

## أثر استخدام أدوات المحاسبة الإدارية على تحسين جودة التدقيق الداخلي للمصارف العراقية الأهلية: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً

زهير خضر عباس  
كلية العلوم الإسلامية  
جامعة تكريت  
[Zuhair.k.Abbas@tu.edu.iq](mailto:Zuhair.k.Abbas@tu.edu.iq)

م.م. عمار طه ياسين  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت  
[a.t.y.s@tu.edu.iq](mailto:a.t.y.s@tu.edu.iq)

م.م. سعد علوان محييد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت  
[saad.alwan@tu.edu.iq](mailto:saad.alwan@tu.edu.iq)

ISSN 2709-6475

Doi: <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.11>

تأريخ قبول النشر 2021/4/18

تأريخ استلام البحث 2021/3/8

### المستخلص

يهدف البحث لمعرفة أثر استخدام أدوات المحاسبة الإدارية على تحسين جودة التدقيق الداخلي للمصارف العراقية الأهلية - بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً، ولتحقيق هدف البحث تم تطوير استبانة اشتملت على معلومات بطاقة الأداء المتوازن، فيما يخص المجتمع المدروس المتمثل بالمصارف العراقية الخاصة في العراق، فقد كان مجتمع البحث القطاع المصرفي العراقي وقد ركزت عينة البحث بشكل قصدي لمصرفي الموصل للتنمية والاستثمار ومصرف آشور الدولي للاستثمار، ومن أهم استنتاجات البحث: وجود أثر معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لتحسين جودة التدقيق الداخلي في المصارف الأهلية، يوجد أثر إيجابي بدلالة معنوية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي في المصارف. وتوصل البحث إلى عدة توصيات أهمها: الاهتمام بالأبعاد النوعية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ونشر مفهومها، فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات لاستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والاهتمام بمقترحات وشكاوى العملاء ومعالجتها في الوقت المناسب، وتحسين العمليات الداخلية وتأهيل وتدريب الكوادر بما يزيد من خبراتهم وقدراتهم على التطبيق السليم لبطاقة الأداء المتوازن.

**الكلمات الافتتاحية:** أدوات المحاسبة الإدارية، بطاقة الأداء المتوازن، تحسين جودة التدقيق الداخلي.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
العدد (1) / حزيران / 2021  
الصفحات: 215-227

(215)

## **The Effect of Using Administrative Accounting Tools on Improving Internal Audit Quality in Iraqi Private Banks: Balanced Scorecard as a Model**

### **Abstract**

The research aims to find out the effect of using management accounting tools on improving the quality of internal auditing for private Iraqi banks - the Balanced Scorecard as a model, and to achieve the goal of the research, a questionnaire was developed that included Balanced Scorecard information, with regard to the studied community represented by private Iraqi banks in Iraq. Research the Iraqi banking sector. The research sample focused intentionally for the Mosul Bank for Development and Investment and the Ashur International Bank for Investment, and among the most important findings of the research: the presence of a moral impact of using the balanced scorecard in its four dimensions to improve the quality of internal auditing in private banks. On the efficiency of the work of the internal audit team in banks. The research reached several recommendations, the most important of which are: Paying attention to the qualitative dimensions of implementing the Balanced Scorecard and disseminating its concept, it must be concerned with the quality of services to attract new clients, maintain old clients, pay attention to customer suggestions and complaints and address them in a timely manner, improve internal processes and qualify and train cadres to increase their experience and capabilities Proper application of the Balanced Scorecard.

**Key Words:** Management Accounting Tools, Balanced Scorecard, Improving Internal Audit Quality.

## المقدمة:

تعد المصارف الوسيط والركيزة الأساسية للقطاع المصرفي، وتتعرض أغلب هذه المصارف نتيجة للظروف الاقتصادية لأزمات مالية حادة نتيجة ضعف الرقابة على عملياتها وأنشطتها، وبالتالي أصبحت بحاجة لاستخدام الأدوات الإدارية الحديثة والفعالة التي تمكنها من تحسين عملياتها الرقابية، وإحداث تغييرات في سياستها وبالنتيجة النهوض بالواقع المصرفي مستقبلاً.

وتعد البطاقة من الأساليب الحديثة في الرقابة وتقييم الأداء التي ثبت تفوقها على الأساليب التقليدية لتقييم الأداء، لأنها تركز على مقاييس كمية ونوعية (بُعد مالي، الزبون، تعلم ونمو، عمليات داخلية) من أجل إعطاء صورة واضحة وتفصيلية عن أداء الوحدة وتشخيص نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها. لتلبي الحاجة وتطلعات المصارف في النهوض بالواقع المصرفي، والمحافظة على الأموال، وتجنب الأزمات المالية، وكسب المهارة عن طريق التعلم.

## أولاً: مشكلة البحث:

استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في المنشآت له دور كبير في تحسين جودة التدقيق الداخلي وذلك بالاعتماد على الأدوات المحاسبية لتمكن المنشآت المبحوثة للتوصل إلى تقارير دقيقة تحسن من جودتها. وتتطلب مشكلة البحث من التساؤل الرئيس الآتي:  
هل يؤثر استخدام أدوات المحاسبة الإدارية على جودة التدقيق الداخلي في المصارف المبحوثة: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً؟

## ثانياً: أهمية البحث:

نظراً لأهمية قطاع المصارف في العراق، ومن هنا تم التركيز باستخدام أدوات المحاسبة الإدارية: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً من قبل مدققي الحسابات الداخليين في عملية تقييم أداء المصارف كمحاولة لمساعدتها لقياس أدائها الاستراتيجي والتشغيلي حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وكذلك تعد تلك البطاقة من أهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها في تقييم أداء المنشآت، إذ يشمل هذا الأسلوب الأبعاد المدروسة، علماً أن المنظمات العالمية أخذت بالتحول نحو الأساليب الحديثة.

## ثالثاً: الأهداف:

أهداف البحث هي الآتي:

1. تسليط الضوء على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ومناظيرها.
2. التعرف على جودة التدقيق الداخلي وبيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسينه.
3. توفير معلومات تدقيقية ممثلة بصدق لواقع الحال في الشركة.

## رابعاً: فرضية البحث:

لتحقيق أهداف البحث وحلاً للخلاف في المشكلة المتمثلة بالفجوة البحثية يمكن صياغة الفرضيات بالفرضية الرئيسة الآتية:

وجود أثر بدلالة إحصائية معنوية لاستخدام أدوات المحاسبة الإدارية على تحسين جودة التدقيق الداخلي بدلالة أبعادها (مالي، عملاء، عمليات داخلية، التعلم والنمو) أنموذجاً.

### خامساً: العينة والمجتمع:

يتكون المجتمع من القطاع المصرفي العراقي، بينما تمثلت العينة بالمدرء ونوابهم، مدير مالي، مدير تدقيق داخلي، مدير الحسابات، مدير قسم العملاء، مدير الائتمان، والموظفون في الاقسام، تم توزيع (65) استبانة وقد استخدم البحث مقياس ليكرت لقياس الاستبانة، وتم الحصول على الاستبانات الصالحة التي عددها (55) استبانة.

### سادساً: منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي لبناء الجانب النظري والمنهج التحليلي للبيانات باستخدام برنامج SPSS23 الإحصائي.

### سابعاً: حدود البحث:

**الحدود المكائنية:** متمثلة بمصرفي الموصل للتنمية والاستثمار ومصرف آشور الدولي للاستثمار.  
**الحدود الزمنية:** المتمثلة بالعام 2019.  
**خطة البحث:** يقسم البحث إلى الآتي:  
**المحور الأول:** الإطار النظري للبحث.  
**المحور الثاني:** الإطار العملي للبحث.

## المحور الأول: الاطار النظري للبحث

### أولاً: بطاقة الاداء المتوازن

#### 1. المفهوم:

وردت عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن نبين منها هي مقاييس مالية تقدم لإدارة المؤسسة معلومات دقيقة وشاملة لأداء المؤسسة (موسى، 2016: 354). في حين عرفها (David,2005) (162) بأنها استراتيجية ورقابة تقنية ينبثق أسماها من الحاجة لموازنة قياساتها المالية التي تستخدم غالباً في تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها بقياسات غير مالية كالجودة وخدمة الزبون. ويرى (Douglas,et.al.,2002:158) أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن هو التوازن المناسب لأهداف المنظمة بأبعادها الرئيسية الأربع. وأيضاً عرفت بأنها أداة يتم من خلالها ترجمة رسالة واستراتيجية الوحدة إلى مقاييس وأهداف تتكون من أربعة ركائز وهي الأداء المالي ورضا الزبون وكفاية الأداء التشغيلي، كذلك الفرص التي تقدمها الوحدة الاقتصادية لعاملها من أجل التعلم والنمو (جبل، 2018: 115). إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يركز على المحاور الزمنية الثلاثة وهي (الماضي، الحاضر، المستقبل) بمعنى أن ما تعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية، والتحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات داخلياً وخارجياً للوحدة الاقتصادية (عبد، 2016: 226).

#### 2. الأبعاد:

تتكون من أربعة أبعاد تشكل الركائز الأساسية لها وهي:

**أ. البعد المالي:** يتعلق هذا البعد بالنواحي المالية، إذ تمثل نتائج مقاييس بشأن تحقيق الأهداف المالية والأرباح المتحققة لاستراتيجية الشركة وإضافة قيمة للمساهمين من خلال تقليل الكلف بالمقارنة

مع تكاليف الشركات المنافسة، كذلك يركز البُعد المالي على مستويات الدخل التشغيلي ونمو حجم المبيعات والعائد على رأس المال وحقوق الملكية ونمو التدفقات التشغيلية المتحققة من النشاط التشغيلي (Horngren, et.al., 2015:478).

ب. **بُعد العملاء:** يرى (ابو شرخ، 2012: 37) أن على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيتها متطلبات وحاجات زبائنها، لما لهذا البُعد من أهمية كبيرة في نجاحها من الاستمرار في الأنشطة التي تمكن الشركة على تقديم الخدمات بسهولة وأسعار معقولة. ويرى (Jiambalvo, 2001:274) أن بُعد العملاء يقيس موفق الشركة حالياً ومستقبلياً في نظر الزبائن من خلال الاهتمام بتلبية حاجاتهم و رغباتهم حتى تنال رضاهم واكتساب عملاء جدد.

ت. **البُعد الداخلي:** يهتم بالعمليات الداخلية المهمة التي تمكن الشركة من التميز والتي يكون لها الدور البالغ برضا الزبائن وتحقيق رغباتهم، فضلاً عن تحقيق الأهداف المالية للشركة بشكل يرضي العاملين (Asoshe, 2010:593).

ث. **التعلم والنمو:** ويركز على قدرة الشركة على التطوير والتجديد في الأمد البعيد من خلال توجيه العاملين نحو التطوير والتحسين الضروري للبقاء والاستمرار (المغربي، 2006: 52).

### 3. مزايا استخدام البطاقة:

تتميز بعدة مميزات منها: إنها تعد أداة توازن يتحقق من خلالها التكامل بين الأبعاد الأربعة، حول ما نحتاج معرفته عن الأعمال، فضلاً عن وجود بُعد الزمن من الأسفل الى الأعلى والربحية، تزود الإدارة بتغذية عكسية استراتيجية مما تساعد على التعلم (موسى، 2016: 362). أما (إبراهيم 2013: 357-358) فقد بين أن بطاقة الأداء المتوازن توضح رؤية الشركة واستراتيجيتها من خلال مجموعة مقاييس أداء متلازمة، وكذلك هي تقدم مجموعة من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد، والموازنة بين المقاييس المدروسة، والموازنة بين المقاييس داخلياً وخارجياً. ويرى (سعيد، 2009: 50) أن بطاقة الأداء تعمل على تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة من خلال إدخال الحقائق غير المالية، وتؤدي إلى الإبداع في تقديم المنتجات أو الخدمات المطلوبة من قبل الزبائن، وتقديم المنتج أو الخدمة بجودة عالية وتكلفة منخفضة ووقت أقصر، واستثمار قدرات ومهارات العاملين في التحسين المستمر وتعزيز الاتصال معهم من خلال الحوار معهم بما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية.

### ثانياً: جودة التدقيق الداخلي:

#### 1. المفهوم:

تعرف على "أنها معيار للقدرة على الحد من الغش والتضليل لتحسين دقة البيانات المحاسبية"، لذا فالجودة العالية في التدقيق الداخلي تساعد على زيادة المصداقية في معلومات الكشوفات والتقارير وتتيح عمل تقديرات أكثر دقة للمستثمرين عن قيمة الشركة (خضير وعبدالرزاق، 2017: 612). وعرف الاتحاد الدولي للمحاسبين التدقيق الداخلي بأنه نشاط تقييمي ضمن الوحدة الاقتصادية مقام لخدمتها ومن ضمن وظائفها اختبار وتقييم ومراقبة مدى ملاءمة النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وفعاليتها في الوحدة الاقتصادية (علي، 2019: 167). وقد تضمن المعيار الدولي رقم 220 ضبط جودة أعمال التدقيق الصادر عن مجلس معايير التدقيق سياسات لمراجعة الجودة لشركات التدقيق، إذ هدف المعيار إلى وضع معايير وارشادات حول بشأن ضبط الجودة (الطار، 2018: 69). كما تعرف جودة التدقيق بأنها: تلبية متطلبات المعايير الدولية للتدقيق خلال عمليات التدقيق (Sulaiman, 2011:22).

## 2. الأهمية:

تبرز الأهمية في ضوء الطلب المتزايد على الخدمات المصرفية، فضلاً عن التوسع والتنوع في الأعمال التجارية للشركات، ظهرت حاجة إدارات المصارف إلى إيجاد أنظمة التدقيق الداخلي ترتبط بها في الهيكل التنظيمي تعمل على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية وتقييم أنشطة المصرف وتقديم معلومات ضرورية لتحسين وتطوير الأداء بما يكفل ضمان تطبيق الأنظمة الإدارية واستخدام الموارد الاقتصادية بكفاءة وفعالية في تقديم الخدمة المصرفية وخدمة المجتمع (العتيقي وتهامي، 2017: 192). ويشير (Kagerman, et al., 2008:2) بأنه تبرز أهمية التدقيق الداخلي بعهده أداة توضح الانحرافات بين الفعلي والمخطط مسبقاً واكتشاف الأخطاء، لذلك يستوجب على المصرف أن يأخذ بتوصيات مدقق الحسابات الداخلي ونتائج أعماله للقيام بعملية تطوير وتحسين عمل المصرف. في حين يرى (الخطيب، 2010: 133) أن التدقيق الداخلي ازدادت أهميته في الوقت الحاضر وأصبح كمنشآت تقييم لأغلب الأنشطة والعمليات في الشركة، وذلك لتطوير عمل هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وأيضاً تأتي أهمية التدقيق الداخلي للخدمات المقدمة للإدارة في أغلب المجالات، ومن جانب المدققين الداخليين، التأكيد وزيادة الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي من أجل الاستعداد للمساءلة فإن الاهتمام بجودة عملهم يزيد من ثقة الإدارة بتقاريرهم، وهذا له مردود جيد على مكانة قسم التدقيق الداخلي في الوحدة، فضلاً عن ذلك فإن الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي بالنسبة للمدققين الداخليين يتوافق مع المتطلبات مهنيًا وأخلاقياً التي ينبغي أن تتطوي عليها تلك المهنة، وأنها تضمن توجيه الأموال العامة كما خططت لها وتبين مواطن ضياع الأموال العامة مما يخضع المسؤولين عن ذلك للمساءلة وبالتالي منع تكرار تلك الحالات (علي، 2019: 169).

## المحور الثاني: الإطار الميداني (التحليلي) للبحث

### مقدمة تعريفية عن مجتمع البحث:

اسم المصرف	سنة التأسيس	رأس المال	الملاحظات
1. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	في 2001/8/23 والصادرة من دائرة مسجل الشركات وبشهادة التأسيس المرقمة ٧٩٠٩.	برأسمال اسمي مدفوع مقداره مليار دينار عراقي.	أسس مصرف الموصل للتنمية والاستثمار كشركة مساهمة وحصل المصرف على إجازة لممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي في 2001/12/3 ذات الرقم ١٩٠٩/٣/٩.
2. مصرف آشور الدولي للاستثمار	تم تأسيس المصرف في عام 2005 كشركة مساهمة خاصة	250 مليار دينار عراقي	تأسس مصرف آشور الدولي للاستثمار كشركة مساهمة خاصة ضمن القطاع الخاص ويعد أول مصرف استثماري متكامل الخدمات، إذ تم رفع رأسمال المصرف تباعاً ليصل إلى 250 مليار دينار عراقي في عام 2014.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المواقع الرسمية للمصارف.

### أولاً: وصف متغيرات البحث:

تم اختيار العينة بشكل قصدي، واستهدف البحث المدراء ونوابهم، المدير المالي، مدير التدقيق الداخلي، مدير الحسابات، مدير قسم العملاء، مدير الائتمان والموظفين في الأقسام في المصارف المبحوثة، وتم توزيع (65) استمارة إذ احتوت على ثلاث محاور رئيسية وشملت (16) عبارة، تم استرجاع (58) استمارة صالحة للتقييم وتم استبعاد (3) استمارات لعدم الجدية في الاستجابة وترك عبارات دون إجابة، إذ تمثل (55) استمارة صالحة أي بنسبة (95%). وقد استخدم الباحثون برنامج (SPSS)، وتوضيح الجداول الآتية:

الجدول (1) وصف الأفراد المبحوثين عينة البحث

الخلفية العلمية							
أخرى		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
11	20	6	10.9	13	23.6	25	45.5
التخصص الوظيفي							
أخرى		مالية ومصرفية		إدارة أعمال		محاسبة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	14.5	10	18.2	14	25.5	23	41.8
سنوات الخبرة العملية في مجال العمل الحالي							
من 15 سنة فأكثر		من 10 - أقل من 15 سنة		من 5 - أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	18.2	15	27.2	20	36.4	10	18.2

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول (1) ما يأتي:

#### 1. الخلفية العلمية:

بين الجدول (1) أن شهادة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى لأفراد المجتمع المبحوث، وذلك بنسبة (45.5%) وهي أعلى نسبة لفئات المبحوثين، يستنتج الباحث أن هذا الارتفاع في التحصيل العلمي لدى أفراد عينة مجتمع البحث يوضح الاهتمام العالي لإدارات المصارف في التركيز على حملة الشهادات.

#### 2. التخصص:

أما فئة التخصص العلمي فقد احتل خريجو المحاسبة النسبة الأعلى من المستجيبين التي تمثلت بنسبة (41.8%) وهذا يدل على وجود توجه عالٍ من إدارات المصارف المبحوثة بالتخصصات العلمية بمجال المحاسبة.

#### 3. الخبرة:

إن فئة سنوات العمل في المهنة للمبحوثين تمثلت بالذين لديهم خبرة في المهنة هم الفئة (5- أقل من 10 سنوات) كانت النسبة الأكثر وهي (36.4%)، وهذا يعني أن للمستجيبين لديهم قدرات ومهارات عالية في وظائفهم، وهذا مؤشر كبير على دقة وموثوقية اجاباتهم.

الجدول (2) تحليل الانحدار لبيانات مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

المتغيرات الثابتة والمستقلة	B	T	p	قيمة D.W	قيمة مربع R	قيمة F	معنوية F
المتغير الثابت	.015	.047	.963	1.373	.677	42.000	.000 <sup>b</sup>
بطاقة الأداء المتوازن	.988	6.481	.000				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول (2) تحليل الانحدار لبيانات مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، وبالتدقيق في الجدول (2) يتبين أن بطاقة الاداء المتوازن لها أثر عال ومعنوي على تحسين جودة التدقيق الداخلي. إذ كانت قيمة معامل الانحدار (.988) بمستوى معنوية (0.01). كما يلاحظ بأن درجة المعنوية لقيمة (F) كانت أقل من (5%) مما يدل على ملائمة النموذج الإحصائي المستخدم في هذا التحليل. وكذلك فإن قيمة (R<sup>2</sup>) تعطي مؤشراً أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل قد فسرت وبشكل كبير الظاهرة قيد البحث من خلال تحليل سلوك المتغير التابع (تحسين جودة التدقيق الداخلي)، إذ أنه يبين قيمة (R) التربيعية كانت (0.677). وهذا يعني أن (67%) من الأدوات المحاسبية لها تأثير في تحسين جودة التدقيق وأن (33%) هي عائدة إلى متغيرات خارجية لم يعتمدها النموذج الحالي.

الجدول (3) تحليل الانحدار لبيانات مصرف آشور الدولي للاستثمار

المتغيرات الثابتة والمستقلة	B	T	p	قيمة D.W	قيمة مربع R	قيمة F	معنوية F
المتغير الثابت	.783	1.440	.163	2.480	.193	5.508	.028 <sup>b</sup>
بطاقة الأداء المتوازن	.614	2.347	.028				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3) لتحليل الانحدار لبيانات مصرف آشور الدولي للاستثمار، وبالنظر والتمحيص في الجدول يتبين أن بطاقة الاداء المتوازن لها أثر عال ومعنوي على تحسين جودة التدقيق الداخلي. فعلى سبيل المثال فقد كانت قيمة معامل الانحدار (0.614) بمستوى معنوية (0.05). وبالنظر إلى ذات الجدول مرة أخرى يلاحظ بأن درجة المعنوية لقيمة (F) كانت أقل من (5%) مما يدل على ملائمة النموذج الإحصائي المستخدم في هذا التحليل. وكذلك فإن قيمة (R<sup>2</sup>) تعطي مؤشراً أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل قد فسرت وبشكل بسيط الظاهرة قيد البحث من خلال تحليل سلوك المتغير التابع (جودة التدقيق الداخلي)، إذ أنه يبين أن قيمة (R<sup>2</sup>) كانت (.193). مع ضرورة اعتماد متغيرات مستقلة أخرى لتفسير سلوك المتغير المستقل في نموذج الانحدار المقترح في هذه البحث.

## المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- توصل البحث في ضوء دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي:
1. وجود أثر معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على جودة التدقيق الداخلي لمصرف الموصل ومصرف آشور الدولي للاستثمار.
  2. تأثير إيجابي بدلالة إحصائية معنوية لبطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي في المصارف المبحوثة.
  3. إن استخدام البطاقة يساعد في تقدير مخاطر المصرف، إذ أنها تساعد في التقليل من مخاطر العجز وعدم سداد العملاء للقروض الممنوحة لهم.
  4. تبين من خلال الدراسة أن المصارف وظفت الإدارة العليا في تعزيز نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال نتائج الاختبار الإحصائي.
  5. إن استخدام الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن في المصرفين (عينة الدراسة) يساعد في تنفيذ أعمال فريق التدقيق الداخلي والمساهمة في تحسين جودة التدقيق الداخلي.

### ثانياً: التوصيات:

1. الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعدّها أداة فعالة ومؤثرة في جودة التدقيق الداخلي لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار ومصرف آشور الدولي للاستثمار.
2. الاهتمام بالأبعاد الكمية والنوعية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ونشر مفهومها، إذ لا بد أن تهتم جودة الخدمات لاستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والاهتمام بمقترحات وشكاوى العملاء ومعالجتها في الوقت المناسب، وتحسين العمليات الداخلية وتأهيل وتدريب الكوادر بما يزيد من خبراتهم وقدراتهم على التطبيق السليم لبطاقة الأداء المتوازن.
3. المحافظة على دعم وتشجيع الإدارة العليا في المصارف الأهلية لضمان تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المصارف.
4. المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ملائمة للتطبيق في قطاع المصارف لذا يتوجب على أصحاب القرار تعميم استخدام هذا المقياس في المؤسسات.
5. إجراء العديد من الدراسات والأبحاث المستقبلية فيما يخص بطاقة الأداء المتوازن وآليات التطبيق السليم لها ليس فقط في القطاع المصرفي وإنما على القطاعات الأخرى بشكل عام.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية:

1. إبراهيم، سحر طلال، (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، ص343-381.
2. أبو شرخ، جمال حسن محمد، (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير، فلسطين.
3. جبل، شيماء نهرو، (2018). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (2)، ص115.

4. خضير، بشرى فاضل وعبدالرزاق، عمار لوي، (2017). تأثير خبرة المقق على جودة التدقيق الداخلي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (100)، ص 606-624.
5. الخطيب، خالد، (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
6. عبد، أحمد راهي، (2016). إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (1)، ص 222-239.
7. العتيقي، إبراهيم مرعي وتهامي، جمعة سعيد، (2017). تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية، المجلة الدولية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (10)، العدد (27)، ص 189-222.
8. العطار، حيدر عباس عبد، (2018). تأثير جودة التدقيق الداخلي على كفاءة تنفيذ مشاريع الموازنة الاستثمارية في الجامعات العراقية الفتية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، ص 65-90.
9. علي، عبدالرحمن سعيد، (2019). الأزمة المالية وأثرها على جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (45)، ص 167-169.
10. المغربي، عبدالحاميد عبدالفتاح، (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
11. موسى، جيهان ونس عبدالعزيز، (2016). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والأربعون، ص 347-372.
12. النعيمات، سعيد مخلد أحمد، (2009). بيان أثر التدقيق الداخلي على مخرجات النظام المحاسبي في قطاع البنوك التجارية الأردنية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (1)، العدد (8).

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. ASoShe, Abbas, *et.al.*, (2010). Information technology project evolution: Anintegrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach, Expert System with Applications, An International Journal, Vol. (37), No. (8), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, USA.
2. David, Red. R., (2005). Strategic management Concepts and Cases, 10th ed., Prentice-Hall.
3. Douglas & P. & Woods, (2002). Strategic Management, 6th ed., Prentice Hall,
4. Horngren, Charles T., *et.al.*, (2015). Cost Accounting: A Managerial-Emphasis, 15th ed., prentice Hall, New York.
5. Jiambalvo, James, (2001). Managerial Account, Jogn Wiley & Sons, Inc, Printed in USA.,
6. Kagerman, H., Kinney, W., & Kuting, K., (2008). Internal Audit Handbook.
7. Sulaiman, Noor Adwa, (2011). Audit Quality in Practice: A Study of Perceptions Of auditors, Audit Committee Members and Quality Inspectors Doctor of Philosophy Thesis, Manchester Business School, the University, of Manachester.U.K.

## الملحق

### استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أخي الكريم: أختي الكريمة

يقوم الباحثون بإجراء دراسة بعنوان "أثر استخدام ادوات المحاسبة الإدارية في تحسين جودة التدقيق الداخلي في المصارف العراقية الأهلية: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً وذلك استكمالاً لمتطلبات الترقية العلمية في اختصاص المحاسبة، راجياً التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية وشمولية لما لذلك من أهمية في وصول الباحثين إلى نتائج دقيقة، وتحقيق غاياتها العلمية المنشودة، علماً بأن هذه البيانات ستعامل بسرية مطلقة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

### الباحثون

#### القسم الأول: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تختارها:

1. المؤهل العلمي:

بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( )  
دكتوراه ( ) أخرى ( )

2. التخصص العلمي:

محاسبة ( ) إدارة أعمال ( ) اقتصاد ( )  
مالية ومصرفية ( ) أخرى ( )

3. عدد سنوات الخبرة العملية في مجال العمل الحالي:

أقل من (5) سنوات ( ) من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات ( )  
من 10 - أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة - أقل من 20 سنة ( )  
20 سنة فأكثر ( )

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة:

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة داخل المربع الموضح أدناه:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق بشدة	الفقرة
					استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الأهلية العراقية.
					يؤدي تطبيق البُعد المالي إلى توظيف موارد المصرف الذي تعمل فيه إلى منع السرقة والاختلاس وزيادة ربحية المصرف.
					يساعد تطبيق بُعد العمليات الداخلية إدارة المصرف على الوفاء بالتزاماتها المالية في المصرف الذي تعمل فيه.
					يسهم بُعد التعلم والنمو في إقامة الدورات التدريبية الفنية والمهنية لتطوير العمل الوظيفي في المصرف.
					يساعد تطبيق بُعد الزبائن إلى تقديم خدمات مستمرة للزبائن الحاليين والمستقبليين في المصرف الذي تعمل فيه.
					يساعد تطبيق بعد العمليات الداخلية في تخفيض كلفة الخدمات وهيكل التكاليف في المصرف الذي تعمل فيه.
					يسهم تطبيق البُعد المالي الإدارة في تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية في المصرف الذي تعمل فيه.
					يساعد تطبيق بُعد التعلم والنمو إدارة المصرف في توفير مساحة لتطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على الوظائف للأعمال المختلفة في المصرف الذي تعمل فيه.
					يساعد بُعد العملاء في معرفة متطلبات عملاء المصرف ومستوى رضاهم وتقديمها بتكاليف خدمات مقبولة.
					يساعد موظفي التدقيق الداخلي في المصرف الذي تعمل فيه في تعزيز ثقة الموظفين والغير بالمصرف.
					يسهم التدقيق الداخلي في اختيار العاملين الكفؤين والمهنيين من أجل تحقيق أفضل أداء لهم.
					يستطيع موظفي التدقيق الداخلي في المصرف من استخدام التكنولوجيا الحديثة والجيدة التي تربط بين أنشطة المصرف وتؤدي إلى تخفيض خدمات المصرف الممنوحة للغير.
					يتمتع موظفي التدقيق الداخلي في المصرف الذي تعمل فيه بالخبرات اللازمة التي تمكنهم من مراقبة جودة العمل وتقديم الخدمات بسرعة ونوعية جيدة.
					تساعد تقارير التدقيق الداخلي التي يعدها بصورها المختلفة في تفعيل أداء النشاط التسويقي للمصرف وزيادة نسبة انتشاره.
					تسهم تقارير التدقيق الداخلي في زيادة عدد زبائن المصرف الذي تعمل فيه.

استخدام أدوات المحاسبة الإدارية على تحسين جودة التدقيق الداخلي للمصارف العراقية الأهلية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق بشدة	الفقرة
					تسهم تقارير التدقيق الداخلي في احتفاظ المصرف بالعملاء الرئيسيين للمصرف الذي تعمل فيه.
					تساعد تقارير التدقيق الداخلي في استقطاب عملاء جدد للمصرف الذي تعمل فيه.

