

## "كفاءة الأداء الإداري وأثره في كفاءة نظام الرقابة الداخلية"

إعداد الباحثة:

سميرة احمد علي الفاعوري

كاتبة حسابات

بلدية عين الباشا



## الملخص:

تتمثل الرقابة الداخلية في مجموعة الطرائق والوسائل والاجراءات التي تتبناها ادارة الوحدة الاقتصادية لأغراض متعددة منها حماية اصول واموال الوحدة او ضمان تمسك المنتسبين بالسياسات والخطط الادارية المرسومة لتحقيق الاهداف الرئيسية والفرعية، ولذلك لا تقتصر انظمة الرقابة الداخلية حصرا على الجوانب المحاسبية والمالية وانما تشمل كذلك النشاط الاداري والفني. ان الإجراءات والأساليب التقليدية التي يتبعها المدققون اصبحت غير مجدية في ظل وجود نظم رقابة داخلية فعالة، أي أن طبيعة نظام الرقابة الداخلية هي التي تحدد أسلوب المدقق في عملية التدقيق التي يقوم بها. يتناول هذا البحث موضوع كفاءة الأداء الإداري في كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

## المقدمة:

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسة بل والأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلي الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات تشعبا وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية بصفة عامة، والوزارات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوي أدائهم".

من المهم أن نلاحظ أن الضوابط الداخلية تعطي فقط تأكيداً معقولاً وليس كلياً لإدارة الكيان ومجلس الإدارة بأن أهداف المنظمة ستتحقق. يتأثر احتمال الإنجاز بمعوقات غير قابلة للتصرف في جميع أطر الرقابة الداخلية. يجب على جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية تعزيز كفاية أنظمة الرقابة الداخلية ووظيفة التدقيق الداخلي والتزام المؤسسة لأنها تحسن الحوكمة الرشيدة، علاوة على ذلك، يمكن لإطار الرقابة الداخلية الناجح هذا أن يعطي معلومات للإدارة حول تقدم الشركات، أو عدم التقدم نحو تحقيق وجهاتهم.

ويقصد بالأداء الإداري الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدي كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية أو الوزارات إلى تحقيقها.

## مشكلة البحث

رغم وجود معايير ومؤشرات مالية وغير مالية معتمدة من قبل الجهات الرقابية في عملية تقويم اداء الوحدات الخدمية إلا ان الجانب الأهم الذي لا تزال تعاني منه أجهزة الرقابة الداخلية هو وعدم وجود برامج ومؤشرات تقويم اداء متخصصة تمكن من إعداد تقارير تعكس واقع الأداء في قطاع البلديات من حيث الكفاءة والفاعلية والإقتصادية.

## الدراسات السابقة

دراسة جاوولا، وليم أندراوس ايدان، & محمد حسن آدم أزرق. (2007). نظام الرقابة الداخلية ودوره في ترقية الأداء الإداري والمالي بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: يلعب نظام الرقابة الداخلية دوراً أساسياً في تأكيد استمرارية المؤسسة أو المنشأة في تادية واجبها تحقيقاً لأهدافها، لذا جأت هذه الرسالة لعرض الأساليب والإجراءات التي تتبع في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ممثلاً في جامعة جوبا باعتبارها من الجامعات الرائدة في البلاد. تهتم هذه الدراسة بتقييم نظام الرقابة الداخلية وأثره على الأداء الإداري والمالي بالجامعة وذلك لقياس مدى فعاليته وتحقيقه للأهداف المنشودة، ومن أجل تعزيز نقاط القوة فيه والإشارة إلى مكنم الضعف فيه لتلافيها ومعالجتها. وقد اشتملت الدراسة على الفرضيات الأساسية. أهمها؛ وجود نظام الرقابة الداخلية بصورة فعالة وقوية بجامعة جوبا، يؤدي إلى قوة الأداء الإداري والمالي ويسهم في تطور ونمو الجامعة ومن ثم يمكن تحقيق أهدافها المرجوة. ووجوده بصورة جيدة بجامعة جوبا، يعني عدم تعرض ممتلكاتها وموجوداتها للضياع والاختلاس وينعكس كذلك على قوة الأداء الإداري والمالي، أيضاً وجوده بكفاءة عالية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، يجعل هذا التوسع بهذه المؤسسات أمراً يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه إدارياً ومالياً. وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على كل من المصادر الأولية المتمثلة في استمارة الاستبيان واللقاءات المباشرة مع الإداريين والمحاسبين الماليين بالجامعة، كذلك على المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع، الدوريات والمجلات، التقارير المالية والنشرات الداخلية بالجامعة. قد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية في شكل نسب مئوية لتحديد مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية بالجامعة. ومن خلال تحليل البيانات تم التوصل لنتائج، أهمها؛ أن فعالية نظام الرقابة الداخلية يعتمد أساساً على الالتزام بتطبيق المقومات الأساسية لها، وضرورة وجود نظام الرقابة الداخلية يمثل أساس قياس الأداء لمستويين الإداري والمالي. وأيضاً يساعد على رفع كفاءة الأفراد والآلات ويمكن من اكتشاف المدراء والموظفين المبدعين. كما يساعد على إمداد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الموثقة للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الصحيحة. وهو أيضاً يساعد على حماية الأصول والسجلات المالية. تتوافر المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية بجامعة جوبا وتعمل بكفاءة دون الوسط، كذلك يوجد نظام محاسبي يعمل بكفاءة وسط بالإضافة إلى وجود نظام للرقابة بكل دورة نشاط ويعمل بكفاءة فوق الوسط. وخلصنا لتوصيات أهمها، يجب أن يعطي نظام الرقابة الداخلية تأكيداً بأن الأهداف المرجوة سوف تتحقق. وأنه يعتمد على الأسس العلمية والمهنية، وذلك بالاهتمام بدور المراجع الداخلي في تقوية أنظمة الرقابة الداخلية الأخرى. ويجب إخضاع نظام الرقابة الداخلية للمراجعة المستمرة للتأكد من مواكبته، كما يجب الاهتمام بالفصل التام للمسئوليات والصلاحيات بين الأقسام المختلفة. وتدريب وتنمية قدرات الموظفين واستخدام الوسائل الآلية في معالجة كافة البيانات المالية والمحاسبية. أيضاً يجب إخضاع النظام المحاسبي المطبق لمراجعة شاملة لضمان مواكبته واستيفائه للأسس المحاسبية المتعارف عليها. وعلى المراجع الداخلي القيام بدوره كاملاً في تقييم وتقديم التقارير عن الأداء الإداري والمالي. وأن لا يشترك في تنفيذ الأعمال التنفيذية بالإضافة إلى ضرورة إتباع نهج عادل لمنح المكافآت والحوافز التشجيعية للموظفين، وإقامة سمنار أو ورشة عمل لجميع الإداريين والموظفين لتوضيح أهمية أنظمة الرقابة الداخلية وتكاملها مع بعضها.

دراسة مجبل دواي اسماعيل الساعدي، (٢٠٠٥)، كفاية الاداء الاداري واثره في كفاية نظام الرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية في عينة من الوحدات الاقتصادية الحكومية الانتاجية والخدمية: هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على كفاءة الأداء الإداري وأثرها على كفاءة نظام الرقابة الداخلية. ويتحقق لعينة من المديرين العاميين ومساعدتي المديرين العاميين ومديري المراجعة والحسابات والتخطيط وإدارة الموارد البشرية والمراجعين والمحاسبين في الوحدات الاقتصادية الحكومية الإنتاجية والخدمية وقد استند إلى فرضية أساسية وهي: سيؤدي التغيير في مستوى كفاءة الأداء الإداري في توفير مكونات الرقابة الداخلية إلى التغيير في مستوى كفاءة الرقابة الداخلية). استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي في الشق النظري، والتحليل الإحصائي في الشق العملي ولهذا الغرض تم وضع استبانة مصدق عليها. أشارت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات من أهمها ضعف مصلحة الإدارة العليا في توفير مكونات الرقابة الداخلية خاصة في بيئة الرقابة - تقييم المخاطر ومراقبتها في وحدات البحث البسيطة، وجميع سفن العلاقات الإصلاحية بين مكونات الرقابة الداخلية وأهداف الرقابة الداخلية هي: إيجابية وهامة. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات واقتراح تضمين الضرورة الهامة للإدارة العليا في توفير عناصر الرقابة الداخلية بمستوى مناسب من الكفاءة والدعم في توفير البيئة المناسبة للرقابة الداخلية، بالإضافة إلى الفهم الواضح لأهمية الرقابة الداخلية من الإدارة العليا.

دراسة السامرائي, & محمد حامد مجيد. (2016). أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية دراسة تحليلية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان لعام (2016) من (6) شركات، وشملت عينة الدراسة المديرين الماليين والمحاسبين وأعضاء لجان المراجعة الداخلية ورؤساء لجان المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين. العمل في شركات أدوية مدرجة في بورصة عمان وعددها (61) شخصاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى تحليل الانحدار متعدد البساطة وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: أثر كبير لبيئة الرقابة والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير المالية في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، هناك تأثير كبير لبيئة الرقابة والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير المالية من حيث الصلة في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، هناك تأثير كبير لبيئة الرقابة والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير المالية حيث الموثوقية في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بأن تكون التقارير المالية أكثر دقة، ويجب تفعيل الدور المهم للجان التدقيق الداخلي. الهدف هو تحقيق نظام رقابة داخلي والوصول إلى أفضل جودة للتقارير المالية. نظرًا لأن هذه التقارير، تحتاج إلى مراجعة وتنظيم نتائج الأعمال قبل تقديمها إلى الإدارة.

## الإطار النظري

### مفهوم الأداء الإداري

يرتبط نجاح المنظمات والمؤسسات التربوية وزيادة فاعليتها بتحسين مجموع الأداء الكلي لها، بما في ذلك الأداء الإداري للعاملين، إذ يعد الأداء الجيد معياراً أساسياً للحكم على جودة المؤسسة وقدرتها على المنافسة وجودة مخرجاتها، وهذا يتطلب من المؤسسة القدرة على إدارة الجهود الهادفة التخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعي إلى الوصول إليه.

بمعنى أن إدارة الأداء تعد عملية إدارية تصمم للربط بين أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع.

ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي علي واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز ، فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء علي أنه: انعكاس لمدي نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ، أيا كانت طبيعة هذا العمل.

### تعريف الأداء الإداري

أن الأداء الإداري هو جهد يبذله المدير أو الموظف، ويتحدد بإطار المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفي حدود اللوائح المنظمة لهذه المهام، وبطريقة اقتصادية هادفة، وبمستوي إنجاز مميز يحقق الأهداف المرجوة من تنفيذ هذه المهام والمسؤوليات، بمعنى أن الأداء الإداري ليس مجرد تنفيذ مدير المدرسة لمهامه وأدواره بطريقة روتينية، وإنما تنفيذها بطريقة فاعلة وناجحة ومتكاملة مع الجميع لتحقيق الأهداف المرسومة للعمل، وصولاً إلى جودة العمل في البيئة التعليمية.

### أهداف إدارة الأداء

تعد عملية إدارة الأداء عملية هادفة ، تسعى إلى تنمية المنظمة وتحسين مخرجاتها بصورة عامة ، وذلك في إطار ثلاثة أنواع رئيسة من الأهداف وهي:

#### - أهداف إستراتيجية

حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ أهداف إدارية:

حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.

#### - أهداف تنموية

والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوي أدائهم وتحديد القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس.

وعليه فإن تكامل الأهداف السابقة يؤكد أهمية عملية إدارة الأداء لجميع الإدارات، وخاصة في المؤسسات التربوية، ذلك أنها توفر بعداً استراتيجياً للعمل، وتوفر المعلومات التي يتم في ضوءها تحقيق جودة العملية الإدارية، كما أن لها أهداف تنموية تصب في صالح العاملين والمؤسسة، وتحقيق الأهداف المرجوة للعملية التربوية، وذلك من خلال التعرف علي جوانب القوة وتعزيزها، وأوجه القصور وعلاجها.

## عناصر الاداء الاداري

للأداء الإداري عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الإداري للعاملين.

حيث يعتبر عناصر الأداء الإداري هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

### الأداء الإداري 'يتضمن أربعة عناصر، وهذه العناصر هي:

**التخطيط:** يمكن تعريف التخطيط بأنه "بداية العمل الإداري، وهو تفكير منظمة يسبق عملية التنفيذ من خلال استقرار الماضي، ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف بالرسائل الفعلية، فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأولويات".

**التنظيم:** "عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات التمكين مجموعة من الأفراد من العمل معه في انسجام وتعاون بأكثر كفاءة لتحقيق هدف مشترك".

**التوجيه:** انه من الضروري وجود معلومات وعلاقات إنسانية حيث ان التوجيه بهذا المعنى يتطلب معلومات تقدم للأفراد ثم التأكد من استخدام المرؤوسين لهذه المعلومات في أداء الأعمال وذلك من خلال الإشراف الأكاديمي أو الإداري، هذا بالإضافة إلى التعاون بين الرئيس، والمرؤوس، والعمل الجماعي والتشاور، وإقامة علاقات إنسانية، والإبداع ومعالجة الأخطاء وتقادها من أجل تطوير الأداء والارتقاء بمسئوليته، وترشيد الموارد والإمكانيات والطاقة المتاحة".

**المتابعة:** "إنها الوظيفة الأخيرة للإدارة، فهي تتطلب تقييم أداء المؤسسة وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين هذا الأداء، وهذه الوظيفة ذات ارتباط بمختلف العمليات الإدارية السابقة".

## تعرف الرقابة الداخلية

يمكن تعريف الرقابة الداخلية بأنها عبارة عن مجموعة من الخطط التنظيمية التي صممت من أجل المحافظة على أصول المؤسسة والرقابة على استخدامها، ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات المحاسبية. وزيادة وتحفيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، وجميع العاملين في المؤسسة على إتباع والتقييد بسياستها، وتحسين الهيكل التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

## أهداف الرقابة الداخلية

أن الأهداف المراد تحقيقها من نظام الرقابة الداخلية تتمثل فيما يلي:

**التحكم في المؤسسة:** من أجل التحكم بالأنشطة المتعددة للجمعية وعوامل إنتاجها وفي نفقاتها وتكاليفها عوائدها ومختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه، ينبغي عليها تحديد أهدافها، هيكلها، طرقها وإجراءاتها، من أجل الوصول والوقوف على معلومات ذات مصداقية عكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

**حماية الأصول:** من خلال التعاريف ندرك أن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول الجمعية من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية جميع عناصر الأصول، والتي تمكن الجمعية من البقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذلك دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة.

**ضمان نوعية المعلومات:** بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج معلوماتية صحيحة ودقيقة.

**تشجيع العمل بكفاءة:** إن أحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائلها داخل الجمعية يمكن من ضمان الإستعمال الأحسن والكفاء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية نشاطاتها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا.

**تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية:** إن الإلتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي تطبيق أوامرها لأن جميع واحكام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح إطار الخطة التنظيمية من أجل التطبيق الأمثل للأوامر.

## عناصر الرقابة الداخلية

من خلال تعريف الرقابة الداخلية وأهدافها يمكن تحديد أهم العناصر التي يتضمنها نظام الرقابة الداخلية في الجمعية فيما يلي:

## أولاً: الرقابة المحاسبية:

تهدف الى اختيار الدقة المحاسبية للمعلومات ومدى الإعتماد عليها. وتعتمد هذه الرقابة على الإستخدام الأمثل لحاسب الآلي وإتباع طريقة التقييد المزدوج وحفظ حسابات المراقبة الإجمالية وتجه موازين المراجعة الدورة وعمل التدقيق الدوري وغيرها، وتم تحقيق هذا النوع من الرقابة عن طرق الجوانب التالية :

1. وضع وتصميم نظام مستندي متكامل ملائم للعمليات المؤسسة.
2. وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المؤسسة.
3. وضع نظام لمراقبة وحماية المؤسسة وأصولها وممتلكاتها ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له ومن ذلك إمكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك.
4. وضع نظام لإعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية بداية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في المؤسسة.

### ثانياً: الرقابة الإدارية:

وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وإتباع السياسات المرسومة. ويستند إلى تحضير التقارير المالية والإدارية والموازنات التقديرية والدراسات الإحصائية و تقارير الإنتاج والبرامج والتدريب وغير ذلك. وتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال الجوانب الآتية:

1. تحديد الأهداف العامة الرئيسة للجمعية وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام والذي ساعد تحقيق الأهداف العامة الرئيسية، مع وضع توظيف دقيق يمثل هذه الأهداف حتى يسهل توظيفه.
2. وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المؤسسة لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات والتي تحقيق الأهداف الموضوعية.
3. وضع نظام لتقدير عناصر نشاط المؤسسة على اختلاف أنواعها بشكل دوري بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس عقد المقارنات وتحديد الإنحرافات السلبية بصفة خاصة.
4. وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سالمة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المؤسسة و ما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يصل إلي من نتائج أو على أساس أن أي قرار لا يتخذ إلا بناء على أسس ومعايير معينة وبعد دراسة وافية تبرر ضرورة اتخاذ هذا القرار .

### ثالثاً : الضبط الداخلي:

ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول الجمعية من الإختلاس والضياع أو سوء الإستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقييم العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر شاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

### المصادر والمراجع:

جاولا، وليم أندراوس ايدان، & محمد حسن آدم أزرق. (2007). نظام الرقابة الداخلية ودوره في ترقية الأداء الإداري والمالي بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ( Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

مجبل دواي اسماعيل الساعدي، (٢٠٠٥)، كفاية الاداء الاداري واثره في كفاية نظام الرقابة الداخلية : دراسة تطبيقية في عينة من الوحدات الاقتصادية الحكومية الانتاجية والخدمية، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد - قسم المحاسبة، الادارة والاقتصاد.

السامرائي، & محمد حامد مجيد. (2016). أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية دراسة تحليلية على شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في بورصة عمان The Impact of Internal Control System on the Quality of Financial Reports: An analytical study in Jordanian pharmaceutical companies listed on the Amman Stock Exchange (Doctoral dissertation, جامعة الشرق الاوسط).

الحيالي، قحطان عبد الله حسن. (2011). أثر كفاءة نظام الرقابة الداخلية في اختيار مراقب الحسابات لأدلة الإثبات : بحث تطبيقي في شركة الصناعات الإلكترونية. (أطروحة دكتوراه). جامعة بغداد، العراق.

أحمد, أزهير محمد طه, & مشرف-مصطفى نجم البشاري. (2012). دور المراجعة الداخلية في تقويم فعالية نظم الرقابة الداخلية ( Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

طنينه, & فهد محمد. (2017). أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية.

Agegneu, A. (2020). The Effect of Internal Control on Organization Performance in Reference to Moha Soft Drinks Company, Ethiopia: A Case Study in Hwassa Pepsi Cola Factory. Revista de International Journal of Research in Business Studies and Management, 7(3), 10-19.

#### Abstract:

Internal control is represented in the set of methods, means and procedures adopted by the management of the economic unit for various purposes, including protecting the assets and funds of the unit or ensuring the adherence of the affiliates to the policies and administrative plans drawn to achieve the main and subsidiary goals. The traditional procedures and methods followed by the auditors have become useless in the presence of effective internal control systems, that is, the nature of the internal control system is what determines the auditor's method in the auditing process that he performs. This research deals with the issue of the efficiency of administrative performance in the efficiency of the internal control system.