



دور الرقابة الداخلية في تقويم الاداء المالي للوحدات الخدمية

(دراسة تطبيقية في دائرة صحة بابل)

بحث مستل من رسالة ماجستير مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية

الباحث المشرف الاستاذ المساعد

حيدر عمران سهر الخيكاني عباس عبد الأمير ياسين الحسيني قسم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية قسم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة

المستخلص Admin.acco21.15@qu.edu.iqHaider.seher@qu.edu.iq القادسية

هدف هذا البحث هو معرفة دور الرقابة الداخلية في تقويم الاداء المالي في الوحدات الخدمية وايضا معرفة مفهوم واهمية واهداف الرقابة الداخلية واهمية اللجوء اليها لتقويم الاداء المالي و ايضا تسليط الضوء على الاداء المالي في الوحدات الحكومية والعوامل التي يمكن ان تؤثر بها وقد توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات من اهمها ان الرقابة الداخلية تسعى في الوحدات الخدمية سعي الى تحقيق العديد من الاهداف اهمها تقويم كفاءة الانشطة والعمليات وفعاليتها في وحدات القطاع العام وهذه من الامور التي يجب مراعاتها في اجراءات التدقيق الداخلي وان الرقابة الداخلية تقوم بفحص وتقييم كفاءة الاداء المالي من خلال مقارنة الاداء الفعلي مع المخطط او المحدد مسبقا من قبل الادارة وايضا ومن الاستنتاجات التي تم التوصل اليها هو عدم استخدام الحاسوب الالكتروني في عملية التدقيق والرقابة الداخلية ولما هذه التقنية الحديثة من اهمية كبيرة ومتطورة وقد اوصى الباحث بعدد من التوصيات اهمها تزويد قسم الرقابة الداخلية والتدقيق بالكوادر المختصة في مجال اعمال الاقسام الاخرى من خلال سحب هذه الكوادر وربطها بقسم الرقابة والتدقيق لتقوم بعملية التدقيق والرقابة على اقسامها، ضرورة قيام قسم الرقابة الداخلية بالزيارات الميدانية الى كافة الاقسام والوحدات التابعة لها للتأكد من التزامها بالقوانين والانظمة والتعليمات، وأيضاً اللجوء الى المعايير المحلية والدولية الخاصة بالرقابة الداخلية لغرض تطوير العمل الرقابي.

المقدمة :



يمثل نظام الرقابة الداخلية أهمية كبيرة في أي وحدة اقتصادية لما يوفره من إجراءات ووسائل رقابية فعالة في حالة مزاوله أي نشاط داخل الوحدة، ان الهدف من وجود الرقابة الداخلية هو حماية

موجودات الوحدة والتأكد من دقة البيانات المحاسبية والاحصائية وضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط المرسومة من قبل الادارة وتحقيق الكفاءة الانتاجية القصوى وبذلك يتضح لنا ان نشاط الرقابة الداخلية لا يقتصر على متابعة النواحي المالية والمحاسبية فقط وانما يتعدى ذلك حيث انه يشمل النشاط الكلي للوحدة الاقتصادية من المسؤوليات الاساسية للإدارة متابعة وتنفيذ هذا النظام وتقويم عمله بصورة مستمرة وسوف نتناول في هذا البحث دور الرقابة الداخلية في تقويم الاداء المالي في الوحدات الخدمية أي الوحدات الحكومية او القطاع العام.

المبحث الاول : منهجية البحث

1-1 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث ان تقويم الاداء بشكل عام والمالي بشكل خاص يأخذ حيزا مهما في الوحدات الاقتصادية لاسيما الخدمية منها لما له من دور في استغلال الموارد المتاحة بشكل افضل وتقليل الانحرافات والهدر في الجهد والوقت والموارد المتوفرة وبالتالي السؤال المطروح هو:

- عدم الاخذ بإجراءات الرقابة الداخلية واساليبها في الوحدات الاقتصادية سيجعل من عملية تقويم الاداء المالي غير سليمة؟

2-1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية الموضوع في بيان دور الرقابة الداخلية في تقويم الاداء المالي في الوحدات الخدمية من خلال مساهمتها في تحليل الاتجاهات والانحرافات الجوهرية سواء كانت مادية او مالية في وحدات القطاع العام واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

3-1 اهداف البحث:- يهدف هذا البحث الى دراسة ما يلي:

- 1- معرفة دور الرقابة الداخلية في تقويم الاداء المالي في الوحدات الخدمية .
- 2- معرفة مفهوم وأهمية واهداف الرقابة الداخلية وأهمية اللجوء اليها لتقويم الاداء المالي
- 3- تسليط الضوء على الاداء المالي للوحدات الخدمية والعوامل التي تؤثر عليها.



1-4 فرضية البحث:

تنطلق فرضية البحث من فاعلية الرقابة الداخلية واجراءاتها يسهم بشكل كبير في استغلال موارد الوحدة الاقتصادية مما ينعكس على تقويم الاداء المالي والارتقاء به في دائرة صحة بابل

1-5 حدود البحث:

1-5-1 الحدود المكانية :

تتمثل حدود البحث المكانية بدائرة صحة بابل ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة بابل المرتبطة اداريا بوزارة الصحة في العراق

1-5-2 الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للبحث بالاعتماد على بيانات والقوائم المالية لدائرة صحة بابل عينة البحث للفترة من (2018-2020)

1-2 الدراسات السابقة:

1-2-1 دراسة عبد الرضا حسن سعود، عبد الهادي سلمان صالح 2017

الهدف من هذه الدراسة الوقوف على مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية لدى الحكومات المحلية وكذلك تقييم واقع الرقابة الداخلية في الحكومات المحلية والوقوف على نقاط الضعف والشغرات الموجودة في الرقابة الداخلية التي يمكن ان تكون منفذ للفساد المالي والاداري من خلال هذه الدراسة تم الاستنتاج بان هناك فجوة كبيرة بين عمل المدقق الداخلي وما يقوم به ومتطلبات المعايير الدولية بالتالي يكون هناك عدم فاعلية لمساهمة الرقابة الداخلية في الحد من الفساد ومن التوصايا التي اوصى بها الباحث العمل على اصدار معايير تدقيق داخلي محلية تكون مكمله للمعايير الدولية في هذا المجال واستحصال الموافقات القانونية لاعتمادها وبشكل ملزم من الوحدات الحكومية ولاسيما المحلية التي تتولى تنفيذ قسم كبير من الموازنة.

1-2-2 دراسة عبدالوهاب احمد عبدالله مسعود عياش 2014

هدف هذه الدراسة التعرف على عناصر هيكل الرقابة الداخلية وكذلك معرفة واقع نظام الرقابة الداخلية في شركات الاتصالات وايضا التعرف على مدى وجود علاقة بين عناصر نظام الرقابة الداخلية وكفاءة الاداء المالي ومن الاستنتاجات التي توصلت اليها هذه الدراسة ان معظم شركات الاتصالات في اليمن تتمتع بهيكل رقابة داخلية جيد وكفوء وايضا اكدت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين عناصر الرقابة الداخلية وكفاءة الاداء المالي وان نظام الرقابة



الداخلية الكفوء والجيد يساعد على تحسين الخصائص النوعية للمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات.

3-2-1Ndifon Ejoh^{1*} Patrick Ejom²2014 دراسة

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين أنشطة الرقابة الداخلية والاداء المالي في مؤسسات التعليم العالي في نيجيري، من الاستنتاجات الي توصلت اليها الدراسة هي ان البيانات المالية للوحدة يتم تدقيقها سنوياً من قبل المدققين الخارجيين، وأيضاً خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا هي التي تبادر بجميع الأنشطة وتبين أيضاً ان هناك فصل واضح للدور في إدارة المالية والحسابات بالوحدات الاقتصادية وهذا الدور الأعلى ضابط يشرف بانتظام على العمل الذي يقوم به المروءسون. حول مراقبة الميزانية ، وتبين أيضاً التزام الوحدة بدقة بأحكام الميزانية السنوية للإدارات، وأن الرقابة هي تحديد النفقات الزائدة واستبعادها عن الأموال المخصصة.

المبحث الثاني:

2- الرقابة الداخلية:

2-1نشأة الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية لم تكن وليدة اليوم واما مرت وبأوقات وعصور متعاقبة حتى وصلت الى وقتنا الحاضر ومانجده اليوم من ملامح واشكال تنظيمية هي خلاصة ما توصل اليه من سبقنا من جهود وافكار في هذا المجال حيث لاقت الرقابة الداخلية قبولا كبيرا في الدول المتقدمة في بادئ الامر اقتصرت على الرقابة المحاسبية للتحقق من صحة تسجيل العمليات المالية لاكتشاف الاخطاء ان وجدت ولكن مع تطور المشاريع اصبح من الضروري تطوير الرقابة الداخلية واتساع نطاقها حيث تستخدم كأداة لتقييم وفحص مدى فاعلية الانظمة الرقابية ومد الادارة العليا بالمعلومات اللازمة عنجميع نواحي النشاط وبهذه الحالة تصبح اداة تبادل للمعلومات واتصال بين المستويات الادارية المختلفة الإدارة العليا.(الربيعي،2014:13).

2-2 مفهوم الرقابة الداخلية:



تعددت مفاهيم الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور وسو ف نذكر بعض منها وكما يلي:

عرفت الرقابة الداخلية بانها "الاجراء الذي يسعى الى التأكد من صحة البيانات المحاسبية وتقييم فعاليتها والاستخدام الامثل للموارد والالتزام بسياسات الادارة والعمليات والاجراءات الاخرى والضوابط، وتعد وسيلة مساعدة من اجل الوصول الى اهداف وغايات المنظمة. (Badara,saidin,2012:38)

وعرفت الرقابة الداخلية ايضا "هي العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالإدارة والرقابة وكذلك الموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول حول تحقيق الاهداف بما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية وفاعلية وكفاءة العمليات والالتزام بالقوانين والانظمة والتعليمات من قبل العاملين. (جمعة، 2008:98)

كذلك عرفت الرقابة الداخلية بانها عملية تقوم بها وحدات التحكم الداخلي تنطوي على الرصد والتقييم المستقل وكذلك تقديم التقارير الى مستويات الادارة بصورة منتظمة للتأكد من ان جميع الانشطة التي تؤديها مستويات الادارة قد تمت وفق السياسات والتعليمات المقررة من قبل الادارة (Banking Regulation and supervision Board,2001:3) المختصة بالرقابة

كما عرفت الرقابة الداخلية من قبل مجمع المحاسبين الامريكيين عام 1936 بانها مجموعة من الطرق والمقاييس التي تتبناها المؤسسة او الوحدة الاقتصادية بقصد حماية اصولها النقدية وغير النقدية وكذلك ضبط الدقة الحسابية لما هو مثبت في الدفاتر (القاضي، وآخرون، 2008:63)

2-3 اهمية الرقابة الداخلية:

هناك حاجة ملحة للرقابة الداخلية وتبرز اهميتها بوجه عام من خلال النقاط التالية:

1-تؤدي دور كبيرا في زيادة فاعلية وكفاية العمليات التشغيلية.



2- يمكن من خلالها الحصول على تقارير مالية ذات درجة عالية من الموثوقية يمكن الاعتماد عليها

3- تحقيق الالتزام بالسياسات والبرامج والخطط المسمومة من قبل الادارة التي تؤدي الى قيادة الوحدة للقطاع الذي تعمل فيه (الياور، 2014: 28).

4-2 اهداف الرقابة الداخلية: يسعى نظام الرقابة الداخلية الى تحقيق عدد

من الاهداف يمكن نذكر منها ما يلي: (الكروي، 2015: 14)

1- سلامة ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية التي تتضمنها التقارير والقوائم المالية الصادرة عن المؤسسة او الوحدة الاقتصادية التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة من قبل الجهات الداخلية والخارجية.

2- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بطريقة اقتصادية وفعالة بعيد عن الهدر والاسراف بما يحقق الاهداف المطلوبة التي تسعى اليها الوحدة الاقتصادية.

3- حماية اصول الوحدة الاقتصادية النقدية وغير النقدية أي انها تحقق الوقاية من الاخطاء المتعمدة ومعالجة العمليات ومحاولة منع الغش والتلاعب او الاختلاس. (مهدي، 2010: 180).

4- التأكد من مدى كفاية الافصاح بحيث ان المعلومات التي تم الحصول عليها واضحة. في بيان وضع المنظمة بشكل دقيق ومفيدة (State Bank Of Pakistan, 2004: 2)

5-2 مقومات نظام الرقابة الداخلية:

انضمام لابد من توافر مقومات اساسية يعتمد عليها لتساعده في تحقيق اهدافه ولكي يكون فعال وتختلف هذه المقومات من وحدة الى اخرى حسب الظروف المحيطة بها لهد فان يمكن تمثيل مقومات نظام الرقابة الداخلية بالاتي: (مصلح، 2007: 45)

1- خطة تنظيمية تقوم على الفصل بين الوظائف والسلطات.
2- نظام لتحديد السلطات وكيفية تسجيل العمليات بحيث تؤدي الى رقابة محاسبية على الممتلكات والالتزامات والمصروفات والايادات.



- 3- الاعتماد على ذوي الكفاءة مجموعة من الموظفين ذوي الكفاءة العالية الذين يكونون على درجة عالية من التدريب والتأهيل للقيام بمسؤولياتهم على اكمل وجه
- 4- وجود قواعد ثابتة تتبع عند أداء الوظائف والمهام بين قسم وآخر من اقسام الوحدة.
- 5- نظام محاسبي سليم يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات وكذلك دورة مستنديه ودليل حسابات مبوب يوضح الحسابات التي تتعامل معها الوحدة الاقتصادية.

المبحث الثالث: تقويم الاداء المالي:

3-1 تعريف تقويم الاداء

تعددت التعاريف لتقويم الاداء يمكن ان نذكر منها ما يلي :

فقد عرف تقويم الاداء: بانه فحص موضوعي للاداء حيث تشخص من خلاله المؤشرات السلبية والايجابية والعمليات والتنظيم ونتائج النشاط في الوحدة الاقتصادية ويقارن من خلاله الانجاز بالخطط وكذلك النتائج بالقواعد والممارسة بالسياسة لكي يتم كشف الانحرافات وبيان اسبابها ووضع المقترحات التي يمكن ان تعالجه والتأكد من ادارة الموارد الاقتصادية بكفاءة وفاعلية ومنع التبذير والاسراف وسوء الاستخدام والاستغلال ليتم تحقيق كفاءة وفاعلية اقتصادية (محمد، 2013:297).

وكذلك عرف تقويم الاداء بانه "عنصر اساسي للعملية الادارية حيث يساهم في تقديم معلومات وبيانات تساعد في قياس مدى تحقق اهداف المؤسسة ومن ثم التعرف على اتجاهات الاداء السابقة واللاحقة لفعاليتها بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة لتحديد مسيرتها واهدافها وكذلك ابرامها الاستراتيجية وبيان مدى تحقق هذه الاهداف والبرامج. (Steven, 2008:237)

وعرف تقويم الاداء ايضا بانه "تدقيق مستقل للاقتصاد وكفاءة العمليات وفاعلية البرامج او المشاريع او الوحدات الاقتصادية العامة بهدف زيادة التنظيم واضفاء التحسينات. (

Sarowar, 2010:2)

3-2 تقويم الاداء المالي: هناك العديد من التعاريف لتقويم الاداء المالي:

عرف تقويم الاداء المالي في الوحدات الخدمية : هو قياس العلاقة بين عناصر المركز المالي للوحدة الاقتصادية الاصول المطلوبة حقوق



المساهمين النشاط التشغيلي للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر

ليتم تحديد مدى قوة المركز المالي للوحدة. (محمد، 2018:7)

وعرف ايضا تقويم الاداء المالي بان هقياس الاعمال المنجزة ومقارنتها

بما يجب ان يتم وفق التخطيط المؤسسي لغرض اكتشاف نقاط القوة

والضعف. (الزبيدي، 2000:82)

3-3 اهمية تقويم الاداء المالي:

1- كشف الانحرافات في اداء الوحدة الاقتصادية من خلال مقارنة الاداء

الفعلي والاداء المراد الوصول اليه وبيان اسباب نشوء الانحرافات واقتراح

المعالجات المناسبة لتلك الانحرافات بعد معرفة

اسبابها. (البكري، الربيعي، 2021:62)

2- معرفة ومتابعة أنشطة الوحدة الاقتصادية وطبيعتها وكذلك الأنشطة

الاقتصادية والمالية التي تحيط بها وايضا يساع د تقويم الاداء في اجراء عملية

التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية وكذلك تفهم البيانات

المالية. (الامين، 2018:409)

3- توضيح سير العمليات الانتاجية في الوحدة الاقتصادية وايضا تذليل

الصعاب التي تعترض عملها وكذلك يعمل تقويم الاداء عل تحقيق التنسيق

بين جميع اوجه النشاط الخاص بالوحدة وكافة الادارات

والمستويات. (الزبيدي، 2000:69)

4- يحدد العناصر الكفؤة ووضعها في الموقع الاكثر انتاجية الكفوء وتحديد

العناصر التي تحتاج الى التدريب والمساعدة للنهوض

بأدائها. (علي، 2009:35)

3-4 اهداف تقويم الاداء المالي:



ان عملية تقويم الاداء هدفها الرئيسي هو تحسين الاداء وتطويره ومن خلال هذا الهدف هناك العديد من الاهداف الفرعية المتعلقة بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة الى وظيفة التخطيط والاشراف لتحسينهم والتوجيه ومساندة الادارة التنفيذية عن مستوى ادائها للنشاط.(John,1983,480)

يمكن ان نذكر من هذه الاهداف ما يلي:

- 1-تقويم الاداء المستمر يساعد الوحدات الاقتصادية في الكشف عن أي خلل في العمل عند بدايته وهذا يؤدي الى اتخاذ خطوات علاجية سريعة لتعديل الانحرافات التي تحدث في العمل ليتم اعادتها الى مسارها الصحيح.(الصفار،2006:9)
- 2-التأكد من تحقيق التوازن الاقتصادي بين القطاعات الاقتصادية والانتاجية وكذلك التناسق بين هذه القطاعات المختلفة او القيام بوضع السياسات العلمية من خلال وضع معايير او نسب او مستويات تحدد كيفية استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة وكذلك استثمارها افضل استثمار.(الفراز،2011:21)
- 3-الوقوف على مستوى العمل للوحدات الاقتصادية ومدى انجازها للوظائف المكلفة بأدائها وكذلك الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد الاقتصادي ة المتاحة وبطريقة رشيدة بتحقيق عائد اكبر وتكاليف اقل وبأفضل نوعية.(الحداد، علي،2005:161)
- 4-الحكم على مدى ملائمة الرقابة الداخلية والنظم المطبقة في وحدات القطاع العام ثم الحكم على مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة لها والقيام بتنفيذ المهام الموكلة لها.(عقيل،1999:191)
- 5- تزويد الادارة والجهات الرقابية بالتغذية العكسية عن مدى كفاءة الاداء المالي للوحدة الاقتصادية وفقا للمعايير والاسس الموضوعية مسبقا وايضا توجيه العاملين على تحسين ادائهم في المستقبل.)
(حريجة،واخرون،2019:391)



2-5 وسائل وادوات تقويم الاداء المالي:

هنا ك وسائل وادوات عديدة تستخدم لقياس وتقويم الاداء المالي للوحدات الاقتصادية ومن هذه الوسائل والادوات التي يمكن ذكرها ما يل ي: (عياش، 2010: 54-56)

- 1- **التحليل المالي :** يعد من اهم الوسائل واكثرها شيوعا واستخداما نظرا لأهميته في كشف نقاط الضعف والقوة في المركز المالي وتقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية.
- 2- **الموازنة التخطيطية (التقديرية):** خطة مالية شاملة حيث تحدد الاهداف التي تقرها الادارة العليا خلال فترة معينة حيث تحدد الوسائل التي تتبع ليتم تحقيق هذه الاهداف بأفضل تكلفة اقتصادية ممكنة.
- 3- **التكاليف المعيارية:** وهي التكلفة المحددة مقدما التي يجب ان تكون عليها تكلفة الوحدة الواحدة للمنتج النهائي من كل عنصر من عناصر التكلفة ، وتساعد هذه التكاليف ادارة الوحدة الاقتصادية في تحديد الاسعار لبيع المنتجات او الخدمات مقدما قبل انتاج المنتج او تقديم الخدمة فهي تعد من ادوات التخطيط وتساعد كذلك الادارة في تقييم مراكز المسؤولية في المستويات الادارية المختلفة.
- 4- **الاساليب الكمية :** الكثير من منظمات الاعمال اندفعت الى استخدام هذه الأساليب ب لتقويم الاداء ودعم اتخاذ القرارات خاصة بعد النجاح الذي حققته هذه الأساليب بعد الحرب العالمية الثانية وقد زادت استخداما مع ظهور الحاسوب في الخمسينات وقد حققت منظمات الاعمال نجاحا كبيرا جراء استخدام هذه الاساليب ومن ابرز هذه الاساليب الكمية هي-نظرية الاحتمالات 2- نظرية القرار 3- شجرة القرارات 4- النماذج الكمية 5- تحليل شبكة الاعمال 6- نماذج صفوف الانتظار.
- 5- **الاساليب الاحصائية :** هناك العديد من الاساليب الاحصائية التي يمكن استخدامها ا في تقويم الاداء ومن هذه الاساليب ما يل ي:- الانحدار الخطي



- البسيط 2- الانحدار الخطي المتعدد 3- التوزيعات التكرارية 4- مقاييس النزعة المركزية (الوسط ،الوسيط ، المنوال) 5- مقاييس التشتت وغيرها.

2-3-6 عناصر تقويم الاداء:

هناك مجموعة من العناصر تتضمنها عملية تقويم الاداء المالي وهي كما يلي : (الجبوري،1999:42)

1-الفاعلية: وهي تعني الدرجة التي تستطيع فيها الوحدة الاقتصادية تحقيق النتائج او الاهداف المرجوة من خلال مراقبة وتقويم الاداء والاستخدام الامثل للموارد.

2-الكفاءة : وهو الذي يقصد به فحص العلاقة بين المخرجات من السلع والخدمات والموارد التي استخدمت في انتاجها وتحديد مدى تحقق النتائج باستخدام اقل قدر من الموارد المستخدمة المتاحة.

3-الاقتصادية:وهي تعني استخدام الموارد باقل تكلفة ممكنة مع الاخذ بنظر الاعتبار الجودة المطلوبة أي تتعلق بكلف الموارد المستخدمة في انجاز الشطة الوحدة الاقتصادية المختلفة مع مراعاةالحفاظ على الجودة.

4-البيئة:وهي التي يقصد بها بيئة الوحدة الاقتصادية التي تعمل بها حيث يتوجب على الوحدة الالتزام بالقوانين البيئية وتنفيذ البرامج الحكومية الخاصة بالبيئة وتحقيق اهداف البيئة وعدم تعارضها اهدافها مع البيئة من خلال تعظيم المساهمات الايجابية وتقليل الاثار السلبية للحد
الادنى.(القيسي،2005:14)

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي:



ان اختيار التحليل المالي في البحث المقدم لمعرفة دور الرقابة الداخلية في تقويم الاداء المالي لدائرة صحة بابل لما لها من مقاييس يمكن الاعتماد عليها لإظهار الدور في ذلك اذ تعتبر دائرة صحة بابل من الوحدات الخدمية غير الهادفة للربح وتعتمد البيانات للسنوات المالية 2018-2019-2020 لكن اغلب اساليب التحليل المالي تتوجه نحو الوحدات التجارية والصناعية لما يتوفر بها من عناصر تحليلية كثيرة كالإيرادات والربحية والتكاليف ورأس المال وحقوق الملكية والاستثمارات وهذا غير متوفر في الوحدات الخدمية رغم اهميتها الاقتصادية والاجتماعية في البلد بشكل عام وللوحدة ذاتها بشكل خاص، وتتصف العناصر التحليلية الموجودة في قائمة المركز المالي بمحدوديتها وقلة النسب المالية المستخدمة حيث يكون في جانب الموجودات النقدية والسلف والمدينون اما جانب المطلوبات فيكون الدائنون والامانات فضلا عن جانب جاري وزارة المالية /التمويل والمصروفات والايرادات وسوف تتكون الدراسة التطبيقية على التحليل المالي للقوائم المالية

وفيما يلي قائمة المركز المالي لدائرة صحة بابل للسنوات 2018-2019-2020 والتي تكون البيانات الرئيسة للتحليل.

وزارة الصحة

دائرة صحة محافظة بابل

قائمة المركز المالي كما في 31/كانون الاول /2018 و2019 و2020

جدول رقم (1) قائمة المركز المالي لدائرة صحة بابل للفترة من 2018-2020

اسم الحساب	2018/ دينار	2019/ دينار	2020 /دينار
------------	-------------	-------------	-------------



Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics



الموجودات النقد	4149294780	7403617341	15726189414
السلف	1000000	345000	00000
المدينون	62678446	58923646	56773846
مجموع الموجودات	4212973226	7462885987	15782963260
المطلوبات الامانات	3530349410	4589886896	2373865893
الدائنون	3277978578	4549829068	4822850135
المجموع	6808327988	9139715964	7196716028
جاري وزارة المالية			
الرصيد في 1/1	(7092172720)	(2595354762)	(1676829978)
تضاف التمويل خلال السنة	255746699640	318094220243	321967758719
تضاف الايرادات	14461171839	11002057666	8915733521
تنزل المصروفات	265711053521	328177753125	320620415030
الرصيد في 12/31	(2595354762)	(1676829978)	8586247232
مجموع المطلوبات	4212973226	7462885987	15782963260

من اعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بدائرة صحة بابل

يمثل الجدول السابق جميع البيانات المتعلقة بقائمة المركز المالي لدائرة

صحة بابل للفترة من 2018 ولغاية 2021 وقد تم اعدادها وتنظيمها على

شكل قائمة واحدة للسنوات محل الدراسة لتكون جاهزة وواضحة لأجراء



التحليل الافقي العمودي للفترة اعلاه وقد تم اخذها من القوائم والكشوفات المالية التي اعدت من قبل الوحدات الحسابية وتم تدقيقها من قبل وحدة التدقيق والرقابة الداخلية المعدة للتدقيق من قبل ديوان الرقابة المالية حيث تم تنظيمها بالشكل المطلوب من الاجهزة الرقابية حيث تظهر البيانات الخاصة بالموجودات التي تتمثل بحساب النقدية والسلف والمدينون وجانب المطلوبات المتمثل بالدائنون والامانات واطهار الحساب الجاري لوزارة المالية والايادات التي تحصل عليها الدائرة سنويا والمصروفات التي يتم انفاقها على تعويضات الموظفين والمستلزمات السلعية والخدمية والصيانة وغيرها من النفقات التشغيلية والرأسمالية التي تساهم في استمرارية عمل هذه الوحدة الخدمية.

4-1 التحليل الافقي لقائمة المركز المالي

تعتمد عملية التحليل الافقي على تحديد سنة اساس تكون هي معيار لبيان التغييرات التي تطرأ على القوائم والكشوفات المالية حيث يتم اجراء المقارنة بين عناصر الكشوفات والقوائم المالية لكل عنصر بما يقابله في سنة الاساس لكل عنصر في كل قائمة ومن خلالها يتم استخراج النسب المئوية التي تكون قابلة لا جراً المقارنة وايضا يتم تحديد نسبة التغيير وعمل الباحث على اجراء التحليل الافقي لقائمة المركز المالي لدائرة صحة بابل من خلال قسمة عناصر قائمة المركز المالي لكل سنة بما يقابلها في سنة الاساس وهي سنة 2018 ويكون احتساب نسبة التغير عن طريق

$$\text{نسبة التغير} = \frac{\text{قيمة سنة المقارنة} - \text{قيمة سنة الاساس}}{\text{قيمة سنة الاساس}} \times 100\%$$



وفي ادناه جدول رقم (2) الذي يبين نتائج التحليل الافقي للبيانات محل

الدراسة لقائمة المرفئ المالي لدائرة صحة بابل للفترة من 2021-2018

جدول رقم (2) التحليل الافقي لقائمة المركز المالي للفترة من 2021-2018

اسم الحساب	سنة 2018	سنة 2019		سنة 2020	
	سنة الاساس	النسبة الكلية	نسبة التغير	النسبة الكلية	نسبة التغير
<u>الموجودات</u>					
النقد	%100	%178	%78	%379	%279
السلف	%100	%35	%65-	%0	-%100
المدينون	%100	%94	%6-	%91	%9-
مجموع الموجودات	%100	%177	%77	%375	%275
<u>المطلوبات الامانات</u>	%100	%130	%30	%67	%33-
الدائنون	%100	%139	%39	%147	%47
المجموع	%100	%134	%34	%106	%6
<u>جاري وزارة المالية</u>					
الرصيد في 1/1	%100	%37	%63-	%24	%76-
تضاف التمويل خلال السنة	%100	%124	%24	%126	%26
تضاف الايرادات	%100	%76	%24-	%62	%38-
تنزل المصروفات	%100	%124	%24	%121	%21
الرصيد في 12/31	%100-	%65	%35-	%331-	%231-
مجموع المطلوبات	%100	%257	%157	%375	%275

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسوب

4-1-1 التحليل الافقي لجانب الموجودات

نلاحظ من الجدول اعلاه الخاص بالتحليل الافقي لقائمة المركز المالي

تباين النسب المالية والتفاوت الحاصل فيما بينها من سنة لأخرى وفق هذا



التحليل يتم اختيار سنة واعتبارها سنة اساس ويتم مقارنة باقي السنوات بها
فقد تم اختيار سنة (2018) سنة اساس وجعل نسبتها كاملة 100% فكانت
النسبة الكلية للنقد لسنة 2019 هي (178%) أي بزيادة ونسبة تغير
(78%) وفي سنة 2020 ازدادت النسبة الكلية للنقد لتصبح (379%) أي
بنسبة تغير (279%) وهذا يعني ان يوجد سيولة نقدية جيدة لدى الدائرة
تساعدها في القيام بعملها وليس لديهم مشكلة في ذلك هذا بالنسبة للنقد اما
باقي فقرات الموجودات (السلف، المدينون) فكانت فيه النسبة الكلية ايضا
متفاوتة وفيه انخفاض عن سنة الاساس (2018) ففي سنة 2019 كانت
السلف (35%) من سنة الاساس أي نسبة تغير (-) 65% اقل من نسبة
الاساس وفي سنة 2020 كانت السلف (صفر) أي عدم وجود سلف في تلك
السنة مسددة وهذا امر ايجابي، اما المدينون فان نسبها تميل الى الانخفاض
عن سنة الاساس وهذا مؤشر سلبي على تعامل الآخرين مع الدائرة وقلة ما
بذم ة الآخرين لصالح الدائرة حيث كانت في سنة 2019 (94%) من سنة
الاساس 2018 أي نسبة التغير (-) 6 اما في سنة 2020 فكانت (91%)
وبنسبة تغير (-) 9 على الرغم من ذلك تعتبر نسبة التغير قليلة.

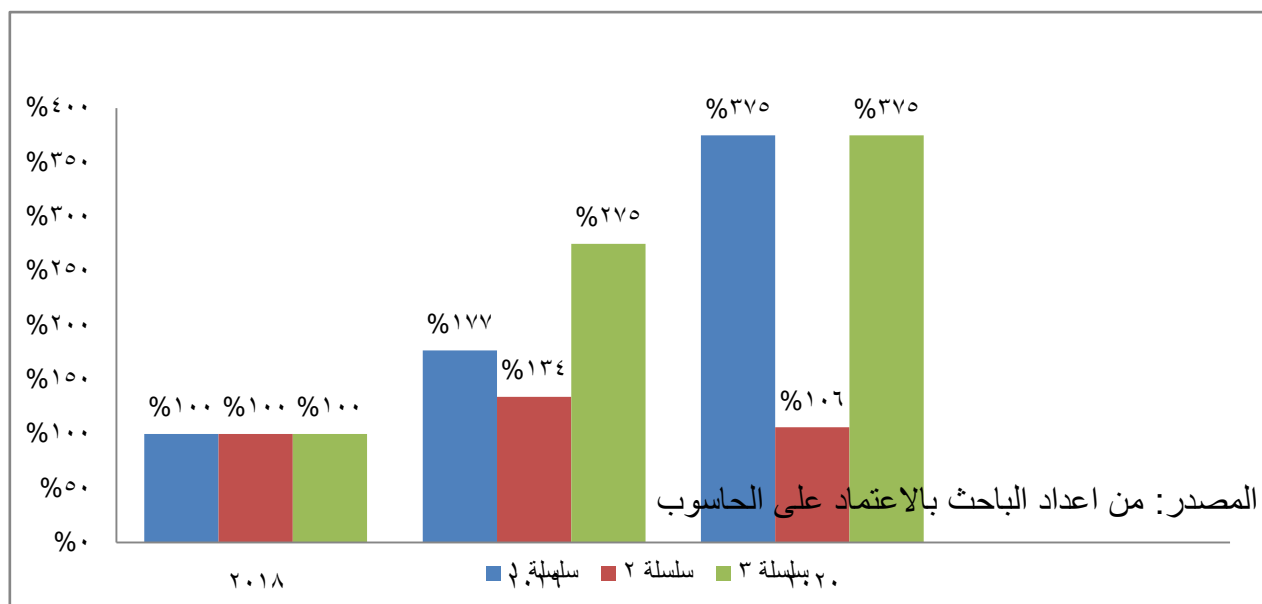
4-1-2 التحلي الافقي لجانب المطلوبات:

جانب المطلوبات المتمثل ب(الامانات، الدائنون) ايضا كانت النسب ايضا
متفاوتة بين الارتفاع والانخفاض فكانت الامانات والتي تشمل الامانات
الشخصية وصندوق تقاعد موظفي الدولة والحماية الاجتماعية وامات التوزيع
والطوارئ فكانت في زيادة عن سنة الاساس ما عد ى سنة (2020) فكانت
نسبتها (67%) من سنة الاساس 2018 وهذا مؤشر جيد وبنسبة تغير
انخفاض (-) 33 اما في عام 2019 فكانت النسبة (130%) أي بنسبة
تغير زيادة (30%) عن سنة الاساس 2018 وهذا يعتبر مؤشر سلبي على
الدائرة بسبب زيادة الامانات.



اما الدائنون التي تمثل الجزء الثاني للمطلوبات بعد الامانات والتي تشمل (الرواتب المعادة، استقطاع لحساب الغير، المصارف الحكومية، دوائر التنفيذ، دوائر وجهات اخرى، وحسابات دائنة اخرى للمقاولين، وحسابات دائنة متنوعة، وصكوك غير مسحوبة) فكانت نسبة التغير في حساب الدائنون متفاوتة وبنسبة متزايدة وكانت اعلى نسبة للدائنين في سنة 2020 حيث وصلت الى (147%) من سنة الاساس أي بنسبة تغير (47%) وهذا مؤشر سلبي على زيادة نسبة التعامل مع الغير وزياد ة مستحقات الاخرين على الدائرة، اما في سنة 2019 كانت نسبة التغير (39%) وهي اقل مما عليه في سنة 2020.

الشكل رقم (1) يوضح لتحليل الافقي لقائمة المركز المالي



الرسم البياني اعلاه يمثل التحليل الافقي لقائمة المركز المالي حيث تمثل (سلسلة رقم 1) مجموع الموجودات والتي هي باللون الازرق وتكون بنسبتها متفاوتة بين الارتفاع والانخفاض حيث كانت اعلى نسبة للموجودات في سنة



2020 وكانت نسبتها (375%) من سنة الاساس 2018 أي كان المبل غ
الاجمالي (15782963260) دينار بعدم ا كان في سنة
2018 (4212973226) دينار ويعتب ر هذا جانب ايجابي على زيادة نسبة
الموجودات في الدائرة اما (السلسلة رقم 2) وهي باللون الاحمر فتمثل جانب
المطلوبات المتداولة المتمثلة ب(الامانات ،الدائنون) فهي ايضا ذات
نسب متفاوتة وتعبر عن مدى المستحقات المترتبة على الدائرة للغير من
رواتب معادة وامانات توزيع وامانات شخصية وغيرها من المبالغ المستحقة
للغير فكانت في مجموعها تميل للزيادة دائما في جميع السنوات مقارنة بسنة
الاساس 2018 واعلى نسبة كانت في سنة 2019 حيث كانت
نسبتها (134%) حيث اصبح مبلغ الدائنون (9139715964) دينار بعدما
كان في سنة 2018 (6808327988) دينار اي بنسبة تغير زيادة
(34%) أم (ا) السلسلة رقم (3) باللون الاخضر فهي تمثل مجموع المطلوبات
الكلية حيث بالمقارنة بين السنوات الباقية مع سنة الاساس نرى تزايد في
نسبة المطلوبات عن سنة الاساس واعلى نسبة كانت في عام 2020 حيث
وصلت (375%) أي نسبة التغير (275%) عن سنة الاساس حيث كان مبلغ
المطلوبات الكلي (15782963260) دينار مقارنة 2018 الذي كان
مجموعات الكلية (4212973226) دينار اما في عام 2019 كانت نسبة
المطلوبات الكلية (257%) أي بنسبة تغير (175%) عن سنة الاساس
وبمبلغ مقداره (7462885987) دينار .

2-4 التحليل العمودي او الراسي:

وهو احد ادوات التحليل المالي الذي يقو م على اساس استخدام النسب
المالية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية المراد تحليلها لغرض الوصول
الى اهداف وتفسيرات منطقية وتوضح الاهمية النسبية لكل عنصر من
عناصر للقوائم المالية أي احتساب نسبة كل بند او عنصر من عناصر القوائم
المالية من المجموع الكلي للبند الرئيسي لنفس القائمة ليتم الوصول الى
اهمية كل عنصر من هذه العناصر حيث يتم قسمة الجزء من الكل ليعرف
مقدار النسبة المئوية التي يشكلها الجزء وسوف نتطرق للتحليل العمودي
لقائمة المركز المالي والايرادات والمصروفات وكمايلي:



جدول رقم (2) يبين التحليل العمودي لقائمة المركز المالي لدائرة صحة بابل للفترة من 2018 لغاية 2020

التفاصيل	سنة 2018	سنة 2019	سنة 2020
<u>الموجودات</u>			
النقد	%98	%99	%99.5
السلف	%1.50	%002	000
المدينون	%0.005	%008	%0,005
مجموع الموجودات	%100	%100	%100
<u>المطلوبات</u>			
الامانات	%52	%50	%33
الدائنون	%48	%50	%67
مجموع المطلوبات	%100	%100	%100

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسوب

1-2-4 التحليل العمودي لقائمة المركز المالي:

- في سنة 2018 تشكل النقد نسبة كبير من اجمالي الموجودات مما يؤكد اهميتها حيث كانت نسبتها (90%) بمبلغ قدره (4149294780) دينار مما يعني ان لدى الدائرة سيولة كافية لمواجهة أي مصاريف واستحقاق عليها ولا توجد مشكلة في ذلك ولكن يؤخذ بعض الملاحظات على هذه السنة وجود بعض السلف وعدم تسديدها وتدويرها للسنة الاخرى بمبلغ (1000000) دينار حيث يجب تسوية حساب السلف وتشكل نسبتها (1.50%) من اجمالي الموجودات وكانت نسبة المدينون (0.50) من اجمالي الموجودات بمبلغ قدره (62678446) دينار ومن الملاحظات التي تؤشر على هذه السنة زيادة نسبة الامانات (52%) حيث يجب تسوية الامانات وعدم ابقائها على ذمة الدائرة بالإضافة الى ذلك وهو الاهم ان من هذه الامانات توجد حصّة للدائرة بها كان من المفترض تحديدها واصافتها الى نشاط الدائرة الخدمي لزيادة الإيرادات وعدم تدوير الامانات لانه إيراد للسنة المتولدة فيها وكذلك سيظهر الدائنون بشكل غير حقيقي.



- امافي سنة 2019 ازدادت نسبة النقد واصبحت (99%) وبمبلغ مقداره (7403617341) دينار وهي حالة ايجابية على توفر السيولة النقدية لتغطية النفقات اواي التزامات وفي هذه السنة ايضا نلاحظ وجود حساب للسلف بمبلغ مقداره(345000) دينار لم يسدد ومدور للسنة اللاحقة وهذه حالة سلبية اما نسبة الذمم المدينة انخفضت واصبح مبلغها (58923646) دينار اما الامانات فازدادت ايضا واصبح مبلغها (4589886896) دينار أي تعادل (50%) من نسبة المطلوبات لهذه السنة وهذا مؤشر سلبي على بقاء هذه المبالغ في ذمة الدائرة وعدم تسديدها في وقتها وتدويرها للسنوات اللاحقة اما الدائنون ازداد مبلغه واصبح (4549829068) وهذه حالة سلبية لعدم تسديد مستحقات الآخرين .

اما في سنة 2020 ازدادت نسبة النقدية بنسبة كبيرة وبنسبة (99.5%) من مجموع الموجودات وبمبلغ قدره (15726189414)دينار وهذا مؤشر جيد على السيولة النقدية العالية التي تملكها الدائرة والتي تمكنها من تسديد جميع مستحقاتها ونفقاتها العامة وتمتاز هذه السنة ايضا بعدم وجود حساب للسلف حيث تم تسديدها جميعا وهذه حالة جيدة اما المدينون فانخفض واصبح مبلغه (56773846) دينار وهذا مؤشر جيد ايضا ومن الحالات الايجابية لهذه السنة انخفاض مبلغ حساب الامانات واصبح مبلغه (2373865893)دينار وبنسبة (33%) من مجموع المطلوبات وكان هناك زيادة في حساب الدائنونحيث اصبح مبلغه (4822850135) دينار وهذا مؤشر سلبي على زيادة مستحقات الآخرين.

الشكل رقم (2)يمثل الرسم البياني للتحليل العمودي لقائمة المركز المالي لدائرة صحة بابل للفترة من 2018-

2020



المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على الحاسوب

الرسم البياني اعلاه يمثل التحليل العمودي لقائمة المركز المالي لدائرة صحة بابل من 2018-2020 (سلسلة 1) وهي باللون الازرق تمثل (النقدية) ونلاحظ ارتفاع نسبتها بجميع السنوات بين 98% و 99,5% وهذا مؤشر ايجابي اما (سلسلة 2) التي هي باللون الاحمر تمثل (السلف) فنراها.

في سنة 2018 هي الاعلى بنسبة (1,5%) وباقي السنوات معدومة وهذا مؤشر جيد على تسديدها في وقتها المحدد، اما (سلسلة رقم 3) التي هي باللون الاخضر تمثل (المدينون) هي تكون بنسب قليلة جدا في جميع السنوات، اما (السلسلة 4) وهي باللون البنفسجي تمثل حساب (الامانات) حيث كانت اعلى نسبة لها في سنة 2018 بنسبة (52%) واقل نسبة في سنة 2020 وهي (33%) اما في

سنة 2019 كانت (50%). اما (سلسلة 5) التي هي باللون السمائي فهي تمثل حساب (الدائنون) حيث من خلال الرسم البياني نلاحظ بان اعلى نسبة للدائنين كانت في سنة 2020 عندما

وصلت الى (67%) وهذا مؤشر سلبي اما باقي السنوات كانت متقاربة حيث كانت في سنة 2018 (48%) اما في 2019 (50%).



تحققت فرضية البحث الرئيسة القائلة بتتعلق فرضية البحث من فاعلية الرقابة الداخلية واجراءاتها يسهم بشكل كبير في استغلال موارد الوحدة الاقتصادية مما ينعكس على تقويم الاداء المالي والارتقاء به في دائرة صحة بابل من خلال ما تقدم من تحليل للقوائم المالية الخاصة بهذه الدائرة

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

- 1-سعي نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الخدمية الى تحقيق العديد من الاهداف اهمها تقويم كفاءة الانشطة والعمليات وفعاليتها في وحدات القطاع العام وهذه من الامور التي يجب مراعاتها في اجراءات الضبط الداخلي في الامور الفنية.
- 2-تقويم وفحص كفاءة الاداء المالي عن طريق مقارنة الاداء الفعلي مع ما هو مخطط له مسبقا.
- 3- عدم استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة في العمل الرقابي حيث ان اقسام الرقابة والتدقيق الداخلي لا تستخدم الحاسوب الالكتروني في عملية الرقابة الداخلية والتدقيق بالرغم من التطورات الهائلة التي حصلت في مجال الحاسوب.
- 4- ضرورة مواكبة التطور والمستجدات العملية لعملية التدقيق من قبل المدقق والرقابة الداخلية مع الاخذ بالاعتبار متطلبات التدقيق السابقة.

2-5 التوصيات :



- 1- تزويد قسم الرقابة الداخلية والتدقيق بالكوادر المختصة في مجال اعمال الاقسام الاخرى من خلال سحب هذه الكوادر وربطها بقسم الرقابة والتدقيق لتقوم بعملية التدقيق والرقابة على اقسامها.
- 2- ضرورة قيام قسم الرقابة الداخلية بالزيارات الى كافة الاقسام والوحدات التابعة لها للتأكد من التزامها بالقوانين والانظمة والتعليمات
- 3- اللجوء الى المعايير المحلية والدولية لخاصة بالرقابة الداخلية لغرض تطوير العمل الرقابي.
- 4- زيادة عدد المدققين في قسم الرقابة والتدقيق في دائرة صحة بابل من الموظفين الكفوئين وزيادة معلوماتهم من خلال ادخالهم في دورات تدريبية سواء كانت داخل العراق او خارجه.

المصادر:

1- العربية: الكتب /الاطاريح والرسائل/الدوريات

اولا: الكتب:

- 1- القاضي، حسي ن يوسف، دحدو ح حسين احمد، قريط، عصام نعمة "التدقيق الداخلي" ق الداخلي
جامعة دمشق 2008.
- 2- الياور، علي عصام محمد علي، (نظام الرقابة الداخلية، الإطاريح النظري والاجراءات العملية) الطبعة الاولى، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد
العراق، 2014.
- 3- الزبيدي، حمز عة محمود، (التحليل المالي وتقويم الاداء والتنبؤ بالفشل)، شركات
الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
- 4- القيسي، خال د ياسين، (دليل رقابة الاداء)، الجهاز المركزي للرقابة
والمحاسبة، صنعاء، 2005.
- 5- عقيل ، جاسم عبد الله ، (مدخل في تقييم المشروعات والجدوى الاقتصادية والفنية
جدوى الأداء) دار الحامد للنشر، عمان، الاردن ، 1999.
- 6- الزبيدي، حمز عة محمود، (التحليل المالي وتقويم الاداء والتنبؤ بالفشل)، شركات
الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.



2- الاطاريج والرسائل:

- 1-الكروي، اسع د جاسم خضير، "دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي" جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال 2015.
- 2-مصلح، ناصر عبدالعزيز مصلح، "اثار استخدام الحاسوب على انظمة الرقابة الداخلية في المصارف العامة في قطاع غزة" جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، فلسطين 2007.
- 3-الريبيعي، نجلاء سادة حسون محمد، (دور الرقابة الداخلية في تحسين الواقع الصحي) جزء من متطلبات نيل شهادة محاسب قانوني، المهدي العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامع بغداد، العراق، 2014.
- 4- عياش، عبدالوهاب احمد عبدالله، (دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الاداء المالي لشركات الاتصال - دراسة تحليلية تطبيقية على شركات الاتصال اليمنية) رسالة ماجستير، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان، 2010.
- 5-القرزاز، محمد امين عبدالرحمن، (تقويم الاداء للمصارف باستخدام النسب المالية للبيان الدولي لمهنة التدقيق رقم (1006) بحث تطبيقي في عينة من المصارف الحكومية والخاصة) جزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامع بغداد، العراق، 2011.
- 6- الجبوري، نصي ف جاسم (مفاهيم نظرية الوكالة وانعكاسها على نظم قياس الاداء والحوافز في الشركات المساهمة العراقية) جزء من اطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999.
- 7- علي، سي د محمد، (تصميم نظام لتقويم الاداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية) رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامع بغداد، العراق، 2009.
- 8- -جمعة، احم د حلمي "تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد واخلاقيات المهنة" دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2008.

ثالثاً: الدوريات:



- 1- مهدي، ثام ر محمد(اثر استخدام الحاسب الالكتروني على انظمة الرقابة الداخلية)مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد12، العدد4،2010.
- 2- محمد، فائزة عبدالكريم(تقويم الاداء المالي في شركة التامين العراقية) مجلة دراسات محابية مالية، جامعة بغداد، المجلد الثامن، العدد22، الفصل الاول،2013.
- 3- محمد، عم ر السر حسن،(اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء المالي بالمؤسسات غير الربحية) المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد (4)، العدد(1)،2018 .
- 4- حريجة، عد عبد مسلم، عقي ل حمزة حبيب الحسناوي، وسا م هادي جواد،(تقييم مقاييس الاداء المالي في الوحدات الحكومية في ظل موازنة البنود- دراسة حالة في المديرية العام (النجف) مجلة كلية لتربية للبنات للعلوم الانسانية،العدد(25)،السنة (13)،2019.
- 5- الحداد، هيفاء سعيد،علي،مقبل علي احمد(تقويم كفاءة الاداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوى)كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل مجلة تنمية الرافيدين 80(27)2005.
- 6- البكري، عبدالله غالب جواد،الربيعي،سلمى منصور سعد(دور تقنية المحاسبة عن الانجاز في تقويم الاداء – دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود)مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (65) تموز2021.
- 7- الصفار، نزار ر قاسم،(تقييم الاداء واهميته في المنظمات الانتاجية) مجلة التقني، المعه د التقني، نينوى،العدد(7)2006.
- 8- الامين،فكري كباشي(تقويم الاداء المالي باستخدام مؤشرات الربحية والسيولة- دراسة تطبيقية في مصرف بغداد الاستثماري ومصرف الشرق الاوسط الاهلي في العراق) مجلة الدراسات العليا،جامعة النيلين، المجلد (10)العدد(39)2018.

2-Sources English: Books / theses and letters / periodicals

1- Books:

1-John, Boston Performance Appraisal , M.A, Kent publishing co. (1983).

2- periodicals

1-Bankiing Requation And Supervision Board,Systems,Official Gazette,Issue NO.24312,On February2012



2-Badra,m. ,Saidin , S. ,(Improving The Existing Function Of Internal Audit At Organization Level) ,International Journal Of Arts And Commerce ,Vol.1 ,No.6 ,2012

3-State Bank OF Pakistan ,(Guidelines on Internal Controls) Attachment to the BSD Circular , No. 07 dated May 27 ,2004

4-Steven, H,Nedeau,David &Cyr,Michael(Performance Evaluation in Matrix Organization),Journal of Industrial &Commercial Training,Vol.(40),No(5), 2008,PP(236-241)

5-Sarowar, Husain, "From Project Audit to Performance Audit", IUP JOURNAL OF Accounting Research & Audit Practices; Jul