الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

المرجع : ...../2018

مذكرة بعنوان:

دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية –ميلة–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إعداد الطلبة:
- سناء بولعراوي
- ليندة عميرة

إشراف الدكتور:
- الربيع قرين

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
صلاح الدين كروش	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
عبد الحليم أوصالح	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا
الربيع قرين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2017-2018

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وقصد تدعيم الجانب النظري قمنا باستعراض المفاهيم والمبادئ النظرية للمراجعة الداخلية والأداء المالي.

أما الجانب التطبيقي قمنا فيه بتصميم استبيان وتوزيعه على موظفي بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية ميلة، لمعرفة آرائهم وتوجهاتهم ومحاولة تعميمها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المراجعة، المراجعة الداخلية، الأداء المالي، المؤسسات الاقتصادية.

Summary:

This study aims to highlight the role of internal auditing in achieving the efficiency of financial performance in the economic institutions under study. In order to strengthen the theoretical aspect, we reviewed the theoretical concepts and principles of internal auditing and financial performance.

On the practical side, we designed a questionnaire and distributed it to the employees of some economic institutions in the state of Mila, to know their views and trends and try to circulate them to the Algerian economic institutions.

The study concluded that there is a statistically significant relation to internal auditing in achieving the efficiency of financial performance in the economic institutions under study.

Keywords: Audit, Internal Audit, Financial Performance, Economic institutions

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله العلي القدير على نعمه وعلى توفيقنا

لإنجاز هذا العمل

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعنا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان

للأستاذ قرين الربيع

لتكرمه بقبول الإشراف على هذه المذكرة وللجهد الكبير والوقت الثمين

الذي بذله من خلال توجيهاته ومتابعته لنا

من بداية هذه المذكرة حتى إكمالها وخروجها إلى النور

جزاه الله كل خير وجعله في ميزان حسناته

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل

سنـــاء

ليندة

إهـــداء

الحمد لله الذي مكنني من إتمام هذه المذكرة فما كان

لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشـــيئته جل شـــأنه فالحمد لله

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال عمرهما

أخـــايا وأخواتـــي الأعزاء

زوجي الحبيب حفظـــه الله

كل الأهل و الأقـــــــارب

كل الصديقات والزميلات والزملاء

سنـــــــاء

إهـــــداء

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من لهما الفضل بعد الله في وجودي وربياني وسهرا على راحتي

إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أخوايا وأخواتي

إلى كل صديقاتي

إلى زميلاتي وزملائي

إلى كل من عرفتهم من قريب أو بعيد

ليـــندة

الفـــهرس

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
ملخص	**I**
شكر وتقدير	**II**
إهداء	**III**
فهرس المحتويات	**VI**
قائمة الأشكال والجداول	**IX**
مقدمـــــة	أ-هـ
الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية	30-02
تمهيـــــد	**02**
المبحث الأول: ماهية المراجعة	**12-03**
المطلب الأول: التطور التاريخي لعمليات المراجعة	03
المطلب الثاني: مفهوم المراجعة	04
المطلب الثالث: أهمية وأهداف المراجعة	06
المطلب الرابع: مبادئ وأنواع المراجعة	09
المبحث الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية	**18-13**
المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية وخصائصها	13
المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية	14
المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية	15
المطلب الرابع: وظائف المراجعة الداخلية	17
المبحث الثالث: آليات عمل المراجعة الداخلية	**29-18**
المطلب الأول: مهام المراجع الداخلي ومبادئ أخلاقياته المهنية	18
المطلب الثاني: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري	22
المطلب الثالث: تقنيات وأدوات المراجعة الداخلية	25
المطلب الرابع: خطوات تنفيذ المراجعة الداخلية	28
خلاصة	30
الفصل الثاني: الأداء المالي	58-32
تمهيد	32
المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المالي	**40-33**
المطلب الأول: ماهية الأداء	33

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي	37
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومحدداته	38
المطلب الرابع: مؤشرات الأداء المالي	40
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي	**44-49**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه	44
المطلب الثاني: وظائف تقييم الأداء المالي وخطواته	46
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي وأسس تقييمه	47
المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء المالي	50
المطلب الأول: نموذج بطاقة الأداء المتوازن	50
المطلب الثاني: نموذج ماكينزي	52
المطلب الثالث: النموذج المقترح	55
خلاصة	**57**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية –بولاية ميلة–	**60-86**
تمهيد	**59**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	**60**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	60
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل	62
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان	63
المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان	**68**
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي	68
المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة	68
المطلب الثالث: تحليل فقرات الاستبيان	72
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**81**
خلاصة	**85**
خاتمة	**88-90**
المراجع	**92**
الملاحق	**98**

قائمـــــة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي	23
(2-1)	تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة	24
(3-1)	موضع إدارة المراجعة الداخلية من الناحية العملية	24
(1-2)	جودة الأداء	35
(2-2)	معايير تقييم الأداء المالي	48
(3-2)	مصفوفة نموذج ماكينزي	55
(4-2)	مخطط النموذج المقترح	56
(1-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
(2-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	69
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	70
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	71
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	71

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	التطور التاريخي للمراجعة	4
(1-3)	اختيار عينة الدراسة	61
(2-3)	عدد فقرات القسم الثاني	62
(3-3)	مقياس ليكارث الخماسي	62
(4-3)	درجات مقياس ليكارث الخماسي	63
(5-3)	الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان	66-64
(6-3)	صدق الاتساق البنائي	67
(7-3)	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	68
(8-3)	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogrof-Smirnov)	68
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	69
(11-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	70
(12-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	71
(13-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	71
(14-3)	تحليل فقرات البعد الأول من المحور الأول	72
(15-3)	تحليل فقرات الجزء الأول من البعد الثاني	73
(16-3)	تحليل فقرات الجزء الثاني من البعد الثاني	74

(17-3)	تحليل فقرات الجزء الثالث من البعد الثاني	75
(18-3)	تحليل فقرات الجزء الرابع من البعد الثاني	76
(19-3)	تحليل فقرات الجزء الخامس من البعد الثاني	77
(20-3)	تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الأول	78
(21-3)	تحليل فقرات البعد الأول من المحور الثاني	79
(22-3)	تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الثاني	80
(23-3)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لعمليات المراجعة الداخلية والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	82
(24-3)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعايير المراجعة الداخلية والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	82
(25-3)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	83
(26-3)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمراجعة الداخلية والأداء المالي بالمؤسسة	84

مقدمـــــــة

مقدمة

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية، الاجتماعية التي شهدها خلال القرن الماضي، فكانت لهذه التحوّلات آثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات المالية والاقتصادية، والذي شهد بدوره تطورا ملحوظا بعد الأزمة المالية التي شهدها العالم في أواخر العشرينيات من القرن التاسع عشر.

فهذا التطور الاقتصادي مسّ حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكبرها وتعقد الوظائف المكونة لها وتشابكها، هذا ما أدى إلى الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية نظرا لدورها الهام في المحافظة على أصول وأموال المؤسسة، وكذلك وجود أداة إدارية تقوم بمتابعة هذه النظم الرقابية، إذ ترغب إدارة المؤسسة دائما في التحقق من أن نظم الرقابة التي قامت بوضعها تعمل بطريقة مرضية وسليمة.

مما سبق نتجت الحاجة للمراجعة الداخلية التي تعتبر تلك الأداة الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها.

اتسع نطاق الرقابة والمراجعة الداخلية في الآونة الأخيرة ليشمل استخدام الأدوات الإحصائية في إجراء اختبار المراجعة الداخلية بما يمكن من تحقيق كفاءة وفعالية الرقابة والمراجعة الداخلية.

يحظى الأداء المالي في المؤسسات باهتمام كبير ومتزايد من قبل مختلف الأطراف المعنية في المؤسسة، لأنه السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية، حيث يوفر المعلومات الدقيقة والموثوق بها بمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات.

1/ الإشكالية:

انطلاقا مما تقدم يمكننا صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، تساعد في الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات المراجعة في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمعايير المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

2/ فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث، تم وضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إثبات صحتها أو نفيها، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات المراجعة في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمعايير المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

3/ أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع المراجعة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية من أهم المواضيع التي طرحت للبحث والنقاش، وتتجلى أهمية الدراسة في أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسات، وذلك من خلال دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي.

4/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أهمية المراجعة الداخلية ومعاييرها؛

2- التعرف على آليات عمل المراجعة الداخلية؛

3- معرفة مدى أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسات.

5/ أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب أهمها:

1- كون موضوع البحث له علاقة مباشرة بتخصصنا؛

2- العمل على التكوين العلمي الجيد والمؤهل على أمل ممارسة مهنة المراجعة بصورة سليمة وفعالة مستقبلا؛

3- حاجة المؤسسات الجزائرية للمراجعة الداخلية قصد تحقيق الفعالية والأهداف الموضوعة؛

4- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة.

6/ المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

للإجابة على التساؤل الوارد في الإشكالية ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج العلمية مرتبطة ببعضها البعض تسمح لنا بإعطاء بعض التصورات والأحكام التي تمكننا من الإجابة على الإشكالية، حيث تتمثل هذه المناهج فيما يلي:

- **المنهج الوصفي والتحليلي:** والذي يتضح عند جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وكذا عند تحليلنا لمختلف الجداول؛
- **الأدوات الإحصائية:** والمتمثلة في تقنيات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط)؛
- **البرامج:** والمتمثلة في البرنامج الإحصائي (spss)؛
- **المصادر الثانوية:** المسح المكتبي.

7/ حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على استقصاء آراء المراجعين الداخليين ورؤساء أقسام المراجعة الداخلية، رؤساء المصالح والمحاسبين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة و الخاصة في ولاية ميلة؛
- **الحدود الزمانية:** مضمون ونتائج الدراسة مرتبطة بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01 أفريل إلى غاية 30 أفريل من سنة 2018.

8/ الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها تركز على المراجعة الداخلية، ومن الدراسات القريبة من الموضوع نذكر:

- **الدراسة الأولى:** بولجويجة نجوى وترير صليحة، "**المراجعة الداخلية ودورها في تحسين مردودية المؤسسة**"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن بحيى _جيجل_، 2015-2016، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية المراجعة الداخلية في تسيير المؤسسة الاقتصادية ومدى مساهمتها في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، كما توصلت إلى العديد من النتائج من أهمها أن المراجعة الداخلية تحظى في وقتنا الحالي بأهمية بالغة لما لها من أثر كبير على تحسين مردودية المؤسسة وكذا العمل على نموها وديمومتها يجب أن يكون القائم بمهمة المراجعة الداخلية ذو كفاءة وخبرة عالية ودرجة من النزاهة حتى يقوم بأداء عمله على أكمل وجه، يجب على المراجع الداخلي عند القيام بمهمة المراجعة الداخلية استخدام تقنيات معترف بها تخضع إلى قواعد محددة يستوجب احترامها لتحقيق عمل واضح وفعال؛
- **الدراسة الثانية:** كاروس أحمد، "**تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة**" مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2010-2011، هدفت هذه

الدراسة إلى إظهار أهمية ودور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء والفعالية في المؤسسة، وذلك من خلال إعطاء صورة واضحة وكافية عن مفاهيمها وأهدافها، كما توصلت إلى العديد من النتائج من أهمها أن المراجعة الداخلية وظيفة يؤديها موظفون داخل المؤسسة وتتناول فحصا انتقاديا للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية للتأكد من تطبيقها ومن سلامة مقومات الرقابة الداخلية، أن المراجعة الداخلية ذات أهمية بالغة حيث تسعى إلى تحقيق الإشراف والرقابة الإدارية في المؤسسة، وذلك بتقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية، كما تعتبر المراجعة الداخلية أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة، بحيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية.

- **الدراسة الثالثة:** شدري معمر سعاد، "**دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة بومرداس، 2008-2009، لقد هدفت هذه الدراسة إلى الاهتمام بالنواحي الوظيفية المراجعة الداخلية المالية، وتبيان الدور الذي تؤديه في مجال تقييم الأداء، كما توصلت إلى أنه لابد على المراجع من إتباع منهجية تمكنه من الإلمام بكل المعلومات المحاسبية والمالية بغية إبداء رأيه بشأنها، كما تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة تابعة للمديرية العامة فهي تحقق أحد معاييرها وهي استقلالية المراجع الداخلي في الأنشطة التي يقوم بمراجعتها وذلك عن طريق تنظيم كافي لقسم المراجعة الداخلية؛
- **الدراسة الرابعة:** شعباني لطفي، "**المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004، لقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها، ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المديرية العامة للمؤسسة، كما تم التوصل إلى عدة نتائج منها أن تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد الحاجة إليها، فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين في محاولة لتقليل ومنع الأخطاء، كما تعتبر المراجعة الداخلية أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة، بحيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية؛

إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو أن:

- دراستنا هي الدراسة الأولى التي تربط بين المتغيرين (المراجعة الداخلية والأداء المالي).

9/ صعوبات الدراسة:

أحاط بالبحث صعوبات عديدة تسببت في انجازه دون المستوى المرغوب، خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، حيث تمثلت أهمها في ما يلي:

- قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد الجانب التطبيقي؛
- عدم إلمامنا الجيد بحيثيات برنامج (spss) والذي كان الأساس في المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية الأمر الذي صعب من العمل التطبيقي وأضاع لنا الكثير من الوقت والجهد.

10/ هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة وإثبات صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تم تقسيمها كما يلي:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار النظري للمراجعة الداخلية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية المراجعة، المبحث الثاني أساسيات حول المراجعة الداخلية والمبحث الثالث آليات المراجعة الداخلية؛
- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه الأداء المالي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول مفاهيم حول الأداء المالي، المبحث الثاني ماهية تقييم الأداء المالي، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه نماذج تقييم الأداء المالي.
- **الفصل الثالث:** قمنا بتقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثاني تحليل نتائج الاستبيان أما المبحث الثالث تناولنا فيه اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمراجعة الداخلية

تمهيد

إن ما يعرفه محيط المؤسسة في الوقت الراهن من تغيرات في مختلف القطاعات والمجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية والتي بدورها تؤثر على وظائف المؤسسة، والتي من بينها وظيفة المراجعة، حيث تعد ميدانا واسعا متشبعا، وعرفت تطورات كبيرة نظرا لتعقد نشاطها، ضخامة حجم المؤسسات، كثرة المعلومات المنجزة والأخطاء، الانحرافات المحتملة أو التلاعبات الواردة.

ولقد ظهرت المراجعة الداخلية وتطورت نظرا لزيادة الحاجة للخدمات التي تقدمها، حيث أنها تهدف إلى التحقق من صحة البيانات المالية والإدارية للمؤسسة، ومدى التزام العاملين بتطبيق السياسات والقواعد الموضوعية لتسيير نشاطها، من أجل تفادي الأخطاء وحماية الممتلكات من أي غش أو تلاعب محتمل.

ومن أجل التفصيل في مضمون هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المراجعة؛

المبحث الثاني: أساسيات حول المراجعة الداخلية؛

المبحث الثالث: آليات المراجعة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية المراجعة

تلعب المراجعة دورا هاما في تحقيق التقدم ونمو كل الوحدات الاقتصادية والمجتمع لما تقدمه من ثقة في المعلومات التي توفرها الإدارة للمهتمين بشؤون الوحدة، ولتحقيق هذه الثقة يجب أن يقوم بعملية المراجعة شخص مؤهل، وعلى درجة عالية من الخبرة والكفاءة التي تمكنه من جمع الأدلة الكافية والمقنعة التي تساعد على تكوين رأيه في مدى صدق وعدالة القوائم المالية للوحدة الاقتصادية محل الفحص والمراجعة والتقييم، وحتى تزداد ثقة المجتمع في مهنة المراجعة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لعمليات المراجعة

إن المتتبع لأثر المراجعة عبر التاريخ يدرك بأن هذه الأخيرة جاءت نتيجة الحاجة الماسة لها بغية بسط الرقابة من طرف رؤساء القبائل أو الجماعات أو أصحاب المال والحكومات على الذين يقومون بعملية التحصيل، الدفع والاحتفاظ بالمخزونات نيابة عنهم, كما ترجع المراجعة إلى حكومات قدماء المصريين واليونان الذين استخدموا المراجعين بغية التأكد من صحة الحسابات العامة. وكان المراجع وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى سلامتها من كل التلاعبات والأخطاء، وبالتالي صحتها.

إن التطورات المتلاحقة للمراجعة كانت رهينة الأهداف المتوخاة منها من جهة، ومن جهة أخرى كانت نتيجة البحث المستمر لتطوير هذه الأخيرة من الجانب النظري بغية جعلها تتماشى والتغيرات الكبيرة التي عرفتها حركة التجارة العالمية والاقتصاد العالمي بشكل عام، والتي شهدتها المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، لذلك سنورد جدول نميز فيه بين مختلف المراحل التاريخية للمراجعة.[1]

[1]– محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 7.

الجدول رقم (1-1): التطور التاريخي للمراجعة

الفترة التاريخية	الآمر بالمراجعة	المراجع	أهداف المراجعة
من 2000 ق م إلى 1700م	الملك، الإمبراطور الكنيسة، الحكومة.	رجل الدين، كاتب.	معاقبة مختلسي الأموال، حماية الأموال.
من 1700 إلى 1850م	الحكومة، المحاكم التجارية والمساهمين.	المحاسب.	منع الغش، معاقبة فاعليه، وحماية الأصول.
من 1850 إلى 1900م	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو قانوني.	تجنب الغش وتأكيد مصداقية الميزانية.
من 1900 إلى 1940م	الحكومة والمساهمين.	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة.	تجنب الغش والأخطاء، التأكيد على مصداقية القوائم المالية التاريخية.
من1940 إلى 1970م	الحكومة، البنوك والمساهمين.	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة.	التأكيد على صدق وسلامة انتظام القوائم المالية التاريخية.
من 1970 إلى 1990م	الحكومة، هيآت أخرى والمساهمين.	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والاستشارة.	التأكيد على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحترام معايير المحاسبة ومعايير المراجعة.
إبتداءا من 1990	الحكومة، هيآت أخرى والمساهمين.	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والاستشارة.	التأكيد على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ظل احترام المعايير ضد الغش.

المصدر: محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات (الاطار النظري والممارسة التطبيقية)**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 8.

المطلب الثاني: مفهوم المراجعة

مفهوم المراجعة لغة واصطلاحا[1]:

- **لغة:** هي المعاودة وتعني معاودة النظر فيما قمت به من عمل أو فيما قام به غيرك من أعمال لتحديد مدى صوابها، وقد كانت تتم في العصور القديمة عن طريق سماع أحد الأطراف لما دونه من بيانات تتعلق في الغالب بأموال عامة وحكومية للتحقق من صحتها، ولعل ذلك هو السبب في اشتقاق اصطلاح المراجعة.

[1]- حامد طلبة محمد أبو الهيبة، **أصول المراجعة**، دار زمزم، عمان, الأردن، 2011، ص: 12.

- **اصطلاحا:** المراجعة هي عملية منظمة لجمع وتقويم أدلة إثبات تتعلق بحقائق حول وقائع وأحداث اقتصادية، للتأكد من درجة تطابق تلك الحقائق مع المعايير الموضوعة، ونشر النتائج على مستخدمي المعلومات المعنيين.

ولقد تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة بالمراجعة نذكر أهمها كما يلي:

- **تعريف الجمعية المحاسبية الأمريكية:** المراجعة هي:"عملية منتظمة للحصول على الأدلة والقرائن بشكل موضوعي والتي تتعلق بمزاعم عن أحداث وأنشطة اقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه المزاعم وبين المعايير المقررة وتوصيل نتائج هذه المراجعة إلى الأطراف المعنية".[1]
- **تعريف منظمة العمل الفرنسي:** المراجعة هي: "المراجعة مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقديم مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم".[2]
- كما **عرفها (BENYAMIN Paul)** على أنها: "الفحص الذي يقوم به مهني مستقل وذو كفاءة بغرض إبداء رأيه المبرر حول انتظام وسلامة وصدق الحسابات السنوية في تعبيرها عن وضعية المؤسسة في تاريخ الإقفال وعن نتائج نشاطها لتلك الدورة، آخذا بعين الاعتبار القوانين والأعراف المتعامل بها في الدولة التي يتواجد بها مقر المؤسسة".[3]
- وكما **عرفها خالد أمين** على أنها: " فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسسة تحت التدقيق فحصا انتقاديا منظما، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح وخسارة عن تلك الفترة".[4]

مما سبق يمكن القول بأن المراجعة اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب من طرف مهني ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادقة للموجودات وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة.

استنادا إلى ما تم سرده في التعاريف السابقة، نلاحظ بأن هذه التعاريف ركزت على النقاط التالية التي تتمحور حولها المراجعة وهي:[5]

---

[1]– عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، **أسس المراجعة الداخلية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 17.

[2]– نصر صالح محمد، **نظرية المراجعة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص: 140.

[3]- BENYAMINE Paul, **pour une bonne pratique de l'audit**, Imprimerie nationale, paris, P: 23.

[4]– محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 9–10.

[5]– المرجع نفسه، ص ص: 11–12.

1- **الفحص:** يقصد به فحص البيانات والسجلات المحاسبية للتأكد من صحة وسلامة العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها، أي فحص القياس المحاسبي وهو القياس الكمي والنقدي للأحداث الاقتصادية الخاصة بنشاط المؤسسة؛

2- **التحقيق:** يقصد به الحكم على صلاحية القوائم المالية الختامية كأداة للتعبير السليم لنتيجة أعمال المؤسسة، وعلى مدى تمثيل المركز المالي للوضعية الحقيقية للمؤسسة في فترة زمنية معينة؛

نشير إلى أن الفحص والتحقيق عمليتان مترابطتان ينتظر من خلالهما تمكين المراجع من إبداء رأيه فيما إذا كانت عملية القياس للأحداث المالية أدت إلى انعكاس صورة صحيحة وسليمة لنتيجة ومركز المؤسسة الحقيقي؛

3- **التقرير:** يقصد به بلورة نتائج الفحص والتحقيق في شكل تقرير يقدم إلى الأطراف المعنية سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، والذي يعتبر بأنه العملية الأخيرة من المراجعة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المراجعة

إن تعدد الجهات الطالبة لخدمات المراجعة دليل عن مدى أهميتها، وسوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية المراجعة وأهدافها.

الفرع الأول: أهمية المراجعة

تؤدى المراجعة من خلال علاقة ثلاثية الأطراف، تمثل فيها الإدارة الطرف الأول، أما مراجع الحسابات فيمثل الطرف الثاني وأصحاب المصلحة في المؤسسة الطرف الثالث، وتبرز أهمية المراجعة من خلال القيمة المضافة التي تقدمها لمختلف الأطراف فيما يخص القوائم المالية للمؤسسة، وتشمل الأطراف المستفيدة من عمل المراجع الداخلي من:[1]

1- **المساهمون:** يعتبر المساهمون المستخدم الأول للقوائم المالية ولتقرير المراجع باعتبارهم الملاك الذين يعيّنون المراجع ليساعدهم في الرقابة على إدارة المؤسسة كوكيل عنهم، ويحتاج المساهمون إلى المعلومات التي تمدهم بها القوائم المالية لاتخاذ القرارات، ومن أهم هذه المعلومات: عائد السهم، الأداء المالي للمؤسسة، والقيمة السوقية للمؤسسة في البورصة، ويعتمد المساهمون على تقرير المراجع باعتباره شخص متخصص ومستقل، لأنه يمدهم بمعلومات إضافية عن مدى إمكانية اعتمادهم على ما تقدمه القوائم المالية من المعلومات، وبالتالي يمكن الاعتماد على رأيه في اتخاذ القرارات.

2- **المستثمرون المحتملون:** يحتاج المستثمر المحتمل في أسهم المؤسسة إلى معلومات كثيرة خاصة عن درجة المخاطر المتعلقة بالاستثمار في الأسهم، العائد الحالي والمتوقع للسهم، الأداء المالي للمؤسسة ومركزها المالي ونتائج أعمالها. وتعتبر القوائم المالية المصدر الرئيسي لإمداد هؤلاء المستثمرين بهذه

[1]- عمر شريقي، **التنظيم المهني للمراجعة –دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمملكة المغربية–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011، ص: 13-14.

المعلومات، لذلك فإن تقرير المراجع عن مراجعة هذه القوائم سوف يدعم ثقتهم فيما تقدمه لهم من معلومات، ومن ثم زيادة اعتمادهم عليها في اتخاذ قرار الاستثمار في أسهم المؤسسة من عدمه.

3- **هيئة سوق المال:** تعتبر هيئة سوق المال بالنسبة للعديد من الدول مستخدما هاما لتقرير المراجع لما لها من دور إشرافي ورقابي على سوق الأوراق المالية، وبحكم القانون، فإن المؤسسات المقيدة في البورصة والمؤسسات العاملة في مجال الأوراق المالية ملزمة بتقديم صورة من أوراقها المالية وتقرير مراجع الحسابات عليها للهيئة العامة لسوق المال، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا شبه تشريعيًّا فيما يتعلق بمتطلبات القياس والإفصاح المحاسبي لهذه المؤسسات وتعيين مراجع الحسابات.

4- **المؤسسات التمويلية والاستثمارية:** تعتبر البنوك والمؤسسات الاستثمارية، مثل صناديق ومؤسسات الاستثمار في الأوراق المالية، الممول الأول للاقتصاد، ولذلك فهي تعتمد على المعلومات التي توفرها القوائم المالية للمؤسسات المقترضة أو المستثمرين في أوراقها المالية في اتخاذ قرارات منح الائتمان، وتشكيل محافظ الاستثمار في الأوراق المالية، وتعتمد هذه المؤسسات على تقرير المراجع في تحديد مدى إمكانية الاعتماد والوثوق في المعلومات التي توفرها القوائم المالية، وتختلف درجة الوثوق في هذه المعلومات باختلاف اسم وسمعة مراجع الحسابات المهنية وحجم مكتبه.

5- **اتحادات ونقابات العمال:** تلعب اتحادات ونقابات العمال دورا هاما في الحفاظ على حقوق العمال في ظل اقتصاد السوق، وذلك من خلال آلية التفاوض مع إدارة المؤسسة أو الجهات الحكومية بشأن عوائد العمل من أجور وحوافز ومزايا مادية واجتماعية، وعادة ما يكون لدى اتحادات ونقابات العمال مستشارا ماليا يساعد إدارتها في إتمام عملية التفاوض بنجاح، ومن أهم المعلومات التي يعتمد عليها المستشار المالي، تلك الخاصة بقدرة المؤسسة على الدفع والتي ترتبط بدورها بالمركز المالي للمؤسسة، مؤشرات الربحية والسيولة، حصة المؤسسة من السوق والعوائد الحالية والمتوقعة، وتمثل القوائم المالية المصدر الرئيسي لمثل هذه المعلومات، لذلك فإن تقرير المراجع يدعم مدى اعتماد اتحادات ونقابات العمال عليها وثقتهم فيها.

6- **إدارة المؤسسة:** تعتمد إدارة المؤسسة على القوائم المالية التي يتم اعتمادها من قبل المراجع المحايد والمستقل، إذ يمثل تقريره أداة لإضفاء الصدق على إفصاح الإدارة للملاك أو المساهمين، فهو ذو تأثير ملموس في إثبات أن الإدارة قد قامت بدورها في إدارة أموال الملاك بكفاءة.

7- **الجهات الحكومية:** تعتمد بعض أجهزة الدولة على القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات في العديد من الأغراض، منها مراقبة النشاط الاقتصادي أو رسم السياسات الاقتصادية أو فرض الضرائب، ولا يمكن للدولة القيام بتلك الأعمال دون معلومات موثوق فيها، ومعتمدة من طرف جهات محايدة تقوم بفحصها فحصا دقيقا وإبداء الرأي الفني المحايد فيها.

الفرع الثاني: أهداف المراجعة

انطلاقا من التطور التاريخي للمراجعة والتعاريف المقدمة لها يظهر لنا جليا تطور أهدافها من حقبة زمنية إلى أخرى، نتيجة للتطور الذي عرفته المؤسسة من جهة، ولتعدد الأطراف المستعملة للمعلومات المحاسبية من جهة أخرى، لذلك سنورد الأهداف المتوخاة من المراجعة في النقاط التالية:[1]

1- **الوجود والتحقيق:** يسعى مراجع الحسابات في المؤسسة الاقتصادية إلى التأكد من أن جميع الأصول والخصوم، وجميع العناصر الواردة في الميزانية وفي القوائم المالية الختامية موجودة فعلا، حيث أن القيمة الناتجة من نظام المعلومات المحاسبية تقر مثلا بالنسبة إلى المخزون السلعي مبلغ معين عند تاريخ معين وكمية معينة، فيسعى المراجع إلى التحقق من هذه المعلومات من خلال الجرد الفعلي أو المالي للمخزونات.

2- **الملكية والمديونية:** تعمل المراجعة في هذا البند إلى إتمام البند السابق من خلال التأكد من أن كل عناصر الأصول هي ملك للمؤسسة والخصوم هي التزام عليها، فالوحدات المتواجدة في المخزونات أو الحقوق هي حق شرعي لها والديون هي مستحقة فعلا لأطراف أخرى، والمراجعة بذلك تعمل على تأكيد صدق وحقيقة المعلومات المحاسبية الناتجة عن نظام المعلومات المولد لها، والتي تقدم إلى أطراف عدة سواء كانت داخلية أو خارجية.

3- **الشمولية أو الاكتمال:** بما أن الشمول هو من بين أهم الخصائص الواجب توفرها في المعلومة، بات من الضروري على نظام المعلومات المحاسبية توليد معلومات معبرة وشاملة على كل الأحداث التي تمت، من خلال احتواء هذه المعلومة المقدمة على المعطيات الأساسية التي تمد بالصلة إلى الحدث، وبهدف الوصول إلى الشمولية ينبغي التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات من جهة، ومن جهة أخرى العمل على تجهيز هذه البيانات بشكل يسمح من توفير معلومات شاملة ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، والذي يعتبر من بين أهم أهداف المراجعة لإعطاء المصداقية لمخرجات نظام المعلومات المحاسبية.

4- **التقييم والتخصيص:** تهدف المراجعة من خلال هذا البند إلى ضرورة تقييم الأحداث المحاسبية وفقا للطرق المحاسبية المعمول بها، كطرق إهتلاك الاستثمارات أو الحسابات المعنية، وبانسجام مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عامًا، وإنّ الالتزام الصارم بهذا البند من شأنه أن يضمن الآتي:

- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش؛
- الالتزام بالمبادئ المحاسبية؛
- ثبات الطرق المحاسبية من دورة إلى أخرى.

5- **العرض والإفصاح:** تسعى الأطراف الطالبة للمعلومات المحاسبية إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، من خلال إفصاح هذه الأخيرة على مخرجات نظام

[1]- محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 16-19.

المعلومات المحاسبية والمتمثلة في المعلومات، التي أعدت وفقا للمعايير الممارسة المهنية، وتم تجهيزها بشكل سليم يتماشى والمبادئ المحاسبية. إن هذه المعلومات تعتبر قابلة للفحص من طرف المراجع تثبت صحة الخطوات التي تمت داخل النظام المولد لها من جهة، ومن جهة أخرى ليتأكد من مصداقيتها من خلال التمثيل الحقيقي لوضع معين داخل المؤسسة.

6- **إبداء رأي فني:** يسعى المراجع من خلال عملية المراجعة إلى إبداء رأي فني محايد حول المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المولد لها، لذلك ينبغي على هذا الأخير، وفي إطار ما تمليه المراجعة القيام بالفحص والتحقق من العناصر الآتية:

- التحقق من الإجراءات والطرق المطبقة؛
- مراقبة عناصر الأصول؛
- مراقبة عناصر الخصوم؛
- التأكد من التسجيل السليم للعمليات؛
- التأكد من التسجيل السليم لكل الأعباء والنواتج التي تخص السنوات السابقة؛
- محاولة كشف أنواع الغش، التلاعب والأخطاء؛
- تقييم الأهداف والخطط؛
- تقييم الهيكل التنظيمي.

انطلاقا مما سبق ذكره نستطيع أن نقول بأن المراجع يستطيع أن يبدي رأيه الفني المحايد حول مدى الالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية، وعن طريق صدق، مصداقية وصراحة المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية.

في الأخير نشير إلى أن الأهداف المتوخاة من المراجعة هي إحدى الأهداف الكلية للمؤسسة، وإذا ما نجحت المراجعة في تحقيق أهدافها، فهي بذلك تسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

المطلب الرابع: مبادئ وأنواع المراجعة

من خلال هذا المطلب سنتطرق لمبادئ وأنواع المراجعة كما يلي:

الفرع الأول: المبادئ الأساسية للمراجعة

تتمثل المبادئ الأساسية لوظيفة المراجعة فيما يلي:[1]

1- **مبدأ الشمول:** يقضي هذا المبدأ بأنه في ظل التطورات الحاصلة في مجال وأهداف المراجعة، لابد للمراجعة من مواكبة ذلك، من خلال الفحص الشامل لكافة مجالات الأداء في الوحدة الاقتصادية محل المراجعة (المالية، الإدارية والاجتماعية) باعتبارها وحدة واحدة.

[1]- نصر صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 292-294.

2- **مبدأ المسؤولية:** يقضي هذا المبدأ بضرورة تحمل المراجع لمسؤولياته عن التقرير الذي يحرره، ويلخص فيه رأيه الفني المحايد على ما قام به من فحص بالأداء الشامل للوحدة الاقتصادية، وهذه المسؤولية تكون تجاه عميله عن كل ضرر نتج عن إهماله (مسؤولية مدنية تعاقدية)، أو قد تكون تجاه الأطراف الأخرى (مسؤولية مدنية تقصيرية)، كما يعتبر المراجع مسؤولا مدنيا عن أعمال مساعديه، وقد تكون هذه المسؤولية تجاه المجتمع ككل، بالإضافة إلى المسؤولية المهنية تجاه زملائه.

3- **مبدأ الاستقلالية:** يقضي هذا المبدأ بضرورة أن يكون المراجع والفريق العامل معه مستقلا – سواء في التخطيط الفحص أو التقرير– شكلا وموضوعا، وأنه لا يتأثر في عمله بأية عوامل من شأنها أن تغير رأيه أو تتدخل في أداء عمله.

4- **مبدأ العناية المهنية:** يقضي هذا المبدأ بضرورة أن يبدل المراجع العناية الكافية في أداء عمله والتقرير عنه، وعدم بدله لهذه العناية يعرضه للمساءلة، نتيجة لما يترتب على ذلك من أضرار للأطراف المستفيدة من عمله.

5- **مبدأ التأهيل:** يقضي هذا المبدأ بضرورة توفر قدر كافي من التأهيل، لتمكينه من أداء مهمته بنجاح وفاعلية، ولاسيما في ظل المفهوم الشامل للمراجعة، على أن يشمل التأهيل كل الجوانب المتعلقة بالمراجع، سواء كان هذا التأهيل يتعلق بالمعرفة العملية المتعلقة بأمور المحاسبة أو المراجعة أو العلوم السلوكية أو غيرها من الجوانب المهمة للمراجع، حتى يتمكن من أداء عمله بفاعلية وكفاءة عاليتين، وكذلك يتعلق التأهيل بالخبرة العملية المتمثلة في سنوات الخبرة التي يقضيها المراجع في ممارسة المهنة إلى جانب التعليم المستمر له لربطه بالتطورات التي تحدث فيه بشكل دائم.

6- **مبدأ الموضوعية:** ويتضمن هذا المبدأ الإحلال إلى حد ما من عنصر التقدير الشخصي من خلال الاستناد على القدر الكافي من الأدلة من جهة، والاستعانة بالخبرات المتخصصة من جهة ثانية، واستخدام الأساليب الكمية في مجال المراجعة من جهة ثالثة.

7- **مبدأ الثبات:** ويقضي بضرورة البحث عن الدليل أو القرينة في صورة مستند، أسلوب أو إجراء، أو أية معلومات أخرى يمكن أن تؤثر في فكرة المراجع، وتقنعه بإبداء رأيه في تأييد أو رفض المادة محل المراجعة.

8- **مبدأ العدل (الإنصاف):** ويقضي هذا المبدأ بضرورة مراعاة المراجع عند صياغته لتقريره التحيز لجميع الأطراف المستفيدة من تقريره سواء كانت أطراف داخلية أم خارجية.

9- **مبدأ كفاية الإفصاح:** ويقضي بأن يفصح المراجع في تقريره على كل المعلومات التي تعكس سلامة الأداء الشامل للوحدة الاقتصادية، سواء فيما يتعلق بتحقيق الوحدة لأهدافها، أو نجاحها في استغلال مواردها، أو عدالة العرض في القوائم المالية والاجتماعية، أو مدى التزامها بالقوانين واللوائح الاجتماعية، أو مدى كفاية العنصر الإنساني فيها...الخ، وكذلك الإشارة إلى الأخطاء التي يراها ويكتشفها أثناء عملية

المراجعة، وبيان كافة الأسباب التي تدفعه إلى إصدار تقرير عكسي أو الامتناع عن إبداء الرأي، وعلى وجه العموم الإفصاح على كافة المعلومات التي تؤثر على القرارات التي تهم الأطراف المستفيدة.

الفرع الثاني: أنواع المراجعة

يوجد أنواع متعددة للمراجعة تختلف باختلاف المعيار الذي ينظر من خلاله إلى المراجعة، لكن هذا التنوع في المراجعة لا يؤثر في جوهر عملية المراجعة، أي أن مفهوم المراجعة والأصول والأسس التي تقوم عليها لا تتغير بتغير المعيار الذي ينظر منه إلى المراجعة، ولذلك يمكن التمييز بين الأنواع التالية للمراجعة:[1]

1- **من حيث المصدر الذي ينص عليها:** تقسم المراجعة من حيث المصدر الذي ينص عليها إلى:

1-1- **مراجعة قانونية (إلزامية):** هي المراجعة التي ينص عليها القانون، حيث يلزم القانون عددا من المؤسسات بمراجعة حساباتها وأهم هذه المؤسسات شركات الأموال.

1-2- **المراجعة الاختيارية:** هي المراجعة التي تتم دون إلزام قانوني وإنما بناءا على اتفاق بين الشركاء للقيام بها بواسطة مراجع خارجي. ويحدث هذا غالبا في شركات الأشخاص، أو المؤسسات الفردية. إن واجبات المراجع في هذه الحالة محددة في الاتفاق الذي تم مع المؤسسة أو المؤسسة الفردية بحيث يمكن توسيع نطاق المراجعة فيها أو تضييقها.

2- **من حيث حجم الاختبارات:** تقسم المراجعة من حيث الاختبارات إلى:

2-1- **المراجعة الشاملة:** يقصد بها المراجعة التي تشمل جميع الأعمال التي تمت خلال السنة المالية، لذا يجب فحص جميع البيانات المسجلة في الدفاتر والسجلات المحاسبية، والتأكد من عدالة القوائم المالية، ومدى تمثيلها لنتيجة الأعمال والمركز المالي، إلا أن هذا النوع غير ملائم ويعتبر غير اقتصادي لأنه يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من قبل مراجع الحسابات.

2-2- **المراجعة الإختبارية:** هي المراجعة التي تقوم على انتقاء عينة من العمليات، وفحصها وتعميم نتائج الفحص لها على مجتمع الدراسة، وحجم هذه العينة يتوقف على قوة الرقابة الداخلية الموجودة في المؤسسة، وإذا وجد المراجع أخطاءاً في الدفاتر والسجلات وجب عليه توسيع حجم العينة، إلا أنه تتولد لديه القناعة الكافية بأن السجلات والدفاتر والحسابات ستعكس رأيه النهائي حول عدالة القوائم المالية.

3- من حيث توقيت القيام بالمراجعة: تقسم المراجعة من حيث توقيت القيام بها إلى:

3-1- **مراجعة مستمرة:** وهي المراجعة التي تتم على مدار السنة المالية، وغالبا ما تتم وفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء مراجعة أخرى بعد إقفال الحسابات والدفاتر المحاسبية، وذلك بغية التحقق من التسويات النهائية اللازمة لإعداد القوائم المالية الختامية، وينفذ البرنامج بواسطة المراجع

[1]- حسين أحمد دحدوح وحسين يوسف القاضي، **مراجعة الحسابات المتقدمة (الإطار النظري والإجراءات العملية)**، ج1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 50-52.

أو مساعديه على أن يؤشر البرنامج في النهاية، وبذلك يمكن معرفة ما تم من عمل أثناء المراجعة المستمرة بمجرد الاطلاع على برنامج المراجعة.

3-2- **مراجعة نهائية:** وهي المراجعة التي تتم بعد انتهاء السنة المالية، أي بعد ترصيد الحسابات وإقفال الدفاتر وإعداد الحسابات الختامية والميزانية، وتعتبر هذه المراجعة مناسبة للمؤسسات الصغيرة إلا أنها غير ممكنة للمؤسسات الكبيرة لكثرة عملياتها، وضيق الوقت بين نهاية السنة المالية وطلب تقديم الحسابات، ولهذا النوع مزايا تتجلى في:

أ- انصراف المراجع إلى عمله دون أن يطالب بالدفاتر والوثائق التي يفحصها؛

ب- عدم استطاعة الموظفين إضافة أو حذف أي من الدفاتر.

4- من حيث نطاق المراجعة: تقسم المراجعة من حيث النطاق إلى:

4-1- **مراجعة كاملة:** يقصد بها المراجعة التي تمنح المراجع إطارا غير محدد للعمل الذي يؤديه، ولا تضع الإدارة أية قيود على نطاقه أو مجال عمله, حيث يقوم المراجع بفحص القيود والمستندات والسجلات المحاسبية بقصد إعطاء رأيه الفني حول عدالة القوائم المالية.

4-2- **مراجعة جزئية:** وهي المراجعة التي يقتصر عمل المراجع فيها على بعض العمليات، أو التي توضع فيها بعض القيود على نطاق فحص المراجع بأية صورة من الصور وتحدد الجهة التي تعين المراجع لتلك العمليات.

5- من حيث القائم بعملية المراجعة: تقسم المراجعة من حيث هذا المعيار إلى:

5-1- **المراجعة الخارجية:** وهي المراجعة التي تتم من طرف خارج الوحدة الاقتصادية، حيث يكون مستقلا عن إدارة الوحدة، والهدف الأساسي لهذا النوع يتجلى في إعطاء رأي فني حول عدالة القوائم المالية.

5-2- **المراجعة الداخلية:** وهي نشاط تقويمي مستقل يوجد في داخل الوحدة، لفحص وتقويم أنشطتها كخدمة للمؤسسة ذاتها، والمراجع الداخلي هو موظف للمؤسسة التي تخضع أنشطتها للفحص والتقويم، وهو لا يتمتع بالاستقلال الذي يتمتع به المراجع الخارجي.

المبحث الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوظائف التي ترتكز عليها المؤسسات وأحد أهم الأنظمة الرقابية الموجود بها، فهي أداة بيد الإدارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة، ونشاط تقييمي لكافة أنشطتها وعملياتها في المؤسسة، حيث تعمل على تطوير أنظمتها الرقابية الداخلية.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية وخصائصها

للمراجعة الداخلية مجموعة من التعاريف، وجملة من الخصائص، سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم المراجعة الداخلية

تعددت التعاريف حول المراجعة الداخلية من مرحلة إلى أخرى ومن هيئة إلى أخرى نوجزها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** عرّف **مجمع المراجعين الداخليين** بالولايات المتحدة الأمريكية المراجعة الداخلية على أنها:"وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين، وتتناول الفحص الانتقائي المنظم والتقييم المستمر للخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة ومدى كفاءتها وفعاليتها وأداء الإدارات والأقسام".[1]
- **التعريف الثاني:** عرّف **المعهد الفرنسي للمراجعين والمستشارين الداخليين (IFACI)** المراجعة الداخلية في نشرته عن مسؤوليات المراجع الداخلي بأنها وظيفة المراجعة الداخلية هي عبارة عن: "نشاط تقييمي مستقل، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة وبالتالي فهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقييم فعالية أساليب الرقابة الداخلية".[2]
- **التعريف الثالث:** حسب نشرة عام 1999 **للمعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA)** ورد فيها تعريف للمراجعة الداخلية على أنها: "نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة لتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه".[3]

من التعاريف السابقة نقترح تعريف شامل وموحد للمراجعة الداخلية وهو كما يلي:

هي وظيفة أو نشاط تقييمي مستقل استقلالا نسبيا، يقوم به فرع أو مصلحة داخل المؤسسة، وهذا من أجل القيام بعملية فحص للعمليات والإجراءات بشكل موضوعي ومستقل وبطريقة انتقائية، من أجل الوقوف على مدى تطابق الخطط الموضوعية مسبقا بما هو موجود، وتصحيح الانحرافات والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة والمعلومات سليمة ودقيقة وكافية.

---

[1]– عبد الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة التكنولوجيا المعلومات**، دار الراية، عمان، الأردن، 2008، ص:57.

[2]– يونس زين، **تفعيل المراجعة عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية**، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010، ص: 02.

[3]– يونس زين ومصطفى عوادي، **المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية**، مكتبة بن موسى السعيد، الوادي، الجزائر، 2011/2010، ص ص: 36–37.

الفرع الثاني: خصائص المراجعة الداخلية

تتميز المراجعة الداخلية بجملة من الخصائص وهي:[1]

1- **المراجعة الداخلية هي وظيفة شاملة:** فهي تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف، حيث ينصب اهتمامها على كل وظائف المؤسسة بهدف خدمة الإدارة؛

2- **المراجعة الداخلية هي وظيفة دورية:** حيث تخضع مختلف الوحدات والمصالح التابعة لها لعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة؛

3- **الاستقلالية:** رغم أن المراجعة الداخلية وظيفة من وظائف المؤسسة، إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، فعلى المراجع أن يكون مستقلا حتى يتسم عمله بالموضوعية.

وهناك خصائص أخرى للمراجعة الداخلية تتمثل في:[2]

- المراجعة الداخلية وظيفة استشارية أكثر منها وظيفة تنفيذية؛
- يمتد نشاط المراجعة الداخلية إلى جميع الرقابات الإدارية، بما فيها الرقابة المحاسبية والضبط والداخلي؛
- المراجع الداخلي لا يجب أن يقوم بأي عمل من أعمال التنفيذ أو يشترك في أداء عمل سوف يقوم بتحقيقه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أهمية وأهداف المراجعة الداخلية.

الفرع الأول: أهمية المراجعة الداخلية

تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها وظيفة رقابية فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال، وتقييم الأداء والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي، إذ يعتبرها المرآة التي تعكس له واقع ما يحدث في المؤسسة، وأهم آليات التحكم في المؤسسة، لذلك فقد ظهرت وزادت أهميتها نتيجة لتظافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي:[3]

1- كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها؛

2- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة؛

3- حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات؛

4- حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية وصيانة أموال المؤسسة من الغش والسرقة والأخطاء؛

5- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابي الحكومي؛

6- تطور إجراءات المراجعة من تفصيلية كاملة إلى اختباريه تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية.

---

[1]- سعاد شدري معمر، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز**، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص: 54.

[2]- أحمد حلمي جمعة، **مدخل حديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفا، عمان، الأردن، 2000، ص: 91.

[3]- يوسف محمد جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008، ص: 20.

الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية

تتمثل أهداف المراجعة الداخلية فيما يلي:[1]

1- التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا، وتقييمها وإبداء الرأي حيالها وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلا وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع أموال المؤسسة، وهنا يقوم المسؤولون عن المراجعة الداخلية بكتابة تقارير دورية عن تقييم للخطط المنفذة؛

2- التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية، وأنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة، وهذا يتطلب فحص جميع عمليات المؤسسة التي تتخللها النفقات وصرف الاعتمادات المالية، وقيام المراجعة الداخلية بهذه المهام يؤدي في النهاية إلى منع الغش والتزوير والتلاعب واكتشاف الأخطاء وهذا يؤدي إلى تعزيز الثقة في الدفاتر والسجلات، وكذلك في البيانات والمعلومات؛

3- التحقق من وجود حماية كافية لأصول المؤسسة ضد الفقد والسرقة؛

4- الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية واتخاذها كأساس للقرارات الإدارية الناجحة؛

5- تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية؛

6- تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.

المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية

تعتبر معايير المراجعة الداخلية من الإصدارات الرسمية لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي، والتي تم وضعها لتحكم الممارسة المهنية لهذه الأخيرة، والهدف من وضع هذه المعايير يتمثل في:[2]

- إزالة الغموض حول دور ومسؤولية المراجعة بالمؤسسة، وذلك بتحديد مجال تدخلها وممارستها؛
- تحديد مسؤولية وسلطة المراجعة الداخلية بالمؤسسة؛
- وضع قوانين تنظيمية وتشغيلية لمصلحة المراجعة الداخلية؛
- ترويج المراجعة الداخلية، وذلك بتطوير خبرة معترف بها، خاصة إذا علمنا أن المراجعين الداخليين مرتبطين بالمراجعين الخارجيين، ولم يحظوا باعتراف مثلهم، لذلك وضعت معايير لتحديد شروط ممارسة وظيفة المراجعة الداخلية.

تتمثل أهم معايير المراجعة الداخلية في:

[1]- زاهرة توفيق سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية، عمان الأردن، 2009، ص: 88.

[2]- شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك الدورة"مبيعات- مقبوضات"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 73.

1- **استقلالية المراجع الداخلي:** ويتضمن:[1]

1-1- **الاستقلال:** يعني استقلال المراجع الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، ويتحقق الاستقلال عندما يقوم المراجع الداخلي بأداء عمله بحرية وبموضوعية، ويسمح ذلك للمراجع الداخلي بإعطاء رأي غير متحيز، ويتحقق الاستقلال بناءا على الوضع التنظيمي وموضوعية المراجع.

1-2- **الوضع التنظيمي:** حيث يجب:

أ- أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها؛

ب-أن يحصل المراجعون الداخليون على دعم من الإدارة العليا ومن مجلس الإدارة، وذلك لكي يكون الأفراد الخاضعين للمراجعة متعاونين بدون أي تدخل؛

ج- أن يتمتع مدير إدارة المراجعة الداخلية بسلطة كافية، لكي يحقق له ذلك استقلالية وتوسيع نطاق عمل إدارته وتنفيذ توصيات إدارته؛

د- أن يتم تحديد سلطات وأهداف ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية في شكل مكتوب؛

هـ-أن يقدم مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريرًا بالأنشطة التي يتم القيام بها للإدارة العليا ولمجلس الإدارة مباشرة.

1-3- **الموضوعية:** وتتضمن:

- تحديد اختصاصات العاملين في إدارة المراجعة الداخلية؛
- تحديد حالات التعارض في الاختصاصات داخل الإدارة؛
- مراجعة نتائج المراجعة الداخلية قبل كتابة التقرير.

2- الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي: وتتضمن:[2]

2-1- **تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات من يعمل داخل إدارة أو قسم المراجعة الداخلية:** من حيث: الكفاءة العملية، الخبرة العملية، فهم المبادئ الإدارية، دراسة وفهم العلوم السلوكية، وتوفر الصفات الخلقية.

2-2- **وضع برامج تدريب مستمر:** لرفع كفاءة العاملين في قسم المراجعة الداخلية وتحسين مستوى العناية المهنية.

3- **نطاق المراجعة الداخلية:** ويتضمن هذا المعيار ما يلي[3]:

3-1- **فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها:** المتمثلة في:

أ. حماية ممتلكات وموارد المؤسسة من أي تصرفات غير مرغوب فيها؛

ب. دقة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي في المؤسسة؛

---

[1]- كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص:169.

[2]- محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 132-133.

[3]- المرجع نفسه، ص: 133.

ج. التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل؛

د. التحقق من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات.

3-2- **فحص مدى وجود وفاعلية الأداء ومدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بفاعلية.**

4- **أداء عمل المراجعة الداخلية:** ويتمثل في معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية والتي تتضمن العناصر التالية:[1]

4-1- تخطيط عملية المراجعة؛

4-2- فحص وتقييم المعلومات المتاحة للتأكد من أنها معلومات كافية، مفيدة، مناسبة وملائمة، وتخدم عملية المراجعة؛

4-3- إبلاغ نتائج المراجعة؛

4-4- متابعة تنفيذ هذه لنتائج.

5- **إدارة قسم المراجعة الداخلية:** ويتضمن هذا المعيار العناصر التالية:[2]

5-1- مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسؤول عن إدارة القسم وعليه التحقق من:

أهداف القسم، موارد القسم ماديا وبشريا، وخطة المراجعة الداخلية.

5-2- ينبغي على إدارة القسم مراعاة الجوانب التالية:

أ- أهداف وسلطات ومسؤوليات القسم؛

ب-جوانب التخطيط في القسم والتي تتضمن الأهداف، البرامج والموازنات؛

ج- السياسات والإجراءات المناسبة لطبيعة أعمال القسم؛

د- إدارة الأفراد العاملين في القسم؛

هـ-التنسيق مع المراجع الخارجي؛

و- الضمانات الإضافية لجودة عمل المراجعة الداخلية.

المطلب الرابع: وظائف المراجعة الداخلية

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة تقييم مستقلة، تنشأ لفحص وتقييم كافة الأنشطة كخدمة للمؤسسة ككل وليس خدمة الإدارة فقط، وهذا ما اتضح من التعريفات والأهداف سابقة الذكر.

وتتمثل وظائف لمراجعة الداخلية فيما يلي:[3]

1- **الفحص:** إن نشاط المراجع الداخلي الذي يختص بفحص السجلات المحاسبية ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية، حيث تظهر فاعلية المراجعة الداخلية في المؤسسة عندما يقوم المراجع الداخلي

[1]- محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 133- 134.

[2]- المرجع نفسه، ص: 134.

[3]- فارس كديدة، **مدى تفعيل المراجعة الداخلية لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014، ص ص: 12-13.

بزيارة الفروع نظرا لبعدها عن المركز الرئيسي والإدارة المركزية للمؤسسة، مما يقتضي فحص سجلاتها ورقابة أصولها؛

2- **التحليل:** يقصد به الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية، والإجراءات المحاسبية، المستندات، السجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص، ويتطلب إجراء مقارنات المؤشرات، وكذلك التمعن بقصد اكتشاف الأمور الغير طبيعية مثل وجود مبلغ دائن في حساب أصله مدين ويرتبط التحليل بالتحقيق وليس هناك حد فاصل بينهما؛

3- **الالتزام:** ويقصد به الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفقا للطرق والنظم والقرارات الإدارية حتى يتحقق الانضباط بالتنظيم؛

4- **التقييم:** إن عملية الفحص والتحليل ينتج من خلالها للمراجع الداخلي مقدرة الحكم على مدى قوة النظام الموضوع ونقاط الضعف فيه مما ينعكس على التقرير الشخصي الذي يوضح مدى كفاية وفعالية السياسات والإجراءات التي تسير عليها المؤسسة وما لديها من تسهيلات وأفراد بقصد ترشيد الأداء وتطويره إذ يقتضي التقييم تجميع البيانات والمعلومات وتقتضي الحقائق وبالاستعانة بآراء المسؤولين واقتراحاتهم مع تقييم هذه الآراء والاقتراحات؛

5- **التقرير:** يبرز التقرير الذي يقدمه المراجع الداخلي آراء فنية حول المشكلة، أهميتها وطريقة معالجتها، وما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، ويفضل عرض التقرير عن النشاط محل الفحص لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير لبعض الأمور، وتتمثل قدرة المراجع الداخلي في العرض الواعي والواقعي لنتائج ما قام به من فحص.

المبحث الثالث: آليات عمل المراجعة الداخلية

يحتاج المراجع الداخلي خلال قيامه بمهمته إلى مجموعة من التقنيات والأدوات، حيث يستخدمها لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، كما يتبع مجموعة من الخطوات لتنفيذ وظيفته، ولهذا ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى آليات المراجعة الداخلية، حيث سنتناول في المطلب الأول مهام المراجع الداخلي ومبادئ أخلاقياته المهنية، أما في المطلب الثاني فسوف نركز على موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري، وفي المطلب الثالث سنركز على تقنيات وأدوات المراجعة الداخلية، أما في المطلب الرابع فنتناول خطوات تنفيذ المراجعة الداخلية.

المطلب الأول: مهام المراجع الداخلي ومبادئ أخلاقياته المهنية

يعتبر المراجع الداخلي المسؤول الأول عن تنفيذ مهام المراجعة الداخلية، وبالتالي كلما كانت ظروف عمله معدة بشكل جيد كلما زادت من قدرته على خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

الفرع الأول: المراجع الداخلي وحقوقه المهنية

المراجع الداخلي هو الشخص الذي يعمل ضمن قسم المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ويقوم بعمليات المراجعة الداخلية فيها، وذلك بمراجعة كافة النشاطات داخل المؤسسة سواء المالية منها أو غير المالية لتحديد مواطن الضعف في الأداء، والعمل على معالجتها وإزالتها وتحديد مواطن القوة لتدعيمها ويتحمل المراجع الداخلي كافة المسؤوليات الملقاة على عاتقه.[1]

يعتبر المراجع الداخلي جزء من آلية التغذية العكسية لخلية المراجعة الداخلية، حيث تبدأ مهمته بعد تكليفه من قبل الإدارة العامة للمؤسسة، وهذا بتحديد المدة، مجال التدخل والمنهجية الواجب إتباعها، ويقوم المراجع الداخلي غالبا بفحص جميع المستويات، وسائل الرقابة، كما أنه يقوم بتحديد ما إذا كانت طرق التقييم مناسبة أم لا، ويجب أن يكون للمراجع الداخلي معرفة حول ما يجب مراجعته والغرض من ذلك.[2]

كما يقوم المراجع الداخلي بتحديد نوع المخاطر المتوقعة لمعرفة متى تتم عملية المراجعة، وليس بالضرورة أن يكون الآمر بعملية المراجعة الإدارة العامة، فقد يطلب رئيس مصلحة القيام بذلك ولكن مع موافقة الإدارة العامة.[3]

حتى يتمكن المراجع الداخلي من أداء مهامه على أكمل وجه، لابد من أن تكون له مجموعة من الحقوق والتي بإمكانها تسهيل عمله والمتمثلة في:[4]

- حق الوصول إلى الموارد البشرية، أصول وممتلكات المؤسسة؛
- حق الإطلاع أو الرقابة أثناء التنفيذ على كل ما يؤكد أو يثبت نتائج الأعمال من حسابات ختامية، الدفاتر، سجلات تجارية ووثائق؛
- حق طلب جميع البيانات والمعلومات التي يراها واجبة القيام بعمله؛
- حق توجيه الاستفسار والسؤال مع للموظفين في كل ما له علاقة بمجال مراجعته.

الفرع الثاني: مهام المراجع الداخلي

يقوم المراجع الداخلي بمساعدة الإدارة من خلال تقديمه لمجموعة من الخدمات، والمتمثلة في:[5]

1- تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة: تقوم الإدارة بالتخطيط، التنظيم والإشراف على عملياتها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف والغايات، ولذلك فإن جميع الأنظمة، العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تكون خاضعة لتقييم المراجع الداخلي؛

---

[1]- زهرة حسن علوي وفاطمة صالح مهدي، **تكامل دور التدقيق الداخلي والخارجي لإنجاح أسلوب التقدير الذاتي في الهيئة العامة للضرائب**، مجلة جامعة بغداد للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، العراق، 2011، ص: 300.

[2]- ثناء علي القباني، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 91.

[3]- شدري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

[4]- زهرة حسن علوي، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

[5]- خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 39-41.

2- **خلق قابلية الاعتماد على المعلومات المالية:** يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة، كاملة ومفيدة، وأن تقدم في الوقت المناسب حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ قراراتها، والمراجع الداخلي هو الذي يحقق ويثبت دقة هذه المعلومات وإمكانية الاعتماد عليها؛

3- **حماية الأصول:** يقوم المراجع الداخلي بالبحث فيما يخص الخسائر الناتجة عن السرقة وكل التصرفات غير القانونية في ممتلكات المؤسسة؛

4- **الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة:** يتحقق المراجع الداخلي من أن كل أعمال المؤسسة يقام بها كما هو مطلوب ومع إتباع السياسات، والإجراءات والتعليمات المقررة، وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك، فعلى المراجع تحديد أسباب ذلك لأنه قد تكون الإجراءات خاطئة ولا يمكن تطبيقها، كما عليه تحديد التكلفة الناتجة عن مخاطر عدم الالتزام بالإجراءات الموضوعة سلفا؛

5- **الوصول إلى الأهداف والغايات:** يتم وضع الأهداف والغايات من قبل الإدارة ويقوم المراجع الداخلي بتحديد فيما إذا كانت هذه الأهداف متوافقة مع إمكانيات المؤسسة في تحقيقها؛

6- **تحديد مواطن الخطر:** على المراجع الداخلي تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطر عالية وإعلام الإدارة عنها، ويتم تحديد مواطن الخطر عن طريق خبرة المراجع في المؤسسة أو من معلومات مشتقة من مصادر خارجية، مثل مشاكل موجودة في مؤسسات أخرى ذات نشاط مشابه لنشاطها؛

7- **اكتشاف ومنع الغش والاحتيال:** تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على الإدارة وذلك من خلال قيام المراجع الداخلي بفحص وتقييم كافي وفعال لكافة عمليات المؤسسة، وعليه يجب أن يكون لديه المعرفة الكافية لطرق واحتمالات الغش لتحديد أماكن حدوثها، وعلى المراجع عند اكتشاف ضعف في نظم الرقابة الداخلية القيام باختبارات إضافية للتأكد من ذلك، كما يستطيع المراجع الداخلي الجيد منع الآخرين من القيام بالغش والاحتيال في حالة ما إذا كانت مؤهلاته وقدراته كبيرة لأنهم على علم بقدرته على اكتشاف ذلك.

الفرع الثالث: مبادئ المراجع الداخلي وأخلاقياته المهنية

يتمثل الغرض من مبادئ وأخلاقيات المراجع الداخلي بالنسبة لمعهد المراجعين الداخليين في إرساء وتعزيز ثقافة أخلاقية محددة تحكم وظيفة المراجعة الداخلية، وباعتبار أن وظيفة المراجعة الداخلية تقوم على الثقة في تأكيدها الموضوعي بشأن إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة فلا بد من وجود مجموعة من المبادئ والأخلاقيات التي تضمن ذلك، وعليه فعلى المراجع أن يتميز بـ:[1]

1- **الاستقلالية:** استقلالية المراجع الداخلي من شأنها إرساء دعائم الثقة، وهو ما يشكل الأساس للاعتماد على آرائه وأحكامه، وتتمثل قواعد الاستقلالية في:

- أداء مهامه بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية؛

[1]- بلال برابح، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص ص: 68-70.

- الالتزام بالقوانين المعمول بها ومراعاة الإفصاح عما يتوفر له من معلومات وفقا للقوانين المعمول بها وأصول الوظيفة؛
- أن لا يكون طرفا في أي نشاط غير مشروع أو يقوم بأي أفعال أو تصرفات تسئ إلى وظيفة المراجعة الداخلية أو إلى المؤسسة التي يعمل لصالحها؛
- أن يراعي ويساهم في تحقيق الأهداف المشروعة والسليمة للمؤسسة التي يعمل لصالحها.

2- **الموضوعية:** يجب على المراجع الداخلي مراعاة أعلى مستويات الموضوعية في جمع، تقييم وتبليغ المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العمل الذي يكون بصدد فحصه، كما عليه مراعاة التقييم المتوازن لكل الظروف ذات الصلة، وأن لا يتأثر في آرائه أو أحكامه بمصالحه الشخصية، أو بآراء أو تأثيرات الآخرين، وتتمثل قواعد الموضوعية في:

- أن لا يشارك في أي نشاط أو علاقة تسيء إلى تقييمه المحايد، وذلك بعدم المشاركة في الأنشطة أو العلاقات التي قد تتعارض مع مصالح المؤسسة والتي يعمل لصالحها؛
- أن لا يقبل أي شيء من شأنه أن يسيء أو يتوقع منه أن يسيء إلى مساره المهني؛
- أن يفصح عن كافة الحقائق، والتي قد يكون عدم الإفصاح عنها تحريفا أو تشويها لتقاريره حول الأنشطة التي تجرى مراجعتها.

3- **السرية:** يجب على المراجع الداخلي احترام قيمة وملكية المعلومات التي يتلقاها أو يطلع عليها، وعليه أن لا يفصح عنها للأطراف غير المعنية إلا بإذن من الإدارة العليا ما لم يكن هناك إلزام قانوني أو مهني يجبره على ذلك.

كما تتمثل قواعد السرية في:

- يجب أن يكون حذرا في استخدام المعلومات التي يحصل عليها في سياق أداء عمله؛
- عدم استخدام تلك المعلومات لأجل أي منفعة شخصية، أو على نحو من شأنه مخالفة القوانين أو الإساءة لمشروعية وأخلاقية أهداف المؤسسة التي يعمل لصالحها.

4- **الكفاءة:** على المراجع الداخلي استخدام المهارات والخبرات اللازمة في أداء وظيفة المراجعة الداخلية، وتتمثل قواعد الكفاءة في:

- أن لا يؤدي سوى الخدمات التي تكون لديه المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لها؛
- أن يؤدي خدمات المراجعة الداخلية وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية؛
- أن يعمل باستمرار على تحسين مهاراته وجودة الخدمات التي يؤديها.

5- **النزاهة:** تعتبر نزاهة المراجع الداخلي أساس الثقة والمصداقية عن الأحكام والقرارات التي يصدرها، وبالتالي يجب عليه أن يتحلى بالنزاهة والشفافية عند القيام بجميع أعمال المراجعة، كما يجب أن تصاحبه هذه النزاهة خلال جميع مراحل عملية المراجعة.

6- **الحياد:** على المراجع الداخلي أداء مهامه بكل أمانة، دقة وحياد، ولكي تكون المراجعة الداخلية حيادية يجب أن تكون مستقلة، سواء من ناحية تنظيم الأنشطة أو من ناحية التبعية، بحيث يجب أن تكون تابعة مباشرة إلى مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

المطلب الثاني: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري

إن وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتناول المجال التقييمي وكذلك الوقائي لأصوله، ثم النواحي الإنشائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمتها، كما أن المجال يتسع ويجعلها أداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة، فالمراجع الداخلي يقوم بعمله من واقع مهامه الوظيفية ومسؤولياته أمام الإدارة العليا، فهو يقيم عمل الغير، ولكن لا يواجه الغير في العمل، فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة للموظفين الذين يراجع عملهم، فالمراجع الداخلي مستقل في تنفيذ مهام وظيفته، ولا يملك السلطة في إعطاء الأوامر بصفة مباشرة للموظفين، فهو يتأكد من التماشي مع السياسات والإجراءات والسجلات المحددة مسبقا، حيث أن ما يقوم به من فحص لا يبعد المسؤولية عن الأفراد الذين قاموا بالعمل.[1]

إن أداء المراجع الداخلي لمهامه لا يمكن اكتمالها إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة عن باقي الوظائف، إذ تعد استقلالية المراجع الداخلي أحد المعايير الهامة للمراجعة، ويعتبر هذا المعيار ضروريا لكفاءة تنفيذ برنامج المراجعة، ولكن كيف يتسنى تحقيق هذا الاستقلال للمراجع الداخلي وهو موظف بالمؤسسة يقوم بتقديم خدماته للإدارة العليا.

ففي ظل العلاقة الوظيفية للمراجع الداخلي لا يمكن أن يتحقق الاستقلال الكامل، ومن ثم يتحول الأمر إلى تحقيق نوع من الاستقلال في الوضع التنظيمي للمراجع الداخلي بالنسبة للإدارات والأقسام بالمؤسسة، والوضع الأمثل هو أن يتبع المراجع الداخلي إلى تنظيم الإدارة العليا للمؤسسة، ومن مقتضيات الاستقلال أن يكون المراجع الداخلي بعيدا عن وضع السياسة، الإجراءات، إعداد السجلات، الارتباطات أو أي عمل تنفيذي آخر يكون من الطبيعي أن يتولى مراجعته وتقييمه فيما بعد، وفي ظل هذا الوضع يقدم تقاريره لمجلس الإدارة أو معالجة المراجعة المنبثقة من مجلس الإدارة.

ومن خلال هذا يمكن القول أن المراجع الداخلي مستقل في عمله من ناحيتين:[2]

1- **مكانته في التنظيم الوظيفي وارتباط عمله بالمستويات العليا:** حيث أن هذه المكانة تحقق له الاستقلال في عمله وتعطيه القدرة على تنفيذ ما يوكل إليه من عمل، فرئيس إدارة المراجعة مسؤول أمام المستويات العليا للإدارة نظرا لأن ما سيكتشفه أثناء تأدية عمله هو من اهتمامات مجلس الإدارة؛

2- **قيام المراجع الداخلي بوظيفة الفحص والتقييم ومراقبة التنفيذ لجميع أنشطة المؤسسة.**

---

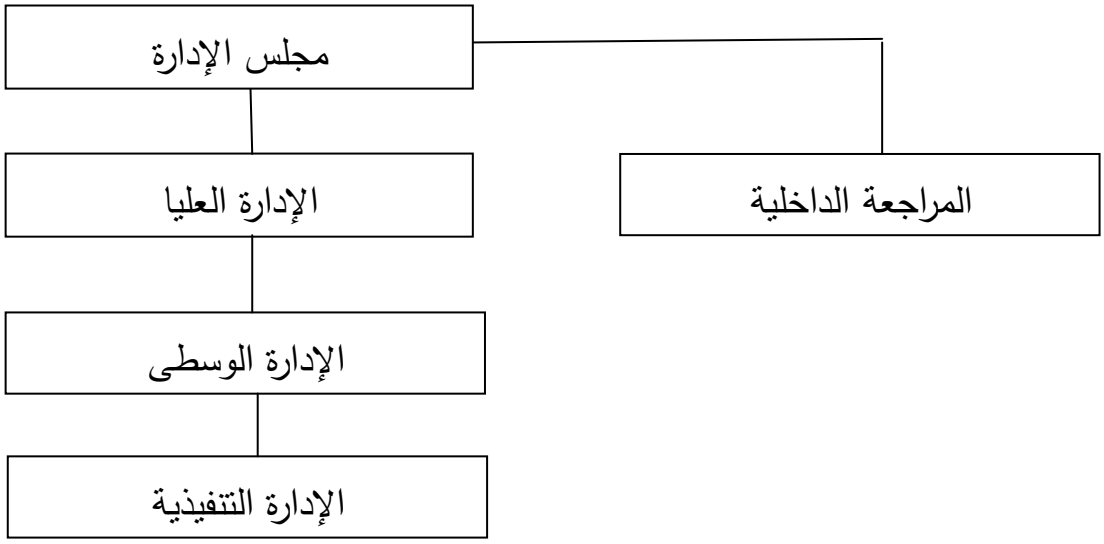
[1]- مسعود صديقي، **إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 54.

[2]- محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

نستخلص من مما سبق أنه يجب أن تراعى استقلالية دائرة المراجعة الداخلية بشكل تام وأن تكون مرتبطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا الذي من مسؤولياتها متابعة أمور المؤسسة، وإصدار التعليمات ووضع الضوابط والأنظمة –لإصدار القرارات الإستراتيجية– التي تكون مرتبطة مع المدير العام ولكن لأجل ضمان تنفيذ التوصيات فمجلس الإدارة هو من يجب الارتباط معه.[1]

ويمكن إظهار موقع قسم أو دائرة المراجع الداخلي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1–1): تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي



المصدر: عبد الفتاح الصحن وآخرون، **أصول المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 236.

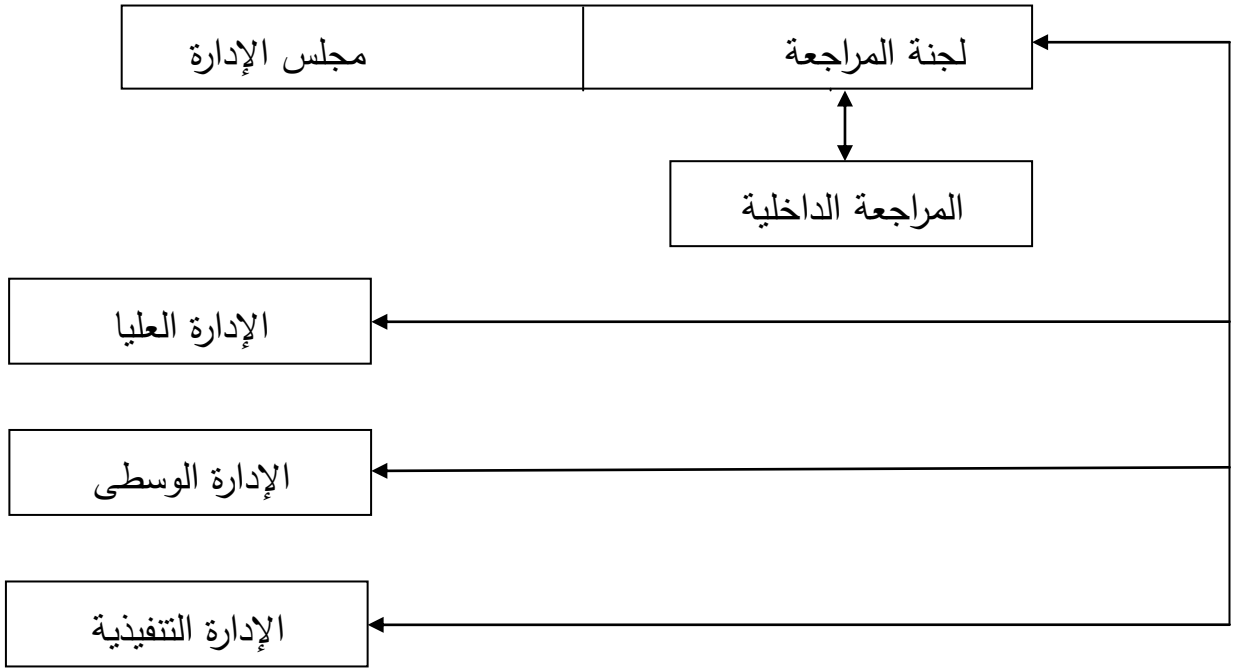
هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من المؤسسات نحو إنشاء ما يطلق عليه بلجنة المراجعة، وتتكون هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة المتفرغين، وذلك بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية، مما يزيد من استقلالية قسم المراجعة الداخلية عن الإدارة، وكلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة وقسم المراجعة الداخلية، كلما زاد احتمال توافر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقرير.

ويجب أن تكون لجنة المراجعة مسؤولة على الأقل على الإشراف في التوظيف، الترقية ومكافأة رئيس قسم المراجعة الداخلية، ويجب أن يتم اعتماد جميع السياسات، المعايير والإجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق هذه اللجنة فيكون بذلك تموضع قسم المراجعة على أساس لجنة المراجعة الداخلية[2]، ويكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو مبين في الشكل رقم (1–2) الموالي:

[1]- فارس كديدة، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

[2]- المرجع نفسه، ص: 10.

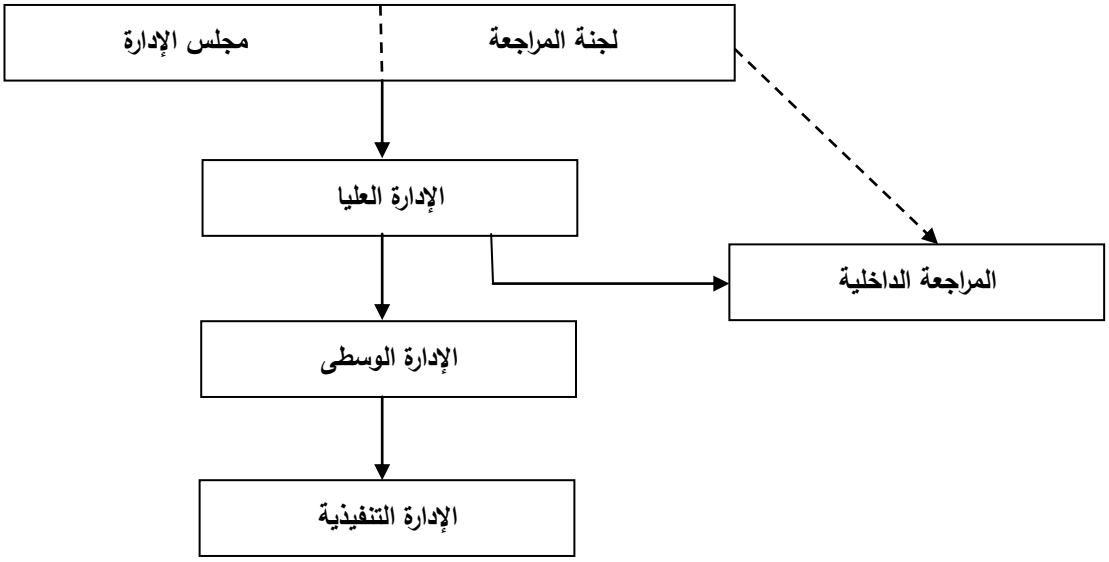
الشكل رقم (1-2): تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة



المصدر: خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل ، عمان، الأردن، 1999، ص:58.

يتضح من الشكل أعلاه أن لجنة المراجعة هي المشرفة إداريا عن إدارة المراجعة الداخلية، إلا أن أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين ولديهم الكثير من المسؤوليات والانشغالات الأخرى خارج المؤسسة، مما يجعل عملية إشرافهم على إدارة المراجعة الداخلية أمرا جد صعب، لذا فإن إدارة المراجعة الداخلية تكون من الناحية العملية تحت الإشراف الإداري للإدارة العليا كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-3): موضع إدارة المراجعة الداخلية من الناحية العملية



المصدر: محمد السيد سرايا، **المراجعة الداخلية والرقابة في المنظمات**، دار الجيزة، 2004، ص: 39.

وتشارك لجنة المراجعة عادة في المساءلة الإدارية لإدارة المراجعة الداخلية مع الإدارة العليا، وذلك باعتماد توظيف وفصل المشرفين على إدارة المراجعة الداخلية باعتماد جداول عمل هذه الإدارة، وكذلك خططها التوظيفية، موازنة نفقاتها ومراجعة أداء المراجعين الداخليين بالمشاركة مع الإدارة العليا.[1]

المطلب الثالث: تقنيات وأدوات المراجعة الداخلية

يستخدم المراجع الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات وتقنيات لتحقيق الأهداف، وتتصف هذه الأدوات بثلاثة خصائص أساسية:[2]

- لا تستخدم هذه الأدوات بشكل منهجي، وإنما يختار المراجع الأداة أو التقنية المناسبة لتحقيق الهدف المطلوب؛
- لا يقتصر استخدام هذه الأدوات والتقنيات على المراجعة الداخلية، بل يمتد استخدامها إلى عدة أطراف؛
- يمكن أن يستخدم المراجع أداتين مختلفتين في إطار عملية مراجعة واحدة تخص نفس العنصر، بحيث تستخدم الأداة الثانية للتحقق من النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأداة الأولى.

أما التقنيات فتهدف لجمع أدلة كافية وصحيحة من أجل تدعيم عمل المراجع من حيث إبداء رأيه وتقديم توصيته إلى الإدارة العليا للمؤسسة، وتحدد هذه التقنيات حسب الأوضاع والميادين محل المراجعة، وهذه التقنيات لا تكفي وحدها بل لا بد من التنسيق بين جميع التقنيات، الطرق والأدوات من أجل تحقيق هدف المراجعة الداخلية.

وتتمثل هذه الأدوات والتقنيات فيما يلي:[3]

1- **قوائم الاستقصاء:** وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل: عمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع...إلخ.

حيث يقوم المراجع بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقى الإجابات عليها، ومن ثم تحليلها للوقوف على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة، ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء، يخصص كل جزء منها مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط، وفي معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات بـ "نعم" أو "لا" حيث أن الإجابة بالنفي "لا" تعني احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية. ويخضع الاستقصاء إلى مجموعة من الشروط:

- يجب احترام تسلسل السلطات وعدم القيام بأي استجواب دون علم المسؤول الأول عن القسم؛
- التذكير بمهمة المراجعة وأهدافها وإعلام الطرف المستجوب بسبب وكيفية الاستقصاء؛
- يقوم المراجع بعرض الصعوبات، المشاكل، ونقاط الضعف التي اكتشفها قبل بداية الاستقصاء؛
- يجب أن يصادق الطرف المستقصى عن نتائج الاستجواب الملخصة قبل تقديمها إلى المسؤولين؛

---

[1]- فتحي رزق السوافري وآخرون، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص: 84.

[2]- يونس زين ومصطفى عوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

[3]- المرجع نفسه، ص ص: 84-92.

- يتفادى المراجع الأسئلة الشخصية.
- على المراجع أن يستمع أكثر مما يتكلم ويقوم بتوجيه الاستجواب في إطار موضوع المهمة لتحقيق الهدف المسطر ويجب اعتبار الطرف الآخر في مرتبة مساوية من حيث إدارة الاستجواب.

2- **أدوات الوصف:** وتتمثل في:

1-2 **الدراسة الوصفية:** وتتمثل في تقديم تعليقات من طرف الجهة التي تكون محل المراجعة، ويعاب على هذه الطريقة بأنها تضيع الكثير من الوقت بحيث يمكن أن تكون الجهة التي هي محل المراجعة أن تتكلم عن بعض المعلومات إما بالتوسع أو بالاختصار، وتبقى نظرة هذه الجهة تختلف عن نظرة المراجع؛

2-2 **الهيكل التنظيمي:** يقوم المراجع الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقا من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستقصاء، الملاحظة والوصف التي قام بها في بداية المهمة، حيث يستعمل المراجع هذه الأداة من أجل معرفة ما إذا كان هناك:

أ- شخص واحد يقوم بعدة وظائف؛

ب- وظيفة واحدة يقوم بها عدة أشخاص؛

ج- عدم إسناد وظيفة ما إلى شخص ما؛

د- شخص بدون وظيفة.

3-2 **شبكة تحليل الوظائف:** تستخدم هذه الشبكة لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية، بهدف تحديد نقائص الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها، وتتكون هذه الشبكة من ثلاثة أعمدة كالتالي:

- **العمود الأول:** يتم فيه تحديد الأعمال المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء بشكل مفصل ومتسلسل؛
- **العمود الثاني:** نوضح فيه طبيعة المهمة سواء كانت تتعلق بالتنفيذ، التصريح، التسجيل أو المراقبة؛
- **العمود الثالث:** توضح فيه علاقة الأشخاص بمختلف المهام الوظيفية.

4-2 **مسار المراجعة:** هي طريقة تحليل يقوم من خلالها المراجع بعمله، حيث يبدأ من الوثيقة، الخبرة أو النتيجة المتوصل إليها إلى غاية المصدر، وذلك عن طريق مراجعة كل الخطوات التي تتوسط بين النتيجة والمصدر، وفي هذه الطريقة يجب على المراجع أن يقوم بعمله جيدا للبحث.

5-2 **خرائط التدفق:** وهي عبارة عن تعبير شكلي لمجموعة من العمليات المتتالية، حيث يتم فيها وصف كل الوثائق المختلفة، مناصب العمل، القرارات المسؤوليات والعمليات التي تعرض برموز وأشكال مرتبطة فيما بينها حسب التنظيم الإداري للمؤسسة.

حيث تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤوليات ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراءات انتقالها، وتهدف هذه الخرائط إلى اختبار دقة تطبيق الإجراءات وفعاليتها.

3- **ورقة الكشف وتحليل المشاكل:** وهي وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المراجع بملئها كلما واجهته مشكلة ما، أو خطأ أو ملاحظة نقائص، وتسمح بتوجيه استنتاجات المراجع بهدف التوصل إلى توصيات، وتتكون كل ورقة كشف من العناصر التالية: المعانية، الأسباب، النتائج والتوصيات.

4- المعاينة الإحصائية:

4-1- **تصور السبر:** يقوم المراجع بتحقيق الأهداف وهو ما يسمح بتحديد الرقابة بهدف تحديد نوع الخطأ أو الأخطاء التي يريد المراجع أن يتحقق منها، ويقوم بـ:

- تحديد المجتمع: أي كل المعلومات التي نرغب في تكوين رأي حولها، وذلك حسب أهداف المراجع؛
- تحديد درجة الثقة المرغوب فيها: والتي تتماشى مع الموضوع المراد دراسته؛
- تحديد معدل الخطأ المقبول: أي الحد الأعلى كنسبة مئوية للخطأ المقبول لمجتمع ما ومعدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه، والذي ينبغي أن يكون أصغر من معدل الخطأ المقبول.

4-2- **اختيار العينة:** نميز بين نوعين من العينات والمتمثلة في: العينات غير الاحصائية والعينات الاحصائية.

4-3- **استغلال نتائج المراجعة:** يتم استغلال نتائج المراجعة من خلال القيام بنوعين من التحليل:

- **تحليل كمي للنتائج:** بحيث يتأكد من أن الأخطاء والانحرافات التي تم الوقوف عليها لا تتعارض مع الأهداف المسطرة؛
- **تحليل نوعي للأخطاء والانحرافات:** أي التأكد فيما إذا كانت تكرارية أو متعددة.

5- **الملاحظة المادية:** من الممكن أن يعتمد المراجع في عملية المراجعة على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ماهو مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلا في الواقع، ويتعلق الأمر ب:

5-1- **الملاحظة المادية للإجراءات:** تهدف ملاحظة الإجراءات إلى تحديد المراحل التي بها عملية أو نشاط ما للتحقق من تطابقه مع ما هو مدون في دليل الإجراءات واحترام الأفراد لها؛

5-2- **الملاحظة المادية للأصول:** تهدف إلى التحقق من وجود الأصول وتطبق أساسا على المخزون، الاستثمارات، السندات، والنقدية في الصندوق؛

5-3- **الملاحظة المادية للوثائق:** تهدف إلى التحقق من الوثائق المحاسبية والمستندات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة من حيث تصميمها، كيفية استخدامها، وانتقالها؛

5-4- **ملاحظة التصرفات:** ويتعلق الأمر بالمراجعة الاجتماعية أي ملاحظة مدى احترام الأفراد للتعليمات وتصرفهم داخل أماكن العمل.

ويمكن الإشارة أيضا أن هذه الملاحظة المادية يمكن أن تأخذ شكل مباشر ومن طرف آخر الذي يوفر له الملاحظات مثل ما هو متعلق بالإجراءات القضائية للمؤسسة.

المطلب الرابع: خطوات تنفيذ المراجعة الداخلية

لتنفيذ أعمال ومهام المراجعة الداخلية ينبغي إتباع مجموعة من الخطوات، والتي تشمل:[1]

1- التحضير لمهمة المراجعة الداخلية:

يتطلب الأمر من المراجع الداخلي قبل البدء بتنفيذ أعمال المراجعة أن يقوم بالتحضير الجيد لهذه المهمة إذ تتمثل خطوات التحضير للمهمة في مرحلتين نوضحهما فيما يلي:

1-1- الأمر بالمهمة: هو عبارة عن التفويض الذي يعطى من قبل الإدارة العامة للمراجعين الداخليين، والذي يعلم المسؤولين المعنيين بقيام المراجعين الداخليين بمهمة المراجعة.

1-2- الدراسة والتخطيط: إن هذه المرحلة تعتبر ضرورية وهامة لإنجاح مهمة المراجعة الداخلية، حيث يجب على المراجعين الداخليين وضع خطة المراجعة المبنية على المخاطر، لتحديد أولويات مهمة المراجعة، ويتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال الآتي:

- **الإطلاع والفهم:** في هذه الخطوة يجب على المراجع أن يقوم بعملية الاطلاع وجمع المعلومات الكافية واللازمة التي تمكنه من فهم الموضوع؛
- **خطة التقارب:** بعد أن يقوم المراجع الداخلي بالاطلاع والفهم للمهمة المكلف بها، ومن خلال المعلومات التي قام بجمعها فإنه يقوم بإعداد خطة التقارب، والتي هي عبارة عن وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط أو الوظيفة محل الدراسة الى مجموعة من أعمال أولية؛
- **تحديد مواقع الخطر:** على المراجع الداخلي أن يقوم بتقييم مدى ملائمة وفعالية إدارة مخاطر النشاط و أنظمة الضبط مقارنة بإطار العمل المتعلقة به؛
- **التقرير التوجيهي:** يحدد التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة المراجعة الداخلية ونطاقها، ويعرض الأهداف التي يسعى المراجع الداخلي إلى تحقيقها، كما يحدد مواقع الخطر ضمن خطة التقارب والتي على ضوئها يتم تحديد نطاق المهمة.

2- تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية:

بعد أن ينتهي المراجع الداخلي من دراسته وتخطيطه لمهمة المراجعة المكلف بها، تبدأ خطوات التنفيذ الميداني لمهمة المراجعة والتي من خلالها يقوم بجمع المعلومات وأدلة الإثبات، بما يمكنه من تحقيق أهداف هذه المهمة، وترتكز هذه الخطوات على ثلاثة مراحل وهي:

2-1- **اجتماع الافتتاح:** يتم عقد اجتماع الافتتاح في مقر النشاط الذي سيتم مراجعته، بين الفريق المكلف بالمهمة ومسؤولو النشاط محل المراجعة، وفيه يتم بناء أولى العلاقات بين الطرفين؛

[1]- حليمة بن حامد، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية**، مذكرة ماستر أكاديمي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014، ص ص 05-06.

2-2- **برنامج المراجعة (مخطط التنفيذ):** يقوم برنامج المراجعة بتقسيم أعمال المراجعة بين مختلف أعضاء فريق المراجعة وفقا لمؤهلاتهم وخبرتهم وحسب الزمن، ويسمح للمراجع بمعرفة أدق التفاصيل عن المهمة، ويساعد على تتبع عمل المراجعين؛

2-3- **العمل الميداني:** يتم تنفيذ هذه المرحلة مباشرة بعد إعداد برنامج المراجعة واعتماده من مدير المراجعة، حيث يقوم فريق المراجعة بتطبيق هذا البرنامج على الواقع من خلال إجراء الاختبارات، المقارنات وغيرها من تقنيات المراجعة، بغرض جمع أدلة الإثبات الكافية والملائمة لتحقيق أهداف مهمة المراجعة والكشف عن مشاكل أو انحرافات متوقعة.

3- التقرير عن مهمة المراجعة الداخلية:

تعتبر هذه الخطوة الأخيرة في إنجاز مهمة المراجعة الداخلية وتتمثل في أربعة مراحل هي:

3-1- **التقرير الأولي للمراجعة:** يتم إعداد هذا التقرير من خلال أوراق إبراز وتحليل المشاكل، التي تم إعداده أثناء تنفيذ برنامج المراجعة، والتي تشتمل على كافة المشاكل والمخالفات التي تكشف للمراجعين أثناء تنفيذ برنامج المراجعة، وأثناء تنفيذهم للمهمة؛

3-2- **حق الرد من الأشخاص المراجعة أعمالهم:** يتم عقد اجتماع بين فريق المراجعة الذي قام بتنفيذ مهمة المراجعة والأشخاص المعنيين بعملية المراجعة، وفي هذا الاجتماع يقوم فريق المراجعة بعرض الملاحظات والنتائج المتوصل إليها؛

3-3- **التقرير النهائي:** بعد انتهاء التدخل، يتم إعداد تقرير المراجعة في صورته النهائية، ويتم إرساله للمسؤولين المعنيين والإدارة لإعلامهم بنتائج مهمة المراجعة، والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات التي كشفت خلال عملية المراجعة؛

3-4- **متابعة تنفيذ التوصيات:** بعد اقتراح المراجع الداخلي لمجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها والتي سجلها أثناء القيام بمهمته، فإنه يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذها باعتبار الإدارة صادقت عليها.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص بأن المراجعة تعتبر من أهم وظائف المؤسسة وأكثرها حساسية، لأنها مرتبطة بجميع وظائف المؤسسة وأنشطتها، حيث تتميز باستقلاليها عن باقي الوظائف ويقوم بها شخص داخل المؤسسة مستقل تعينه الإدارة لأداء هذه الوظيفة.

وكما رأينا أن مهمة المراجعة الداخلية تحكمها مجموعة من المعايير، والقائم بهمة المراجعة يجب عليه الالتزام بها وذلك من أجل الوصول إلى الفعالية المطلوبة.

كما يمكن أن نستنتج بأن المراجعة الداخلية هي الوسيلة الفعالة لتقييم الأداء مستخدمة في ذلك مجموعة من التقنيات والمعايير التي تمكن من التقييم السليم لمستويات الأداء داخل كل وظيفة.

الفصل الثاني:

الأداء المالي

تمهيد

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسات، حيث يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات، من خلال مؤشرات محددة يتم فيها تحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة، كما يعتبر أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات وأنشطتها ومدى تحقيقها لأهدافها.

من خلال هذا سوف نقوم بتقسيم فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المالي؛

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي؛

المبحث الثالث: نماذج الأداء المالي.

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف المسطرة، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي ينصب حوله جهود كافة المؤسسات، فهو يشكل أهم أهدافها، فالمؤسسات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق سوف نحاول التطرق إلى تعريف الأداء، مكوناته ومعاييره.

الفرع الأول: تعريف الأداء

يمكن إعطاء عدة تعاريف للأداء نوجزها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** هو "تعبير عن كيفية توظيف المؤسسة لمواردها المتاحة على وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال".[1]
- **التعريف الثاني:** "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".[2]
- **التعريف الثالث:** هو "محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها خلال زمن محدد".[3]
- **التعريف الرابع:** هو"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للأداء كما يلي:

هو قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.

---

[1]– علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، **حوكمة المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص:65.

[2]– راوية محمد حسن ومحمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص:201.

[3]– بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص:317.

[4]– الداوي الشيخ، **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص:11.

الفرع الثاني: جودة الأداء

يعبر عن جودة الأداء من خلال ثلاثة (03) عناصر أساسية وهي: الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، يتم توضيحها فيما يلي:

1- الكفاءة: ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة، فالكفاءة إذن ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل)، كما تعرف أيضا على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، وتقاس الكفاءة كما يلي:[1]

الكفاءة= المخرجات/المدخلات.

2- الفعالية: تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث عرفها إيتزيوني (Etzioni) بأنها قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاح استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة[2].

والفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:[3]

الفعالية%= (قيمة المخرجات الفعلية/ قيمة المخرجات المتوقعة)*100.

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفأة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، وكلما ارتفعت تكاليف تحقيق أهدافها، قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء، ويمكن استخدام الفعالية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير الأمد، ويجب أن يؤخذ كلاهما –الفعالية والكفاءة– في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح المؤسسات.[4]

3- الإنتاجية: تعرف الإنتاجية بأنها "كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتبين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة".[5]

هناك تعريف آخر للإنتاجية حيث تعتبر الإنتاجية "مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة".[6]

---

[1]– حسين حريم، **إدارة المنظمات:منظور كلي**، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص ص:95-96.

[2]– المرجع نفسه، ص: 92.

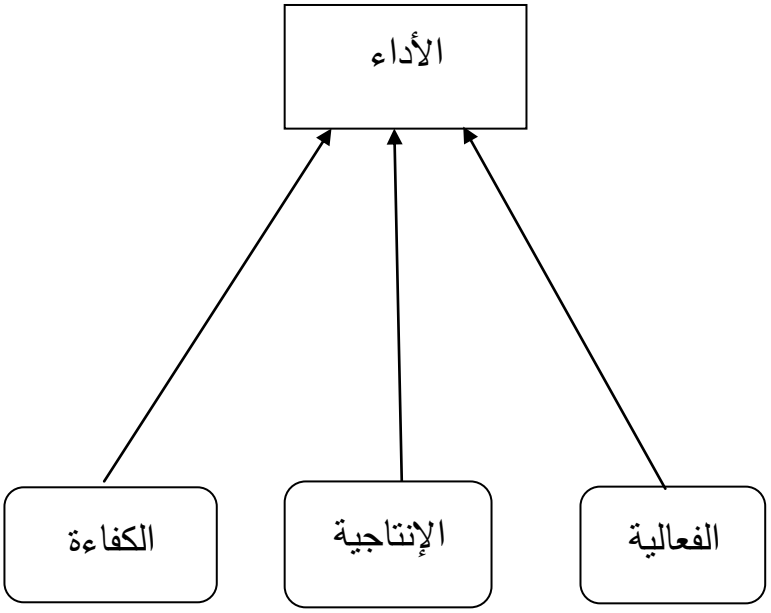
[3]– المرجع نفسه، ص: 92.

[4]– المرجع نفسه، ص: 96.

[5]– عبد الله قويدر الواحد وناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، ص:16.

[6]– مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج، الأردن، 2007، ص:32.

الشكل رقم (2-1): جودة الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المفاهيم النظرية.

الفرع الثالث: معايير الأداء

يقصد بمعايير الأداء الشروط أو مواصفات الأداء المقبول، ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى عدة أنواع وذلك حسب:[1]

1- الزمن: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين؛

2- الكمية: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين؛

3- التكلفة: وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

الفرع الرابع: أنواع الأداء:

يمكن تصنيف الأداء حسب عدة معايير نذكرها فيما يلي:

1- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:[2]

1-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت بها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن إرجاع إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو... إلخ.

نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية؛

[1]- مدحت محمد أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، دار المجموعة العربية، القاهرة، مصر، 2012، ص ص:138-139.

[2]- عبد المليك مزهود، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص:89.

1-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

2- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:[1]

2-1- الأداء الداخلي: وينتج عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري، والأداء التقني والأداء المالي المتعلق بالإمكانيات المالية المستعملة؛

2-2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

3- حسب معيار الطبيعة: ويصنف إلى:[2]

3-1- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، المردودية... إلخ)، وتدنية مستويات استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... إلخ)؛

3-2- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"،[3] وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي؛

3-3- الأداء السياسي أو الثقافي أو التقني: وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافها كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها.

---

[1]- شرف الدين مؤمن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات – باتنة–**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص:50.

[2]- عبد المليك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص:89.

[3]- المرجع نفسه، ص: 90.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي وأهميته

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من مفهوم الأداء المالي وأهميته، وذلك كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

يوجد العديد من التعاريف للأداء المالي، نذكر منها:

- **التعريف الأول:** هو"وصف لوضع المؤسسة الآن، وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة".[1]
- **التعريف الثاني:** هو"تبيان لأثر هيكل التمويل على ربحية المؤسسة، وانعكاس لكفاءة السياسة التمويلية لها".[2]
- **التعريف الثالث:** هو"المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء المالي هو انعكاس للمركز المالي للمؤسسة المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر، فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي تصور حالة حقيقية عن أعمال المؤسسة لفترة زمنية معينة تقدر بسنة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تكمن أهمية الأداء المالي فيما يلي:[4]

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته؛
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة؛
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛
- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.

---

[1]– حسن الحسيني فلاح ومؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر**، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2008، ص: 234.

[2]– علا نعيم عبد القادر وأخرون، **مفاهيم حديثة في إدارة البنوك**، دار البداية، عمان، الأردن، 2009، ص: 251.

[3]– علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

[4]– علا نعيم عبد القادر وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومحدداته

يتأثر الأداء المالي بالعديد من العوامل الأساسية المختلفة التي يجب على المؤسسة التكيف معها، كما أن هناك محددات تحكمها، ويمكن إيضاح كل من العوامل المؤثرة ومحددات الأداء المالي فيما يلي:

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي كالتالي:[1]

1- **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها ففيه تتحدد أساليب الاتصالات، والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية التي تعبر عن حجم الوظائف الإدارية في المؤسسات، والتمايز الرأسي والذي يعبر عن عدد المستويات الإدارية في المؤسسات، بالإضافة إلى التمايز الأفقي الذي يعبر عن عدد المهام الناتجة عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها، ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات، والمساعدة في اتخاذ القرارات؛

2- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم، كيفية اتخاذ القرار، أسلوب الإدارة، توجيه الأداء وتنمية العنصر البشري.

يقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة، أهدافها، عملياتها ونشاطها مع ارتباطها بالأداء وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، أما أسلوب الادارة فيكمن في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء.

يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفأة من الناحيتين الادارية والمالية وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء، والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسة؛

3- **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب، المهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا تعتبر من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لابد من التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويرها بهدف الموائمة بين التقنية

[1]- محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد، عمان الأردن، ص ص:48-51.

والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية، خفض التكاليف، المخاطرة، التنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4- **الحجم:** يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة، متوسطة أو كبيرة الحجم حيث توجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات، إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية.

يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا، فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات، حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا، ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة، وأن سعر المعلومة للوحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدد من الدراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات، وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

الفرع الثاني: محددات الأداء المالي

الأداء هو الأثر الصافي لمجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، هذا يعني أن الأداء ناتج عن العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور والمهام، وعليه يمكن القول بأن الأداء المالي هو محصلة التفاعل للعناصر السابقة الذكر، ويتم شرحها كما يلي:[1]

1- **الدافع:** وهو مجمل الصفات الشخصية للفرد، والتي يستخدمها لأداء مهامه، وهي عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان، ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا يمكننا ملاحظته مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه؛

2- **القدرات:** وهي تشير إلى ما يستطيع الإنسان إنجازه بالفعل من أعمال، فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء، وهي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

من هنا يمكننا القول بأن القدرات هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء المالي، وهذه القدرات لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة؛

3- **الإدراك:** يعرف الإدراك عامة على أنه عملية ذهنية ومعرفية تمكننا من فهم وتفسير ما يحيط بنا، ومن هنا فالفرد في المؤسسة يخضع للعديد من المؤثرات، تعطي تفسيرات معينة لكيفية أداء عمله.

[1]- منى بن الشاوي، **تطوير العلامة التجارية ودورها في تحسين الأداء المالي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، الجزائر، 2016/2015، ص: 61.

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء المالي

لا يمكن تقييم الأداء المالي جيدا إذا لم يحسن المسيرون انتقاء المؤشرات التي تعكس صورة المؤسسة، وتتمثل مؤشرات الأداء المالي فيما يلي:

1-نسب السيولة: هي عبارة عن تقييم لقدرة المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، وهناك أربعة (04) نسب تقيس السيولة وهي:[1]

1-1- نسبة التداول: تقيس هذه النسبة عدد المرات التي تستطيع بها الموجودات المتداولة بالمؤسسة من تغطية المطلوبات المتداولة، وبشكل عام، كلما زادت نسبة التداول كلما زادت قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، ويتم حسابها بالمعادلة التالية:[2]

نسبة التداول= الموجودات المتداولة/المطلوبات المتداولة.

1-2- السيولة السريعة: من المعروف أن المخزون من الموجودات المتداولة، لكن لأنه أقل سيولة من الأوراق المالية القابلة للتسويق ومن الذمم المالية، فإن المحللين يستثنونه من البسط في حساب نسبة التداول ويطلق عليها عادة النسبة السريعة، والسبب في ذلك أنه من الصعب تحويل المخزون إلى نقد بسرعة، فالمخزون يمر بخطوتين لكي يتحول إلى نقد، الأولى تتمثل في بيع المخزون أما الخطوة الثانية فتتمثل في تحصيل قيمة المخزون بعد بيعه بمدة معينة والتي ربما تمتد إلى أشهر، ويتم حسابها من خلال المعادلة التالية:[3]

السيولة السريعة= الموجودات المتداولة-المخزون/المطلوبات المتداولة.

1-3- نسبة رأس المال العامل: وتقيس هذه النسبة مقدار السيولة، نسبة إلى المبيعات، بمعنى مساهمة الوحدة النقدية من صافي المبيعات في توفير سيولة ممثلة بالفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ويقاس صافي رأس المال العامل بالفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة وتحسب نسبة رأس المال العامل كالأتي:[4]

نسبة رأس المال العامل= الموجودات المتداولة-المطلوبات المتداولة/صافي المبيعات.

1-4- نسبة النقد: إن النقد وشبه النقد والتي يقصد بها الأوراق المالية القابلة للتسويق هي من أكثر الموجودات سيولة، وتبين هذه النسبة نسبة الموجودات في صورة سائلة أو شبه سائلة وتحسب كالأتي:[5]

نسبة النقد =النقد وشبه النقد/ مجموع الموجودات.

---

[1]- أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2012، ص: 81.

[2]- المرجع نفسه، ص: 81.

[3]- المرجع نفسه، ص ص: 81-82.

[4]- المرجع نفسه، ص: 82.

[5]- المرجع نفسه، ص: 82.

2-نسب النشاط: يطلق عليها أيضا نسب إدارة الموجودات، وتقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها توزيعا مناسبا على مختلف أنواع الأصول، كما تقيس مدى كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات، وتحقيق أكبر حجم من المبيعات، وبالتالي أعلى ربح ممكن، وتنقسم هذه النسب إلى:[1]

2-1- نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول: تشير هذه النسبة إلى مدى استخدام الأصول في تحقيق المبيعات، حيث أن ارتفاع هذه النسبة يعني أن المؤسسة تعمل قريبا من مستوى الطاقة الكاملة، مما يعني أنه لا يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر، وتحسب من خلال العلاقة التالية:[2]

نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول= نسبة المبيعات/ إجمالي الأصول.

2-2- نسبة المبيعات إلى صافي رأس المال العامل: وترجع هذه الأهمية إلى سهولة قياس صافي رأس المال العامل بدقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تعديل حجم صافي رأس المال العامل بسرعة ليتلاءم مع التغيرات في المبيعات، ويمكن حسابها:[3]

نسبة المبيعات إلى صافي رأس المال العامل= نسبة المبيعات/ صافي رأس المال العامل.

2-3- معدل دوران المخزون: حيث يعتقد البعض أن ارتفاع معدل الدوران يعتبر دليلا قويا على كفاءة الأداء، إلا أن ارتفاع هذه النسبة قد يرجع إلى صغر حجم المخزون السلعي، مما يعرض المؤسسة لبعض الصعوبات المرتبطة بعدم القدرة على تحقيق المبيعات المناسبة، وتحسب:[4]

معدل دوران المخزون= المبيعات/ المخزون.

تعبر هذه النسبة أيضا عن مدى كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة موجوداتها من البضائع، وكذلك عليها إبقاء هذه الموجودات ضمن الحد المتناسب وحجم عملياتها.

3-نسب الرفع المالي(نسبة المديونية أو الاقتراض): إن نسب الرفع المالي تبين مدى اعتماد المؤسسة على المديونية (الاقتراض) في تمويل نشاطها، وأن كمية الدين التي تستخدمه المؤسسة له تأثيرات إيجابية وسلبية، وكلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية أن تواجه المؤسسة صعوبات في الوفاء بتلك الالتزامات المالية، بل كلما زادت احتمالات الإفلاس، وهذا يؤدي بدوره إلى حدوث حالة من الصراع بين أصحاب المصالح والذين لديهم ادعاءات دائنة ومدينة بالمؤسسة (المالكين من جهة والمقترضين من جهة أخرى، وإدارة المؤسسة من جهة ثالثة).

---

[1]- محمود عزة وأخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، دار الإعصار، 2014، ص:213.

[2]- المرجع نفسه، ص: 213.

[3]- المرجع نفسه، ص:214.

[4]- المرجع نفسه، ص: 214.

رغم ذلك فإن المديونية تعتبر مصدر رئيسي في تمويل نشاط المؤسسة، ذلك أنها توفر ميزة ضريبية، حيث أن الفوائد المدفوعة لخدمة المديونية تقتطع قبل حساب الضريبة، كما أن المديونية يصاحبها أدنى مستويات تكلفة للمبادلات، كما تعتبر أسهل نسبيا عند توفير هذا المصدر مقارنة بإصدار الأسهم، ويجب عدم إغفال التأثير المباشر للمديونية على تقلب أسعار الأسهم،[1] ومن النسب التي تقيس الرفع المالي ما يلي:[2]

3-1- نسبة المديونية (الاقتراض): تقيس النسبة المئوية من مجموع الموجودات التي مولت بتمويل مقترض، وأن ارتفاع النسبة تعني أن أكثر موجودات المؤسسة مولت بتمويل مقترض نسبة إلى التمويل الممتلك، ويفضل الدائنون نسبة مديونية ضعيفة لأنها تؤمن لهم حماية أكثر في حالة تعرض المؤسسة لصعوبات مالية، وتقاس من خلال العلاقة التالية:[3]

نسبة المديونية= مجموع المطلوبات/ مجموع الموجودات.

هناك رأي آخر في حساب هذه النسبة، من أن هذه النسبة تقاس بنسبة المديونية طويل الأجل إلى مجموع التمويل طويل الأجل أو التمويل الدائم، وعليه تصبح معادلة قياسها كالآتي:[4]

نسبة المديونية= (الديون طويلة الأجل+ قيمة الاستئجار)/(الديون طويلة الأجل+ قيمة الاستئجار+ حق الملكية).

3-2- نسبة الديون إلى حق الملكية: تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الدائنين في موجودات المؤسسة بالمقارنة مع مساهمة المالكين، إذ تحصل المؤسسة على موجوداتها من أموال المالكين ومن الديون المقترضة من الدائنين، وأن مساهمة المالكين بالجزء الأكبر من هذه الأموال يزيد من اطمئنان الدائنين على قدرة المؤسسة بتسديد التزاماتها، وتحسب من خلال العلاقة التالية:[5]

نسبة الديون إلى حق الملكية= مجموع المطلوبات/ حق الملكية.

3-3- مضاعف الملكية: تبين هذه النسبة عدد الوحدات النقدية من إجمالي الموجودات التي تم تمويلها مقابل كل وحدة واحدة من حق الملكية،[6] وتحسب كالأتي:[7]

مضاعف الملكية= مجموع الموجودات/ مجموع حق الملكية.

أو **مضاعف الملكية= 1+ الديون/ حق الملكية.**

---

[1]- أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

[2]- محمد علي إبراهيم العامري، **الإدارة المالية الحديثة**، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص: 79.

[3]- المرجع نفسه، ص: 79.

[4]- المرجع نفسه، ص: 79.

[5]- المرجع نفسه، ص: 80.

[6]- أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

[7]- محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

4- نسب الربحية: تركز نسب الربحية على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، فهذه النسب تعكس عادة الأداء التشغيلي والمخاطر المرافقة لذلك الأداء ودور الرفع المالي في ذلك، وتنقسم نسب الربحية إلى قسمين هما:[1]

4-1- هامش الربح: والذي يقيس الأداء بعلاقة من المبيعات، ويحسب الربح أو الدخل الإجمالي بالفرق بين المبيعات وكلفة البضاعة المباعة، ويعتبر إجمالي الربح للمؤسسة مهما لأنه يمثل المبالغ المتبقية التي يعتمد عليها في سداد النفقات التشغيلية، ونفقات التمويل أما الباقي يمثل الربح الصافي، ويحسب من خلال العلاقة التالية:[2]

هامش الربح= الربح الإجمالي/ المبيعات.

و **هامش الربح الصافي= صافي الدخل قبل الفقرات غير الاعتيادية/ المبيعات.**

تمثل هذه النسبة صافي الربح المتوفر من كل دينار مبيعات بعد اقتطاع النفقات التي تشمل تكاليف البضاعة المباعة، والنفقات العمومية والإدارية، الاستهلاك والفوائد والضرائب.

4-2- معدل العائد: النسب الخاصة بحساب معدل العائد تقيس ربحية المؤسسة وعلاقتها مع عدد من البنود الاستثمارية، ومن المعروف أن الاستفادة منها ليست كبيرة مقارنة بنسب الربحية في الفئة الأولى، كونها تعتمد على القيم الدفترية ومن هذه النسب:[3]

معدل العائد على الموجودات= صافي الربح/ إجمالي الموجودات.

القوة الإيرادية= صافي الدخل (EBIT)/ إجمالي الموجودات.

إن الفرق بين معدل العائد على الاستثمار والقوة الإيرادية هو التمويل بالمديونية، فمن المعروف أن صافي الدخل هو (EBIT) مطروحا منه فوائد المديونية والضرائب بينما يمثل معدل العائد على الاستثمار (ROA) بعد الأخذ بالاعتبار تكاليف التشغيل والتمويل.

معدل العائد على حقوق الملكية= الأرباح المتاح توزيعها على حملة الأسهم/ حق الملكية.

يتضمن حق الملكية الأسهم العادية (بالقيمة الاسمية) ورأس المال والأرباح المحتجزة، تبين هذه النسبة الأرباح المتبقية (المتاح توزيعها لحملة الأسهم العادية) كنسبة من حق الملكية المحسوب بالقيمة الدفترية.

بالنسبة للمؤسسات ذات الأداء الجيد فإن (ROE)، أما عندما تمر المؤسسة في أوضاع وسنوات سيئة (ROA) يصبح أكبر من (ROE).

[1]- أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 88.

[2]- المرجع نفسه، ص: 88.

[3]- المرجع نفسه، ص: 89.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

يعمل تقييم الأداء في المؤسسة على إيجاد المشاكل ومعالجتها، وتتمثل عملية تقييم الأداء في مجموعة الوظائف والمعايير التي تعكس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، وتقييم الأداء المالي يقوم على معرفة المستوى المالي داخل المؤسسة أو بالأحرى المركز المالي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي أداة رئيسية في المؤسسة، فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعة، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق أولا إلى مفهوم تقييم الأداء ثم تقييم الأداء المالي وأهدافه، وذلك كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يوجد العديد من التعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

- **تعريف 01:** هو "يعني التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة".[1]
- **تعريف 02:** هو" عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم".[2]
- **تعريف03:** هو "قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف".[3]
- **تعريف 04:** هو "العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأدلة على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى اقصى إمكانياتهم".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن تقييم الأداء وهو عملية نظامية ورسمية مستمرة تهدف إلى قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ومقارنة النتائج المتحصل عليها بما كان متوقع والعمل على وضع مكافآت للعمال بقدر ما يعمل وينتج.

---

[1]– حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011، ص:89.

[2]– فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص: 147.

[3]– حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

[4]– مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

الفرع الثاني: الأطراف التي تقوم بعملية التقييم

تتمثل الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء في:[1]

1- **التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداما، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه؛

2- **التقييم عن طريق الزملاء:** يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل فرد بتقييم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري؛

3- **التقييم الذاتي (عن طريق الأفراد أنفسهم):** الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، فهو لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد؛

4- **التقييم عن طريق المرؤوسين:** تستخدم بعض المؤسسات أسلوب التقييم عن طريق التابعين، حيث يتم تقييم المشرفين بواسطة مرؤوسهم، يعتبر هذا المدخل مفيدا في مجال بناء وتنمية وتطوير علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس.

الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء المالي

يوجد العديد من التعاريف للأداء المالي نذكر منها:

- **التعريف الأول:** يعرف بأنه "مفهوم ضيق لأداء المؤسسة بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة".[2]
- **التعريف الثاني:** كما يعرف بأنه "عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا، لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".[3]
- **التعريف الثالث:** ويعرف كذلك بأنه "العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية، بين الإنجاز الفعلي الذي تم أداؤه وما يجب أن ينجز، ولكن الهدف هو التعرف والوقوف على مستوى حجم ونوعية الأداء الذي تم".[4]

---

[1]- علي حنفي، **الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص ص: 276-278.

[2]- حسن الحسيني فلاح ومؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

[3]- عبد الغني دادن، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص: 41.

[4]- نصر حمود مزيان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف**، الطبعة الثانية، دار صفاء، 2015، ص: 173.

ومن هنا يمكننا تعريف تقييم الأداء المالي بأنه تقييم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية والمادية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا.

الفرع الرابع: أهداف تقييم الأداء المالي

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة أو المرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:[1]

- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج التقارير الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يطلع فيها، من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة؛
- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء، فيكون بمقدورها التحقق من قيام المؤسسات العامة بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب، حيث تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية؛
- العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المؤسسات الجديدة.

المطلب الثاني: وظائف تقييم الأداء المالي وخطواته

هناك وظائف وخطوات يجب على المسير أن يتبعها في عملية تقييم الأداء المالي، ويتم توضيحها فيما يلي:

الفرع الأول: وظائف تقييم الأداء المالي

تكمن أهم وظائف تقييم الأداء المالي في النقاط التالية:[2]

- الرقابة على كافة الأداء الإنتاجي المتأكد من قيام الوحدة الإنتاجية بممارسة نشاطها؛
- متابعة الأهداف الاقتصادية الكمية القيمية للمؤسسة، وهذا من أجل التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، علما بأن بعض المؤسسات قد تلجأ إلى حفظ أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تلقائيا، للمساءلة والحساب الناجم عن أبعاد المنفذ عن المخطط في حالة حصول والعكس، وعليه لابد من تحقيق عنصر الثقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها مستقبلا؛

[1]– موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص:18.

[2]– عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقسيم المشروعات**، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999، ص: 195.

- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي المتأكد من قيام المؤسسة بمعارضة نشاطها؛
- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي قد تحدث عند عملية التنفيذ؛
- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة بأقل تكلفة.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:[1]

1- **الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل:** حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛

2- **احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء:** مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛

3- **دراسة وتقييم النسب:** بعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي، من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛

4- **وضع التوصيات الملائمة:** معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي، من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي وأسس تقييمه

لا يمكن للمسيرين من تقييم الأداء المالي تقييما جيدا إلا إذا تمكن من اختيار معايير جيدة ومناسبة لأداء عمله، واختيار أسس ملائمة لأداء عمله ويمكن توضيحها فيما يلي:

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تحديد معايير الأداء المالي لأي مؤسسة في غاية الأهمية، فبدون تلك المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز، وهذه المعايير مصنفة عبر الزمن إلى:[2]

1- **المعايير التاريخية:** وهي تكون مستمدة من فعاليات المؤسسة، إذ أنها تمكن المحللين الماليين الداخليين من حساب مختلف النسب المالية من الكشوف المالية، وتكون لسنوات سابقة غرضها الأساسي رقابة الأداء من قبل الإدارة العليا وكذا المالية، ويمكن الاستفادة منها من قبل المحللين الخارجين؛

2- **معايير الصناعة:** حيث يستفيد منها المحلل المالي بدرجة كبيرة، من خلال المعايير القطاعية في رقابة الأداء ومتابعته دوريا خاصة وأن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي، الذي تقارن به بالرغم من وجود العديد من الاختلافات بين المؤسسات الموجودة في القطاع الواحد؛

[1]- محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51-52.

[2]- عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

3- معايير مطلقة: والمقصود بها وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة، لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات تقاس بها العلاقة مع المؤسسة المعنية؛

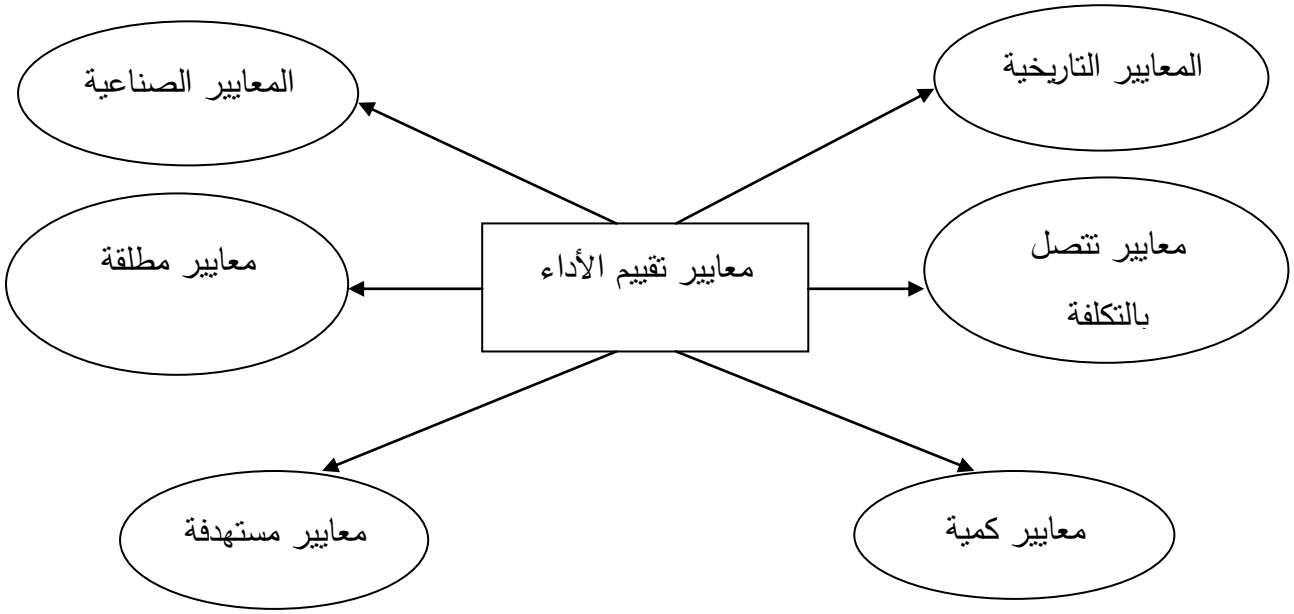
4- معايير مستهدفة: وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة، تحققها من خلال تنفيذ الموازنة أو الخطة، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة بالفعل بتلك المستهدفة تبرز وجهة الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط للمؤسسة المعنية.

وهناك من يرى بأن معايير تقييم الأداء المالي يتم تصنيفها إلى:[1]

أ- **معايير كمية:** والمقصود بها كمية المنتجات في المؤسسات الإنتاجية؛

ب- معايير تتصل بالتكلفة: وهي النفقات المصروفة لتقييم خدمة أو إنجاز معاملة ما، مثلا تكلفة تقديم خدمات الصيانة...إلخ، والشكل الموالي يوضح معايير تقييم الأداء المالي:

الشكل رقم (2- 2): معايير تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على المفاهيم النظرية.

[1]- محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص: 57.

الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء المالي

إن الأسس التي يجب أن تعتمد عليها عملية تقييم الأداء المالي يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

- **وجود نظام معلومات:** يسمح بتدفق المعلومات التي تمكن من القيام بعملية التقييم كما يجب، فعلى أساس المعلومات المتحصل عليها تتوقف عملية التحليل، ومن ثم اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- **تحديد الأهداف بدقة:** إن فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعتمد على التحديد الدقيق للأهداف، فهذه الأخيرة هي التي تحدد معايير الأداء المراد تحقيقها وعلى أساسها تقوم بعملية المقارنة التي تساعد على الحكم الصحيح على الأعمال المنجزة؛
- **وجود خطط تفصيلية عن أداء الأعمال:** فالتخطيط هو أحد أساليب تحقيق الأهداف، ولكي يكون أكثر كفاءة يجب أن تجزأ الخطة العامة إلى خطة تفصيلية توضح عمل كل قسم من أقسام الإدارة المالية؛
- **تعيين مؤشرات قياس الأداء:** إذ لابد من تحديد الأدوات التي تفي بالغرض أكثر من غيرها، فمن غير المعقول استخدام كل الطرق وإنه بدون وجود مؤشر يصعب القيام بعملية القياس فهي بمثابة وسائل الإنتاج في العملية الإنتاجية؛
- **وجود أنظمة مساعدة للرقابة مثل التدقيق المالي والمحاسبي:** وهذا يعطي طابعا لصحة وواقعية المعلومات المستعملة للقيام بالتقييم فينعكس ذلك على النتائج، وبالتالي تتخذ القرارات على أساس علمي ومتين.

بالإضافة إلى أسس أخرى مثل ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية حتى نتمكن من الوصول إلى الأهداف المتوخاة من القيام بعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

[1]– شهرزاد بوشة، **الأداء المالي وأثره على قيمة المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2013/2012، ص ص: 12-13.

المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء المالي

تعتبر نماذج تقييم الأداء المالي مهمة بالنسبة للمؤسسة، فتقييم الأداء المالي يؤدي إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها، وهذه النماذج تساعد المؤسسة على ذلك، ومن بين هذه النماذج نذكر بطاقة الأداء المتوازن، نموذج ماكينزي، بالإضافة إلى النموذج المقترح.

المطلب الأول: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 على يد الباحثين كابان ونورتن ذات الأبعاد الأربعة (04) لسد الفجوة الموجودة بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التنفيذي.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

سنتناول في هذا الفرع كل من مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها كما يلي:

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: عرفت بأنها مجموعة من المقاييس المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة.[1]

كما عرفت أيضا بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.[2]

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها فيما يلي:[3]

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تتمكن المؤسسة من خلال الأبعاد الأربعة (04) في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

الفرع الثاني: عناصر بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى عناصر بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها كما يلي:

---

[1]- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل، بدون بلد نشر، 2009، ص: 151.

[2]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)**، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص:57.

[3]- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 153-154.

1- عناصر بطاقة الأداء المتوازن: يعتمد نموذج بطاقة الأداء المتوازن على عدة عناصر أساسية، تتسلسل تباعا في عملية بناء النموذج وهي:[1]

- **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
- **الإستراتيجية:** تتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى؛
- **الأهداف:** تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المؤسسة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة، ويجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني؛
- **المؤشرات:** تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي؛
- **القيم المستهدفة:** مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة؛
- **المبادرات الإستراتيجية:** تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلا، ويقيس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك.

2- محاور بطاقة الأداء المتوازن: تختلف عناصر نموذج بطاقة الأداء المتوازن مابين المؤسسات اعتمادا على الأهداف المحددة لكل مؤسسة والحالات الخاصة بها، ولكن هناك اتفاق على أن هذا النموذج يشتمل على أربعة (04) محاور وهي:[2]

- **المحور المالي:** يعنى هذا الجانب بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا الجانب كلا من: القوة الإيرادية، العائد على الاستثمار (ROI)، الملاءة المالية، فاعلية التكاليف، قيمة الأصول، هوامش الربح، نسبة الإيرادات إلى المصروفات، التغير في خط الأرباح والخسائر، القيمة الاقتصادية المضافة، خلق التدفقات النقدية، ... إلخ؛
- **محور العملاء:** يقيس هذا الجانب المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر عملائها، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا الجانب: حصة السوق في الأجزاء المستهدفة، رضا العميل، درجة تعاون الموردين، مستوى التميز في الخدمة، طبيعة العميل بشكل عام، نسبة تزايد أعداد العملاء، حجم المبيعات لكل عميل، ربحية العميل، المستويات المختلة لرضا العملاء، المصروفات المبذولة على التسويق لكسب عملاء جدد، وكل ما يتعلق بتحقيق ولاء العملاء للمؤسسة، ...إلخ؛

---

[1]- وائل محمد صبحي إدريس، **سلسلة الأداء الإستراتيجي**، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص: 158.

[2]- علي سليمان الشطي، **أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن**، أطروحة دكتوراه في الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة الأكاديمية العبية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007، ص ص:41-42.

- **محور العمليات الداخلية:** يحدد المديرون في هذا الجانب العمليات الداخلية الأساسية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة، والتي تساعد وحدات النشاط في تقديم العروض والمقترحات عن قيمة المؤسسة التي ستعمل على جذب العملاء والاحتفاظ بهم في أجزاء السوق المستهدفة، ويعنى هذا الجانب بوضع المقاييس التي تتعامل مع إجراءات المؤسسة ونظمها الداخلية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا الجانب على: أداء المؤسسة الداخلي، كفاءة سير العمليات، فعالية الإجراءات، ملائمة الهياكل التنظيمية، مرونة اللوائح، معدلات دوران العمالة، المصاريف الإدارية لكل موظف، مدى كفاءة طرق التخزين، التحسن في خطط الإنتاج، كفاءة نظم المعلومات في المؤسسة، ...إلخ؛
- **محور التعلم والنمو:** يمثل هذا الجانب البنية التحتية التي على المؤسسة تحضيرها لخلق نمو وعملية تطوير طويل الأجل، ويركز هذا الجانب على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة لتطوير البنية التحتية للمؤسسة والقدرات البشرية فيها، مع البيئة الخارجية بشكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا الجانب على: العلاقة بين التطور الداخلي للمؤسسة ومستوى أدائها الخارجي، فعالية ما ينفق على الدراسة والتطوير، منهجية تشجيع الإبداع بين العاملين، ...إلخ.

عليها وتحويلها إلى فرص، مما يساعد في تحسين أداء المؤسسة ومراقبة تقييم وضع المؤسسة من خلال دراسة الماضي وتحليل الحاضر والتخطيط للمستقبل.

المطلب الثاني: نموذج ماكينزي

يعد نموذج ماكينزي من النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المالي، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهومه، أهدافه، فوائده، عناصره ورسم مصفوفته.

الفرع الأول: مفهوم وأهداف نموذج ماكينزي وفوائده

سنتطرق إلى هذه العناصر من خلال هذا الفرع على الترتيب كما يلي:

1-مفهوم نموذج ماكينزي: طُور هذا النموذج في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماكينزي للاستشارات الأمريكية بالتعاون مع مؤسسة جنرال إلكتريك، ولذلك سمي أيضا بنموذج (GE/MCKINSEY)، ويطلق عليه في أغلب الأحيان باستراتيجيات إشارات المرور، ويقوم هذا النموذج على تقييم القوة التنافسية لكل وحدة أعمال إستراتيجية وكذا تقييم الصناعة التي تنشط فيه.[1]

2-أهداف النموذج: الهدف الرئيسي من النموذج تحليل حسن سير اتجاه المؤسسة لتحقيق الهدف المنشود وذلك من خلال:[2]

- تحسين أداء المؤسسة؛

[1]- عبيدات محمد إبراهيم، **استراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)**، عمان، الأردن، 1992، ص:63.

[2]- أفنان وسيم حسين داود، **تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني**، رسالة ماجستير في برنامج إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، مارس 2018، ص: 22.

- دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المؤسسة؛
- اصطفاف الإدارات والعمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ؛
- تحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

3- فوائد نموذج ماكينزي: لهذا النموذج العديد من الفوائد نذكر بعض منها:[1]

- توضيح العلاقة المتبادلة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها؛
- التركيز على دور المدراء في أهمية ربط إستراتيجية اختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الاستراتيجية؛
- التفكير بشكل أدق لمشاكل التنظيم الفعال؛
- أداة تؤكد على إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات؛
- التفكير العميق في الثقافة المتميزة لإدارة المؤسسة والتفكير في قدرة المؤسسة على الحصول على أي شيء أساسي وليس تكتيكي؛
- المساعدة في تحليل الوضع الراهن، ومقارنته مع الحالة المقترحة للمستقبل، وبعد ذلك تحديد الفجوات والتناقضات بين الحالتين؛
- تشخيص وحل المشكلات بشكل سليم وفعال؛
- تشخيص مهم لبيئة الأعمال الداخلية للمؤسسة ومن الممكن الاستفادة منه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها؛
- يحدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: عناصر نموذج ماكينزي:

المبدأ الأساسي لهذا النموذج هو أنه يقوم على سبعة (07) عناصر داخلية للمؤسسة والتي يجب أن تكون متناسقة ومترابطة إذا أردنا لهذه المؤسسة أن تكون ناجحة وفاعلة ونوجزها فيما يلي:[2]

1- الاستراتيجية: ممارسات وإجراءات متكاملة تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها وتحسين صورتها أمام الفئات المستهدفة؛

2- الهيكل: ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها؛

3- الأنظمة: وهي الممارسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لإنجاز الأعمال، وهي التي توضح من خلالها إجراءات العمل، والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات وتحدد الصلاحيات، حيث أن

[1]- الدوري زكريا، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص:85.

[2]- ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص: 334.

بناء الأدلة الإدارية يساهم في استقرار العمل المؤسسي وتثبيت أركانه، ومن بينها نظم قياس الأداء وتقييم العمل؛

4- **نمط الإدارة:** يشير إلى الطريقة التي تجري بها الأمور داخل المؤسسة أي ثقافة العمل، ويقصد بها المنهجية الإدارية أي أن يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها، كما لابد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة؛

5- **الهيئة الإدارية:** ويقصد بها الموظفون داخل المؤسسة، وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يحقق التنفيذ الفاعل للإستراتيجية؛

6- **القيم المشتركة:** تطلق على الأهداف والمبادئ الأساسية التوجيهية، تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد؛

7- **المهارات:** تشير إلى قدرات الموظفين ومؤهلاتهم داخل المؤسسة، تمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

الفرع الثالث: رسم مصفوفة ماكينزي

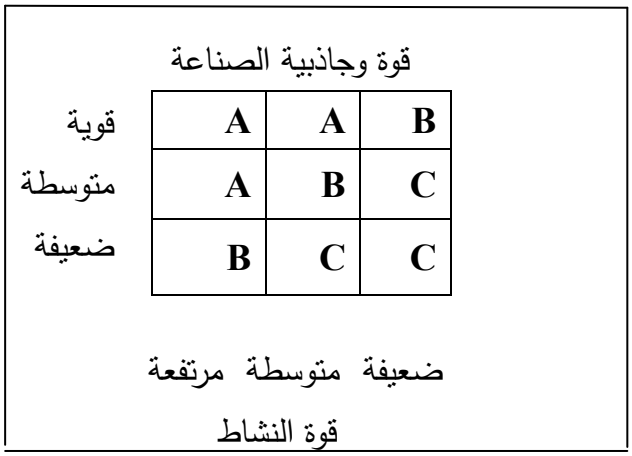
تكون المؤسسات ناجحة عندما تستطيع دخول أسواق جذابة وتمتلك جوانب تنافسية مطلوبة للنجاح في هذه الأسواق ويكون مدى المحورين كما يلي:[1]

- **المحور الأفقي/ جاذبية النشاط:** لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي؛
- **المحور العمودي/ المركز التنافسي:** وتقاس بقدرة المؤسسة في تحكمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين.

يتم تقدير كلا المحورين على أساس ثلاث (03) ملاحظات: قوي، متوسط، ضعيف، والشكل الموالي يقترح هذين المحورين من خلال المصفوفة التالية:

[1]- عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص: 42.

الشكل رقم (2- 3): مصفوفة نموذج ماكينزي



المصدر: أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 291.

من خلال المصفوفة السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

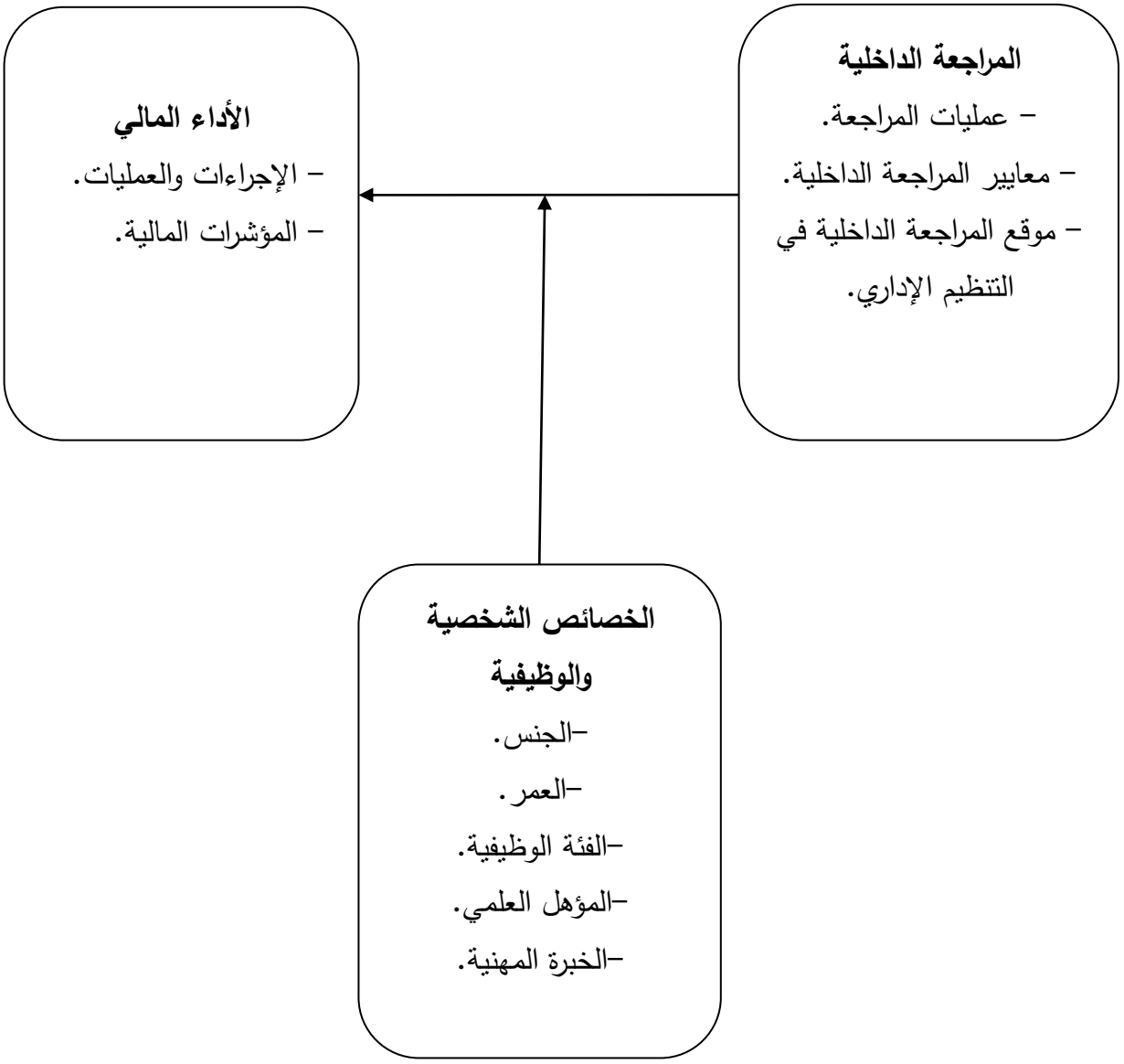
- **المنطقة A:** على المؤسسة المحافظة على قيمة النشاط والوضعية التنافسية إذا كانا كل منهما في وضعية جيدة، في حين تسعى إلى تحسينها إذا كانا في وضعية غير ذلك (مرتفعة- متوسطة- قوية)؛
- **المنطقة B:** المحافظة على وضعيتها مع محاولة رفع مروديتها إذا كانت قيمة كل من وضعية النشاط والوضعية التنافسية في وضع أقل؛
- **المنطقة C:** التخلي الجزئي أو الكلي إذا كانت هذه القيمة (قيمة النشاط والوضعية التنافسية) ضعيفة.

المطلب الثالث: النموذج المقترح

بناءا على ما تناولناه سابقا من نماذج حول تقييم الأداء المالي فقد قمنا بتصميم نموذج حول دراستا والذي يتكون من متغيرين الأول مستقل والثاني تابع، بالإضافة إلى المتغيرات السيكولوجية (الوسيطية)، حيث أن المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) يتضمن عمليات المراجعة، معايير المراجعة الداخلية وموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري، أما التغير التابع (الأداء المالي) فيتضمن الإجراءات والعمليات والمؤشرات المالية، والذي وضحناه في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): مخطط النموذج المقترح

المتغير المستقل **المتغير التابع**



المتغيرات الوسيطية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن للأداء المالي أهمية بالغة ودور كبير في عملية تقييم أي مؤسسة اقتصادية، وأن الأداء المالي لا يتحقق إلا إذا أحسن المسيرون اختيار وانتقاء المؤشرات التي بدورها تعكس الأداء بدقة.

كما رأينا أن عملية تقييم الأداء المالي هي عملية نظامية رسمية تعتمد على مجموعة من المعايير والأسس التي يعتمد عليها المحلل المالي الذي يقوم بعملية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة، وتساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط القوة والضعف وكشف الانحرافات ومحاولة علاجها، كما يساعد على التعرف على مركزها المالي.

كما نستخلص أن هناك عدة نماذج تساعد على تقييم الأداء المالي هي نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ونموذج ماكينزي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

-بولاية ميلة-

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، والتي تهدف إلى تعزيز الخلفية المعرفية للباحث حول موضوع الدراسة قصد الإحاطة بجميع جوانبه، ولكون الجزء النظري لا يعطي حقيقة ولا يعتبر تعميم لكل الظواهر من نفس النوع لذا يجب أن تكون هناك دراسة ميدانية تحاكي الواقع، وعليه تم تخصيص هذا الجزء التطبيقي لإسقاط المكتسبات النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبيان، وهذا للتمكن من الحكم على دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث العمل على عرض وتحليل نتائج الاستبيان بالتطرق أولا إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة علمية واضحة، ثم تحليل نتائج الدراسة وهذا من أجل إبراز كيف تساهم المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة، والذي طبق على عينة الدراسة وذلك لكشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها والجوانب المحيطة بها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر بأنه طريقة في البحث، تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ومن هنا يتم التطرق إلى كل من مجتمع وعينة الدراسة، طبيعة العينة، أداة الدراسة، تصميم أداة الدراسة وحدود الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع بأنه: "مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد وغيرها، لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها".[1]

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في بحثنا هذا في بعض المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية ميلة.

2- عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "جزء من المجتمع قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائصه".[2]

3- طبيعة العينة:

- عينة عشوائية بسيطة، حيث "تستعمل العينة العشوائية البسيطة للحصول على تقديرات لمعدلات المجتمع والمجموع الكلي للمجتمع، والنسب الخاصة".[3]

بناءا على ما سبق تم استهداف عينة من مسيري المؤسسات الاقتصادية (مطاحن بني هارون بفرجيوة ومؤسسة سوناريك لصناعة المدافئ بفرجيوة، مطاحن بني هارون بـ لقرارم قوقة، شركتي أرغيب والإخوة بجاوي لصناعة البلاط ذو الطبقة الوحيدة ومؤسسة هنكل لصناعة الصابون بشلغوم العيد).

يمثل الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

---

[1]- عزام صبر، **الإحصاء الوصف ونظام (SPSS)**، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص:16.

[2]- المرجع نفسه، ص ص: 16-17.

[3]- محمد صبحي أبو صلاح، **الطرق الإحصائية**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 254.

الجدول رقم (3-1): اختيار عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	غير المسترجعة	المسترجعة
المجموع	50	05	45
النسبة المئوية %	100	10	90

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول السابق يتبين أنه من بين 50 استبيان موزع على عينة من المؤسسات الاقتصادية تم استرجاع 45 استبيان أي بنسبة 90%، بينما باقي الاستبيانات وعددها خمسة (05) استبيانات أي بنسبة 10% لم نتمكن من استرجاعها، وهذا لأسباب عديدة أهمها عدم الرغبة من طرف بعض المسؤولين في المؤسسة على الإجابة نظرا لضيق وقتهم، لذلك سيتم تحليل الاستبيان واختبار فرضيات البحث وتحديد نتائج الدراسة اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة الصالحة للدراسة والبالغ عددها 45 استبيان أي بنسبة 90%.

4- أداة الدراسة: بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم استخدام الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات ، حيث يعرف الاستبيان بأنه: "وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها".[1]

يستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكون الأسئلة بشكل مغلق أي على المجيب أن يضع رمزا على الإجابة التي يختارها، وقد قمنا بإعداد الاستبيان الذي يتضمن 31 فقرة مصاغة باللغة العربية.

يتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث يتم استخدام (SPSS) (version20) في الدراسة، وهذا بهدف قياس وتحليل الاختبارات الإحصائية لآراء ومقترحات فئات العينة بالإجابة على محاور الاستبيان، وكذلك الخصائص والصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهذا للوصول إلى نتائج واقعية بأكبر قدر من الموثوقية.

5- **تصميم أداة الدراسة:** لتحقيق الأغراض الميدانية للدراسة يتم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم مع أهداف الدراسة الميدانية لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم صياغته بطريقة بسيطة بعيدة عن التعقيد حتى تكون الأسئلة قابلة للفهم من قبل جميع أفراد العينة، وقسمت إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول:** يتضمن هذا القسم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة وعدد سنوات الخبرة المهنية.
- **القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم محورين كما هو مبين في الجدول التالي:

[1]– محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)**، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص: 20.

الجدول رقم (3-2): عدد فقرات القسم الثاني

المحور	البعد	عدد فقرات البعد	عدد فقرات المحور
المحور الأول	البعد الأول	03	22
	البعد الثاني	17	
	البعد الثالث	02	
المحور الثاني	البعد الأول	04	09
	البعد الثاني	05	
المجموع		**31**	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (likert scale) الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان، وبالتالي يسهل علينا ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (3-3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الاحصائي (spss)**، دار الصادق الثقافية، العراق، 2013، ص: 22.

6- حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بحدود مكانية وزمنية كما يلي:

- **الحدود المكانية:** ويقصد به مكان إجراء الدراسة الميدانية لتوزيع الاستبيان، وهنا نشير إلى أن الدراسة اقتصرت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة (فرجيوة، شلغوم العيد والقرارم قوقة).

- **الحدود الزمنية:** يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة من (8 إلى 28 أفريل) وهي الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss)، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية يمكن توضيحها فيما يلي:

1- المدى: بعد إدخال البيانات إلى برنامج (spss) نقوم بتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في محاور الاستبيان، ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت

الخماسي (5-1=4) حيث أن 4 تمثل عدد المسافات، المسافة الأولى من (1 إلى 2)، المسافة الثانية من (2 إلى 3)، المسافة الثالثة من (3 إلى 4)، والمسافة الرابعة من (4 إلى 5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (5/4 = 0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0.8+1=1.8).

الجدول رقم (3- 4): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

مجال الفئة	]1.80-1]	]2.60-1.80]	]3.40-2.60]	]4.20-3.40]	]5-4.20]
الرقم	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لمعرفة نسبة عدد أفراد العينة الذين اختاروا بين بدائل فقرات الاستبيان.

3- **المتوسط الحسابي:** يعد أحد المقاييس التي تستعمل لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات أفراد العينة، على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة الأساسية.

4- **الانحراف المعياري:** أداة لقياس التشتت، بواسطته يمكن معرفة إجابات أفراد العينة.

5- **اختبار ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

6- **اختبار الارتباط بيرسون:** يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان.

7- **نموذج الانحدار:** وقد تم استخدامه في اختبار الفرضيات المتعلقة بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

1- **صدق فقرات الاستبيان:** صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ثم التأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال: صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، صدق الاتساق البنائي.

1-1- صدق المحكمين: عرض الاستبيان على سبعة (07) أساتذة متخصصين ولهم الخبرة في هذا المجال من قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة– لمناقشتها، وقد تم استرجاعها بعد تدوين الملاحظات حول أسئلة المحاور التي تضمنها الاستبيان وذلك بحذف، تعديل وإضافة بعض الأسئلة، وبناءا على ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين تم تعديل الاستبيان وقد تم إخراجه في شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01) .

1-2- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه، ويتم التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لعينة الدراسة البالغة 45 مفردة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له كما يلي:

الجدول رقم (3-5): الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان

البعد	رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول				
البعد الأول	01	يتم فحص البيانات والسجلات المحاسبية بطريقة صحيحة.	0.808	0.000
	02	تعتبر عملية التحقيق كافية لإبداء رأي المراجع حول المركز المالي لوضعية المؤسسة.	0.761	0.000
	03	من خلال عملية التقرير تحصل على الصورة الصحيحة والنتائج الحقيقية للمؤسسة.	0.849	0.000
البعد الثاني	**المعيار الأول**			
	04	يتمكن المراجع الداخلي من الاطلاع على السجلات والوثائق للجهة موضوع المراجعة.	0.801	0.000
	05	يكون المراجع الداخلي مسؤول أمام الجهة العليا في المؤسسة.	0.864	0.000
	06	تكون اختصاصات العاملين في قسم المراجعة الداخلية محددة فيما يتلاءم مع متطلبات عملية المراجعة المزعم تنفيذها.	0.750	0.000
	07	يقوم العاملون في قسم المراجعة بتزويد رئيس القسم بمعلومات وتقارير عن الحالات التي تتعارض فيها مع اختصاصاتهم.	0.841	0.000
	المعيار الثاني			
	08	يحظى المراجعون الذين يشاركون في عملية المراجعة الداخلية بتكوين يسمح لهم بالقيام بهذا النوع من العملية.	0.638	0.000
	09	يتحقق المراجع الداخلي من وسائل الحماية المادية للأصول ومدى ملائمتها.	0.721	0.000
	10	يتأكد المراجع الداخلي من الوجود الفعلي للأصول.	0.704	0.000

	المعيار الثالث			
	11	يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص وتدقيق جميع العمليات المالية والتشغيلية.	0.728	0.000
	12	تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إعطاء صلاحيات المراجع الداخلي في تحديد الأنشطة التي يجب تدقيقها.	0.548	0.000
	13	يقوم المراجع الداخلي باقتراح الوسائل الملائمة لحماية الأصول.	0.561	0.000
	14	يكون المراجع الداخلي مسؤول عن وضع معايير لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرغوبة تم تحقيقها.	0.526	0.000
	المعيار الرابع			
	15	يقوم المراجع الداخلي بتحديد نطاق وأهداف عمله بصفة مستقلة.	0.183	0.229
	16	يختلف شكل تقرير المراجع الداخلي باختلاف طبيعة الجهة الخاضعة للمراجعة ذاتها.	0.560	0.000
	17	يعد المراجع الداخلي التقرير بشكل مكتوب دون استشارة الإدارة.	0.538	0.000
	المعيار الخامس			
	18	يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات المنوطة بها.	0.551	0.000
	19	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بتدريب فريقه قبل أداء أي مهمة.	0.670	0.000
	20	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع برنامج لتحسين الجودة والأداء داخل قسمه.	0.751	0.000
	18	يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات المنوطة بها.	0.551	0.000
	19	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بتدريب فريقه قبل أداء أي مهمة.	0.670	0.000
البعد الثالث	21	يحتل المستوى الإداري لقسم المراجعة الداخلية مكانة هامة داخل المؤسسة.	0.919	0.000
	22	يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام المراجعة الداخلية	0.921	0.000

		بالتعاون مع لجنة المراجعة الموجودة بالمؤسسة.		
المحور الثاني				
البعد الأول	23	توجد رقابة على حركة الموجودات العينية والنقدية.	0.384	0.009
	24	يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة لضمان سير العمليات التشغيلية.	0.605	0.000
	25	يتم التركيز على المنتج ذو ربحية أكبر.	0.791	0.000
	26	تكون قدرة المؤسسة على التحكم والسيطرة في التكاليف كبيرة.	0.819	0.000
البعد الثاني	27	يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة.	0.548	0.000
	28	تستخدم نسب النشاط في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة.	0.691	0.000
	29	يتم استخدام نسب الربحية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة.	0.696	0.000
	30	تؤخذ نسب الاقتراض بعين الاعتبار في تقييم في تقييم الأداء بالمؤسسة.	0.801	0.000
	31	يمكن أن تتعرض مؤسستكم إلى العجز المالي.	0.237	0.121

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات (spss). (أنظر الملحق رقم02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11).

يبين الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني، الثالث، الرابع والخامس من البعد الثاني والمعدل الكلي لفقرات كل بعد، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

كما يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وقيم معامل الارتباط المحسوبة موجبة، مما يدل على أن فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

1-3- صدق الاتساق البنائي:

الجدول رقم(3-6): صدق الاتساق البنائي

الرقم	البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
معامل ارتباط أجزاء البعد الثاني			
01	معيار استقلالية المراجع الداخلي	0.700	0.000
02	معيار الكفاءة المهنية	0.869	0.000
03	معيار نطاق عمل المراجعة الداخلية	0.774	0.000
04	معيار أداء عمل المراجعة الداخلية	0.697	0.000
05	معيار إدارة قسم المراجعة	0.807	0.000
معامل ارتباط أبعاد المحور الأول			
01	عمليات المراجعة	0.619	0.000
02	معايير المراجعة الداخلية	0.988	0.000
03	موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري	0.869	0.000
معامل ارتباط أبعاد المحور الثاني			
01	الإجراءات والعمليات المالية	0.915	0.000
02	المؤشرات المالية	0.870	0.000
معامل ارتباط محاور الدراسة			
01	المراجعة الداخلية	0.905	0.000
02	الأداء المالي للمؤسسة	0.895	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات (spss). (أنظر الملحق رقم: 12، 13، 14)

يبين الجدول رقم (3-6) معاملات الارتباط بين كل جزء من أجزاء البعد الثاني مع المعدل الكلي للبعد الثاني، معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد المحور الأول مع المعدل الكلي للمحور الأول، معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد المحور الثاني مع المعدل الكلي للمحور الثاني، معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي للمحاور.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فرع هو 0.000 وهو أقل من 0.05 وقيمة معامل الارتباط المحسوبة موجبة، وبذلك تعد كل فقرات الدراسة صادقة لما وضع لقياسه.

2- ثبات فقرات الاستبيان:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وقد أجرينا خطوات الثبات على عينة الدراسة بطريقة **ألفا كرونباخ**، وهو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 7): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ).

اسم المتغير	المحور الأول	المحور الثاني	الاستبيان ككل
معامل الثبات	0.943	0.946	0.765

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات (spss). (أنظر الملحق رقم 15)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-7) أن إجمالي معامل الثبات مرتفع حيث بلغ قيمة 0.765 وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية ونلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور مرتفع، وهذا ما يجعل هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سنعرض اختبار التوزيع الطبيعي، وكذلك تحليل كل من خصائص عينة الدراسة وفقرات الاستبيان وتكون كالتالي:

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogrof-Smirnov)

سنعرض اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (3-8): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogrof-Smirnov)

المحاور	قيمة z	القيمة الاحتمالية sig
جميع محاور الدراسة	0.129	0.057

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (spss). أنظر الملحق رقم (16)

يوضح الجدول رقم (3-8) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور التي بلغت 0.057 وهي أكبر من 0.05 (sig>0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص البيانية لأفراد عينة الدراسة، تناولت محاور الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي كالتالي:

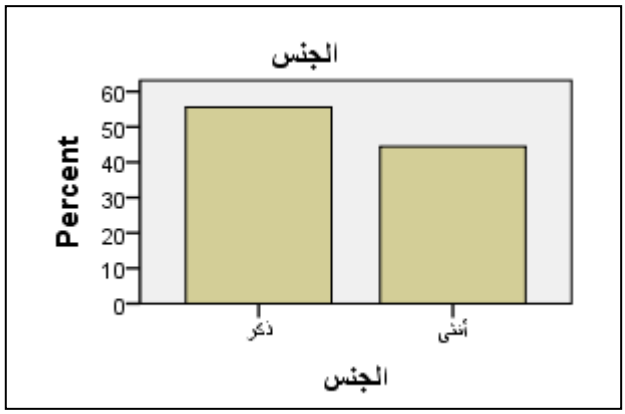
1- الوصف والتحليل الإحصائي لمتغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (3–9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	%55.6
أنثى	20	%44.4
المجموع	**45**	**%100**

الشكل رقم (3–2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات (spss). أنظر الملحق رقم (17)

من الجدول رقم (3–9) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من الذكور والبالغ عددهم 25 فردا بنسبة 55.6%، والنسبة الباقية والمقدرة بـ 44.4% تعود للإناث، والبالغ عددهم 20 فردا والشكل رقم (3–2) أعلاه يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الجنس.

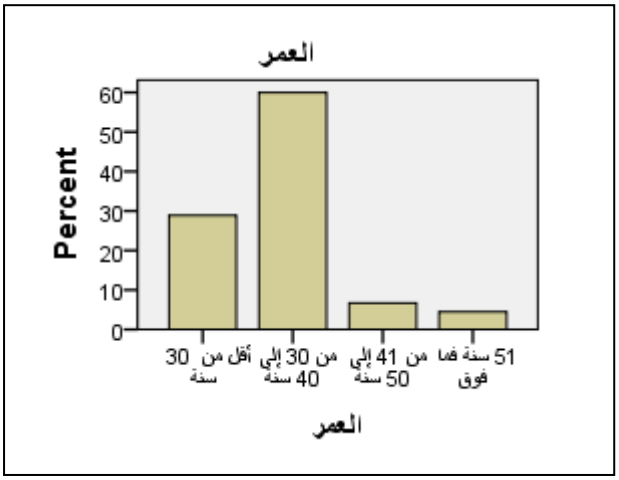
2– الوصف والتحليل الإحصائي لمتغير العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول رقم (3–10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	%28.9
من 30 إلى 40 سنة	27	%60
من 41 إلى 50 سنة	3	%6.7
51 سنة فما فوق	2	%4.4
المجموع	**45**	**%100**

الشكل رقم (3–3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (spss). (أنظر الملحق رقم 18)

من الجدول رقم (3–10) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وقدر عددهم بـ 27 فردا بنسبة 60%، أما نسبة 28.9% تخص أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة والمقدر عددهم بـ 13 فردا، في حين أن نسبة 6.7% تخص أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة والمقدر

عددهم بـ 3 أفراد، أما نسبة 4.4% فتخص أفراد العينة الذين تفوق أعمارهم 51 سنة والمقدر عددهم بفردين، والشكل رقم (3-3) أعلاه يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير العمر.

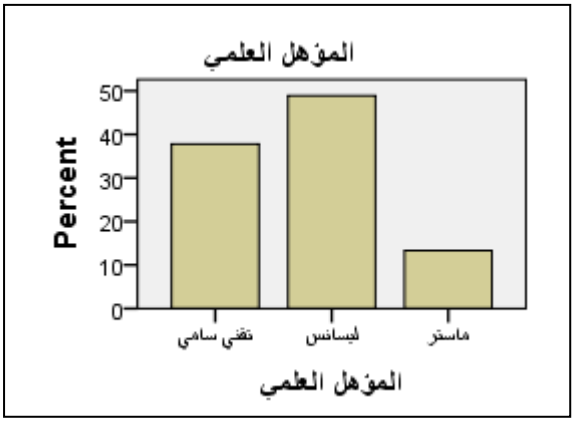
3- الوصف والتحليل الإحصائي لمتغير المؤهل العلمي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل لعلمي كما يلي:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	17	%37.8
ليسانس	22	%48.9
ماستر	06	%13.3
المجموع	**45**	**%100**

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (spss). (أنظر الملحق رقم 19)

من الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن الفئة الغالبة هي الفئة ذات المستوى الجامعي والحاصلة على شهادة ليسانس والبالغ عددهم 22 فردا بنسبة 48.9%، ثم يليها 17 فردا بمستوى تقني سامي بنسبة 37.8%، و6 أفراد من الفئة الحاصلة على شهادة الماستر بنسبة 13.3%، والشكل رقم (3-4) أعلاه يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

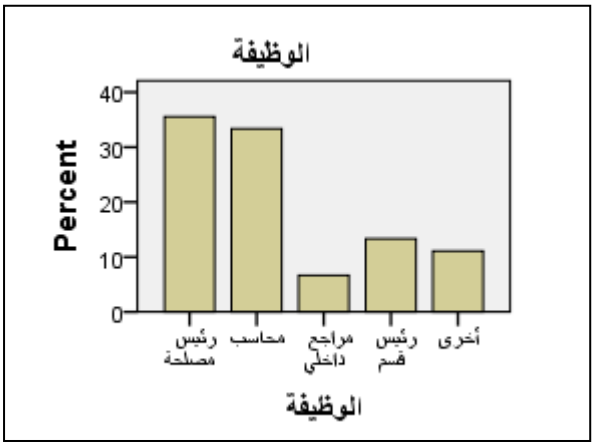
4- الوصف والتحليل الإحصائي لمتغير الوظيفة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة كما يلي:

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	16	%35.6
محاسب	15	%33.3
مراجع داخلي	3	%6.7
رئيس قسم	6	%13.3
أخرى	5	%11.1
المجموع	45	%100

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات (spss). (أنظر الملحق رقم 20)

من خلال الجدول رقم (3-12) نلاحظ أن الوظيفة موزعة بين أفراد العينة كالتالي: وظيفة رئيس مصلحة 16 فرد بنسبة 35.6%، محاسب 15 فردا بنسبة 33.3%، رئيس قسم 6 بنسبة 13.3%، مراجع داخلي 3 لأفراد بنسبة 6.7%، إضافة إلى 5 أفراد بوظائف أخرى بنسبة 11.1%، والشكل رقم (3-5) أعلاه يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

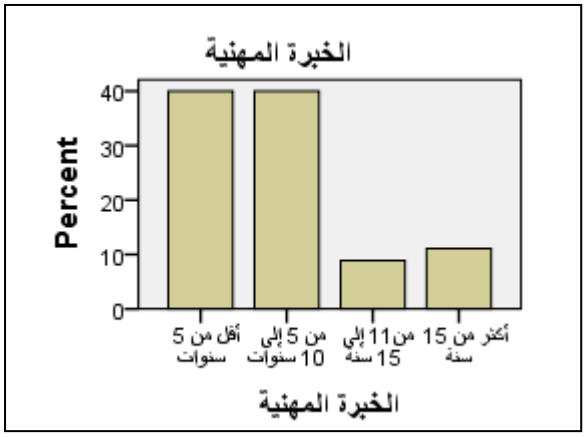
5- الوصف والتحليل الإحصائي لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	%40
من 5 إلى 10 سنوات	18	%40
من 11 إلى 15 سنة	4	%8.9
أكثر من 15 سنة	5	%11.1
المجموع	**45**	**%100**

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات (spss). (أنظر الملحق رقم 21)

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن أفراد العينة في المجالين أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 15 سنوات متساوية، وهي الفئة الغالبة حيث يقدر عدد الأفراد في كل مجال 18 فردا بنسبة 40%، في حين أن

05 أفراد لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 11.1%، و8.9% من أفراد العينة خبرتهم تتراوح بين 11 و15 سنة والمقدر عددهم بـ 04 أفراد، والشكل رقم (3-6) أعلاه يبين ذلك يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

المطلب الثالث: تحليل فقرات الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية لعمليات المراجعة، مدى التزام المراجعين الداخليين بمعايير المراجعة الداخلية ومدى أهمية موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري، والذين يكون لهم دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي، حيث يتم تحليل فقرات الاستبيان بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- تحليل فقرات المحور الأول (المراجعة الداخلية)

سنحاول من خلال المحور الأول تحليل الفقرات حسب كل بعد كما يلي:

1-1- تحليل فقرات البعد الأول من المحور الأول (عمليات المراجعة)

الجدول رقم (3-14): تحليل فقرات البعد الأول من المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم فحص البيانات والسجلات المحاسبية بطريقة صحيحة.	4.290	0626	عالية
02	تعتبر عملية التحقيق كافية لإبداء رأي المراجع حول المركز المالي لوضعية المؤسسة.	4.110	0.611	عالية
03	من خلال عملية التقرير تحصل على الصورة الصحيحة والنتائج الحقيقية للمؤسسة.	4.130	0.661	عالية
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعمليات المراجعة		**4.177**	**0.510**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). (أنظر الملحق رقم 22)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-14) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول عمليات المراجعة، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على فقرات الجزء ككل بلغت قيمة 4.177 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير إلى الخيار "بدرجة عالية" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من مقياس ليكارت الخماسي من الموافقة.

من خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذه الأهمية من خلال ترتيب الفقرات التفصيلية لهذا الجزء ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي الفقرات التي يمكن اعتبارها كعوامل معبرة عن استقلالية المراجع الداخلي، وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (01): المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 4.29 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية جدا من الموافقة.

الفقرة رقم (03): بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.13 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (02): المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 4.11 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

هذا يشير إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بضرورة العمل بعمليات المراجعة في المؤسسة الاقتصادية.

1-2- تحليل فقرات البعد الثاني (معايير المراجعة الداخلية)

أ- تحليل فقرات الجزء الأول من البعد الثاني (معيار استقلالية المراجع الداخلي)

الجدول رقم (3-15): تحليل فقرات الجزء الأول من البعد الثاني.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
04	يتمكن المراجع الداخلي من الاطلاع على السجلات والوثائق للجهة موضوع المراجعة.	4.040	0.852	عالية
05	يكون المراجع الداخلي مسؤول أمام الجهة العليا في المؤسسة.	4.130	0.694	عالية
06	تكون اختصاصات العاملين في قسم المراجعة الداخلية محددة فيما يتلاءم مع متطلبات عملية المراجعة المزعم تنفيذها.	3.760	0.712	عالية
07	يقوم العاملون في قسم المراجعة بتزويد رئيس القسم بمعلومات وتقارير عن الحالات التي تتعارض فيها مع اختصاصاتهم.	3.870	0.869	عالية
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمعيار استقلالية المراجع الداخلي		**3.950**	**0.636**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). (أنظر الملحق رقم 23)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-15) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول معيار استقلالية المراجع الداخلي، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على فقرات الجزء ككل بلغت قيمة 3.95 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير إلى الخيار "بدرجة عالية" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من مقياس ليكارت الخماسي من الموافقة.

من خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذه الأهمية من خلال ترتيب الفقرات التفصيلية لهذا الجزء ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي الفقرات التي يمكن اعتبارها كعوامل معبرة عن استقلالية المراجع الداخلي، وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (05): المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 4.13 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (04): بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.04 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (07): المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 3.87 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (06): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.76 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

تشير نتائج الجدول رقم (3–15) إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية استقلالية المراجع الداخلي عند أدائه مهامه، ويتفق هذا مع ما جاء في الجانب النظري من خلال عنصر استقلالية المراجع الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، ويتحقق الاستقلال عندما يقوم بأداء عمله بحرية وموضوعية.

ب– تحليل فقرات الجزء الثاني من البعد الثاني (معيار الكفاءة المهنية)

الجدول رقم (3–16): تحليل فقرات الجزء الثاني من البعد الثاني.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	يحظى المراجعون الذين يشاركون في عملية المراجعة الداخلية بتكوين يسمح لهم بالقيام بهذا النوع من العملية.	3.510	1.100	عالية
09	يتحقق المراجع الداخلي من وسائل الحماية المادية للأصول ومدى ملائمتها.	3.620	1.007	عالية
10	يتأكد المراجع الداخلي من الوجود الفعلي للأصول.	3.910	0.920	عالية
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمعيار الكفاءة المهنية		**3.681**	**0.797**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). (أنظر الملحق رقم 24)

من خلال نتائج الجدول رقم (3–16) أعلاه يتضح أن لمعيار الكفاءة المهنية أهمية لسير عملية المراجعة، وذلك حسب آراء عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا الجزء 3.681 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.40–4.20[وهي الفئة التي تشير إلى "الخيار بدرجة عالية" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة.

من نتائج الجدول يمكن تحديد الأهمية من خلال عرض الوسيط الحسابي لفقرات الجزء وذلك بترتيبها تنازليا، وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (10): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.91 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (09): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.62 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (08): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.51 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

وعليه نجد أن لمعيار الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي أهمية في المؤسسة الاقتصادية.

ج– تحليل فقرات الجزء الثالث من البعد الثاني (معيار نطاق عمل المراجعة الداخلية)

الجدول رقم (3–17): تحليل فقرات الجزء الثالث من البعد الثاني.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص وتدقيق جميع العمليات المالية والتشغيلية.	4.200	0.625	عالية
12	تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إعطاء صلاحيات المراجع الداخلي في تحديد الأنشطة التي يجب تدقيقها.	4.130	0.815	عالية
13	يقوم المراجع الداخلي باقتراح الوسائل الملائمة لحماية الأصول.	3.710	1.014	عالية
14	يكون المراجع الداخلي مسؤول عن وضع معايير لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرغوبة تم تحقيقها.	3.530	0.869	عالية
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمعيار استقلالية المراجع الداخلي		**3.890**	**0.622**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). (أنظر الملحق رقم 25)

من خلال نتائج الجدول رقم (3–17) أعلاه يتضح أن لمعيار نطاق عمل المراجعة الداخلية أهمية كبيرة عند ممارسة المراجع الداخلي لمهامه، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا الجزء 3.89 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.40–4.20[وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "بدرجة عالية" من الموافقة.

من خلال النتائج يمكن ترتيب الفقرات التفصيلية لهذا الجزء ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (11): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 4.20 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [4.20- 5[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية جدا من الموافقة.

الفقرة رقم (12): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 4.13 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (13): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.71 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (14): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.53 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

تشير نتائج قراءة عبارات هذا الجزء إلى الموافقة في غالب الأحيان من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أهمية تحديد نطاق عمل المراجع الداخلي، ويتفق هدا مع ما جاء في الجانب النظري في الفصل الأول من خلال عنصر معيار نطاق عمل المراجعة الداخلية والذي يتضمن فحص وتقييم الأنظمة الداخلية للمؤسسة.

د- تحليل فقرات الجزء الرابع من البعد الثاني (معيار أداء عمل المراجعة الداخلية)

الجدول رقم (3-18): تحليل فقرات الجزء الرابع من البعد الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	يقوم المراجع الداخلي بتحديد نطاق وأهداف عمله بصفة مستقلة.	3.560	0.667	عالية
16	يختلف شكل تقرير المراجع الداخلي باختلاف طبيعة الجهة الخاضعة للمراجعة ذاتها.	3.820	0.806	عالية
17	يعد المراجع الداخلي التقرير بشكل مكتوب دون استشارة الإدارة.	3.510	1.290	عالية
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمعيار أداء عمل المراجعة الداخلية		**3.629**	**0.632**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). (أنظر الملحق رقم 26)

من خلال الجدول رقم (3-18) أعلاه يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول معيار أداء عمل المراجعة الداخلية، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الجزء ككل بلغت 3.629 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.40-4.20[وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "بدرجة عالية" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة.

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الجزء كانت كلها أكبر من 3.40، وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة، مما يشير إلى أن عمل المراجع الداخلي يشمل تخطيط عملية المراجعة، فحص وتقييم المعلومات وتوصيل النتائج، وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (16): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.82 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (15): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.56 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (17): بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.51 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية اعتماد معيار أداء عمل المراجعة الداخلية.

هـ– تحليل فقرات الجزء الرابع من البعد الثاني (معيار إدارة قسم المراجعة)

الجدول رقم (3–19): تحليل فقرات الجزء الخامس من البعد الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18	يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات المنوطة بها.	3.870	0.694	عالية
19	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بتدريب فريقه قبل أداء أي مهمة.	3.330	1.022	عالية
20	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع برنامج لتحسين الجودة والأداء داخل قسمه.	3.710	0.968	عالية
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمعيار إدارة قسم المراجعة		**3.637**	**0.741**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). أنظر الملحق رقم (27)

يتضح من الجدول رقم (3–19) أعلاه أن النتائج التي تم التوصل إليها حول معيار إدارة قسم المراجعة الداخلية، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمحور ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمة 3.637 من 5 في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.40–4.20[وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "بدرجة عالية" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة.

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الجزء كلها أكبر من 3.40 وهو الرأي الموافق، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة، مما يشير إلى أن مدير إدارة المراجعة الداخلية يتولى مهامه بطريقة مناسبة.

من خلال نتائج الجدول يمكن تحديد مدى أهمية وجود إدارة لقسم المراجعة الداخلية تعمل على وضع برنامج لتحقيق كفاءة في الأداء المالي داخل المؤسسات موضوع الدراسة ويتضح هذا من خلال ترتيب الفقرات التفصيلية لهذا الجزء ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (18): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.87 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (19): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.71 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (20): بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.33 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [2.60–3.40[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة المتوسطة من الموافقة.

تشير النتائج أعلاه إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية وجود قسم المراجعة الداخلية ووجود مدير لهذا القسم يكون مسؤولا عن تلك الإدارة، ويقوم بوضع برنامج لتحسين الأداء داخل قسمه.

1–3– تحليل فقرات البعد الثالث (موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري)

الجدول رقم (3–20): تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	يحتل المستوى الإداري لقسم المراجعة الداخلية مكانة هامة داخل المؤسسة.	3.980	0.839	عالية
22	يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام المراجعة الداخلية بالتعاون مع لجنة المراجعة الموجودة بالمؤسسة.	3.690	0.848	عالية
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري		**3.833**	**0.776**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). (أنظر الملحق رقم 28)

من خلال الجدول رقم (3–20) أعلاه يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على البعد ككل بلغت 3.833 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.40–4.20[وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "بدرجة عالية" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة.

من خلال نتائج الجدول يمكن تحديد مدى أهمية مكانة المراجعة الداخلية داخل المؤسسات محل الدراسة، ويتضح هذا من خلال ترتيب الفقرات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (21): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.98 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.0[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (22): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.69 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40–4.0[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

تشير النتائج أعلاه إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية المستوى الإداري لقسم المراجعة الداخلية، وضرورة تعاون مجلس الإدارة مع لجنة المراجعة الموجودة بالمؤسسة لوضع نظام المراجعة الداخلية.

2- تحليل فقرات المحور الثاني (الأداء المالي للمؤسسة)

2-1- تحليل فقرات البعد الأول (الإجراءات والعمليات المالية)

الجدول رقم (3-21): تحليل فقرات البعد الأول من المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
23	توجد رقابة على حركة الموجودات العينية والنقدية.	4.240	0.645	عالية
24	يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة لضمان سير العمليات التشغيلية.	4.020	0.753	عالية
25	يتم التركيز على المنتج ذو ربحية أكبر.	3.620	1.173	عالية
26	تكون قدرة المؤسسة على التحكم والسيطرة في التكاليف كبيرة.	3.620	0.960	عالية
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمدى استخدام الإجراءات والعمليات المالية		**3.877**	**0.604**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). أنظر الملحق رقم (29)

من خلال الجدول رقم (3-21) أعلاه يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول الإجراءات والعمليات المالية، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على البعد ككل بلغت 3.877 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.40-4.20[وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "بدرجة عالية" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (23): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 4.42 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية جدا من الموافقة.

الفقرة رقم (23): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 4.02 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (24) والفقرة رقم (25): المتوسط الحسابي لهذين الفقرتين يساوي 3.62 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

تشير النتائج أعلاه إلى أن عملية الرقابة على الموجودات يتم تطبيقها بدرجة عالية جدا في المؤسسات محل الدراسة، كما تشير النتائج إلى أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسات تحتفظ بمستويات كافية من السيولة،

وتركز على المنتج الذي يحقق أكبر ربحية، وأن المؤسسات لهم القدرة على التحكم والسيطرة في التكاليف الكبيرة.

2-2- تحليل فقرات البعد الثاني (المؤشرات المالية)

الجدول رقم (3-22): تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الثاني.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
27	يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة.	3.910	0.733	عالية
28	تستخدم نسب النشاط في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة.	3.780	0.704	عالية
29	يتم استخدام نسب الربحية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة.	3.890	0.859	عالية
30	تؤخذ نسب الاقتراض بعين الاعتبار في تقييم في تقييم الأداء بالمؤسسة.	3.360	0.957	متوسطة
31	يمكن أن تتعرض مؤسستكم إلى العجز المالي.	2.500	0.976	منخفضة
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمدى تطبيق المؤشرات المالية		**3.491**	**0.496**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات ال (spss). أنظر الملحق رقم (30)

من خلال الجدول رقم (3-22) أعلاه يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول المؤشرات المالية، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على البعد ككل بلغت 3.491 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.40-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "بدرجة عالية" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي وهذا كما يلي:

الفقرة رقم (27): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.91 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20] مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (29): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.89 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20] مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (28): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.78 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20] مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة العالية من الموافقة.

الفقرة رقم (30): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.36 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40] مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة المتوسطة من الموافقة.

الفقرة رقم (31): المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 2.50 من 5 وهو ينتمي إلى المجال [1.80–2.60[مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الدرجة المنخفضة من الموافقة.

تشير النتائج أعلاه إلى أن المؤشرات المالية تطبق في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بدرجة عالية بالنسبة لمؤشرات السيولة، النشاط والربحية، وبدرجة متوسطة بالنسبة لمؤشر الاقتراض، كما تشير النتائج إلى توقع أفراد عينة الدراسة لتعرض مؤسساتهم إلى عجز مالي رغم وجود مستويات كافية من السيولة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، والمتعلقة أساسا بالأداء المالي ومختلف معايير المراجعة الداخلية التي تساهم في تحسينها، وقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ومن أجل القيام باختبار فرضيات الدراسة وربط إجابات الأفراد بخصائصهم، ارتأينا ضرورة القيام باختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط.

تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات:

قبول H_0: إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)؛

قبول H_1: إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، حيث:

الفرضية H_0: هي الفرضية الأساس التي يطلق عيها فرضية العدم، وهي تأخذ صيغة النفي عادة، أي عدم وجود فرق معنوي.[1]

الفرضية H_1: هي الفرضية الأساس التي يطلق عليها الفرضية البديلة، وهي تأخذ صيغة الإثبات أي وجود فرق معنوي، وتكتب صيغة الفرضية البديلة عكس صيغة فرضية العدم.[2]

1-اختبار الفرضية الأولى:

القائلة: **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات المراجعة في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة**، حيث يمكن كتابتها بالشكل التالي:

H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات المراجعة في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

H_1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات المراجعة في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد كانت نتائج هذا التحليل في الجدول كالتالي:

[1]- إيهاب عبد السلام محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

[2]– المرجع نفسه، ص: 174.

الجدول رقم (3-23): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لعمليات المراجعة الداخلية والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

البيان	معامل التحديد Adjusted R square	F المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig
عمليات المراجعة	-0.003	0.870	0.141	0.356

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (spss). (أنظر الملحق رقم 31)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-23) أعلاه أن مستوى الدلالة (sig=0.356) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول فرضية العدم H_0 القائلة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات المراجعة في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

2-اختبار الفرضية الثانية:

القائلة: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمعايير المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة**، حيث يمكن كتابتها بالشكل التالي:

H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمعايير المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

H_1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمعايير المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد كانت نتائج هذا التحليل في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (3-24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعايير المراجعة الداخلية والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

البيان	معامل التحديد Adjusted R square	F المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig
معايير المراجعة الداخلية	0.383	28.357	0.630	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (spss). (أنظر الملحق رقم 32)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) أعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معايير المراجعة الداخلية والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة، إذ بلغ معامل التحديد 0.383 مما يعني أن 38.3% من التغير في الأداء المالي بالمؤسسات يرجع إلى التغير في معايير المراجعة الداخلية، أما الباقي والمقدر 61.7% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.630

وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (معايير المراجعة الداخلية) يقابله تغير بمقدار 63% في المتغير التابع (الأداء المالي بالمؤسسة)، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت 28.357 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة:

> توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمعايير المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

3-اختبار الفرضية الثالثة:

القائلة بأنه: **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة**، حيث يمكن كتابتها بالشكل التالي:

H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

H_1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد كانت نتائج هذا التحليل في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (3-25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

البيان	معامل التحديد Adjusted R square	F المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig
موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري	0.390	29.121	0.635	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (spss). (أنظر الملحق رقم 33)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-25) أعلاه وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري والأداء المالي بالمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0.404، في حين بلغ معامل التحديد 0.390 مما يعني أن 39% من التغير في الأداء المالي بالمؤسسة يرجع إلى التغير في معايير المراجعة الداخلية، أما الباقي والمقدر 61% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.635 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري) يقابله تغير بمقدار 63.5% في المتغير التابع (الأداء المالي بالمؤسسة)، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت 29.121 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى

الدلالة (sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل لدراسة.

4- اختبار الفرضية الرئيسية:

القائلة بأنه: **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، حيث يمكن كتابتها بالشكل التالي:

H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

H_1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد كانت نتائج هذا التحليل في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمراجعة الداخلية والأداء المالي بالمؤسسة.

البيان	معامل التحديد Adjusted R square	F المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig
المراجعة الداخلية	0.370	26.800	0.620	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (spss). (أنظر الملحق رقم 34)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-26) أعلاه وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية والأداء المالي بالمؤسسة، إذ بلغ معامل التحديد 0.370 مما يعني أن 37% من التغير في الأداء المالي بالمؤسسات يرجع إلى التغير في معايير المراجعة الداخلية، أما الباقي والمقدر 63% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.620 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري) يقابله تغير بمقدار 62% في المتغير التابع (الأداء المالي بالمؤسسة)، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت 26.800 وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل والذي خصصناه للدراسة الميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة، التعرف على دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة الدراسة، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل ومعالجة البيانات وذلك بعد تفريغها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss) الإصدار 20.

من أجل عرض خصائص أفراد عينة الدراسة تم الاستعانة بالنسب المئوية والتكرارات، وبهدف تحليل فقرات محاور أداة الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لبيان اتجاهات أفراد العينة والتأكد من انسجام إجاباتهم وعدم تشتتها، وقد بينت نتائج التحليل أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على أغلب فقرات أداة الدراسة.

في الأخير تم اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية التي تمت صياغتها للدراسة، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

– رفض الفرضية الأولى: حيث اتضح أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات المراجعة في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؛

– قبول الفرضية الثانية: حيث اتضح أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمعايير المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

– قبول الفرضية الثالثة: حيث اتضح أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

– قبول الفرضية الرئيسية: حيث اتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الخـــاتمـــــة

خـاتمـــة

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها وخصوصا مع كبر حجمها وتفرعها، وذلك من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها، وهذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة تبني وظيفة جديدة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي وظيفة المراجعة الداخلية، من أجل ضمان سير عملياتها وخصوصا سلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية، وذلك من خلال الفحص الدائم لها لتجنب الغش والأخطاء، فهي وظيفة تعتمد على التنظيم الجيد والفعال باعتبارها عنصر من عناصر الرقابة الداخلية.

كما نجد أن مهنة المراجعة الداخلية تقوم على مجموعة من القواعد والأسس وكذا تحكمها مجموعة من المعايير بدءا بموضوعية المراجع الداخلي ووصولا إلى إعداد تقريره بكل مسؤولية، والذي يتضمن التوصيات والإرشادات التي يقدمها إلى الإدارة المالية منها معلومات مرتبطة بالأداء و تقييمه وتبيان الوضع المالي للمؤسسة.

كما أن تقييم الأداء المالي يعتبر الأساس الذي تقوم به الإدارة، ويساعد في ذلك العمل الذي يقوم به المراجع الداخلي في مراجعة الحسابات والذي يسمح بمعرفة المركز المالي الذي وصلت إليه المؤسسة.

1- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال جانبيها النظري والميداني إلى العديد من النتائج، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1-1- النتائج النظرية: من خلال تطرقنا للجانب النظري في بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة الداخلية، يقوم المراجع من خلالها بتقييم واختبار مدى تماشي النظام الذي تسير عليه المؤسسة مع متطلبات الإدارة، والعمل على تحسينه؛
- تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد من الحاجة إليها؛
- المراجعة الداخلية وظيفة تقييم مستقلة تنشأ داخل المؤسسة بهدف خدمتها عن طريق فحص الأنظمة وتقييم أنشطتها؛
- يقوم تقييم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة ووضعيتها المالية.

1-2- الجانب التطبيقي: بعد دراسة وتحليل الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج هي:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات المراجعة في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمعايير المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لموقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

2- التوصيات: بعد تحليل النتائج التي أثبتت وجود علاقة بين المراجعة الداخلية والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- العمل على تطوير خبرات المراجعين الداخليين بالمؤسسة ومساعدتهم على الإطلاع على أساليب المراجعة الحديثة؛
- ضرورة الاهتمام بالمراجعة الداخلية في الجزائر من خلال العمل على إرساء معايير وإجراءات عمل خاصة بها، وأخرى ترتبط بالمراجع الداخلي؛
- ربط قسم المراجعة الداخلية بأعلى مستويات الهيكل التنظيمي في المؤسسة من أجل ضمان الاستقلالية في الأداء؛
- التزام المؤسسة بضرورة وضع وإعداد برنامج مسطر لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له مسبقا، وهذا بغرض تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

3- آفاق البحث:

- دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها؛
- واقع المراجعة الداخلية في ظل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مقارنة بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.

قـــائمـــــة المراجع

قـــائـمـــة المـراجـع

المراجع باللغة العربية

1/ الكتب:

1- أحمد حلمي جمعة، **مدخل حديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفا، عمان، الأردن، 2000.

2- أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

3- أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية**، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2012.

4- إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الاحصائي spss**، دار الصادق الثقافية، العراق، 2013.

5- بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.

6- ثناء علي القباني، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

7- حامد طلبة محمد أبو الهيبة، **أصول المراجعة**، دار زمزم، عمان, الأردن، 2011.

8- حسن الحسيني فلاح ومؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر**، ط(4)، دار وائل، عمان، 2008.

9- حسين أحمد دحدوح وحسين يوسف القاضي، **مراجعة الحسابات المتقدمة (الإطار النظري والإجراءات العملية)**، ج1، دار الثقافة، عمان، الأردن, 2009.

10-حسين حريم، **إدارة المنظمات:منظور كلي**، ط2، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.

11-حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، ط 2، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011.

12-خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل ، عمان، الأردن، 1999.

13-خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006.

14-الدوري زكريا، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005.

15-راوية محمد حسن ومحمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.

16-زاهرة توفيق سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية، عمان الأردن، 2009.

17-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)**، المكتبة العصرية، مصر، 2009.

18-عبد الفتاح الصحن وآخرون، **أصول المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

19-عبد الفتاح محمد الصحن، حسن أحمد عبيد، شريفة علي حسن، **أسس المراجعة الداخلية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.

20-عبد الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة التكنولوجيا المعلومات**، دار الراية، عمان، الأردن، 2008.
21-عبد الله قويدر الواحد وناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر.
22-عبيدات محمد إبراهيم، **إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)**، عمان، الأردن، 1992.
23-عزام صبر، **الإحصاء الوصف ونظام SPSS**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
24-عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقسيم المشروعات**، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999.
25-علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان، عامر الخطيب، **مفاهيم حديثة في إدارة البنوك**، دار البداية، عمان، الأردن، 2009.
26-علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، **حوكمة المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011.
27-علي حنفي، **الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
28-فتحي رزق السوافري وآخرون، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2002.
29-فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
30-كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
31-ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013.
32-مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج، الأردن، 2007.
33-محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
34-محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون سنة نشر.
35-محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
36-محمد السيد سرايا، **المراجعة الداخلية والرقابة في المنظمات**، دار الجيزة، 2004.
37-محمد صبحي أبو صلاح، **الطرق الإحصائية**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
38-محمد علي إبراهيم العامري، **الإدارة المالية الحديثة**، دار وائل، عمان، الأردن، 2013.
39-محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
40- محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد، عمان الأردن.

41-محمود عزة اللحام، محمود إبراهيم نور، مصطفى يوسف كافي، أنس علي القضاه، **الإدارة المالية المعاصرة**، دار الإعصار، 2014.
42-مدحت محمد أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، دار المجموعة العربية، القاهرة، مصر، 2012.
43-نصر حمود مزيان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف**، ط2، دار صفاء، 2015.
44-نصر صالح محمد، **نظرية المراجعة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.
45-وائل محمد صبحي إدريس، **سلسلة الأداء الإستراتيجي**، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
46-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل، بدون بلد نشر، 2009.
47- يوسف محمد جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008.
48-يونس زين ومصطفى عوادي، **المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية**، مكتبة بن موسى السعيد، الوادي، الجزائر، 2011/2010.

2/ الأطروحات والرسائل الجامعية:

1- أفنان وسيم حسين داود، **تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني**، رسالة ماجستير في برنامج إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، مارس 2018.
2- بلال برابح، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
3- حليمة بن حامد، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية**، مذكرة ماستر أكاديمي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014.
4- سعاد شدري معمر، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز**، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009/2008.
5- شرف الدين مؤمن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات – باتنة–**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2011.
6- شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك الدورة"مبيعات– مقبوضات"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.

7- شهرزاد بوشة، **الأداء المالي وأثره على قيمة المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2013/2012.

8- علي سليمان الشطي، **أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن**، أطروحة دكتوراه في الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة الأكاديمية العبية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007.

9- عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

10-عمر شريقي، **التنظيم المهني للمراجعة –دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمملكة المغربية–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011.

11-فارس كديدة، **مدى تفعيل المراجعة الداخلية لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014.

12-مسعود صديقي، **إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

13- منى بن الشاوي، **تطوير العلامة التجارية ودورها في تحسين الأداء المالي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة–، الجزائر، 2016/2015.

14- موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

3/ المجلات والدوريات:

1- الداوي الشيخ، **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008.

2- زهرة حسن علوي وفاطمة صالح مهدي، **تكامل دور التدقيق الداخلي والخارجي لإنجاح أسلوب التقدير الذاتي في الهيئة العامة للضرائب**، مجلة جامعة بغداد للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، العراق، 2011.

3- عبد المليك مزهود، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

4- يونس زين، **تفعيل المراجعة عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية**، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010.

4/ ملتقيات دولية ووطنية:

1- عبد الغني دادن، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

المراجع باللغة الأجنبية

1- BENYAMINE Paul, **pour une bonne pratique de l'audit**, Imprimerie nationale, paris.

الملاحـــق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **تخصص: إدارة مالية**
قسم: علوم التسيير **السنة: الثانية ماستر**

-استبيان-

تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان "**دور المراجعة الداخلية في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة**". نرجو منكم مساعدتنا في تعبئة الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية، حيث أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، مع العلم أن المعلومات التي نحصل عليها ستحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبتين: **إشراف الأستاذ:**
- سناء بولعراوي - الربيع قرين
- ليندة عميرة

يرجى منكم الإجابة بوضع علامة (×) داخل المربع المناسب.

القسم الأول: معلومات عامة

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐
من 41 إلى 50سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐

3- **المؤهل العلمي:** تقني سامي ☐ ليسانس ☐
ماستر ☐ ماجستير ☐
محاسب ☐
رئيس قسم ☐
أخرى.....

4- **الوظيفة:** رئيس مصلحة ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
مراجع داخلي ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنة ☐

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: المراجعة الداخلية: نشاط تقييمي مستقل، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة.

البعد الأول: عمليات المراجعة

الرقم	العبارة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جدا
1	يتم فحص البيانات والسجلات المحاسبية بطريقة صحيحة.					
2	تعتبر عملية التحقيق كافية لإبداء رأي المراجع حول المركز المالي لوضعية المؤسسة.					
3	من خلال عملية التقرير تحصل على الصورة الصحيحة والنتائج الحقيقية للمؤسسة.					

البعد الثاني: معايير المراجعة الداخلية

1- معيار استقلالية المراجع الداخلي

4	يتمكن المراجع الداخلي من الاطلاع على السجلات والوثائق للجهة موضوع المراجعة.					
5	يكون المراجع الداخلي مسؤول أمام الجهة العليا في المؤسسة.					
6	تكون اختصاصات العاملين في قسم المراجعة الداخلية محددة فيما يتلاءم مع متطلبات عملية المراجعة المزعم تنفيذها.					
7	يقوم العاملون في قسم المراجعة بتزويد رئيس القسم بمعلومات وتقارير عن الحالات التي تتعارض فيها مع اختصاصاتهم.					

2- معيار الكفاءة المهنية

8	يحظى المراجعون الذين يشاركون في عملية المراجعة الداخلية بتكوين يسمح لهم بالقيام بهذا النوع من العملية.					
9	يتحقق المراجع الداخلي من وسائل الحماية المادية للأصول ومدى ملائمتها.					
10	يتأكد المراجع الداخلي من الوجود الفعلي للأصول.					

3- معيار نطاق عمل المراجعة الداخلية

11	يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص وتدقيق جميع العمليات المالية والتشغيلية.					
12	تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إعطاء صلاحيات المراجع الداخلي في تحديد الأنشطة التي يجب تدقيقها.					
13	يقوم المراجع الداخلي باقتراح الوسائل الملائمة لحماية الأصول.					
14	يكون المراجع الداخلي مسؤول عن وضع معايير لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرغوبة تم تحقيقها.					

4- معيار أداء عمل المراجعة الداخلية

15	يقوم المراجع الداخلي بتحديد نطاق وأهداف عمله بصفة مستقلة.					
16	يختلف شكل تقرير المراجع الداخلي باختلاف طبيعة الجهة الخاضعة للمراجعة ذاتها.					
17	يعد المراجع الداخلي التقرير بشكل مكتوب دون استشارة الإدارة.					

5- معيار إدارة قسم المراجعة

18	يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات المنوطة بها.					
19	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بتدريب فريقه قبل أداء أي مهمة.					
20	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع برنامج لتحسين الجودة والأداء داخل قسمه.					

البعد الثالث: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري

21	يحتل المستوى الإداري لقسم المراجعة الداخلية مكانة هامة داخل المؤسسة.					
22	يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام المراجعة الداخلية بالتعاون مع لجنة المراجعة الموجودة بالمؤسسة.					

المحور الثاني: الأداء المالي للمؤسسة: هو وصف وقياس للمركز المالي بالمؤسسة باستخدام المؤشرات المالية كالربحية مثلا.

البعد الأول: الإجراءات والعمليات المالية

23	توجد رقابة على حركة الموجودات العينية والنقدية.					
24	يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة لضمان سير العمليات التشغيلية.					
25	يتم التركيز على المنتج ذو ربحية أكبر.					
26	تكون قدرة المؤسسة على التحكم والسيطرة في التكاليف كبيرة.					

البعد الثاني: المؤشرات المالية

27	يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة.					
28	تستخدم نسب النشاط في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة.					
29	يتم استخدام نسب الربحية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة.					
30	تؤخذ نسب الاقتراض بعين الاعتبار في تقييم في تقييم الأداء بالمؤسسة.					
31	يمكن أن تتعرض مؤسستكم إلى العجز المالي.					

وشكرا على منحنا جزءا من وقتكم وعلى تعاونكم.

الملحق رقم (02): معاملات الارتباط بين البعد الأول وفقراته

Correlations

		البعد الأول : عمليات المراجعة	يتم فحص البيانات والسجلات المحاسبية بطريقة صحيحة	تعتبر عملية التحقيق كافية لإبداء رأي المراجع حول المركز المالي لوضعية المؤسسة	من خلال عملية التقرير تحصل على الصورة الصحيحة و النتائج الحقيقية للمؤسسة
البعد الأول :عمليات المراجعة	Pearson Correlation	1	.808**	.761**	.849**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
يتم فحص البيانات والسجلات المحاسبية بطريقة صحيحة	Pearson Correlation	.808**	1	.389**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.000
	N	45	45	45	45
تعتبر عملية التحقيق كافية لإبداء رأي المراجع حول المركز المالي لوضعية المؤسسة	Pearson Correlation	.761**	.389**	1	.469**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008		.001
	N	45	45	45	45
من خلال عملية التقرير تحصل على الصورة الصحيحة و النتائج الحقيقية للمؤسسة	Pearson Correlation	.849**	.564**	.469**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	
	N	45	45	45	45

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

الملحق رقم (03): معاملات الارتباط بين البعد الثاني وفقرات المعيار الأول

Correlations

		يتمكن المراجع الداخلي ممن الإطلاع على السجلات والوثائق للجهة موضوع المراجعة	يكون المراجع الداخلي مسؤول أمام الجهة العليا للمؤسسة	تكون اختصاصات العاملين في قسم المراجعة الداخلية محددة فيما يتلاءم مع متطلبات عملية المراجعة المزعم تنفيذها	يقوم العاملون في قسم المراجعة بتزويد رئيس القسم بمعلومات وتقارير عن الحالات التي تتعارض فيها مع اختصاصاتهم	البعد الثاني : معايير المراجعة الداخلية
يتمكن المراجع الداخلي ممن الإطلاع على السجلات والوثائق للجهة موضوع المراجعة	Pearson Correlation	1	.682**	.356*	.530**	.544**
	Sig. (2-tailed)		.000	.017	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
يكون المراجع الداخلي مسؤول أمام الجهة العليا للمؤسسة	Pearson Correlation	.682**	1	.573**	.596**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
تكون اختصاصات العاملين في قسم المراجعة الداخلية محددة فيما يتلاءم مع متطلبات عملية المراجعة المزعم تنفيذها	Pearson Correlation	.356*	.573**	1	.571**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
يقوم العاملون في قسم المراجعة بتزويد رئيس القسم بمعلومات وتقارير عن الحالات التي تتعارض فيها مع اختصاصاتهم	Pearson Correlation	.530**	.596**	.571**	1	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45
البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.544**	.633**	.523**	.583**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): معاملات الارتباط بين البعد الثاني وفقرات المعيار الثاني

Correlations

		يحظى المراجعون الذين يشاركون في عملية المراجعة الداحلية بتكوين يسمح لهم بالقيام بهذا النوع من العملية	يتحقق المراجع الداخلي من وسائل الحماية المادية للأصول ومدى ملائمتها	يتأكد المراجع الداخلي من الوجود الفعلي للأصول	البعد الثاني : معايير المراجعة الداخلية
يحظى المراجعون الذين يشاركون في عملية المراجعة الداحلية بتكوين يسمح لهم بالقيام بهذا النوع من العملية	Pearson Correlation	1	.609**	.224	.638**
	Sig. (2-tailed)		.000	.138	.000
	N	45	45	45	45
يتحقق المراجع الداخلي من وسائل الحماية المادية للأصول ومدى ملائمتها	Pearson Correlation	.609**	1	.451**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000
	N	45	45	45	45
يتأكد المراجع الداخلي من الوجود الفعلي للأصول	Pearson Correlation	.224	.451**	1	.704**
	Sig. (2-tailed)	.138	.002		.000
	N	45	45	45	45
البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.638**	.721**	.704**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45

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

الملحق رقم (05): معاملات الارتباط بين البعد الثاني وفقرات المعيار الثالث

Correlations

		يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص وتدقيق جميع العمليات المادية والتشغيلية	تلعب الإدارة العليا دورا هاما فى اعطاء صلاحيات المراجع الداخلي في تحديد الأنشطة التى يجب تدقيقها	يقوم المراجع الداخلى باقتراح الوسائل الملائمة لحماية الأصول	يكون المراجع الداخلى مسؤول عن وضع معايير لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرغوبة تم تحقيقها	البعد الثاني : معايير المراجعة الداخلية
يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص وتدقيق جميع العمليات المادية والتشغيلية	Pearson Correlation	1	.393**	.344*	.343*	.728**
	Sig. (2-tailed)		.008	.021	.021	.000
	N	45	45	45	45	45
تلعب الإدارة العليا دورا هاما في اعطاء صلاحيات المراجع الداخلي في تحديد الأنشطة التي يجب تدقيقها	Pearson Correlation	.393**	1	.350*	.251	.548**
	Sig. (2-tailed)	.008		.018	.097	.000
	N	45	45	45	45	45
يقوم المراجع الداخلي باقتراح الوسائل الملائمة لحماية الأصول	Pearson Correlation	.344*	.350*	1	.695**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.021	.018		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
يكون المراجع الداخلي مسؤول عن وضع معايير لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرغوبة تم تحقيقها	Pearson Correlation	.343*	.251	.695**	1	.526**
	Sig. (2-tailed)	.021	.097	.000		.000
	N	45	45	45	45	45

	Pearson Correlation	.728**	.548**	.561**	.526**	1
البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (06): معاملات الارتباط بين البعد الثاني وفقرات المعيار الرابع

Correlations

		يقوم المراجع الداخلي بتحديد نطاق وأهداف عمله بصفة مستقلة	يختلف شكل تقرير المراجع الداخلي باختلاف طبيعة الجهة الخاضعة للمراجعة ذاتها	يعد المراجع الداخلي التقرير بشكل مكتوب دون استشارة الإدارة	البعد الثاني : معايير المراجعة الداخلية
يقوم المراجع الداخلي بتحديد نطاق وأهداف عمله بصفة مستقلة	Pearson Correlation	1	-.133-	-.178-	.183
	Sig. (2-tailed)		.384	.242	.229
	N	45	45	45	45
يختلف شكل تقرير المراجع الداخلي باختلاف طبيعة الجهة الخاضعة للمراجعة ذاتها	Pearson Correlation	-.133-	1	.483**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.384		.001	.000
	N	45	45	45	45
يعد المراجع الداخلي التقرير بشكل مكتوب دون استشارة الإدارة	Pearson Correlation	-.178-	.483**	1	.538**
	Sig. (2-tailed)	.242	.001		.000
	N	45	45	45	45
البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.183	.560**	.538**	1
	Sig. (2-tailed)	.229	.000	.000	
	N	45	45	45	45

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

الملحق رقم (07): معاملات الارتباط بين البعد الثاني وفقرات المعيار الثاني

Correlations

		يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات المنوطة بها	يقوم مدير قسم المراجعة الدلخلية بتدريب فريقه قبل أداء أي مهمة	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع برنامج لتحسين الجودة والأداء داخل قسمه	البعد الثاني : معايير المراجعة الداخلية
يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات المنوطة بها	Pearson Correlation	1	.288	.449**	.551**
	Sig. (2-tailed)		.055	.002	.000
	N	45	45	45	45
يقوم مدير قسم المراجعة الدلخلية بتدريب فريقه قبل أداء أي مهمة	Pearson Correlation	.288	1	.742**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.055		.000	.000
	N	45	45	45	45
يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع برنامج لتحسين الجودة والأداء داخل قسمه	Pearson Correlation	.449**	.742**	1	.751**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000
	N	45	45	45	45
البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.551**	.670**	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45

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

الملحق رقم (08): معاملات الارتباط بين البعد الثالث وفقراته

Correlations

		يحتل المستوى الإداري لقسم المراجعة الداخلية مكانة هامة داخل المؤسسة	يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام المراجعة الداخلية بالتعاون مع لجنة المراجعة الداخلية الموجودة بالمؤسسة	البعد الثالث :موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري
يحتل المستوى الإداري لقسم المراجعة الداخلية مكانة هامة داخل المؤسسة	Pearson Correlation	1	.693**	.919**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	45	45	45
يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام المراجعة الداخلية بالتعاون مع لجنة المراجعة الداخلية الموجودة بالمؤسسة	Pearson Correlation	.693**	1	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	45	45	45
البعد الثالث :موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري	Pearson Correlation	.919**	.921**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	45	45	45

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

الملحق رقم (09): معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من المحور الثاني

Correlations

		توجد رقابة على حركة الموجودات العينية والنقدية	يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة لضمان سير العمليات التشغيلية	يتم التركيز على المنتج ذو ربحية أكبر	تكون قدرة المؤسسة على التحكم والسيطرة في التكاليف كبيرة	البعد الأول : الإجراءات والعمليات المالية
توجد رقابة على حركة الموجودات العينية والنقدية	Pearson Correlation	1	.222	.035	.079	.384**
	Sig. (2-tailed)		.142	.821	.606	.009
	N	45	45	45	45	45
يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة لضمان سير العمليات التشغيلية	Pearson Correlation	.222	1	.190	.357*	.605**
	Sig. (2-tailed)	.142		.212	.016	.000
	N	45	45	45	45	45
يتم التركيز على المنتج ذو ربحية أكبر	Pearson Correlation	.035	.190	1	.597**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.821	.212		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
تكون قدرة المؤسسة على التحكم والسيطرة في التكاليف كبيرة	Pearson Correlation	.079	.357*	.597**	1	.819**
	Sig. (2-tailed)	.606	.016	.000		.000
	N	45	45	45	45	45
البعد الأول :الإجراءات والعمليات المالية	Pearson Correlation	.384**	.605**	.791**	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (10): معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الثاني

Correlations

		يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة	تستخدم نسب النشاط في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة	يتم استخدام نسب الربحية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة	تؤخذ نسب الاقتراض بعين الاعتبار في تقييم الأداء بالمؤسسة	يمكن أن تتعرض مؤسستكم إلى العجز المالي	البعد الثاني : المؤشرات المالية
يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة	Pearson Correlation	1	.446**	.417**	.240	-.289-	.548**
	Sig. (2-tailed)		.002	.004	.112	.057	.000
	N	45	45	45	45	44	45
تستخدم نسب النشاط في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة	Pearson Correlation	.446**	1	.711**	.356*	-.255-	.691**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.016	.095	.000
	N	45	45	45	45	44	45
يتم استخدام نسب الربحية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة	Pearson Correlation	.417**	.711**	1	.381**	-.315-*	.696**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.010	.037	.000
	N	45	45	45	45	44	45
تؤخذ نسب الاقتراض بعين الاعتبار في تقييم الأداء بالمؤسسة	Pearson Correlation	.240	.356*	.381**	1	.296	.801**
	Sig. (2-tailed)	.112	.016	.010		.051	.000
	N	45	45	45	45	44	45
يمكن أن تتعرض مؤسستكم إلى العجز المالي	Pearson Correlation	-.289-	-.255-	-.315-*	.296	1	.237
	Sig. (2-tailed)	.057	.095	.037	.051		.121
	N	44	44	44	44	44	44
البعد الثاني :المؤشرات المالية	Pearson Correlation	.548**	.691**	.696**	.801**	.237	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.121	
	N	45	45	45	45	44	45

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): معاملات ارتباط المعايير مع البعد الثاني

Correlations

		معيار استقلالية المراجع الداخلي	معيار الكفاءة المهنية	معيار نطاق عمل المراجعة الداخلية	معيار أداء عمل المراجعة الداخلية	معيار إدارة قسم المراجعة	البعد الثاني : معايير المراجعة الداخلية
معيار استقلالية المراجع الداخلي	Pearson Correlation	1	.479**	.492**	.348*	.426**	.700**
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.019	.004	.000
	N	45	45	45	45	45	45
معيار الكفاءة المهنية	Pearson Correlation	.479**	1	.590**	.557**	.658**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
معيار نطاق عمل المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.492**	.590**	1	.389**	.547**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.008	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
معيار أداء عمل المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.348*	.557**	.389**	1	.423**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.008		.004	.000
	N	45	45	45	45	45	45

معيار إدارة قسم المراجعة	Pearson Correlation	.426**	.658**	.547**	.423**	1	.807**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.004		.000
	N	45	45	45	45	45	45
البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.700**	.869**	.774**	.697**	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (12): معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول

Correlations

		البعد الأول :الإجراءات والعمليات المالية	البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية	البعد الثالث :موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري	المحور الأول : المراجعة الداخلية
البعد الأول :الإجراءات والعمليات المالية	Pearson Correlation	1	.586**	.598**	.581**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.586**	1	.820**	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45
البعد الثالث :موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري	Pearson Correlation	.598**	.820**	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45
المحور الأول :المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	.581**	.988**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45

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

الملحق رقم (13): معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني

Correlations

		البعد الأول :الإجراءات والعمليات المالية	البعد الثاني :المؤشرات المالية	المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة
البعد الأول :الإجراءات والعمليات المالية	Pearson Correlation	1	.597**	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	45	45	45
البعد الثاني :المؤشرات المالية	Pearson Correlation	.597**	1	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	45	45	45
المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة	Pearson Correlation	.915**	.870**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	45	45	45

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

الملحق رقم (14): معاملات الارتباط بين المحاور والأداة الكلية

Correlations

		المحور الأول :المراجعة الداخلية	المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة	الأداة الكلية
المحور الأول :المراجعة الداخلية	Pearson Correlation	1	.620**	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	45	45	45
المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة	Pearson Correlation	.620**	1	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	45	45	45
الأداة الكلية	Pearson Correlation	.905**	.895**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	45	45	45

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

الملحق رقم (15): معامل الثبات

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحور الأول :المراجعة الداخلية	7.4412	.849	.777	.943
المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة	7.5859	.898	.767	.946
الأداة الكلية	7.5135	.825	1.000	.765

الملحق رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأداة الكلية	.129	45	.057	.930	45	.010

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	55.6	55.6	55.6
	أنثى	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

العمرية الفئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	13	28.9	28.9	28.9
	من 30 إلى 40 سنة	27	60.0	60.0	88.9
	من 41 إلى 50 سنة	3	6.7	6.7	95.6
	51سنة فما فوق	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

العلمي المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	17	37.8	37.8	37.8
	ليسانس	22	48.9	48.9	86.7
	ماستر	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	16	35.6	35.6	35.6
	محاسب	15	33.3	33.3	68.9
	مراجع داخلي	3	6.7	6.7	75.6
	رئيس قسم	6	13.3	13.3	88.9
	أخرى	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

المهنية الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	18	40.0	40.0	40.0
	من 5 إلى 10 سنوات	18	40.0	40.0	80.0
	من 11إلى 15 سنة	4	8.9	8.9	88.9
	أكثر من 15 سنة	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول من المحور الأول

Statistics

		البعد الأول :عمليات المراجعة	يتم فحص البيانات والسجلات المحاسبية بطريقة صحيحة	تعتبر عملية التحقيق كافية لإبداء رأي المراجع حول المركز المالي لوضعية المؤسسة	من خلال عملية التقرير تحصل على الصورة الصحيحة و النتائج الحقيقية للمؤسسة
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.1778	4.29	4.11	4.13
Std. Deviation		.51050	.626	.611	.661

الملحق رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الجزء الأول من البعد الثاني

Statistics

		الداخلي المراجع يتمكن على الإطلاع ممن للجهة والوثائق السجلات المراجعة موضوع	الداخلي المراجع يكون الجهة أمام مسؤول للمؤسسة العليا	في العاملين اختصاصات تكون محددة الداخلية المراجعة قسم عملية متطلبات مع يتلاءم فيما تنفيذها المزعم المراجعة	المراجعة قسم في العاملون يقوم بمعلومات القسم رئيس بتزويد التي الحالات عن وتقارير اختصاصاتهم مع فيها تتعارض	معيار استقلالية المراجع الداخلي
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.04	4.13	3.76	3.87	3.9500
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.0000
Std. Deviation		.852	.694	.712	.869	.63649

الملحق رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الجزء الثاني من البعد الثاني

Statistics

		يحظى المراجعون الذين يشاركون في عملية المراجعة الداخلية بتكوين يسمح لهم بالقيام بهذا النوع من العملية	يتحقق المراجع الداخلي من وسائل الحماية المادية للأصول ومدى ملائمتها	يتأكد المراجع الداخلي من الوجود الفعلي للأصول	معيار الكفاءة المهنية
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.51	3.62	3.91	3.6815
Median		4.00	4.00	4.00	3.6667
Std. Deviation		1.100	1.007	.925	.79758

الملحق رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الجزء الثالث من البعد الثاني

Statistics

		يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص وتدقيق جميع العمليات المادية والتشغيلية	تلعب الإدارة العليا دورا هاما في اعطاء صلاحيات المراجع الداخلي في تحديد الأنشطة التي يجب تدقيقها	يقوم المراجع الداخلي باقتراح الوسائل الملائمة لحماية الأصول	يكون المراجع الداخلي مسؤول عن وضع معايير لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرغوبة تم تحقيقها	معيار نطاق عمل المراجعة الداخلية
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.20	4.13	3.71	3.53	3.8944
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.0000
Std. Deviation		.625	.815	1.014	.869	.62270

الملحق رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الجزء الرابع من البعد الثاني

Statistics

		يقوم المراجع الداخلي بتحديد نطاق وأهداف عمله بصفة مستقلة	يختلف شكل تقرير المراجع الداخلي باختلاف طبيعة الجهة الخاضعة للمراجعة ذاتها	يعد المراجع الداخلي التقرير بشكل مكتوب دون استشارة الإدارة	معيار أداء عمل المراجعة الداخلية
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.56	3.82	3.51	3.6296
Median		4.00	4.00	4.00	3.6667
Std. Deviation		.967	.806	1.290	.63254

الملحق رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الجزء الخامس من البعد الثاني

Statistics

		يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات المنوطة بها	يقوم مدير قسم المراجعة الدلخلية بتدريب فريقه قبل أداء أي مهمة	يقوم مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع برنامج لتحسين الجودة والأداء داخل قسمه	معيار إدارة قسم المراجعة
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.87	3.33	3.71	3.6370
Median		4.00	4.00	4.00	3.6667
Std. Deviation		.694	1.022	.968	.74135

الملحق رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث من المحور الأول

Statistics

		يحتل المستوى الإداري لقسم المراجعة الداخلية مكانة هامة داخل المؤسسة	يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام المراجعة الداخلية بالتعاون مع لجنة المراجعة الداخلية الموجودة بالمؤسسة	البعد الثالث :موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري
N	Valid	45	45	45
	Missing	0	0	0
Mean		3.98	3.69	3.8333
Median		4.00	4.00	4.0000
Std. Deviation		.839	.848	.77606

الملحق رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول من المحور الثاني

Statistics

		توجد رقابة على حركة الموجودات العينية والنقدية	يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة لضمان سير العمليات التشغيلية	يتم التركيز على المنتج ذو ربحية أكبر	تكون قدرة المؤسسة على التحكم والسيطرة في التكاليف كبيرة	البعد الأول :الإجراءات والعمليات المالية
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.24	4.02	3.62	3.62	3.8778
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	3.7500
Std. Deviation		.645	.753	1.173	.960	.60449

الملحق رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني

Statistics

		يتم الاحتفاظ بمستويات كافية من السيولة	تستخدم نسب النشاط في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة	يتم استخدام نسب الربحية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة	تؤخذ نسب الاقتراض بعين الاعتبار في تقييم الأداء بالمؤسسة	يمكن أن تتعرض مؤسستكم إلى العجز المالي	البعد الثاني : المؤشرات المالية
N	Valid	45	45	45	45	44	45
	Missing	0	0	0	0	1	0
Mean		3.91	3.78	3.89	3.36	2.50	3.4911
Median		4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.6000
Std. Deviation		.733	.704	.859	.957	.976	.49627

الملحق رقم (31): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.141[a]	.020	-.003-	.49309

a. Predictors: (Constant), البعد الأول :عمليات المراجعة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.212	1	.212	.870	.356[b]
	Residual	10.455	43	.243		
	Total	10.667	44			

a. Dependent Variable: المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة

b. Predictors: (Constant), البعد الأول :عمليات المراجعة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.117	.613		5.086	.000
	البعد الأول :عمليات المراجعة	.136	.146	.141	.933	.356

a. Dependent Variable: المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة

الملحق رقم (32): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630[a]	.397	.383	.38663

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.239	1	4.239	28.357	.000[b]
	Residual	6.428	43	.149		
	Total	10.667	44			

a. Dependent Variable: المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني :معايير المراجعة الداخلية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.491	.416		3.585	.001
	الداخلية المراجعة معايير :الثاني البعد	.584	.110	.630	5.325	.000

a. Dependent Variable: المحور :الثاني الأداء المالي للمؤسسة

الملحق رقم (33): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635[a]	.404	.390	.38458

a. Predictors: (Constant), الثالث البعد :موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.307	1	4.307	29.121	.000[b]
	Residual	6.360	43	.148		
	Total	10.667	44			

a. Dependent Variable: للمؤسسة المالي الأداء :الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الإداري التنظيم في الداخلية المراجعة موقع :الثالث البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.139	.292		7.324	.000
	البعد الثالث :موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري	.403	.075	.635	5.396	.000

a. Dependent Variable: للمؤسسة المالي الأداء :الثاني المحور

الملحق رقم (34): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620[a]	.384	.370	.39092

a. Predictors: (Constant), المحور الأول :المراجعة الداخلية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.096	1	4.096	26.800	.000[b]
	Residual	6.571	43	.153		
	Total	10.667	44			

a. Dependent Variable: المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة

b. Predictors: (Constant), الداخلية المراجعة :الأول المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.424	.441		3.232	.002
	المحور الأول :المراجعة الداخلية	.590	.114	.620	5.177	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني :الأداء المالي للمؤسسة