

دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية والسيولة دراسة حالة لشركة الجيد لصناعة المواد الغذائية

أبو بكر سعيد الزين

كلية صرمان للعلوم والتقنية

Abubaker_z@scst.edu.ly

الملخص

تلعب المراجعة الداخلية دوراً محورياً في تحسين إدارة النقدية والسيولة في الشركات، حيث تعتبر هذه الإدارة عنصراً أساسياً لضمان الاستقرار المالي والقدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل. تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل كيفية مساهمة المراجعة الداخلية في تعزيز كفاءة إدارة النقدية من خلال تقييم العمليات المالية وتحديد المخاطر واقتراح تحسينات على السياسات والإجراءات. تشمل الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية مراقبة التدفقات النقدية وتحليل المخاطر المرتبطة بالسيولة وضمان الامتثال للوائح المالية. بالإضافة إلى ذلك تسلط الورقة الضوء على استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تعزيز فعالية المراجعة الداخلية. من خلال دراسة حالة لشركة الجيد لصناعة المواد الغذائية وكيفه إدارة النقدية وذلك بعد توصيات إدارة المراجعة الداخلية، تقدم الورقة توصيات عملية لتعزيز هذا الدور، بما في ذلك تعزيز التعاون بين الإدارات واستخدام الأدوات التحليلية المتقدمة وتطوير سياسات مالية أكثر فعالية. نختم الورقة بتأكيد أهمية المراجعة الداخلية كأداة استراتيجية لتحقيق الاستقرار المالي والحد من المخاطر المرتبطة بنقص السيولة.

الكلمات المفتاحية

المراجعة الداخلية، إدارة النقدية، السيولة، التدفقات النقدية، المخاطر المالية، التحليل المالي، الذكاء الاصطناعي، الامتثال المالي.

Abstract:

Internal auditing plays a pivotal role in improving cash and liquidity management in companies, as this management is a fundamental element for ensuring financial stability and the ability to meet short-term obligations. This research paper aims to analyze how internal auditing contributes to enhancing the efficiency of cash management by evaluating financial processes, identifying risks, and proposing improvements to policies and procedures. The key roles of internal auditing include monitoring cash flows, analyzing liquidity-related risks, and ensuring compliance with financial regulations. Additionally, the paper highlights the use of modern technologies such as artificial intelligence and data analytics to enhance the effectiveness of internal auditing. Through a case study of a company that successfully improved its cash management thanks to internal audit recommendations, the paper provides practical recommendations to strengthen this role, including fostering interdepartmental collaboration, utilizing advanced analytical tools, and developing more effective financial policies. The paper concludes by emphasizing the importance of internal auditing as a strategic tool for achieving financial stability and mitigating risks associated with liquidity shortages.

Keywords: Internal Auditing, Cash Management, Liquidity, Cash Flows, Financial Risks, Financial Analysis, Artificial Intelligence, Financial Compliance.

Submitted: 13/04/2025

Accepted: 04/05/2025

1. المقدمة

تعد إدارة النقدية والسيولة من الركائز الأساسية لاستقرار الشركات المالي، حيث تؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وتمويل عملياتها التشغيلية اليومية¹. ومع تزايد التحديات المالية والاقتصادية التي تواجهها الشركات، أصبحت الحاجة إلى إدارة فعالة للنقدية والسيولة أكثر إلحاحاً. هنا يأتي دور المراجعة الداخلية كأداة استراتيجية لضمان الإدارة الفعالة للموارد المالية، حيث تساهم في تحسين العمليات المالية وتحديد المخاطر وضمان الامتثال للسياسات واللوائح المالية. تلعب المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في ضمان الإدارة الفعالة للموارد المالية، خاصة فيما يتعلق بإدارة النقدية والسيولة. تعتمد الشركات بشكل كبير على التدفقات النقدية لضمان استمرارية عملياتها وتجنب نقص السيولة الذي قد يؤدي إلى عواقب مالية وخيمة².

من خلال تقييم العمليات المالية، تساعد المراجعة الداخلية في الكشف عن أوجه القصور والمخاطر المالية المحتملة، مثل تأخر التحصيل أو سوء إدارة المدفوعات، مما يمكن الشركات من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب. إضافة إلى ذلك تساهم المراجعة الداخلية في تحسين الامتثال للسياسات المالية واللوائح التنظيمية، مما يقلل من احتمالية التعرض للمخاطر القانونية أو المالية. كما تعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية، مما يساهم في بناء ثقة أكبر بين الإدارة وأصحاب المصلحة.

مع التطور التكنولوجي السريع، أصبحت المراجعة الداخلية تعتمد بشكل متزايد على أدوات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحليل التدفقات النقدية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. هذه الأدوات تمكن المراجعة الداخلية من تقديم رؤى أكثر دقة وفعالية، مما يعزز قدرة الشركات على إدارة مواردها المالية بشكل أفضل³.

2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية والسيولة وهو مجال حيوي يؤثر بشكل مباشر على استقرار الشركات المالي وقدرتها على النمو. من خلال تحليل هذا الدور، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن للشركات تطبيقها لتعزيز كفاءة إدارة النقدية والحد من المخاطر المالية وضمان الامتثال للوائح المالية.

1.2 أهداف الدراسة:

1. تحليل دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية والسيولة.
2. تحديد التحديات التي تواجه المراجعة الداخلية في هذا المجال.
3. تقديم توصيات لتعزيز فعالية المراجعة الداخلية في إدارة النقدية.
4. دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية.

3. الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الورقة يتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية والسيولة في الشركات. هذه الدراسات تساعد في فهم الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسدها الورقة الحالية.

1. الدراسات التي تناولت دور المراجعة الداخلية في إدارة النقدية:

(1) دراسة (Smith et al., 2018):

- ركزت هذه الدراسة على دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة التدفقات النقدية في الشركات الكبرى.
- خلصت إلى أن المراجعة الداخلية تساهم في تحديد أوجه القصور في إدارة النقدية من خلال تقييم العمليات المالية وتقديم توصيات لتحسينها.

• أشارت الدراسة إلى أن استخدام أدوات تحليل البيانات الحديثة يعزز من فعالية المراجعة الداخلية في هذا المجال.

(2) دراسة (Johnson&Lee, 2020):

- ناقشت هذه الدراسة كيفية استخدام المراجعة الداخلية لتقييم مخاطر السيولة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- وجدت أن المراجعة الداخلية تساعد في تقليل الفجوة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من خلال تحسين عمليات التحصيل والمدفوعات.

• أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المهني لفرق المراجعة الداخلية لتمكينها من التعامل مع التحديات المالية المعقدة.

(3) دراسة (Al-Matari et al., 2019):

- تناولت هذه الدراسة تأثير المراجعة الداخلية على جودة التقارير المالية المتعلقة بالسيولة.
- أظهرت النتائج أن وجود نظام مراجعة داخلية فعال يرتبط بشكل إيجابي بتحسين جودة التقارير المالية وزيادة شفافية إدارة النقدية.

• أكدت الدراسة على أهمية دور المراجعة الداخلية في ضمان الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية.

2. الدراسات التي تناولت استخدام التكنولوجيا في المراجعة الداخلية:

(1) دراسة (Brown&Green, 2021):

- ركزت على تأثير التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة على فعالية المراجعة الداخلية.
- خلصت إلى أن هذه الأدوات تساعد في تحليل التدفقات النقدية بشكل أكثر دقة وسرعة، مما يعزز من قدرة المراجعة الداخلية على تقديم توصيات فعالة.

• أشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في المراجعة الداخلية تكون أكثر قدرة على إدارة النقدية بشكل فعال.

(2) دراسة (Chen et al., 2022):

- ناقشت كيفية استخدام أنظمة التحليل المالي المتقدمة في تحسين عمليات المراجعة الداخلية.
- وجدت أن هذه الأنظمة تساعد في التنبؤ بالاحتياجات النقدية المستقبلية وتحديد المخاطر المحتملة بشكل استباقي.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لهذه التقنيات لتعزيز كفاءة إدارة النقدية.

3. الدراسات التي تناولت التحديات التي تواجه المراجعة الداخلية:

(1) دراسة (Khalid&Ahmed, 2020):

- ناقشت التحديات التي تواجه المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية، مثل نقص البيانات الدقيقة ومقاومة التغيير من قبل الإدارات الأخرى.
- خلصت إلى أن تعزيز التعاون بين إدارة المراجعة الداخلية والإدارات المالية الأخرى يلعب دوراً رئيسياً في التغلب على هذه التحديات.
- أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات وإجراءات واضحة لإدارة النقدية بناءً على نتائج المراجعة الداخلية.

(2) دراسة (Martinez&Perez, 2021):

- ركزت على التحديات المتعلقة بالامتثال للوائح المالية وكيفية تعامل المراجعة الداخلية معها.
- وجدت أن المراجعة الداخلية تساهم في تقليل المخاطر القانونية والمالية من خلال ضمان الامتثال للوائح المالية.
- أشارت الدراسة إلى أن التدريب المستمر لفرق المراجعة الداخلية يعد عاملاً رئيسياً لتحسين فعاليتها.

4. الفجوات البحثية:

1. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت دور المراجعة الداخلية في إدارة النقدية، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول تأثير التكنولوجيا الحديثة على هذا الدور.
2. هناك أيضاً نقص في الدراسات التي تركز على كيفية تعامل المراجعة الداخلية مع التحديات الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة في إدارة النقدية.
3. بالإضافة إلى ذلك هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول كيفية قياس فعالية المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية والسيولة. أخيراً تشير الدراسات السابقة إلى أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً مهماً في تحسين إدارة النقدية والسيولة من خلال تقييم العمليات المالية وتحديد المخاطر وضمان الامتثال للوائح المالية. ومع ذلك هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف تأثير التكنولوجيا الحديثة على هذا الدور وكذلك لمعالجة التحديات التي تواجه المراجعة الداخلية في هذا المجال.

4. منهجية البحث:

1. منهج البحث

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير المراجعة الداخلية على إدارة النقدية والسيولة في الشركات. يعتمد هذا المنهج على تحليل البيانات المالية، ودراسة آراء المتخصصين، وذلك عن طريق دراسة حالة لشركة محل الدراسة.

2. طرق جمع البيانات

سيتم الاعتماد على مصادر أولية وثانوية لضمان دقة وتنوع البيانات:

• المصادر الأولية:

1. المقابلات شبه المنظمة مع المراجعين الداخليين والمديرين الماليين لاستكشاف آرائهم حول دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية.
- المصادر الثانوية:

1. تحليل التقارير المالية (مثل القوائم النقدية والتدفقات النقدية) للشركات الخاضعة للمراجعة الداخلية.
2. مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة حول العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة السيولة.
3. التحليل النوعي للمقابلات: سيتم تصنيف وتفسير إجابات المشاركين لاستخلاص الاتجاهات والتحديات المشتركة التي تواجه الشركات في إدارة النقدية.

5. دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية والسيولة في الشركات الصناعية .

إدارة النقدية والسيولة تعني ضمان توفر الأموال الكافية لتغطية الالتزامات المالية قصيرة الأجل مع تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة⁴ ضعف الإدارة النقدية يمكن أن يؤدي إلى مشكلات مالية، مثل عدم القدرة على سداد الديون أو فقدان الفرص الاستثمارية.

1.5. دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية

تسهم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية والسيولة من خلال عدة محاور رئيسية كما يبينها المخطط التالي في الشكل 1:



الشكل 1. مخطط يبين تعزيز إدارة النقدية والسيولة من خلال المراجعة الداخلية الشاملة

(1) الرقابة على التدفقات النقدية

1. التحقق من سلامة العمليات النقدية: يقوم المراجع الداخلي بمراجعة عمليات القبض والصرف لضمان عدم وجود اختلاسات أو أخطاء في المعالجة المحاسبية.
2. تحليل التدفقات النقدية: فحص تدفقات النقد الداخل والخارج لتحديد الفجوات والمخاطر المالية المحتملة.
3. التأكد من الالتزام بسياسات الصرف: مراجعة مدى الالتزام بالسياسات المالية المعتمدة لتجنب الإنفاق غير الضروري.

(2) تقييم سياسات إدارة النقدية

1. تقييم فعالية خطط الاحتفاظ بالسيولة: تحديد ما إذا كانت الشركة تحتفظ بسيولة مفرطة أو تعاني من نقص السيولة.

2. مراجعة آليات التمويل: تحليل استراتيجيات تمويل النقدية مثل القروض قصيرة الأجل لضمان عدم وجود مخاطر سيولة غير محسوبة.

3. التحقق من كفاءة الاستثمار الفائض النقدي: مراجعة استثمارات الفائض النقدي مثل الودائع قصيرة الأجل لضمان تحقيق عائد مناسب.

(3) الكشف عن المخاطر المالية والاحتيايل

1. اكتشاف الاحتيايل المالي: كشف التلاعب في السجلات النقدية مثل تزيف فواتير الدفع أو تسجيل إيرادات غير حقيقية.
2. تحليل مخاطر السيولة: تقييم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية تحت سيناريوهات مختلفة، مثل الانكماش الاقتصادي.
3. فحص التسويات المصرفية: التحقق من صحة عمليات التسوية بين السجلات الداخلية وكشوف الحسابات البنكية للكشف عن أي تلاعب أو أخطاء.

(4) تحسين الحوكمة المالية والامتثال

1. ضمان الامتثال للمعايير المالية: التأكد من التزام إدارة النقدية بمعايير المحاسبة الدولية (IFRS) أو القوانين المحلية.
2. تعزيز الشفافية والمساءلة: تقديم توصيات لتحسين الإفصاح المالي حول التدفقات النقدية وتعزيز الرقابة الإدارية على النقدية.
2. مراجعة دور لجان المراجعة: تقييم فعالية لجان التدقيق في الإشراف على إدارة النقدية والسيولة.

(5) دعم اتخاذ القرار المالي

1. تحليل الاتجاهات المالية: مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات مالية مستنيرة من خلال توفير تحليلات دقيقة حول التدفقات النقدية.
2. تحسين استراتيجيات التحصيل: مراجعة سياسات تحصيل الحسابات المدينة وتقليل فترات التحصيل لتحسين التدفق النقدي.
3. تقييم جدوى الاستثمار في التكنولوجيا المالية: دراسة مدى تأثير الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة النقدية وتقليل الأخطاء.

(6) التوصيات لتعزيز دور المراجعة الداخلية في إدارة النقدية

1. تعزيز استخدام التكنولوجيا في المراجعة الداخلية: مثل أدوات التحليل التنبئي والذكاء الاصطناعي لمراقبة التدفقات النقدية في الوقت الحقيقي.

2. تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس كفاءة إدارة السيولة وتحسين الرقابة المالية.

3. زيادة التعاون بين المراجعين الداخليين والمديرين الماليين لضمان التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة النقدية.

4. إجراء مراجعات دورية لإدارة النقدية بدلاً من الاعتماد فقط على التدقيق السنوي لضمان الاستجابة السريعة لأي مخاطر مالية.

7. النتائج المتوقعة من تطبيق مراجعة داخلية فعالة على إدارة النقدية

1. تحسين السيولة النقدية وتقليل الحاجة إلى الاقتراض المكلف.

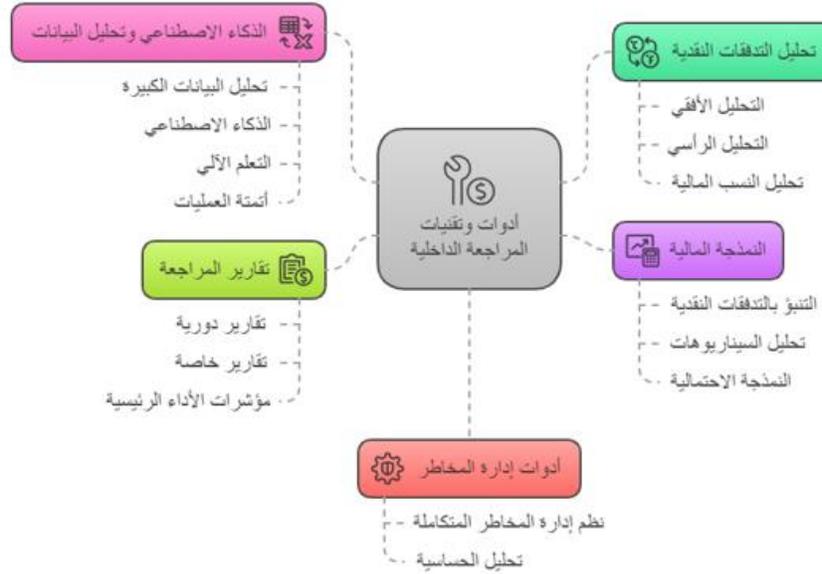
2. تعزيز الثقة في التقارير المالية من خلال شفافية التدفقات النقدية.

3. تقليل مخاطر الاحتيايل المالي والتلاعب في النقدية.

4. زيادة كفاءة القرارات المالية من خلال التحليل المستمر لبيانات السيولة.

6. أدوات وتقنيات تستخدمها المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية

تلعب الأدوات والتقنيات الحديثة دورا كبيرا في تعزيز فعالية المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية. واهم هذه الأدوات والتقنيات الموضحة بالشكل 2. هي:



الشكل 2. مخطط يبين أدوات وتقنيات المراجعة الداخلية في إدارة النقدية

1. تحليل التدفقات النقدية:

- (1) التحليل الأفقي (Horizontal Analysis):
 - يقارن التدفقات النقدية عبر فترات زمنية مختلفة لتحديد الاتجاهات والنمطيات.
 - يساعد في فهم التغيرات في التدفقات النقدية وتحديد أسبابها (مثل زيادة المبيعات وتأخر التحصيل).
- (2) التحليل الرأسي (Vertical Analysis):
 - يقارن مكونات التدفقات النقدية (مثل التحصيل والمدفوعات) بالنسبة لإجمالي التدفقات.
 - يساعد في تحديد النسب المئوية لكل مكون وفهم هيكل التدفقات النقدية.
- (3) تحليل النسب المالية:
 - استخدام نسب مثل النسبة الحالية (Current Ratio) والنسبة السريعة (Quick Ratio) لتقييم السيولة.
 - يساعد في تحديد قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

2. النمذجة المالية:

- (1) التنبؤ بالتدفقات النقدية:
 - استخدام النماذج المالية للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية والافتراضات المستقبلية.

- يساعد في تخطيط الاحتياجات النقدية وتجنب نقص السيولة.
- (2) تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis):
 - إنشاء سيناريوهات مختلفة (مثل أفضل حالة وأساء حالة وحالة متوسطة) لفهم تأثير التغيرات في البيئة المالية على التدفقات النقدية.
 - يساعد في إعداد خطط طوارئ لمواجهة التحديات المالية المحتملة.
- (3) النمذجة الاحتمالية (Probabilistic Modeling):
 - استخدام تقنيات إحصائية لتقييم احتمالية حدوث تدفقات نقدية معينة.
 - يساعد في تقييم المخاطر واتخاذ قرارات مالية أكثر استنارة.
- 3. تقارير المراجعة:
 1. تقارير دورية:
 - إعداد تقارير شهرية أو ربع سنوية توضح حالة التدفقات النقدية ونقاط القوة والضعف في إدارة النقدية.
 - تشمل هذه التقارير تحليلاً مفصلاً للتصويل المدفوعات والسيولة المالية.
 2. تقارير خاصة:
 - إعداد تقارير خاصة لتحليل قضايا محددة (مثل تأخر التصويل وزيادة المدفوعات).
 - تساعد هذه التقارير في تقديم توصيات لتحسين إدارة النقدية.
 3. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):
 - استخدام مؤشرات مثل معدل دوران النقدية (Cash Turnover Ratio) وفترة التصويل (Collection Period) لقياس فعالية إدارة النقدية.
 - تساعد هذه المؤشرات في تحديد مجالات التحسين.
- 4. الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات:
 1. تحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics):
 - استخدام أدوات تحليل البيانات لتحليل كميات كبيرة من البيانات المالية بسرعة ودقة.
 - يساعد في تحديد أنماط التدفقات النقدية والتنبؤ بالمخاطر المحتملة.
 2. الذكاء الاصطناعي (AI):
 - استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية.
 - يساعد في تحسين دقة التنبؤات واتخاذ قرارات مالية أكثر فعالية.
 3. التعلم الآلي (Machine Learning):
 - استخدام تقنيات التعلم الآلي لتحديد العوامل التي تؤثر على التدفقات النقدية (مثل سلوك العملاء والظروف الاقتصادية).
 - يساعد في تطوير نماذج تنبؤية أكثر دقة.
 4. أتمتة العمليات (Automation):

- استخدام برامج الأتمتة لتحليل التدفقات النقدية وإعداد التقارير بشكل تلقائي.
- يساعد في توفير الوقت والجهد وتحسين دقة التحليل.

5. أدوات إدارة المخاطر:

1. نظم إدارة المخاطر المتكاملة (ERM):

- استخدام أنظمة متكاملة لتقييم وإدارة المخاطر المالية التي قد تؤثر على التدفقات النقدية.
- يساعد في تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية.

2. تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis):

- تحليل تأثير التغيرات في المتغيرات الرئيسية (مثل أسعار الفائدة وأسعار الصرف) على التدفقات النقدية.
- يساعد في فهم مدى حساسية التدفقات النقدية للتغيرات الخارجية.

تستخدم المراجعة الداخلية مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لتحسين إدارة النقدية، بدءاً من تحليل التدفقات النقدية التقليدي وصولاً إلى استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة. هذه الأدوات تساعد في تحسين دقة التحليل والتنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات مالية أكثر استنارة. من خلال تبني هذه التقنيات، يمكن للشركات تعزيز فعالية المراجعة الداخلية في إدارة النقدية وتحقيق استقرار مالي أفضل⁵.

7. دراسة حالة على شركة الجيد لتصنيع المواد الغذائية :

تحسين إدارة النقدية والسيولة من خلال تطبيق توصيات المراجعة الداخلية من خلال دراسة حالة شركة الجيد للمواد الغذائية.

1. وصف الشركة:

- الاسم: شركة الجيد لتصنيع المواد الغذائية.
- القطاع: تصنيع وتوزيع المنتجات الغذائية.
- الحجم: شركة متوسطة الحجم تقوم بتصنيع وتوزيع المواد الغذائية في عدة مناطق داخل ليبيا.
- التحديات المالية: واجهت الشركة مشاكل في إدارة النقدية والسيولة، بما في ذلك تأخر التحصيل من العملاء وزيادة المدفوعات قصيرة الأجل ونقص السيولة المالية.

2. التحديات التي واجهتها الشركة:

- تأخر التحصيل من العملاء:
- كان متوسط فترة التحصيل 60 يوماً، مما أدى إلى نقص في السيولة المالية.
- زيادة الديون المعدومة بسبب عدم سداد بعض العملاء.
- زيادة المدفوعات قصيرة الأجل المتمثلة في ارتفاع المدفوعات للموردين والمصروفات التشغيلية أدى إلى ضغط على التدفقات النقدية.

- نقص السيولة المالية التي من خلالها واجهت الشركة صعوبات في الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على القروض البنكية.
 - سوء التخطيط المالي لعدم وجود تخطيط مالي فعال للتنبؤ بالاحتياجات النقدية المستقبلية.
- 3. دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية:**
1. تقييم الوضع الحالي:
 - قامت المراجعة الداخلية بتحليل التدفقات النقدية للشركة وتحديد نقاط الضعف.
 - تم استخدام أدوات مثل التحليل الأفقي والرأسي لفهم أنماط التدفقات النقدية.
 2. تحديد المخاطر:
 - تم تحديد المخاطر الرئيسية التي تؤثر على السيولة المالية، مثل تأخر التحصيل وزيادة المدفوعات.
 3. تقديم التوصيات:
 - تحسين سياسات التحصيل من العملاء (مثل تقديم خصومات للدفع المبكر وتشديد شروط الائتمان).
 - إعادة التفاوض مع الموردين لتمديد فترات السداد.
 - تطوير خطة مالية للتنبؤ بالاحتياجات النقدية المستقبلية.
 - استخدام برامج إدارة النقدية المتكاملة لتحسين الكفاءة.
- 4. تطبيق التوصيات والنتائج الإيجابية:**
- تحسين سياسات التحصيل:
 - تم تخفيض متوسط فترة التحصيل من 60 يوماً إلى 45 يوماً.
 - انخفاض الديون المعدومة بنسبة 20%.
- 5. إعادة التفاوض مع الموردين:**
- تم تمديد فترات السداد للموردين من 30 يوماً إلى 45 يوماً.
 - انخفاض الضغط على التدفقات النقدية قصيرة الأجل.
- 6. تطوير خطة مالية:**
- تم إنشاء نموذج مالي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.
 - تحسين القدرة على تخطيط الاحتياجات النقدية وتجنب نقص السيولة.
- 7. استخدام برامج إدارة النقدية:**
- تم تبني برنامج متكامل لإدارة النقدية، مما أدى إلى تحسين دقة وسرعة تحليل التدفقات النقدية.
 - انخفاض التكاليف المالية المرتبطة بإدارة النقدية بنسبة 15%.
- 8. النتائج الإيجابية:**
- تحسين السيولة المالية:
 - زيادة السيولة المالية بنسبة 25% خلال ستة أشهر.

- انخفاض الاعتماد على القروض البنكية بنسبة 30%.

1. تقليل التكاليف المالية:

انخفاض تكاليف التمويل بنسبة 20% بسبب تحسين إدارة النقدية.

2. زيادة الكفاءة التشغيلية:

تحسين كفاءة العمليات المالية وزيادة سرعة اتخاذ القرارات.

3. تعزيز ثقة المستثمرين:

تحسين التقييم المالي للشركة وزيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

ويرى الباحث من خلال تطبيق توصيات ادارة المراجعة الداخلية، تمكنت شركة الجيد لصناعة المواد الغذائية من تحسين إدارة النقدية والسيولة بشكل كبير. ساعدت هذه التوصيات في تقليل التحديات المالية وتحسين السيولة وتقليل التكاليف المالية. تعتبر هذه الدراسة حالة نموذجية لكيفية استخدام المراجعة الداخلية كأداة استراتيجية لتحقيق الاستقرار المالي وتعزيز كفاءة العمليات المالية.

8. التحديات التي تواجه المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية

على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية، إلا أنها تواجه عدة تحديات قد تعيق فعاليتها⁶ ويمكن ان نلخص اهم التحديات في النقاط التالية:

1. نقص البيانات الدقيقة أو المتاحة في الوقت المناسب:

• التفاصيل:

- تعتمد المراجعة الداخلية على البيانات المالية الدقيقة والمحدثة لتحليل التدفقات النقدية وتحديد المخاطر.

- في بعض الأحيان تكون البيانات غير متوفرة أو غير دقيقة بسبب ضعف أنظمة إدارة البيانات في الشركة.

- قد تؤخر الإدارات الأخرى تقديم البيانات المالية في الوقت المناسب، مما يؤثر على فعالية المراجعة الداخلية.

• التأثير:

- صعوبة في إجراء تحليل دقيق للتدفقات النقدية.

- تأخر في اتخاذ القرارات المالية المهمة.

• الحلول المقترحة:

- تطوير أنظمة إدارة بيانات متكاملة لضمان توافر البيانات الدقيقة وفي الوقت المناسب.

- تعزيز التعاون بين الإدارات لتسهيل تبادل المعلومات.

2. مقاومة التغيير من قبل الإدارات الأخرى:

• التفاصيل:

- قد تواجه المراجعة الداخلية مقاومة من الإدارات الأخرى عند محاولة تطبيق تغييرات في السياسات أو الإجراءات المالية.

- يمكن أن تكون هذه المقاومة ناتجة عن الخوف من فقدان السيطرة أو عدم الرغبة في تبني أساليب عمل جديدة.

• التأثير:

- صعوبة في تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية.

- تأخر في تحقيق التحسينات المطلوبة في إدارة النقدية.

• الحلول المقترحة:

- تعزيز التواصل بين المراجعة الداخلية والإدارات الأخرى لشرح فوائد التغييرات المقترحة.

- إشراك الإدارات الأخرى في عملية التخطيط واتخاذ القرارات لزيادة قبولهم للتغييرات.

3. صعوبة التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية الخارجية التي تؤثر على السيولة:

• التفاصيل:

- تتأثر إدارة النقدية بالعديد من العوامل الاقتصادية الخارجية مثل التغيرات في أسعار الفائدة وتقلبات أسعار الصرف والأزمات

الاقتصادية.

- هذه العوامل قد تكون صعبة التنبؤ وتؤثر بشكل كبير على التدفقات النقدية.

• التأثير:

- صعوبة في التخطيط المالي الفعال بسبب عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية.

- زيادة المخاطر المالية المرتبطة بنقص السيولة.

• الحلول المقترحة:

- استخدام أدوات تحليل السيناريوهات والتنبؤ المالي للتعامل مع التغيرات الاقتصادية المحتملة.

- تطوير خطط طوارئ لمواجهة التحديات الاقتصادية غير المتوقعة.

4. نقص الموارد والكفاءات:

• التفاصيل:

- قد تعاني إدارة المراجعة الداخلية من نقص في الموارد البشرية أو المالية اللازمة لتنفيذ مهامها بشكل فعال.

- قد يكون هناك نقص في الكفاءات المطلوبة لاستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في تحليل التدفقات النقدية.

• التأثير:

- صعوبة في تنفيذ تحليلات مالية متقدمة.

- تأخر في تحقيق التحسينات المطلوبة في إدارة النقدية.

• الحلول المقترحة:

- توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات موظفي المراجعة الداخلية.

- تخصيص ميزانية كافية لدعم أنشطة المراجعة الداخلية.

5. تعقيد العمليات المالية:

• التفاصيل:

- قد تكون العمليات المالية في الشركة معقدة بسبب تعدد الأنشطة والعمليات التشغيلية.

- هذا التعقيد يجعل من الصعب على المراجعة الداخلية تحليل التدفقات النقدية بشكل شامل.

• التأثير:

- صعوبة في تحديد نقاط الضعف والمخاطر المالية.

- تأخر في تقديم التوصيات الفعالة.

• الحلول المقترحة:

- تبسيط العمليات المالية قدر الإمكان.

- استخدام أدوات تحليلية متقدمة لتحليل التدفقات النقدية بشكل أكثر فعالية.

ويرى الباحث أن إدارة المراجعة الداخلية تواجه عدة تحديات في تحسين إدارة النقدية، بما في ذلك نقص البيانات الدقيقة، مقاومة التغيير، وصعوبة التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية الخارجية. من خلال تطوير أنظمة إدارة بيانات فعالة، تعزيز التعاون بين الإدارات، واستخدام أدوات تحليلية متقدمة، يمكن التغلب على هذه التحديات وتحسين فعالية المراجعة الداخلية في إدارة النقدية.

9. التوصيات لتعزيز دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية

لتعزيز فعالية المراجعة الداخلية في تحسين إدارة النقدية والسيولة، يمكن اتباع مجموعة من التوصيات التي تساعد في التغلب على التحديات وتحقيق نتائج إيجابية المبينة في الشكل التالي:



الشكل 3. يبين تعزيز دور المراجعة الداخلية في إدارة النقدية

1. تعزيز التعاون بين إدارة المراجعة الداخلية والإدارات المالية الأخرى:

• تفاصيل التوصية:

- إنشاء قنوات اتصال فعالة بين إدارة المراجعة الداخلية والإدارات المالية الأخرى (مثل إدارة الحسابات الدائنة والمدينة وإدارة الخزينة).

- عقد اجتماعات دورية لتبادل المعلومات ومناقشة التحديات المالية.

● الفوائد المتوقعة:

- تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات.

- زيادة سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات المالية.

- تقليل مقاومة التغيير من خلال إشراك الإدارات الأخرى في عملية التخطيط.

2. استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحليل البيانات المالية بشكل أكثر فعالية:

● تفاصيل التوصية:

- تبني أدوات تحليل البيانات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics).

- استخدام برامج إدارة النقدية المتكاملة لتحليل التدفقات النقدية بشكل أسرع وأكثر دقة.

● الفوائد المتوقعة:

- تحسين دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

- تقليل الوقت والجهد المطلوبين لتحليل البيانات المالية.

- زيادة القدرة على تحديد المخاطر المالية المحتملة بشكل استباقي.

3. تطوير سياسات وإجراءات واضحة لإدارة النقدية بناءً على نتائج المراجعة الداخلية:

● تفاصيل التوصية:

- وضع سياسات وإجراءات مفصلة لإدارة النقدية بناءً على نتائج تحليلات المراجعة الداخلية.

- ضمان تحديث هذه السياسات بشكل دوري لمواكبة التغيرات في البيئة المالية.

● الفوائد المتوقعة:

- تحسين كفاءة إدارة النقدية من خلال وجود إطار عمل واضح.

- تقليل المخاطر المالية المرتبطة بنقص السيولة.

- ضمان الامتثال للوائح والقوانين المالية.

4. تدريب موظفي المراجعة الداخلية على أفضل الممارسات في إدارة النقدية والسيولة:

● تفاصيل التوصية:

- توفير برامج تدريبية متخصصة لموظفي المراجعة الداخلية في مجال إدارة النقدية والسيولة.

- التركيز على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في تحليل التدفقات النقدية.

● الفوائد المتوقعة:

- تحسين مهارات الموظفين وقدرتهم على تحليل البيانات المالية بشكل فعال.

- زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية في إدارة النقدية.

- تعزيز ثقة الإدارة العليا في نتائج وتوصيات المراجعة الداخلية.

5. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر المالية:

• تفاصيل التوصية:

- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر المالية بين جميع الموظفين.

- تشجيع الإبلاغ عن المخاطر المالية المحتملة في مراحلها المبكرة.

• الفوائد المتوقعة:

- زيادة مشاركة الموظفين في عملية إدارة المخاطر المالية.

- تحسين القدرة على التعامل مع التحديات المالية بشكل استباقي.

6. تطوير خطط طوارئ لمواجهة نقص السيولة:

• تفاصيل التوصية:

- وضع خطط طوارئ مفصلة للتعامل مع حالات نقص السيولة المفاجئة.

- تضمين هذه الخطط إجراءات سريعة لتحسين التدفقات النقدية (مثل التفاوض مع الموردين وتسريع التحصيل من العملاء).

• الفوائد المتوقعة:

- تقليل التأثير السلبي لنقص السيولة على عمليات الشركة.

- زيادة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل.

7. تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية:

• تفاصيل التوصية:

- ضمان وجود نظام شفاف للإبلاغ عن التدفقات النقدية والمخاطر المالية.

- تعزيز المساءلة من خلال تحديد مسؤوليات واضحة لإدارة النقدية.

• الفوائد المتوقعة:

- زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في الإدارة المالية للشركة.

- تحسين جودة التقارير المالية وشفافيتها.

من خلال تعزيز التعاون بين الإدارات، استخدام التكنولوجيا الحديثة، تطوير سياسات وإجراءات واضحة، وتدريب الموظفين،

يمكن للمراجعة الداخلية أن تلعب دورًا أكثر فعالية في تحسين إدارة النقدية والسيولة. هذه التوصيات تساعد في تحقيق استقرار

مالي أفضل، تقليل المخاطر، وزيادة كفاءة العمليات المالية.

10. الخاتمة

تلعب المراجعة الداخلية دورًا محوريًا في تحسين إدارة النقدية والسيولة في الشركات، حيث تساهم في تعزيز الكفاءة المالية وتقليل

المخاطر وضمان استقرار العمليات التشغيلية. من خلال تقييم العمليات المالية وتحديد المخاطر وتقديم توصيات فعالة تساعد

المراجعة الداخلية الشركات على تحقيق توازن نقدي أفضل والاستجابة للتحديات المالية بشكل استباقي.

في هذه الدراسة تم تحليل كيفية استخدام المراجعة الداخلية لتحسين إدارة النقدية، مع التركيز على الأدوات والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة. كما تم استعراض التحديات التي تواجه المراجعة الداخلية في هذا المجال، بما في ذلك نقص البيانات الدقيقة ومقاومة التغيير وصعوبة التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية الخارجية.

من خلال دراسة حالة لشركة الجيد لتصنيع المواد الغذائية ، تم توضيح كيف يمكن لتوصيات المراجعة الداخلية أن تؤدي إلى تحسينات ملموسة في إدارة النقدية، مثل زيادة السيولة المالية وتقليل التكاليف المالية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز دور المراجعة الداخلية، بما في ذلك تعزيز التعاون بين الإدارات واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات.

في النهاية يمكن القول إن المراجعة الداخلية ليست مجرد أداة رقابية، بل هي شريك استراتيجي في تحقيق الاستقرار المالي والنمو المستدام. من خلال تبني التوصيات المقدمة في هذه الدراسة، يمكن للشركات تعزيز فعالية المراجعة الداخلية في إدارة النقدية، مما يساهم في تحقيق أهدافها المالية وزيادة ثقة أصحاب المصلحة.

المراجع

- [1] Maulida, Hilda, and Dian Firdaus. "The Role Of Cash Management In Increasing Company Liquidity In The Banking Sector." *International Journal Of Financial Economics* 1.5 (2024): 1086-1096.
- [2] Anderson, Urton L., Michael J. Head, and Sridhar Ramamoorti. *Internal auditing: Assurance and advisory services*. Internal Audit Foundation, 2017.
- [3] Demirakos, Efthimios. "Internal Auditing: Assurance and Advisory Services, UL Anderson, MJ Head, S. Ramamoorti, C. Riddle, M. Salamasick, PJ Sobel, The Internal Audit Foundation (2017), 627 pages, \$199.99, ISBN: 978-0-89413-987-1." (2018): 253-254.
- [4] Anoop, M. R. "Cash is King: The Strategic Importance of Liquidity in Financial Management- a review." *Multidisciplinary Research in Arts, Science & Commerce (Volume-7)* (2024): 26.
- [5] Shamsuddin, Noraini, and Norhanizah Johari. "The effect of internal audit towards internal control system Effectiveness." *E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah. Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS)*. 2014.
- [6] Asare, Frank Kofi. "Examining the Challenges Facing the Internal Audit Unit in Financial Administration of the MDAs in Volta Region."