصول المراجعة الداخلية**، دار التعليم الجماعي، الإسكندرية، 2009.
8. جورج دانيال غالي، **تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالث**، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2001.
9. حامد طلبة محمد أبو هيبة، **أصول المراجعة**، دار زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة 01، الأردن، 2011.
10. حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مراجعة الحسابات المتقدمة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009.
11. خالد أمين عبد الله، **علم التدقيق الحسابات: النظرية والعملية، دار وائل**، د ط، الأردن، 2004

خالص صافي صالح، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2010.

12. رامي جمال اندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين**، عالم الكتب الحديث، د ط، العراق، 2008.
13. سهيل إدريس، **المنهل: قاموس فرنسي عربي**، الطبعة الأولى، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003.
14. طارق عبدا لعال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية– تحليل العائد والمخاطرة**، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط، مصر، 1999.
15. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. عبد الفتاح محمد الصحن، رجب السيد، ودرويش م.ن، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط، 2000.
17. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
18. فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد المالك محمد، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعة الإسكندرية، د ط، 2002.

19.فتحي رزق السوافيري، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، **الرقابة والمراجعة**
20.**الداخلية**، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2000.
21.فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2000.
22.محمد التوهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات: الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2000.
23.محمد التوهامي طواهر، مسعودي صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
24.محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2007.
25.مصطفى الباهي، معراج هواري، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

مذكرات ورسائل:

1. باباه ولد سيدن، **دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء – دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI** –، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
2. بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
3. بطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
4. ديف فرانسيس، **القيم التنظيمية**، معهد الإدارة العامة للبحوث، د ط، السعودية، 1995.

علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية** الاقتصادية– حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

5 .حمود يحيمر، **أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق**، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

6.سويسي عبد الوهاب، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوي والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصادية فرع: التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

7.شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. خليل الرفاعي، **تقييم متانة الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الإسلامية الأردنية،** المؤتمر العلمي الدولي المتميز للمنظمات الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.
2. سناء عبد الكريم الخناق، **الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية،** ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز ل منظمات والحكومات – جامعة ورقلة – الجزائر -09/08/مارس، 2005.

الكتب باللغة الفرنسية:

1. Alain mikol « le formes d'audit dans l'encyclopédie de comptabilité control de gestion et audit, Edition dunod-paris 2000.
2. Olivier lemant/Group de recherches, " la conduite d'une mission d'audit interne,« Edition dunod, paris 1995.
3. Jacques Renard « théorie et pratique de l'audit interne » les éditions d'organisation, Paris 1996.
4. Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998.
5. Philippe laurent, Pierre Tcherkawsky," Pratique de l'audit opérationnel,« les éditions d'organisation, Paris 198.

مواقع انترنت:

1. http :www.management.free.fr ,…. Le 12/04/2020.