



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم المحاسبة والتمويل

دور المراجعة الخارجية في تقويم أداء المصارف
الإسلامية

دراسة حالة البنك الزراعي السوداني والبنك السوداني الأهلي

**The role of the external audit in assessing the
performance of Islamic banks**

The case of the Agricultural Bank of Sudan and the Sudanese National Bank of study

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة
والتمويل

إعداد الباحثين:

السمؤل آدم أحمد

الشفيع أبو عبده سعيد

أيمن مختار إبراهيم

مصعب احمد جباي

معاوية علي حسين

إشراف:

د. تماضر الصادق بابكر

1437هـ - 2016م

الإهداء

إلى أمي وأبي الأجلاء
رموز التضحية والعطاء
إلى اخواني وأخواتي ورفقاء دربي
إلى كل مسلم زرع بيده بذرة خير
أو رفع بيده رؤية حق...أو أضاء بعلمه عقل غيره
إلى الشموع التي تحترق لتضيئ لنا الطريق...أساتذتي الأجلاء
إلى من كان خير الأحبه والأصحاب...أصدقائي وأخواني
إلى أهلي الطيبين على إمتداد ربوع الوطن
أهدي هذا العمل المتواضع
متمنين أن يكون أساساً يهتدى به من بعدنا
السمؤال، الشفيغ، أيمن، مصعب، معاوية
سنظل أخوه إلى الأبد
ووفقنا الله في حياتنا العملية

الشكر والتقدير

الشكر لله أولاً على هذا التوفيق ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين

سيدنا محد حبيبنا وقرّة أعيننا محمد (صلى الله عليه وسلم).

الشكر والتقدير لأساتذة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الأجلاء، ونخص
بشكرنا وتقديرنا الدكتور**ة/ تماضر الصادق** التي أشرفت على هذا البحث وأعطته من
وقتها ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها الثرة حتى إكتمل هذا العمل ورأى النور.
وأخير وليس أخراً نشكر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات
التجارية قسم المحاسبة والتمويل التي منحتنا الكثير.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة لتطبيق معايير المراجعة الداخلية في المصارف الإسلامية وتطبيق
متطلبات المراجعة الخارجية في المصارف الإسلامية وتيسير مراجعة جميع العمليات التجارية.
وتتمثلت مشكلة الدراسة في صعوبة جمع المعاملات التجارية للمصارف الإسلامية، كما أن هنالك
قصور بتطبيق معايير المراجعة الداخلية في المصارف الإسلامية، وصعوبة تطبيق متطلبات

المراجعة الخارجية في المصارف الإسلامية. إختبرت الفرضيات التالية: عدم تمكن المراجعة الخارجية من مراجعة جميع العمليات التجارية بالمصارف الإسلامية، وعدم التزام المصارف الإسلامية بمعايير المراجعة الداخلية يزيد من صعوبة المراجع الخارجي، وأيضاً عدم قدرة المراجع الخارجي على تطبيق معايير المراجعة الخارجية. واتبعت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع، المنهج الإستنباطي لتحديد المحاور ووضع الأهداف والفرضيات، المنهج الإستقرائي لاختبار فرضيات البحث والمنهج الوصف باستخدام أسلوب تحليل الإستبانة لمعرفة أثر المراجعة الخارجية في زيادة كفاءة المصارف الإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: استغلال المراجع الخارجي يساعد في أداء عملية المراجعة بكفاءة، عدم الإطلاع على المستندات المؤيدة للعمليات التجارية للمصارف السودانية يصعب من مهمة المراجع الخارجي. أوصلت الدراسة ب: على المصارف افسلامية تطبيق معايير المراجعة الداخلية، وضرورة وجود نظام دقيق للرقابة الداخلية.

Abstract

This study aims to apply internal audit standards in the application of Islamic banks and external audit requirements in Islamic banks and to facilitate the review of all business processes.

The problem of the study in the difficulty of gathering business transactions of Islamic banks, and that there is a lack of application of

internal audit standards in Islamic banks, and the difficulty of applying external audit in Islamic banking requirements.

The study hypothesizes in the inability of the external audit review of all business operations of Islamic banks, Islamic banks and lack of commitment to the internal audit standards increases the difficulty of the external auditor, and also the inability of the external auditor on the application of external audit standards.

Trace study the historical method to keep track of previous studies that have irrelevant, deductive approach to identify themes and setting goals and assumptions, the inductive method to test hypotheses and curriculum descriptions using the questionnaire method of analysis to figure out the impact of external audit in increasing the efficiency of Islamic banking.

The researchers reached a number of the most important results: the exploitation of the External Auditor helps in the performance review process efficiently, not to see the pro-business processes Sudanese banks Documents difficult task of the external auditor.

The most important recommendations of the study are: the Avslamah banks applying internal auditing standards, and the need for a rigorous system of internal controls.

فهرس الموضوعات

الصفحة	البيان
-	البسمة
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر العرفان
د	المستخلص

هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال البيانية
المقدمة	
3-1	ولاً: الإطار المنهجي
13-4	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
23-14	المبحث الأول: شأة وتطور المراجعة
30-24	المبحث الثاني: أهداف ومفاهيم ومعايير المراجعة
الفصل الثاني: دور المراجعة الخارجية في تقويم أداء المصارف الإسلامية	
42-31	المبحث الأول: دور المراجعة الخارجية في تقويم أداء المصارف الإسلامية
55-43	المبحث الثاني: أساليب وطرق تقويم الأداء
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
59-56	المبحث الأول: نبذة تعريفية لبنك الزراعي والبنك الأهلي السوداني
72-60	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
73	ولاً: النتائج
73	ثانياً: التوصيات
78-74	لمصادر والمراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
60	يوضح الفئة لعمرية لأفراد عينة الدراسة	(1/2/3)
61	يوضح التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة	(2/2/3)
62	يوضح المؤهل الاكاديمي لأفراد عينة الدراسة	(3/2/3)
63	يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	(4/2/3)
64	يوضح المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	(5/2/3)

65	يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	(6/2/3)
66	يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأسئلة المحور الاول	(7/2/3)
67	مناقشة أسئلة الفرضية الاولى: عدم تمكن المراجعة الخارجية من مراجعة جميع العمليات التجارية للمصارف الإسلامية	(8/2/3)
68	يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأسئلة المحور الثاني	(9/2/3)
69	مناقشة أسئلة الفرضية الثانية: عدم التزام المصارف الإسلامية بمعايير المراجعة الداخلية يزيد من صعوبة عم للمراجع الخارجي	(10/2/3)
70	يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأسئلة المحور الثالث	(11/2/3)
71	مناقشة أسئلة الفرضية الثالثة: عدم قدرة المراجع الخارجي على تطبيق معايير المراجعة الخارجية	(12/2/3)
72	لثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة	(13/2/3)

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
23	يوضح نظام المراجعة الخارجية	(1/2/1)
31	يوضح العملية الإدارية	(2/1/2)
60	يوضح الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة	(1/2/3)
61	يوضح التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة	(2/2/3)

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
62	يوضح المؤهل الاكاديمى لأفراد عينة الدراسة	(3/2/3)
63	يوضح المؤهل العلمى لأفراد عينة الدراسة	(4/2/3)
64	يوضح المركز الوظيفى لأفراد عينة الدراسة	(5/2/3)
65	يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	(6/2/3)

أولاً: الإطار المنهجي:

مقدمة:

تقوم هذه الدراسة بإفترض أن هنالك دوراً للمراجعة لم يكن ظاهراً ولما كانت المراجعة قاصرة بعض الشيء عن الوصول لتقويم الأداء في المصارف افسلامية بصفة خاصة. تحاول الدراسة إظهار الدور الكبير الذي تقوم به المراجعة الخارجية من خلال دراسة تطبيقية على المصارف السودانية. أخذين في الإعتبار طبيعة الجهاز المصرفي لما له من تأثير على مجريات الأحداث الاقتصادية والمالية في الدولة. حتى نستطيع الوصول إلى نوع جديد من المراجعة، يؤثر ويتأثر بالتدقيق المالي، والهدف من وراء ذلك ربط المراجعة بتقويم الأداء داخل المصارف الإسلامية السودانية والتي تمثل محور هذه الدراسة علاوة على أهمية الموضوع حيث نجد هنالك فرغاً في هذا المجال رغم وجود البنك المركزي الذي يلعب دوراً في تنظيم ومراجعة الأداء التنفيذي للمصارف من خلال اللوائح والضبط الإداري. أما موضوعنا هو إضافة للدور الرقابي نستهدف به المراجعة وتقويم الأداء منهاجاً وسلوكاً.

مشكلة البحث:

1. صعوبة مراجعة جميع المعاملات التجارية للمصارف افسلامية.
2. صعوبة تطبيق معايير المراجعة الداخلية في المصارف الإسلامية.
3. هنالك صعوبة في تطبيق متطلبات المراجعة الخارجية في المصارف السودانية.

فروض البحث:

1. عدم تمكن المراجعة الخارجية من مراجعة جميع العمليات التجارية للمصارف الإسلامية.

2. عدم التزام المصارف الإسلامية بمعايير المراجعة الداخلية يزيد من صعوبة عمل المراجع الخارجي.

3. عدم قدرة المراجع الخارجي على تطبيق معايير المراجعة الخارجية.

أهداف البحث:

1. تيسير مراجعة العمليات التجارية.

2. تطبيق معايير المراجعة الداخلية في المصارف السودانية.

3. تطبيق متطلبات المراجعة الخارجية.

منهج البحث:

تتبع الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع، المنهج الإستنباطي لتحديد المحاور ووضع الأهداف والفرضيات، المنهج الإستقرائي لاختبار فرضيات البحث والمنهج الوصف باستخدام أسلوب تحليل الإستبانة لمعرفة أثر المراجعة الخارجية في زيادة كفاءة المصارف الإسلامية.

مصادر البيانات:

1. مصادر أولية: دراسة ميدانية.

2. مصادر ثانوية: دوريات وكتب وبحوث سابقة.

حدود البحث:

1. حدود زمنية: 2015-2016م.

2. حدود مكانية: البنك الزراعي - البنك الأهلي.

هيكـل البـحث:

تـشتمـل الـدراسـة عـلى ثـلاثـة فـصول وختـامـة و نتـائـج حـيـث تـتـاـول البـاحـثـون فـي الفـصل الأـول بـعـنـوان الإـطـار النظـري للدراسة، المـبـحـث الأـول النـشأة والتـطـور للمـراجـعة، والمـبـحـث الثـانـي الأـهـداف والمفاهيم والمعايير .

وفـي الفـصل الثـانـي بـعـنـوان: دور المـراجـعة الخـارجـية فـي تـقـويم أداء المـصارف الإـسلامـية ويـحتـوي المـبـحـث الأـول عـلى دور المـراجـعة فـي التـقـويم والمـبـحـث الثـانـي أسـالـيب وطـرق تـقـويم الأـداء .

الفـصل الثـالث بـعـنـوان: الـدراسـة المـيدانـية ويـحتـوي عـلى النـبذة التـاريخـية للـبنك للـزراعـي الـسـودانـي والـبنك الأـهـلي الـسـودانـي وإـجـراءات الـدراسـة المـيدانـية وتـحـليل الإـسـتـيـان والنتائج والتوصيات .

ثانياً : الدراسات السابقة:

هنالك عدة دراسات تناولت تقويم الأداء المالي والمحاسبي منها في مجال البنوك ومنها في مجال المؤسسات الأخرى. سيتناول الباحث منها ما يلي:

1- دراسة كريمة جاسم العيداني، (1989م)، (الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وقييم الأداء في المنشآت الصناعية دراسة حالة مصنع ورق البصرة):⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة أسلوب وإجراءات إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية والرقابة على تنفيذها والتعرف على مساهمتها في عملية الرقابة وتقويم الأداء والعوائق التي تحد من فاعليتها إن وجدت واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على الصعوبات وذلك من خلال دراسة الموازنات التخطيطية لإحدى المنشآت اغلصناعية في العراق (مصنع ورق البصرة). استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التاريخي والمنهج التحليلي في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، وجود علاقة وثيقة بين الموازنات التخطيطية والوظائف الإدارية التي تتمثل بالتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الأداء ومن ثم اتخاذ القرارات، وإن الرقابة تعد إحدى الوظائف الإدارية المهمة للتأكد من أن العمل يتم تنفيذه وفق ما تم تحديده مقدماً. كما تعد عملية تقويم الأداء عملية لاحقة ومكملة لعملية الرقابة ولا يمكن النظر إلى إحدى العمليتين بمعزل عن الأخرى. وتقتصر التقارير التي تعد لمتابعة تنفيذ الموازنة التخطيطية على مقارنة الأرقام المخططة بالأرقام الفعلية دون تحديد الانحرافات وتحليلها حسب مسبباتها والإجراءات والمعالجات التي يمكن اتخاذها. وأوصت الدراسة بإعداد الموازنات التخطيطية والعمل بموجبها حيث تعتبر أداة رقابية جيدة تساعد في تلافي الأخطاء التي تحدث وتسهل معه تحديد أسباب الانحرافات وضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنة التخطيطية وذلك بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي والمناقشة

⁽¹⁾ كريمة جاسم العيداني، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وقييم الأداء في المنشآت الصناعية دراسة حالة مصنع ورق البصرة، العراق، جامعة البصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، 1989م

والحوار بين رؤساء الأقسام والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ. ويرى الباحث أن الدراسة السابقة قد ركزت على الموازنات التخطيطية ودورها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وصناعة القرارات ولكن بصورة جزئية وهذا ما يتفق مع دراسة الباحث في كثير من الأحيان إلى أن ما يميز دراسة الباحث عن هذه الدراسات أنها جاءت شاملة للمواضيع السابقة وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة بعض أهداف دراسته وبعض بنوك الاستبانة.

2- دراسة سالم إسماعيل أبو شوارب، (1997)، (تقييم الأداء في المصارف الإسلامية باستخدام التحليل المالي):⁽¹⁾

ترجع أهمية الدراسة إلى ظهور معوقات في أداء البنوك الإسلامية منها مالية وأخرى متعلقة بالتوظيف، وظهور تقييم الأداء لمعالجة الخسائر في البنوك الإسلامية والوضع التنافسي للبنوك الإسلامية والغير إسلامية. وتهدف الدراسة إلى توضيح أهمية البنوك الإسلامية في الاقتصاد الإسلامي وأهمية التقييم في البنوك الإسلامية ودراسة مؤشرات التحليل المالي والسبب في عدم استخدامها وأثرها على التقييم المالي والنسب. خلصت الدراسة لنتائج وتوصيات منها ازدياد النمو المصرفي خلال السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في السودان وأصبح ذلك تنافساً كبيراً وملحوظاً بين المصارف في فتح فروع جديدة أو تقديم خدمات أفضل أو إعطاء مميزات أكثر أو استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل تطوير خدماتها وأدائها وانعكس ذلك على تحقيق الأرباح لهذه المصارف وتوزيعها وجلب المزيد من التمويل إلى جانب المحافظة على المصادر الحالية. يتأثر الجهاز المصرفي في أدائه بعدة عوامل من البيئة المحيطة أو من المصرف نفسه منها عوامل عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يحيط بالمصرف فكل مرحلة يمر بها المصرف تكون النظرة

⁽¹⁾ سالم إسماعيل أبو شوارب، تقييم الأداء في المصارف الإسلامية باستخدام التحليل المالي، الخرطوم دراسة تطبيقية، كلية التجارة شعبة المحاسبة، رسالة ماجستير غير منشورة، 1997م.

مختلفة من قبل الدولة تؤدي إلى زيادة النمو أو انهيار المصرف وكذلك التضخم وهو من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المصرفي الذي يعتمد في أدائه على الوحدات النقدية ولازالت نسب التضخم في الارتفاع مما يؤثر على الجهاز المصرفي والاقتصاد القومي ككل وكذلك أداء الاقتصاد العام الذي يؤثر بشكل مباشر في موقف العملاء المالية وكذلك سياسات الاعتماد على الواردات وزيادتها على حساب الصادرات الذي كان له الأثر الكبير على المدى البعيد والتذبذب في سعر الصرف لعدم الاستقرار الاقتصادي، وهناك عوامل تابعة من المصرف مثل ضعف رؤوس أموال المصارف الذي له الأهمية في دعم الموقف المالي للمصارف وهناك ضعف نظام الرقابة الداخلية مثل المراجعة الداخلية والضبط الداخلي كلها تؤدي على نوع من التقصير وعدم الاهتمام.

أيضاً تعاني المصارف الإسلامية من عدم توفر الكوادر المساعدة المؤهلة والمدربة على العمل المصرفي في ظل الاختلاف بين المصارف الإسلامية وغير الإسلامية.

3- دراسة الهادي علي مصطفى، (2004م)، (تقويم الأداء المالي والمحاسبي في البنوك الإسلامية):⁽¹⁾

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الأداء المالي المحاسبي لمعظم البنوك الإسلامية فانخفضت معدلات الربحية والسيولة ومشاكل خاصة بالتوظيف واختيار قنوات خاصة بالاستثمار المناسب لتحقيق ربحية عالية.

تكمن أهمية الدراسة في دراسة النواحي المالية والمحاسبية لنموذج أحد البنوك الإسلامية لما له من باع في مجال أسلمة القطاع المصرفي وهو (بنك فيصل الإسلامي) دراسة البنوك الإسلامية ومعرفة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لها.

⁽¹⁾ الهادي علي مصطفى، تقويم الأداء المالي والمحاسبي في البنوك الإسلامية، الخرطوم، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004م.

تهدف الدراسة إلى تقويم الأداء المالي والمحاسبي المطبق في بنك فيصل الإسلامي من خلال توضيح أهمية البنوك الإسلامية في الاقتصاد الإسلامي، وأهمية تقويم الأداء في البنوك الإسلامية وتقويم الأداء لبنك فيصل الإسلامي عبر تحليل القوائم المالية والتعرف على مدى ملائمة الدورة المستندية المتبعة في بنك فيصل الإسلامي والتعرف على دور الموظف الشاغل ومدى مساهمته في ترقية الأداء المحاسبي. افترضت الدراسة أن تغير نسب السيولة (الأصول الثابتة، الخصوم المتداولة) نسبة الودائع تحت الطلب إلى إجمالي الودائع ونسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول ونسب النقدية إلى الودائع تحت الطلب نسب غير ملائمة في بنك فيصل الإسلامي لسنوات الدراسة، وأنه يعتبر رأس مال بنك فيصل كاف وفقاً لمعيار بازل لقياس كفاءة رأس المال، ونسب الموارد الذاتية (حقوق الملكية) إلى إجمالي الموارد لسنوات الدراسة. وتعتبر نسب الربحية (إجمالي المنصرفات إلى إجمالي الإيرادات - معدل العائد مع حقوق الملكية - معدل العائد على إجمالي الأصول - معدل العائد على الاستثمار) نسب غير ملائمة في بنك فيصل الإسلامي لسنوات الدراسة. وأن النظام المحاسبي المطبق في بنك فيصل الإسلامي يساعد في الرقابة وتقويم الأداء في البنك. وخلصت الدراسة على أن نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة في بنك فيصل الإسلامي تعتبر نسبة أقل من المتعارف عليها. حيث بلغت أدنى نسبة لها وكانت الأصول المتداولة أقل من الخصوم المتداولة أو الودائع تحت الطلب إجمالي الودائع أما الودائع الجارية فهي أكثر.

أوصت الدراسة بتقليل نسبة المتغيرات بالبنك ووضع السياسات والضوابط التي تزيد من السيولة الداخلية بالبنك والالتزام بمؤشر بنك السودان، وتحديد نسبة الموجودات المربحة في إجمالي الموجودات حتى يؤدي إلى ثبات إيرادات البنك مع محاولة الوصول إلى توزيع النسب الأمثل

للموجودات المربحة كل عام، واستخدام نظام الإنذار المبكر من قبل بنك السودان لتقويم أداء المصارف ربع سنوياً، مع تكوين محفظة للأوراق المالية بمثابة احتياطي ثانوي للسيولة وترفع من درجة تصنيف البنك. كذلك العمل على تطبيق نظام الجودة الشاملة مما يرفع معدلات الأداء.

هذه الدراسة اهتمت بمؤشرات التحليل المالي في تقويم الأداء المصرفي ويستفاد منها كأداة رقابة داخلية وتختلف عن دراسة الباحث في أنها لم تذكر أي دور للمراجعة الخارجية في التقويم.

4- دراسة ممدوح موسى العوران، (2004م)، (رقابة الأداء: المنظور العلمي والعملية)، دراسة حالة ديوان المحاسبة الأردني⁽¹⁾

ركزت الدراسة على رقابة الأداء التي يمارسها ديوان المحاسبة الأردني وما إذا كانت تستند على أسس ومعايير علمية محددة ومتعارف عليها، وعلى اتجاهات مدققي ديوان المحاسبة الأردني نحو البعد الحالي التطبيقي لرقابة الأداء. تتبع أهمية الدراسة من المحاولات والمسااعي العديدة لتطوير عمل ديوان المحاسبة الرقابي بما فيها وضع مشروع تعديل لقانونه والتبديل لطبيعة رقابته ومزاولته رقابة الأداء. وتبرز أهمية الدراسة من كونها توضح مدى إمكانية قدرة ديوان المحاسبة على القيام بعمله الرقابي باستخدام رقابة الأداء وفق الأسس العلمية الصحيحة، وتناولت نقاط الضعف في التطبيق ومدى استفادة أصحاب القرار من تقارير رقابة الأداء. وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات وميول مدققي ديوان المحاسبة الأردني لرقابة الأداء التي أصبحت هدفاً رئيسياً في أجهزة الدول الرقابية المتقدمة في نطاق رقابتها على الجهات المعنية وتحديد الأسس والمعايير العلمية لرقابة الأداء، أملاً في تطبيق أسلوب وأسس رقابة الأداء بشكلها العلمي من قبل كوادر كجهاز رقابي

⁽¹⁾ ممدوح موسى العوران، رقابة الأداء: المنظور العلمي والعملية، دراسة حالة ديوان المحاسبة الأردني، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004م.

يراقب واردات ونفقات ومشاريع الأجهزة الحكومية التنفيذية الخاضعة لرقابته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي تمثل في جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والاستبانة والملاحظات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن رقابة الأداء تتطلب وجود أسس ومبادئ علمية وأن تكون هذه المبادئ مكتوبة وواضحة لمن يمارسها وضمن قواعد وضوابط متفق عليها علمياً وعملياً وإن التقارير الرقابية التي يصدرها الديوان باسم رقابة الأداء لا تتفق شكلاً ولا مضموناً مع ما يجب توفره من حيث المتطلبات الأساسية والمساءلة للمخالفين وتحديد الانحرافات بدقة ودراسة. وأهم ما أوصت به الدراسة توفير المستلزمات الداخلية الخاصة برقابة الأداء كعمل دليل رقابي يبين الماهية والإجراءات والأسلوب وكل ما يتعلق بذلك ليكون مرشداً ودليلاً للمدقق، وإيلاء تقارير رقابة الأداء العناية الفائقة من حيث الأسلوب والشكل والمضمون والمحتوى والموضوعية والحيادية والشفافية والاختصار، وأن تكون ذات أهداف محددة وواضحة. وحث الجهات التنفيذية الخاضعة لرقابة الديوان وضرورة التعاون وعدم التباطؤ في تقديم التسهيلات والبيانات التي يطلبها. وإيلاء الرد على تقارير الديوان ومراسلاته العناية اللازمة وبالسرعة الممكنة وإجراء التصويب اللازم للانحرافات والمخالفات في الموعد المناسب وذلك حفاظاً على المال العام.

هذه الدراسة تناولت رقابة الأداء بالتطبيق على ديوان المحاسبة الأردني ويستفاد منها في مقارنة البرامج الخاصة برقابة الأداء وتختلف عن دراسة الباحث في الاهتمام بالمحاسبة المالية وليس المراجعة الخارجية.

5- دراسة حسين محمد عثمان، (2003م)، (الخطوات العملية لتنفيذ مراجعة الأداء):⁽¹⁾

(1) حسين محمد عثمان، الخطوات العملية لتنفيذ مراجعة الأداء – دراسة حالة منظمة العمل العربيين الخرطوم، جامعة النيلين، كلية التجارة، الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003م.

هنالك اختلاف بين مراجعة الأداء والمراجعة المالية نتيجة لاختلاف الأهداف حيث يفضل اتباع خطوات معينة للمراجعة عند إعداد تقرير مراجعة الأداء وعليه يتضمن تقرير مراجعة الأداء تحديد التطابق والنتائج والمقترحات وجد ان مؤشرات الأداء تعتبر وسيلة رقابية تساعد المراجع على التعرف على مدى تحقيق الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد. ولا يوجد اختلاف في مراجعة المنظمات الهادفة للربح والغير هادفة للربح وان اختلفت بعض الآراء وإن معايير المراجعة المتعارف عليها دولياً والمستخدمه في تقويم الأداء للمؤسسات الربحة هي ذاتها المستخدمة في المؤسسات غير الربحة.

تمثلت مشكلة الدراسة في تكوين إطار لمراجعة الأداء في الوحدات الحكومية والتعرف على تنفيذ مراجعة الأداء في الوحدات الإدارية بالمقارنة مع تنفيذها في بعض الدول. الهدف من مراجعة الأداء هو التحقق من الفاعلية في انجاز المرغوب من البرامج الحكومية عن طريق تحليل فعالية الإنفاق العام في صورة مساهمته المتوقعة في تحقيق الأهداف المخططة التي تم إنفاقها في تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.

وتهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار لمفهوم مراجعة الأداء والخطوات المطلوبة للتنفيذ ومشروعات الأداء الملانم والصعاب التي تلازمها وكيفية التغلب عليها مع تقييم دور الأجهزة القائمة على تنفيذ المراجعة من الوحدات الإدارية ومدى تطورها بما يساعد أغراض المراجعة في الوحدات الإدارية. افترضت الدراسة أن المراجعة في المؤسسات الهادفة للربح لا تختلف عنها في الغير هادفة للربح. ولا يوجد اختلاف في إجراءات وعمليات المراجعة بين الهادفة للربح والأخرى. لتقييم الأداء

لابد من مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وربطه بالأهداف العامة. وإن المعايير المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات لا تختلف عن الهادفة للربح.

اهتمت الدراسة بمراجعة الأداء وهي جزء من عمل الرقابة ويستفاد على المستوى الداخلي للمؤسسة في الفاعلية حيث تختلف عن دراسة الباحث في أنها لم تتناول عمل المراجعة الخارجية لتحقيق نفس الأهداف.

6- دراسة رقية عامر عبد المجيد، (2002م)، (تقويم عمليات المراجعة في السودان):⁽¹⁾

تتكون فروض هذه الدراسة من الآتي: عدم وجود قوان مطبقة تنظم مهنة المراجع هو سبب رئيسي لعدم التزام المراجعين بقواعد السلوك المهني، تعزى المخالفات التي تحدث من المراجعين لعدم الالتزام بقواعد وآداب السلوك المهني، تعتمد موثوقية المعلومات على حياد المراجع واستقلاله. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن القوانين السارية وخاصة قانون الشركات قد حددت واجبات المراجعين، هنالك عدد من المخالفات الناتجة من عدم الالتزام بقواعد السلوك المهني، الجهة المسؤولة من إعداد القوانين هي ديوان النائب العام، تبين أن هنالك ضعف وعدم اتساق بين نصوص القوانين المختلفة المتبعة.

التوصيات:

وجود معايير سودانية تنظم مهني المراجعة، الاهتمام بالمراجعة والمحاسبة البيئية والاجتماعية، على المراجع توضيح النقاط الخاصة بالمهنة والتي يجهلها العميل، استخدام الحاسب في تطوير مهنة المراجعة.

التعليق:

⁽¹⁾ رقية عامر عبد المجيد، تقويم عمليات المراجعة في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م.

هدف هذه البحوث أنه يجب أن يكون المراجع مستقلاً استقلالاً تاماً في جميع مراحل المراجعة، وأن تكون هنالك معايير تحكم عملية المراجعة في جميع مراحلها مما يؤدي إلى مراجعة القوائم المالية مراجعة صحيحة مما ينتج عن ذلك تقارير مالية صحيحة يمكن الاعتماد عليها من قبل المستخدمين مما يساعدهم على اتخاذ قرارات استثمارية صحيحة ويؤدي ذلك إلى زيادة رؤوس الأموال وارتفاع المستوى المعيشي وانتعاش الاقتصاد.

7- دراسة أميمة خليل محمد أحمد، (2002م)، (واقع تطور مهنة المحاسبة والمراجعة في السودان):⁽¹⁾

تتكون الدراسة من الفروض الآتية: إن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة يطور التقارير المالية المنشورة، إن التقارير المالية المنشورة لا تؤدي أغراضها، غن مهنة المحاسبة والمراجعة في السودان غير متطورة لتواكب التغيرات الحادثة.

ملخص النتائج:

إن تطور مهنة المحاسبة منذ النشأة وحتى الآن لم تكن بالشكل المطلوب، يجب أن يكون هنالك تشريع قانوني ينظم المهنة، إن تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة يترتب عليه تطوير التقارير المالية، يجب أن تظهر الشركات العائد على الاسهم ويعتبر ذلك أكثر فائدة للمستثمر.

التوصيات:

إعادة النظر في مجموعة القوانين واللوائح التي تحكم عملية المحاسبة والمراجعة، التدريب المستمر لرفع الكفاءة المهنية، تطوير المناهج ورفع الكفاءة وذلك لمواجهة تحديات العولمة.

(1) أميمة خليل محمد أحمد، واقع وتطور مهنة المحاسبة في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م.

المبحث الأول نشأة وتطور المراجعة

نشأة المراجعة مع نشأة المحاسبة، حيث كانت وظيفة المحاسب هي رعاية الشؤون المالية لصاحب العمل وحماية ممتلكاته من الضياع والإختلاس وتمشيا مع التطور الذي حدث في نطاق الأعمال وازدياد المعاملات التبادلية ظهرت الحاجة إلى نظام لضبط عمليات التسجيل في دفاتر الحسابات، فقد ظهرت نظرية القيد المزدوج في القرنين الثالث والرابع عشر، ومنها جاءت نظرية تسجيل الحسابات، ثم نظرية العمليات التي أصبحت الأساس لتفسير الأحداث العمليات وبنى عليها أساس الإستحقاق ومن هنا أصبحت نظرية القيد المزدوج محل تطور مستمر⁽¹⁾.

¹ د. عباس مهدي الشيرازي - نظرية المحاسبة - مطبعة ذات السلاسل الكويت (1989) ص 54.

يوضح تاريخ المراجعة أن المراجعين زكناوا يقومون بتقديم تقاريرهم منذ أيام الحضارتين المصرية والرومانية بصورة بدائية في الوقت التي كانت الحسابات تراجع بصورة دقيقة وإذا ماتبين أن هنالك قيود محاسبية غير عادية ولا يمكن تبريرها كان هنالك عقاب صارم وهو الجلد، أما إذا كان الخطأ جسيما يصل إلى مرحلة الغش والتزوير، فرما وصل الجزاء إلى حكم الإعدام .⁽¹⁾

نسبة للتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال، وما صاحب ذلك من تأثيرات على كافة نواحي الحياة، وبما أن المحاسبة من العلوم الإجتماعية المرتبطة بحياه البشرية فهي تأثرت أيضا، حيث ظهرت الشركات وأدى كل ذلك إلى فرض ضرائب الدخل على الأفراد والشركات، الأمر الذي أدى إلى ظهور الدور المحاسبي في مجال تقييم الإدارة.

المراجعة الخارجية النشأة والتطور :

بالنظر لتاريخ وتطور مهنة المراجعة الخارجية في الكثير من دول العالم نجد أنها تطورت إلى مفهومها الحديث عند نشؤ فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة أصحاب منشآت الأعمال إلى رأي مهني محايد يبين كفاءة إدارة المنشأة في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أعظم الأرباح الممكنة عن طريق ضبط المصروفات واتباع طرق تحسين الإيرادات .

حيث يصف المفهوم الحديث المراجعة الداخلية بأنها "عملية منتظمة وموضوعية للحصول على أدله الإثبات وتقومها فيما بحقائق حول وقائع وأحداث اقتصادية وذلك للتحقيق

¹ د. عمر على شحاته -مراجعة وفحص الحسابات - (دار النهضة العربية 1974م) نقلًا عن د. عبد الماجد عبدالله مرجع .

من درجة التطابق بين تلك الحقائق والمعايير المحددة ويصال النتائج إلى مستخدمى المعلومات المهتمين بذلك التحقق"⁽¹⁾.

وحتى وصول المراجعة الخارجية لهذا المفهوم نجد أنها قد تطورت ومرت بعدة مراحل، في العصور والوسطى كانت عملية المراجعة عبارة عن عملية استماع لما تم تسجيله من قيود، وذلك للتحقق من صحة هذه القيود، حيث كان نظام الحكم في ذلك التاريخ نظاماً إقطاعياً، ولم يكن للنشاط الإقتصادي أهمية تذكر، ولم تظهر أهمية المراجعة الخارجية في ظل عدم الإهتمام بالنواحي الإقتصادية حيث كانت عملية الرقابة تتم عن طريق اسداء المكلفين بإدارة الأعمال ليقدموا تقريراً شفهيّاً عن ما قاموا به.

ومع حلول عصر النهضة اتسع النشاط التجاري نسبياً إلا أنه ظلت تمارس وحدات إقتصادية صغيرة تعتمد على الإدارة الشخصية المباشرة من قبل الملاك، وحتى مع كبر حجم النشاط التجاري بعد ذلك وكبر حجم الوحدات القائمة به، وظهور الرأسمالية التجارية، فإن الإدارة ظلت شخصية مباشرة الملاك ولكن ظهرت حاجة هؤلاء الملاك إلى معلومات تساعد على حماية ممتلكاتهم من السرقة والإختلاس وهو ما أدى إلى استعانة بعض الملاك ببعض الأفراد ليقوموا بالعمل كمشرفين يمارسون وظيفة الرقابة من خلال الإحتفاظ بسجلات الأصول مع تقديم حساب دوري عن مسئوليّاته قبل ملك الثروة"⁽²⁾.

¹ د. أحمد حلمى جمعه ، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م ، صـ 5. نقلًا عن :

AAA, Committee on Basic Auditing concepts , A statement of Basic Auditing concepts American Accounting Association , 1973,p-2

² د. عبد الفاتح محمد الصحن ، أصول المراجعة ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 1999م - 2000م ، صـ 11 .

وفي ظل القائم في عصر النهضة لم تظهر الحاجة الملحة للمراجعة الخارجية حيث كان مديرو الأعمال يقدمون التقارير لأصحاب الأعمال مباشرة، فالحاجة كانت أكثر لنظام رقابة داخلية للتأكد من صحة تسجيل القيود والعمليات الأمر الذي يمكن التحقق منه عن طريق أصحاب المشروع الذين كانوا يمثلون السواد الأعظم من الطبقة المستتيرة في المجتمع ، ساعد في ذلك صغر حجم المشروعات وقلة عملياتها ومع التطور الصناعي والتكنولوجي بدأت المشاريع الكبرى في الظهور.

إن إعداد القوائم والتقارير المالية من قبل إدارة المنشأة لايعني صدقها، كما لا يعنى إمكانية الإعتماد عليها من قبل مستخدمي القوائم والتقارير المالية لإتخاذ القرارات الإستثمارية التى تعتمد إلى حد كبير على تلك القوائم والتقارير.

ولذلك كان لابد من وجود المراجع المستقل الذي يقوم بفحص هذه القوائم والتأكد من صحتها حتى لايتضرر مستخدموها.

كانت عملية المراجعة تتم في العصور الوسطى أن يقوم المراجع بالإستماع إلى القيود الخاصة بما تم من العمليات وكانت تتم أساساً للتحقق من صحة الحسابات العامة والحكومية كما كان عند قدماء اليونان والإغريق إن كلمة مراجعة (audit) مشتقة من الكلمة اللاتينية (audire).

وتطورت المراجعة بعد ذلك وشملت مراجعة العمليات الخاصة بالمشروعات المختلفة

خاصة بعد تنظيم الحسابات طبقاً لنظرية القيد المزدوج⁽¹⁾.

⁽¹⁾ د. محمد على شحاته ، فحص ومراقبة الحسابات - 1974م - ص 7.

وفي التاريخ القديم قبل 1500م كانت المراجعة تتم في المشروعات الحكومية والعائلية وكان يتم ذلك بإستخدام كاتبين للحسابات يمسك كل منهما حساباً مستقلاً وكان يتم التحقق من الحسابات عن طريق المطابقة بين الحسابين وكان الهدف الاساسي هو منع الإختلاس من أموال الحكام .

وبعد سقوط الإمبراطورية الرومانية بدأ تطور المراجعة مع تطور المدن الإيطالية وكان الهدف الأساسي خلال هذه الفترة هو منع الغش .

مفهوم المراجعة الخارجية:

يقصد بالمراجعة الخارجية فحص السندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمنشأة فحصاً دقيقاً حتى يطمئن المراجع من أن التقارير المالية سواء أكانت تقريراً عن نتيجة المشروع خلال فترة زمنية أو تقريراً عن المركز المالي في نهاية فترة زمنية أو أي تقرير آخر يظهر بصورة واضحة وحقيقية ودقيقة العرض الذي من اجله أعد التقرير⁽¹⁾ .

المراجعة الخارجية تعتبر فرع من فروع المراجعة الرئيسية الداخلية والخارجية، وأنها الأداة الرئيسية المستقلة والحيادية التي تهدف إلى فحص القوائم المالية في المنشأة . من ناحية أخرى فإن المراجعة الخارجية بمعناها التطور والحديث والشامل ماهي إلا نظام يهدف إلى اعطاء الرأي الموضوعي في التقارير والأنظمة والإجراءات المعنيه بحماية ممتلكات المنشأة موضوع المراجعة، وتهدف المراجعة الخارجية أيضا إلى التحقق الموضوعي الحيادي المستقل عن الكفاءة الإقتصادية والإدارية لعمليات المنشأة ومطابقتها

⁽¹⁾ د.عبدالفتاح محمد الصحن ، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة ،مرجع سابق ، ص12.

مع الأهداف المرجوة وتهدف أيضا إلى تبليغ الجهات المعنية في الوقت المناسب وبصيغة منطقية موضوعية هادفة بنتائج المراجعة وبصفة عامة نستطيع القول أن المراجعة الحيادية الخارجية تتضمن الجوانب والنهائي التالية :

- ضرورة فهم طبيعة وقواعد المحاسبه ومبادئها وأهدافها الرئيسية .
- التعرف على أساليب وأدوات التحقق الرئيسية التي يمكن استخدامها لتنفيذ عملية المراجعة وتدقيق عناصر النشاط المختلفة في المنشأة .
- الإمكانات المادية والبشرية التي يمتلكها المراجع الخارجي ومدى ما يتمتع به من قدرات شخصية وفكر سليم في مجال أداء عمله .
- مستوى المسؤوليات التي يقبلها المراجع الخارجي (مهنياً وفنياً وقانونياً) والتي يقبلها للتعبير عن آدائه المهنية .
- تحديد مستوى العلاقة بين المراجع الخارجي وإدارة المراجعة الداخلية في المنشأة لتحديد مستوى التعاون بينها في مجال إنجاز عملية المراجعة بإعتبار ان المراجعة الخارجية من أهم الأدوات الرقابية المستقلة عن المشروع يقوم بأداء المتراجعة الخارجية مكاتب المراجعة الخاصة المستقلة عن المشروع ويتم دراستها تفصيلاً من خلال اجزاء خاصه بها في مجال علم المراجعة الخارجية ونظم الرقابة الداخلية في المشروع حيث يعتمد المراجع الخاري في تصميمه لبرنامج

مراجعته على مدى قوة أو ضعف الرقابة الداخلية لذلك ينبغي أن يقوم أولاً بتقييم هذا النظام قبل تصميم برنامج المراجعة الخاص به⁽¹⁾.

مهنيين مستقلين أو أجهزة حكومية وهؤلاء المراجعين مستقلين تماماً عن إدارة المشروع ولا يخضعون لأوامرها، أي ليست لهم تبعية وظيفية ويمارسون عملهم كوكلاء عن المساهمين أو أي أصحاب مصلحة كالدولة، فالمراجعة الخارجية تنظمها القوانين وآداب المهنة ويمارس المراجع الخارجي عمله وفقاً لما تملية عليه قدراته وحاجته للوصول إلى رأي فني محايد⁽²⁾.

من التعريف أعلاه للمراجعة الخارجية يستنتج الباحث الآتي:

- تعتبر المراجعة الخارجية جهة من خارج المشروع سواء المكتب مراجع قانوني أو جهة حكومية مثل ديوان المراجع العام أو فريق تفتيش من ديوان الضرائب أو مصلحة الجمارك وذلك على حسب الهدف أو الغرض من عملية المراجعة .
- تعتبر هذه الجهة التي تقوم بعملية المراجعة الخارجية مستقلة تماماً عن إدارة المشروع أي تنطبق عليها صفة الاستقلالية التي تمثل معياراً لمراجعة المتعارف عليها .
- تنظم عملية المراجعة الخارجية قوانين تصدرها المجمعيات المهنية الدولية والمحلية بالإضافة إلى قواعد السلوك المهني والتي يجب على المراجع الإلتزام بها وتنفيذها على أكمل وجه .

⁽¹⁾ د.كمال الدين مصطفى الزاهروي ، د.محمد السيد سراب، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، ص 84.

⁽²⁾ د.شوقي رياض "نظريات الإثبات في المراجعة" (القاهرة ، دار النهضة العربية 1970م) ص 35 .

- للوصول للرأي الفني المحايد يجب على المراجع أن يبذل العناية المهنية الملائمة والحصول على أدلة الإثبات الكافية والوافية التي تمكنه من ذلك .

- يعتبر هذا التعريف تعريف شامل للمراجعة الخارجية حيث ركز على أركان المراجعة الخارجية الثلاث وهي المراجع وما يجب عليه أن يتحلى به من صفات وأخلاقيات المهنة والالتزام بقوانينها وآبها ، والركن الثاني وهو جانب العمل الميداني وما يحتم على المراجع من بذل العناية المهنية والركن الثالث وهو إبداء الرأي الفني المحايد وإعداد تقرير بذلك .

تعرف المراجعة الخارجية بأنها الأداة الرئيسية المستقلة والحيادية لتي تهدف إلى فحص القوائم المالية في المنشأة ومن ناحية أخرى فإن المراجعة الخارجية بمعناها المتطور والحديث والشامل ماهى إلا نظام يهدف إلى إعطاء الرأي الموضوعي في التقارير والأنظمة والإجراءات المعنية بحماية ممتلكات المنشأة موضوع المراجعة وتهدف المراجعة الخارجية أيضاً إلى التحقق الموضوعي الحيادي المستقل من الكفاءة الإقتصادية والإدارية لعمليات المنشأة ومطابقتها مع الأهداف المرجوة وتهدف أيضاً إلى تبليغ الجهات المعنية في الوقت المناسب وبصيغة منطقية موضوعية هادفة بنتائج المراجعة .

يتطلب القيام بالمراجعة الخارجية وتنفيذها مايلي⁽¹⁾:

- ضرورة تفهم طبيعة وقواعد المحاسبة ومبادئها وأهدافها الرئيسية .

- التعرف على اساليب وأدوات التحقق الرئيسية التي يمكن استخدامها لتنفيذ عملية المراجعة وتدقيق عناصر النشاط المختلفة في المنشأة .

¹⁾ Michael J. poatt , "Auditing ' long man Group Ltd . London 1982. P74.

- الإمكانات المادية والبشرية التي يمتلكها المراجع الخارجي ومدى ما يتمتع به من قدرات شخصية وفكر في مجال أداء عمله .

- مستوى المسؤوليات التي يقبلها المراجع الخارجي وإدارة المراجعة الداخلية في المنشأة لتحديد مستوى التعاون بينهما في مجال إنجاز عملية المراجعة .

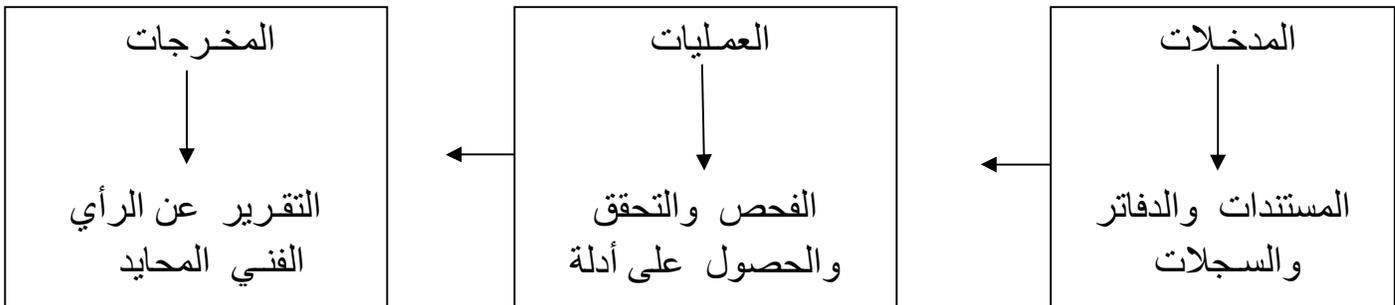
من العرض السابق للمراجعة الخارجية يستنتج الباحث الآتي:

• تعتبر المراجعة الخارجية أحد الفروع الرئيسية للمراجعة (بالإضافة للمراجعة الداخلية)، أما التصنيفات الأخرى للمراجعة كما ذكرناها في بداية هذا المبحث ماهي الا فروع تتطوى تحت المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية .

• تعتبر المراجعة الخارجية أداة أو جهة خارجية حيادية مستقلة .

• اعتبر هذا التعريف للمراجعة الخارجية بأنها نظام ويعتبر الباحث بأن هذا التعبير حيد وبلغ والمعروف عن النظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات حيث تمثل المدخلات في نظام المراجعة الخارجية السجلات والدفاتر والمستندات أما العمليات فتمثل الفحص والتحقق والحصول على أدله الإثبات أما مخرجات نظام المراجعة فتمثل التقرير عن الرأي الفني المحايد .

الشكل التالي يوضح نظام المراجعة الخارجية



المبحث الثاني
أهداف ومفاهيم ومعايير المراجعة

أهداف المراجعة:

للمراجعة هدفين هما التقليدي والحديث:

(أ) الأهداف التقليدية للمراجعة:

1. إبداء رأي فني محايد يعتمد على الأدلة والقرائن وهو يعبر عن مدى مطابقة القوائم المالية التي تقم بإعدادها ومدى دلالتها على نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة وحقيقة المركز المالي عند نهاية الفترة.

2. التحقق من صدق وصحة البيانات بالدفاتر والمستندات وإمكانية الاعتماد عليها.

3. كشف الأخطاء والتزوير والتقليل منها.

4. الثقة في صدق وسلامة البيانات التي تمكن إدارة المنشأة من اتخاذ القرارات التي يعتمدون عليها كلياً .

5. طمأنة المستثمرين والدائنين على أموالهم.

6. الهيئات والمصالح الحكومية المختلفة تعتمد على هذه البيانات المحاسبية.⁽¹⁾

(ب) الأهداف الحديثة للمراجعة منها:

1. مراقبة ومتابعة الخطة: لكي يتمكن المراجع من التعرف على مدى تحقيق الأهداف ومعرفة الصعوبات التي تحد من الوصول إلى الهدف المرسوم.

2. تقييم نتائج الأعمال لمعرفة هل حققت الهدف المرجو أم لا.

3. الكفاية الإنتاجية: هل تم التوصل إلى أقصى كفاية إنتاجية عن طريق الإشراف في جميع الأنشطة.

4. الرفاهية الاقتصادية: تحقيق أكبر قدر من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمواطن.⁽¹⁾

معايير المراجعة:

⁽¹⁾ راجع في ذلك أ. د. عيسى أبو طبل وعصام الدين محمد متولي، مرجع سبق ذكره، ص 10-15.

⁽¹⁾ أحمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 17-19.

تتكون معايير المراجعة من ثلاث معايير وهي:

أولاً: المعايير العامة:

(أ) معيار التأهيل المهني:

وهذا المعيار يبني على ثلاثة مبادئ وهي:

1. إن هذا التأهيل يعتبر شرط أساسي لكي تنفذ عليه عملية المراجعة وهذا التأهيل المطلوب للمراجع والفريق الذي يعمل معه.
2. هذا التأهيل قد يكون مختلفاً من منشأة إلى أخرى ومن وقت لآخر.
3. في حالة وجود قصور في تأهيل المراجع قبل البدء في تنفيذ المراجعة، إن هذا لا يمنع التعاقد على عملية المراجعة ويمكن إزالة ذلك القصور قبل البدء في تنفيذ عملية المراجعة.

(ب) معيار الحياد والاستقلال والموضوعية:

يتمثل حياد المراجع واستقلاله وموضوعيته عاملاً أساسياً للثقة التي يضيفها المراجع على المعلومات التي تحتوي عليها القوائم المالية.

(ج) معيار العناية المهنية اللازمة:

وهذا المعيار يتطلب من المراجع أن يكون على درجة من الدراية والمعرفة بظروف المنشأة وخططها والاستخدامات المتوقعة للقوائم المالية للمنشأة، وكذلك أن يقوم بتطبيق معايير المراجعة بدرجة من الحرص تتساوي على الأقل مع درجة الحرص المتوقعة من مراجع آخر مؤهلاً تأهيلاً

كافياً وأن يعتمد على الحقائق والموضوعية في الوصول إلى رأيه عن القوائم المالية وإذا تطلب الأمر درجة من الخبرة فيجب على المراجع استشارة من هم أكثر منه خبرة.⁽¹⁾

ثانياً : معايير العمل الميداني:

وهذه المعايير تتعلق بالمبادئ الأساسية التي تحكم تكوين أساس إبداء الرأي في القوائم المالية وهي تتكون من ثلاثة معايير وهي:

(أ) معيار التخطيط:

وهو يحقق اختبار الإجراءات الملائمة للحصول على الأدلة وقرائن مراجعة كافية وضمن أن جميع إجراءات المراجعة تتم تحت إشراف كاف ومن أفراد تتوفر فيهم الخبرة والمهارة بالإضافة إلى الاقتناع بأن عملية المراجعة سوف تتم طبقاً لمعايير المراجعة المتعارف عليها وطبقاً لمتطلبات القانون.

(ب) معيار الرقابة والتوثيق:

وهو يتعلق بالمبادئ الأساسية التي تحكم الرقابة والإشراف على عملية المراجعة وتوثيق إجراءاتها والقرائن والأدلة.

(ج) معيار أدلة وقرائن المراجعة:

وهذا المعيار يتعلق بالآتي:

1- أدلة وقرائن المراجعة.

2-تأييد رأي المراجع وفقاً لنطاق مهمة المراجعة.

⁽¹⁾ راجع أ. د. عبد الفتاح الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 43-52.

3- أن تكون أدلة القرائن ملائمة.

ثالثاً : معيار التقارير:

دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية:

يرتبط هذا المعيار بمدى أهمية نظام الرقابة الداخلية الموجود بالمنشأة، الأمر الذي يتطلب من المراجع دراسة نظام الرقابة الداخلية وبالصورة التي تمكنه من إمكانية الاعتماد عليه في تخطيط عملية المراجعة، وتحديد طبيعة وتوقيت مدى الاختبارات التشغيلية، وذلك بغض النظر عن نوعية نظم تشغيل البيانات موضوع المراجعة (إلكترونية، يدوية).

من هذا كلما كان نظام الرقابة الداخلية قوي وفعال كلما قلت كمية الاختبارات التي يجريها المراجع والعكس ومع التطور التقني وباستخدام الحاسبات الالكترونية في إدارة البيانات المحاسبية. نظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عن هذا الاتجاه دكتور علي السلمي على النحو الآتي:

الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي نصل هدف محدد وأن تقييم الأداء هذا استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، أو لتأكيد مساراتها إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإجراءات المرغوبة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين:

- الأولى محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنها في الانحراف.
- الثانية تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء. إن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق

الأهداف المحددة من قبل. مما سبق فإنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموعة المفاهيم السابقة:

تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية فيما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.⁽¹⁾

كما يلخص البعض فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

1. يعتبر تقييم الأداء أهم الدفاتر التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
2. يعتبر تقييم الأداء في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات العامة سواء للتطوير أو الاستثمارات وعن إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات، تغيير منتجات، غزو أسواق جديدة.
3. يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.
4. تعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى الصناعة أو مستوى الدولة.
5. كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.⁽²⁾

مجال مراجعة الأداء:

(1) تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، العدد الأول، يوليو 1976م، ص 41-42.

(2) سهير الشناوي، مرجع سابق، ص 6.

هناك وجهات نظر مختلفة عن قضية المجال عند مناقشة إطار مراجعة الأداء وتركز بعض الكتابات على الوسائل التي تستخدمها الإدارة في الأداء وهي التي تمثل مجال المراجعة، بينما تحدد كتابات أخرى أن مجال مراجعة الأداء تتضمن كلا من الوسائل ونتائج الأداء.

وتشير بعض الدراسات الميدانية إلى أن التركيز في المراجعة يكون على الوسائل والأداء وليس على الوسائل فقط وبالتالي فإن مجال المراجعة يجب أن يغطي كلا من الوسائل والأداء.

وإذا ما تم التركيز على الوسائل في مراجعة الأداء فإنه ينظر إلى المنشأة كنظام وأن هدف المراجعة سيكون في هذه الحالة هو شرح لميكانيكية هذا النظام وتحليل الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهداف ذلك النظام.

وعلى هذا الأساس فإن الوسائل التي تفحص يجب أن تتضمن الآتي:⁽¹⁾

1. أنظمة المعلومات.
2. أنظمة الرقابة.
3. الإجراءات.
4. السياسات.
5. خطط التشغيل.
6. الهيكل التنظيمي.

تركز هذه المقاييس على اختبار فعالية الإجراءات والسياسات المطبقة في المنشأة أو من أن يبحث المراجع عن الطرق التي تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإيرادات وتحسين كفاية الأعمال

(1) د. السميع دسوقي، دراسات في المراجعة، جمهورية السودان، جامعة القاهرة الفرع، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992م، ص 22-23.

والحقيقة أن تحديد مجال مراجعة الأداء على هذا الشكل يؤدي أن تتضمن مدى واسع من أنشطة ووظائف المشروع ويتطلب تحقيق مراجعة الأداء استخدام وسائل مختلفة ومتنوعة ومتقدمة من الناحية الفنية والعلمية.⁽²⁾

أهمية دور المراجعة في تقويم الإدارة:

لعله من المناسب الإشارة إلى أهمية دور المراجعة الخارجية في تقويم الأداء وحتى تكتمل المعلومة تجدر بنا الإشارة للفوائد التي تعود على الإدارة من حيث كفاية ودقة أنظمة الرقابة الداخلية وبمعنى آخر تصحيح وتقويم الأداء على مستوى المؤسسة ككل.⁽³⁾

المبحث الأول

دور المراجعة الخارجية في تقويم أداء المصارف الإسلامية

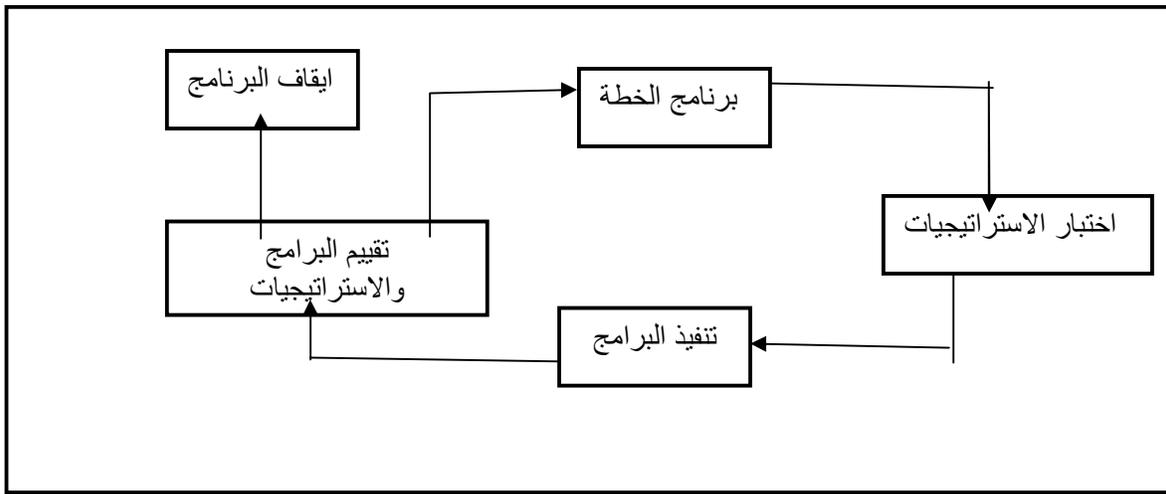
تعريف التقويم:

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 22-23.

⁽³⁾ د. محمد سمير الصبان، د. إسماعيل إبراهيم جمعة، د. رزق السواقيري، الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية للطباعة والنشر، 1996م، ص 43-44.

التقييم هو النشاط الإداري الذي يهتم أساساً بتعريف وإقرار الفعالية بالمنشأة هذا وتشتمل الخلفية لبحوث التقييم، على العديد من الأمثلة المحددة من نتائج البحوث الخاصة بالبرامج، حيث تعتبر مقومات البرنامج وعمليات التقييم الخاصة بها، عناصر هادية لعملية التقييم فالمقيمون يولدون المعلومات والمديرون هم الذين يستخدمونها في إجراء عملية التقييم الخاصة بالمنشأة:⁽¹⁾

العملية الإدارية



المصدر: تأليف كول بليس جراهام، الابن ستيفن دبليو هارتر، إدارة المنشآت العامة، مراجعة وفيق مازن، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الناشر الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1996، ص 331.

والتقييم هو العملية التي تجمع فيها المعلومات لقياس ما إذا كان المشروع قد حقق الأهداف المخططة وإلى أي مدى تم تحقيق تلك الأهداف. ما هو الغرض من إجراء التقييم، والإجابة على هذه التساؤلات تكمن في تحديد مستويات تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع، تحديد نقاط الضعف

⁽¹⁾ كول بليس جراهام، الابن ستيفن دبليو هارتر، إدارة المنشآت العامة، مراجعة وفيق مازن، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، مصر، القاهرة، الناشر الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996م.

والقوة والفرص والبدائل بالنسبة للمشروع. وتحديد الدروس المستفادة من المشروع لتحسين الأداء في المستقبل.

والتقييم إما أن يكون دورياً (أو كلياً) وهو غالباً ما يكون كل عام وذلك في المشاريع طويلة المدى. أو تقييم بنصف المدة (mid-term) وهو يجرى لمعرفة مدى التقدم نحو الأهداف وهو عادة ما يتم عن طريق خبراء خارجيين بالإضافة إلى فرق من المهتمين، أما التقييم النهائي (final) هو يتم في نهاية المشروع وعادة ما يتم بواسطة خبراء خارجيين.⁽¹⁾

مفهوم نظام التقييم ومحتواه:

يعد نظام التقييم منهجاً علمياً موجهاً نحو الحلول في مجال الأشكال التقليدية والرقابية على أعمال المؤسسات والأشخاص ومبنياً على استقلالية المقيم وعلى الرصانة العلمية وعلى تعددية المناهج وخاصة على شفافية النتائج وهكذا يقدم التقييم كمساهمة في النقاش الدائر صعيد إدارة العمل في المؤسسات.

ويخص مفهوم التقييم أيضاً سياسة العمل في المؤسسات والأشخاص فالتقييم عمل جماعي يخص القطاعات المختلفة وتنفيذ سياستها أو دراسة المهام المتعددة لمؤسسة ما، وقد يكون التقييم فردياً ويكون بشكل خاص في مقابلة التقييم ومن تقدير العمل والكفاءات والقدرات الشخصية للفرد العامل، يشمل مفهوم التقييم إذا كان كلا من تقييم السياسات العامة وتقييم المؤسسات والإدارات والتقييم الشخصي للفرد بشكل نظامي، لا يعني ذلك بالطبع إننا نقيم الشخص كما نقيم المؤسسة أو نقيم الإدارة الخدمية كما نقيم المؤسسة الإنتاجية أو نقيم القطاع العام كما نقيم القطاع الخاص كما يغطي موضوع التقييم المقيم إذ أن استقلالية الحكم تتضمن وضع المقيم في موقف خارج موضوع

(1) المرجع السابق.

الدراسة إذ هل يجب تشجيع التقييم الخارجي؟ أم تشجيع التقييم الداخلي؟ لأن عملية التقييم ليست إجراءات حيادية في نهاية المطاف كما أن مسألة التقييم ترتبط بدقة ومنهجية.

فعندما يطلب التقييم يتساءل المقيمون عن مادة التقييم ماذا تقيم؟ وما هي أدبيات التقييم؟ ولماذا نقوم بالتقييم؟ وما هي مشروعية المقيم من يختاره ومن يقيم؟ يتم التساؤل بين الأدوار المنفذة في مسار عملية التقييم؟ وما هي المعايير التي تحكم التقييم؟⁽¹⁾

وظائف نظام التقييم:

هنالك وظائف رئيسية لنظام التقييم نوجزها فيما يلي:

1. يجيء التقييم عن حاجات القادة والإداريين لامتلاك مؤشرات تسمح لهم ببرمجة أعمالهم وبتحريكها نحو الأهداف المحددة والرقمية.
2. يشغل التقييم أداة إدارة ويتولى وظيفة إعداد وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسسة ما، يمثل التقييم أداة برمجة ويتولى وظيفة تنبؤية توجه التطور المستقبلي للمؤسسة.
3. يعد التقييم أداة تدريب وتأهيل عبر إدارة الوظيفة التحريكية التي تطور قدرات التحليل لدى الأشخاص وتحضهم على استثمار كل طاقاتهم داخل المؤسسة عبر التعرف إلى بيئتهم وإلى الموقع الذي تحتله المؤسسة الإدارة الممثلة بالنتائج المحققة من قبلها. يحقق التقييم متطلبات الملاك البشري في كل المستويات الوظيفية لأنه يبين بوضوح أداء كل فئة منهم قياساً بالآخرين.

أوجه استعمال نظام التقييم:

⁽¹⁾ محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، سوريا، دمشق، الناشر دار الرخاء، الطبعة الأولى، 2001م.

تعدد مجالات استعمال نظام التقييم ولا يتفق المقيمون على مسار موحد أو على مفردات محددة لأعمال التقييم بل هو فن وعلم ورأس مال معرفي ومهارات موزعة بين الأفراد المختصين الذين ينتمون على حقول مختلفة من النشاطات، منهم الاختصاصيون في الاستشارات والباحثون في العلوم الاجتماعية والمقيمون الداخليون في المؤسسات والإدارات فإنهم يعقدون فيما بينهم علاقات قليلة ومعايير تواصل محددة.

البعد الاقتصادي لنظام التقييم:

تشكل الحاجة من الشفافية المالية أساس نجاح تقييم المؤسسات وتسمح لكل من الرقابة المالية والتدقيق المحاسبي بالتحقق من وثوقية النفقات الجارية وقانونيتها ويهدف التقييم من ذلك ضمان استعملاتها وبعدها البعد الاقتصادي للتقييم جوهرياً لتقدير نتائج السياسات العامة وأثرها فالتأطير الاقتصادي لسياسة ما يحدد في جزء كبير منه نتائجه.

يكون التقييم المالي لأداء المؤسسات ضرورياً بقدر ما يظهر المستفيدون من المنتجات والخدمات متطلباتهم حول استعمال المال، وعبر السماح بتطوير مسار إدارة الأعمال في المؤسسات لا يملك التقييم فائدة عملية فقط (تشجيع أفضل سيطرة على النفقات) بل أيضاً فائدة منهجية كما يسعى البعد الاقتصادي لتدعيم طابعه العملي والمهني وهذه المهنية للتقييم تكون ضرورية كي تبقى المؤسسة في الغالب مرتابة إزاء التقييم الخارجي.

على الرغم من فضائله لا يكون للتقييم الاقتصادي الأخذ بالحسبان التنوع في مهام الإدارات ولكي تفسر بشكل صحيح يجب وضع المؤشرات الاقتصادية للوسائل والنتائج في سياقها الاجتماعي

الأمر الذي يفترض الأخذ بالحسبان خصوصيات كل مؤسسة مدروسة فالتقييم يعني المقارنة وقياس الانحراف بالمقارنة مع معيارها.

ليس للتقييم من معنى إلا إذا كان في إطار إرجاع مؤسسة أخرى تؤدي مهامها مماثلة وتوضع في سياق مماثل لكن تفسير النتائج لا يمكن أن يتجاهل الحركية الاجتماعية الخاصة بكل مؤسسة ولا الشروط الخاصة التي تؤدي فيها مهامها.⁽¹⁾

أهمية تقييم الأداء:

1. إن تقييم الأداء يساعد في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
 2. يوضح العلاقة التبادلية بين القطاعات الاقتصادية ويساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
 3. ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى الوحدة.
- يساعد تقييم الأداء توجيه العاملين في أداء أعمالهم وتوجيه انصراف الإدارة العليا وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.

طبيعة ومفهوم مراجعة الأداء:⁽²⁾

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

(1) د. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الأردن، (عمان، دار حامد للنشر، 1999م)، ص 91.

(2) د. عبد السمیع دسوقي، مرجع سابق، ص 17.

Performance is an output it's a concept normally given to any outcome which desired but improbable without an effort to produce its throws light on activity as well and the purpose behind the activities.

لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

تعتبر مراجعة الأداء توسيع منطقي لوظيفة المراجعة وجزء متطور من المراجعة الداخلية، نشأت الحاجة إليه كوسيلة ملائمة للتقرير عن فعالية وكفاءة الإدارة في الأداء لوظيفتها ويمكن أن تفي المراجعة بحاجة الإدارة من المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرار بشأن الاستمرار أو التوقف عن الأعمال أو في معرفة الطرق البديلة لتحسين الأداء ورفع كفايته ولكن تطلب على أساس أنها تقيماً مهنياً محايداً تحتاج إليه الإدارة لتحديد مسؤوليتها عن الأداء ونتيجة لذلك فإنه يمكن القول بأن مراجعة الأداء سوف تصبح هدف الإدارة لتحسين الكفاية وزيادة الأرباح.

وهناك وجهتي نظر تؤيد كل منهما بضرورة قيام مراجعة الأداء في المنشأة. ويرى أصحاب وجهة النظر الأولى أن مراجعة الأداء توسيع وتطوير منطقي للمراجعة التقليدية وتبنى وجهة النظر هذه على أساس اعتبار الإدارة مورداً من موارد المشروع وأصله. وهذا يفيد الإدارة في توفير المعلومات التي يمكن أن تستخدمها في تحسين كفايتها.

ويرى أصحاب وجهة النظر الأخرى أن مراجعة الأداء تعتبر نشاط خاص للإدارة. وتعتبر مراجعة الأداء على هذا الشكل تؤدي إلى أن المدى الكامل لمستويات الإدارة يدخل ضمن وجهة نظر مراجعة الأداء وتعتبر وجهة النظر تلك توسيع منطقي وتطوير لعمل المراجع الخارجي وعلى

الرغم من أن مراجعة الأداء تتركز عليها حالياً إلا أنه ليس مصطلحاً محدداً يتفق عليه في التعبير عن مضمون وظيفة هذه المراجعة.⁽¹⁾

وهناك مصطلحات بديلة متعددة تستخدم في التعبير عن مضمون هذه الوظيفة كالاتي:

1. مراجعة الإدارة Managerial Audit
2. مراجعة الأعمال Operational Audit
3. المراجعة الوظيفية Functional Audit
4. مراجعة النظم Systems Audit
5. المراجعة الإدارية Management Audit
6. مراجعة الأداء Performance Audit
7. مراجعة الكفاية Efficiency Audit

تعرف بعض الكتب المراجعة على أنها فحص منظم وتقييم للمنشأة أو لجزء منها وتؤدي هذه الوظيفة بهدف تحديد مدى الكفاية التي تؤدي بها المنشأة أعمالها.

من ناحية أخرى فإن هنالك كتابات محاسبية تعرف مراجعة الأداء وسيلة لترشيد سياسات الإدارة وتحسين الكفاية التي تنفذ بها هذه السياسة.

إذا كان التعريف الأول يركز على تقييم الأداء كوظيفة أساسية لمراجعة الأداء فإن التعريف الثاني يوسع من وظيفة مراجعة الأداء لتشمل تقييم الأداء والبحث عن الطرق والوسائل التي تؤدي إلى تحسين كفاية هذا الأداء.

(1) المرجع السابق، ص 18.

يتفق التعريف الثالث مع الثاني في المضمون إلا أنه جاء عاماً وغير محدد. إذا كانت مراجعة الأداء تعتبر وسيلة لتقييم الأداء وأن أهدافها الأساسية هي تحسين كفاية الأداء يجب أن توفر الإجابات المرضية عن الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى الكفاية التي تم بها الأداء؟
- هل يمكن أن يكون الأداء عند مستوى أفضل من الذي تم به؟
- كيف يمكن تحقيق مستوى الأداء الأفضل.⁽¹⁾

تساعد الأسئلة السابقة الباحث في إطار مراجعة الأداء على تحديد مفهوم وأهداف ومجال مراجعة الأداء وذلك على أساس أن الإجابات عن الأسئلة تمثل عناصر أساسية تغير في تحديد إطار مراجعة الأداء على أساس أن الوظيفة الأساسية للأداء هي اتخاذ القرارات فإنه يمكن تعريف مراجعة الأداء على أنها (فحص منطقي أو تحليل لموقف معين أو لأداء قرار محدد من القرارات التي تهتم بتحقيق أهداف التنظيم وذلك بهدف تقييم أداء تلك القرارات والكشف عن المشاكل التي تواجهه وتشخيص الأمراض ونقط الضعف التي يعاني منها وتحديد الوسائل والفرص البديلة المتاحة لتحسين أداء تلك القرارات وبناءً على ذلك فإنه يمكن تحديد هدف مراجعة الأداء من الآتي:

1. تقييم ومراجعة الأداء.

2. تشخيص مشاكل الأداء.

يقصد بتشخيص مشاكل الأداء ليس فقط العمل على كشف الظواهر المرضية والعمل على استئصالها ولكن أيضاً تقديم المعلومات التي تلقي الضوء على الحلول والوسائل البديلة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين كفاية الأداء.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 18-19.

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية. بل إن بعض الباحثين الذين استخدموا أسلوب الأهداف والمؤشرات في تقييم الأداء اعتبروا أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية وليست عملية حركية ومستمرة وبحاجة لتدفق الأنشطة مما يؤدي إلى اعتبار الهدف من تقييم الأداء يقترب أيضاً من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.

يعبر تقييم الأداء عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي خطة مالية في العادة بحثاً عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ماليين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفاذي أسباب الأخطاء مستقبلاً.⁽¹⁾

يرى البعض أن المقصود من تقييم الأداء ما يلي:

1. تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
2. معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحددة.
3. اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
4. وضع الحوافز لتحسين الأداء.
5. وضع اسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

كما يرى البعض الآخر أن المقصود من تقييم الأداء ما يلي:

1. تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه.

(1) المرجع السابق، ص 19.

(1) د. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعلم جديد، مصر، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، دار النهضة العربية، 1997م، ص 3.

2. تحديد المسؤوليات المقبولة لتحقيق الاهداف أو بمعنى آخر معايير الأداء.

3. اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الأداء وتطبيقه.

4. مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها.

5. تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل أو

المعايير كما نظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها تمثل الحلقة الأخيرة في

سلسلة العملية الإدارية.

حيث تبدأ العملية الإدارية عادة بغض النظر عن المستوى الذي تمارس عليه أو التنظيم

الاقتصادي للمجتمع بتحديد الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحة للوحدة الإدارية

ثم توضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ويتم إجراء

تنظيم للوحدة الإدارية ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية ويجب التنفيذ للخطة عملية عملية الرقابة

على التنفيذ بهدف تحديد انحرافات النتائج الفعلية مما حددته الخطة والأهداف من نتائج متوقعة،

وتعود عملية الرقابة على التنفيذ إلى المرحلة الأخيرة في هذا التسلسل للعملية الإدارية وهي مرحلة

تغيير الأداء.⁽¹⁾

ونظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عن

هذا الاتجاه دكتور علي السلمي على النحو التالي:

الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل لهدف محدد وأن تقييم الأداء هذا

استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة

(1) توفيق محمد عبد المحسن، كاتب تقييم الأداء، ص 4 نقلًا عن المراجع أدناه:

Backer Norton Jac oben lyle, cos/Accounting managerial approach MRCrew Hill book co. NY 396

WASSERMAN, Paul, mansurement and Evaluation of organizationperformance of Nell university 19.

لطفي عبد الملك ، تقييم الأداء الاقتصادي، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، سلسلة دراسات رقم 22 1996م، ص 14-15.

في حالة انحرافها، أو لتأكيد مساراتها إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإجراءات المرغوبة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين: الأولى محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف منها في الانحراف. الثانية لتصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل.

مما سبق فإنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة.

تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية فيها يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.⁽¹⁾

كما يلخص البعض فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

1. يعتبر تقييم الأداء أهم الدفاتر التي تبني عليها عملية المراقبة والضبط.
2. يعتبر تقييم الأداء في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عن إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات، تغيير منتجات، غزو أسواق جديدة.

(1) تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع العدد الأول، يوليو 1976 ، ص 41-42.

3. يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.

4. تعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى الصناعة أو مستوى الدولة.

5. كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.⁽²⁾

مجال مراجعة الأداء:

هنالك وجهات نظر مختلفة عن قضية المجال عند مناقشة إطار مراجعة الأداء وتركز بعض الكتابات على الوسائل التي تستخدمها الإدارة في الأداء وهي التي تمثل مجال المراجعة، بينما تحدد كتابات أخرى أن مجال مراجعة الأداء تتضمن كلا من الوسائل ونتائج الأداء. وتشير بعض الدراسات الميدانية إلى أن التركيز في المراجعة يكون على الوسائل والأداء وليس على الوسائل فقط، وبالتالي فإن مجال المراجعة يجب أن يغطي كلا من الوسائل والأداء.

المبحث الثاني

أساليب وطرق تقويم الأداء

لتحقيق أهداف عملية تقويم الأداء لابد من اتباع طرق وأساليب مختلفة من أهمها:⁽¹⁾

(2) سهير الشناوي، مرجع سابق، ص 6.
(1) سعد صالح الروينج، رقابة الأداء في الوحدات الحكومية، الرياض، (الجمعية السعودية للمحاسبة، مجلة المحاسبة، السنة الثانية، العدد السابع، ديسمبر، 1995)، ص 28.

1. الموازنات التخطيطية، حيث تعتبر الموازنة التخطيطية أداة فعالة للرقابة والتخطيط، وتستخدم لغاية تقويم أداء الوحدات الاقتصادية، ومعيار جيد للأداء.
2. التدقيق الإداري ويتعلق بالفحص والتحليل الاقتصادي المنظم للهيكل التنظيمي للمنشأة، وما بها من خطط وسياسات وأساليب إجرائية وأنظمة وجميع الإمكانيات المادية والبشرية.
3. التحليل المالي يمثل أفضل ترجمة لتكلفة مدخلات عوامل الإنتاج وقيم مخرجاتها من الخدمات، وبالتالي التعرف على المركز المالي للمنشأة، ومدى تحقيقها للأهداف المخططة.
4. محاسبة المسؤولية، فمن خلالها يتم ربط المسؤولية عن النفقات والدخل بالمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي في ظل برنامج أو موازنة تخطيطية مسبقة.
5. التكاليف المعيارية وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، وهي تكاليف محددة بصورة مسبقة، تبين ما يجب أن تكون عليه التكلفة في الفترة المحددة مستقبلاً.
6. الإدارة بالأهداف حيث تهدف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله ويمكن التعرض لفوائد الإدارة بالأهداف كما يلي:⁽²⁾

1. تنمي القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين وترفع من وعيهم بأهداف المنظمة مما يساعد الرؤساء والمرؤوسين على اختيار أكفأ البدائل للوصول إلى الأهداف المحددة.
2. تصبح مهمة الإشراف والتوجيه سلسلة في ظل استخدام الإدارة بالأهداف، فعندما يتفق الرؤساء والمرؤوسين على أهداف واحدة ويحددون طرق بلوغها، يشعر المرؤوسون بالمسؤولية ويأخذون على عاتقهم مسؤولية تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.

(2) د. محمد وصفي عقيلي، وآخرون، وظائف المنظمات العامة، عمان، (دار زهراء للنشر والتوزيع، 1994)، ص ص 69-70.

3. تساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية ومستقبلية، فعندما يناقش الرئيس مع مرؤوسيه كهيئة الوصول إلى هدف معين، فهم يكتشفون سويًا الصعوبات التي تعترض التنفيذ، ومن ثم يفكرون في التغلب عليها قبل حدوثها، وهذا يوفر الوقت والجهد والتكاليف.
4. تقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وتنتشر المعلومات بين الطرفين الأمر الذي يساعد إلى مزيد من التفاهم المتبادل بين أعضاء المنظمة والتعاون والتنسيق لانجاز العمل وحل المشكلات انطلاقاً من تكامل الأهداف.
5. تساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية، وتقوي دوافعهم للعمل، وزيادة الإنتاجية، نتيجة مشاركتهم في تقرير الأمور التي تمس مصالحهم ومصالح العمل، وأن قراراتهم ومهاراتهم مستغلة استغلالاً سلبياً، وأن كل فرد يكافأ بقدر ما يعمل وينتج ولا مجال للمحسوبية.
6. تساعد في اكتشاف المهارات الصالحة للترقية، كما تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء، التي تتم في نهاية الفترة، حيث يتم تحديد التدريب اللازم لبعض الأفراد من ذوي الكفاءات المنخفضة.
7. تخفيف الروتين وتحقيق المرونة التي يتطلبها العمل.
8. تكشف العاملين المقصرين بسرعة، نظراً لأنهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف المنوطة بهم.
9. يتيح تطبيق الإدارة بالأهداف معلومات تفصيلية عن جميع عمليات وأنشطة المنظمة ومتابعتها مما يسهل عملية الرقابة وتقييم الأداء الكلي لها.

- وهناك عدة مناهج أو أساليب متكاملة مع بعضها في عملية تقويم الأداء، أهمها: (1)
1. أسلوب التحليل الاقتصادي يركز على تحليل قيمة عوامل الإنتاج ومخرجاته في ضوء النظريان الاقتصادية مثل نظرية الإنتاج ونظرية الاستثمار ونظرية الثمن.
 2. منهج تحليل النظم، حيث يجري تحليل المنشأة من نظام رئيسي إلى مجموعة من النظم الفرعية، ويجري كل نظام فرعي إلى مجموعة أصغر من النظام، ومن ثم تحدد لكل نظام مدخلاته ومخرجاته.
 3. منهج تحليل القيمة، منهج هندسي يستخدم المفاهيم الفنية، بحيث يتم تجزئة العملية الإنتاجية إلى مجموعة من العمليات الفرعية.
 4. منهج وظائف المنشأة، بموجبه ترتبط المؤشرات المستخدمة بالوظائف الأساسية للمنشأة كالإنتاج والتوريد والتسويق والتمويل.
 5. منهج الوظائف الإدارية، بموجبه ترتبط مؤشرات الأداء بالوظائف الأساسية وكل من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والرقابة.
 6. المنهج الاستقرائي يقوم على الانتقال من النتائج إلى مقدماتها وأسبابها ومن مزايا استخدامه في تقويم الأداء توفيره للوقت والجهد.
 7. منهج محاسبة الأداء، يهدف إلى استعمال الأساليب المحاسبية للوصول إلى القيمة الحقيقية للأداء.

(1) ألاء حاتم العاني، أساليب استنباط معايير ومؤشرات الرقابة على الأداء، (بغداد: ديوان الرقابة المالية، بحث مقدم للمسابقة الخامسة في مجال البحث العلمي التي نظمتها المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، 1997) ص 36.

8. مخطط دوينت للرقابة، نظام للرقابة الإدارية يعتمد على العلاقات الداخلية بين النسب، ويوفر سلسلة مهمة من المؤشرات لجلب انتباه الإدارة إلى الاتجاهات المرغوبة وغير المرغوبة، ويكون عائد الاستثمار هو مؤشر الأداء الرئيسي.

9. مخطط تحقيق أداء الإدارة، وهو نظام معدل للرقابة الإدارية يقوم على أساس أداء الإدارة، حيث يقسم أداء الإدارة الكلي إلى أداء تشغيلي وأداء مالي ويقاس كل منهما بمؤشرات معينة. يستخدم المشرف الإداري المعاصر أساليب علمية وميدانية تساعده على التقويم السليم ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:⁽¹⁾

1. طريقة الصفات والخصائص، وهي عبارة عن معايلار يتم عليها القياس، وتحدد صفات معينة ومحددة لكل عمل مطلوب انجازه من حيث طريقة الأداء ومعدلات الأداء.

2. طريقة الاختيار الإلزامي، هذا الأسلوب هو تحديد المقاييس المطلوبة لكل خاصية لانجاز العمل، والمشرف مسؤول عن تحديد هذه المقاييس.

3. طريقة المقياس المتدرج، هذا الأسلوب هو تحديد مستويات انجاز متدرجة يقاس فيها أداء الفرد، وتحديد وقت انجاز وكمية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج والزمن الذي تم استغراقه في انجاز العمل بصورته النهائية.

4. طريقة الأحداث الهامة، هذا الأسلوب يقاس به تفاعل الأفراد اتجاه المواقف والأحداث التي تظهر داخل العمل، وقدرة الفرد على مواجهتها والتصدي لها وتخطيطها.

5. طريقة الدرجات، حيث يحدد المشرف نقاط لأداء العمال وتحسب درجة الانجاز والأداء على أساس النقاط التي حصل عليها الفرد من الدرجات الكلية لكل عمل، ومهارات المشرف

(1) د. محمد علي الطويل، الإدارة المعاصر، المداخل - المشاكل - الكفاءة، ليبيا (طرابلس: دار الفرجاني، 1997) ص ص 261-262.

الناجح تنعكس في أن يتم التقويم في الظروف التي تم فيها التنفيذ المرتبطة بالتسهيلات المالية والمتعلقة بعدد الأفراد المشرف عليهم، ومستوى مهاراتهم وخبراتهم ووضعهم في التنظيم ودرجة السلطة الممنوحة في ذلك، مع اعتبارات الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء.

هنالك وسائل تؤثر في معدلات الأداء والتي تلجأ الإدارة الحديثة إلى استخدامها لرفع هذه المعدلات ومن أهم الوسائل: (1)

1- التدريب:

يبحث التدريب في الطرق المثلى للأداء والاستفادة من الوقت حيث يستهدف التدريب أربعة أنواع من العاملين:

- أ. العاملون الذين يعملون بطريقة خاطئة وتحتاج لإصلاح وتوجيه.
- ب. التدريب للعاملين الحر على الأسلوب الصحيح قبل استلام العمل.
- ج. التدريب الشامل للعاملين الذين لهم أعمال أخرى ذات صلة بعملهم.
- د. العاملون المرشحون لوظائف مبادئه ولم يسبق لهم التدريب وذلك لاكساب رضا الوظيفة والمؤسسة وتنمية الإحساس للخدمة ويقع على عاتق أجهزة التدريب متابعة المتدربين بعد التدريب لقياس معدلات أدائهم.

2- استخدام الآلات: حيث ترفع عبء الموظف في العمليات الحسابية كذلك آلات التلفون والتصوير والنسخ فهي بذلك ترفع كفاءة العاملين.

(1) د. عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 192-193.

3- التنظيم الفني: كلما كانت الدورة المستندية منظمة ومبنية على دراسات علمية كلما رفع من كفاءة العاملين خلاف ما يحدث في المجتمعات البدائية حيث يسود الاضطراب.

4- التنظيم الإداري: فهو لا يقل أهمية عن التنظيم الفني وهنا حيث التسلسل الإداري ووضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقدير الاحتياجات بكل قسم وإدارة فيسير العمل في سهولة ويسر ليتفرغ كل واحد لأداء مهامه.

5- الحوافز: حيث تؤدي لرفع معدلات أداء العاملين بعضها مادي وأكثرها نفسي وأهم الحوافز المتبعة هي:

- الحافز المادي المباشر: يربط بين العائد المادي وزيادة الإنتاج وفق معدلات أداء معروفة مما يعني الرضا في نفس العاملين.
- الحافز الأدبي المباشر: يقوم بإشعار العامل بالإعجاب والنظرة الخاصة حيث يكلف بالإشراف على مجموعة عاملين أو تدريب الغير وهذا ما يدفع لزيادة الجهد والإخلاص مما يرفع الكفاءة وزيادة معدلات الأداء.
- الحافز المختلط: هو مزيج بين التحفيز الأدبي والمادي ويكون ذلك عن طريق المكافآت الشخصية أو الترقية بالاختيار ويعتبر هذا حافز للآخرين لزيادة معدلات الأداء ودوافع الإنتاج.
- العدالة: لا شيء يقتل الروح المعنوية للعاملين مثل شعورهم بالغبن وأن الإدارة تنحاز للبعض دون الآخر، مما يفقدتهم الشعور بالأمان وحب المؤسسة إضافة لفقده روح التعاون مع

زملائه، أما إذا شعر العاملون بالعدل فهذا هو أكبر محفز للعاملين على زيادة الإنتاج ورفع معدلاته.

▪ الحوافز الوطنية والإنسانية: أحياناً تربط الإدارة أهداف المشروع بقيم وطنية مما يجعل العاملين يفضلون تحقيق أهداف المشروع على أهدافهم الخاصة باعتبارهم جنود في معركة وطنية.

6- وضع الشخص المناسب: فالناس يختلفون في قدراتهم ومساراتهم فإن ما يحسن شخص في عمله لا يجيده آخر، على الإدارة مراعاة ذلك عند اختيار العاملين لأداء الوظائف المختلفة مما يتطلب إجراء التنقلات بين الحين والآخر لرفع الكفاءة وتحسب معدلات الأداء.

7- البعثات الداخلية والخارجية، حيث لها أهميتها وفعاليتها في رفع كفاءة العاملين وتوسيع مدارك العاملين وحافز شديد الفعالية كما يلزم من المدرب أن يكتب تقرير عن بعثته وما استفاده.⁽¹⁾

وأنها من طرق وأساليب تقييم الأداء ما يلي:

1- أساليب المقارنة:

هذا الأسلوب يهدف لتأكيد الفاعلية في الإدارة وهناك طريقتين هما:

أ- أسلوب التدريب.

ب- طريقة التوزيع الإجباري.

أ- أسلوب التدريب: يقسم هذا الأسلوب إلى ثلاثة طرق:

▪ الترتيب العام المباشر: حيث يتم تقويم المديرين بمهاراتهم بالآخرين الذين يشغلون نفس المركز داخل التنظيم ثم يرتب المديرين أفضلهم والذي يليه.

(1) د. محمد عبد الوهاب أنور، معدلات الأداء لرفع كفاءة المصرف، مصر (مصر: بدون تاريخ) ص 16-23.

▪ الترتيب البديل: الذي يعطي المقيم كشف بأسماء المدراء ثم يطلب منه أن يحدد أفضلهم ثم يمحو الأسماء أزواجاً حتى يصل أسوأهم وهذه الطريقة لها عيوب في الاختيار مثل التساهل.

▪ المقارنات الزوجية: هي طريقة لإجراء المقارنة المباشرة حيث تقوم بترتيب كل مدير مع مدير آخر، والأفضل يتم تحديده عن طريق عدد المرات التي ترجح فيها كفته مع المدراء الآخرين.

ب- أسلوب التوزيع الإجباري: يتم ترتيب المديرين على أساس المنحنى الطبيعي بحيث تقع مجموعة المدراء (فوق المتوسط) وأخرى (تحت المتوسط) وتقوم الطريقة على المقارنة.

ج- أسلوب المعايير المطلقة، حيث يتم مقارنة أداء الفرد لمجموعة من المستويات المطلقة ويتم تقييم المدراء بناءً على عدة معايير للأداء وتقسّم هذه الطريقة إلى:

أ- الطرق الكيفية ولها طريقتان:

- طريقة الأحداث الحرجة (تستخدم لتنمية الأنشطة أو الواجبات الإدارية).

- قائمة المراجعة المرجحة (تحتوي على عبارات خاصة بأداء المدراء).

ب- الطرق الكمية:

مثل الطرق الأخرى تحتاج إلى وقت وجهد قبل تطبيقها بنجاح وتستخدم في المنظمات الكبيرة.

3- الدليل المباشر، حيث يمكن الحصول على المعلومات بالأداء الإداري مباشرة بدون أن تمر بتسويق آخر. مثل استخدام القوى العاملة (بالنسبة لمديري الأفراد). معدل دوران المبيعات بالنسبة (للتسويق) وهكذا.

4- أسلوب المراجعة الميدانية، حيث يعتمد على أنيجه الممثلون (إدارة الأفراد) إلى الميدان لجمع المعلومات عن مختلف المديرين بحيث تطرح الأسئلة مباشرة، وتتلقى الإجابات بطريقة غير رسمية وتطبع النتائج مع توصيات ممثلي شؤون الأفراد. وبعد ذلك ترسل مرة ثانية إلى المقيمين بغية إجراء تصحيح للوضع.

5- التغذية المرتدة لمقابة التقويم، ويتم تقسيمها إلى ثلاثة طرق:

أ- أخبر وأنصت، والهدف هنا جعل المدير يحس بإحاسيس شخصية عن التقويم وهنا يخطر المدير بجوانب قوته وضعفه وثانياً جعل المدير يعبر عن أحاسيسه تجاه التقويم وان يستمع المقيم لأعتراضات المدير ودحضها.

ب- أخبر وبع، يقوم هذا البرنامج بإخطار المدير بكيفية قيامه بوظيفته ويجعل المدير يقبل خطط التقويم ويقنعه بإتباع الخطة بهدف الإصلاح.

ج- مدخل حل المشكلات حيث تقوم على معاونة المدير على إصلاح أدائه لوظيفته، الإصلاحات تأتي من المدير وليس المقيم لأن دورة تنشيط أفكار المدير وليس التأثير عليه.

6- أسلوب إصلاحيات الأداء، وتنقسم إلى عدة طرق وإلى مقاييس لأداء الريح.

ب- وضع أسعار للبخائع المباعة للأقسام الأخرى.

ج- وضع هامش الريح للأقسام بصورة تقوم أداءه.

د- وضع نظام للحوافز بدفع مديري المراكز لمزيد من الإنتاج.

هـ- وضع مستويات واقعية للأداء تحقق الريح.

وأكثر أساليب مراقبة الأداء استخدام التفتيش الشخصي والاتصال بالعملاء (الزبائن). وحفظ السجلاتن والمراجع المرحلية للتقويم والتدقيق.⁽¹⁾

أ- التفتيش الشخصي وهو الطريق الأكثر استخداماً لمراقبة الأداء إلى الأرجح هي مراقبة ما يحدث وتحديد ما إذا كان ذلك ملائماً أم لا. لا يستطيع أن تراقب وسائل العمل وإجراءاته ولذلك مما دل العمل عن طريق الذهاب إلى مكان العمل وملاحظة العمل. سوف تشاهد بنفسك ما إذا كانت إجراءات السلامة تتبع أم لا. وهل تتم المحافظة على مستوى النظافة والترتيب أم لا. ويستطيع أن يتعرف عن طريق فحص مخرجات العمل في محل ما إذا كان مستوى الجودة ملائماً أم لا.

للحصول على تصور حقيقي للعمليات يومياً يجب عدم الإعلان مسبقاً عن التفتيش الشخصي ويجب القيام بذلك من حين لآخر للحصول على عينة عشوائية صادقة.

وهناك إرشادات يجب القيام بها عند التفتيش الشخصي:⁽¹⁾

1. لاحظ أسلوب العمل ومدى تطابقه مع ما هو مطلوب.
2. نوعية العمل المطلوب وهل يتناسب مع المعدلات المطلوبة.
3. تقويم المحتويات ولاحظ ذلك من خلال العلاقات والتعاون بين أفراد المجموعة.
4. تبين مجموعة العاملين ومناقشة أمور العمل الخاصة والعامة.

ب- الاتصال بالعملاء بشكل واضح لا سري لإبعاد عامل الثقة الذي يؤثر في النتائج المطلوبة.

ج- الاحتفاظ بالسجلات، هنالك بعض أنواع الأداء يمكن مراقبتها من خلال العديد من اجراءات حفظ السجلات عندما ينصب اهتمامك بالمخرجات والتكلفة والترحيل والوقت.

⁽¹⁾ تاليف ماردون اي، مرجع سابق، ص 139.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 140.

وهناك تصميم قوائم الأداء مثل الرسوم البيانية حيث تصبح نماذج التخطيط وسائل رقابة.

د- المراجعات المرحلية للتقويم، وهي اتصال بينك وبين العاملين بخصوص تقدم الأداء وتتم المراجعات على فترات مرحلية محددة مثل كل أسبوع أو شهر أو كل ثلاثة أشهر على المواعيد المحددة لانجاز خطوات أساسية في المشروع بناءً على طلب أحد العاملين أو المدير وتكون هناك:

1. مناقشات فردية.

2. مناقشات جماعية.

3. أو تقارير مكتوبة.

التدقيق ويركز على الأساليب والاجراءات وليس على نتائج ونتضمن المجالات الشائعة التي تخضع لتدقيق السجلات المالية، الاستخدام الغير ملائم للصلاحيات والسلطات واجراءات الاتفاق ويتم التدقيق من أعضاء في أقسام لها علاقة بالتدقيق أو مكتب تدقيق خارجي.⁽¹⁾

مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء:

تتمثل أهم استخدامات نتائج التقويم بالآتي:⁽²⁾

1. تحديد صلاحية الموظف الجديد، لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة، فإن تقويم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته، مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت فيوظيفته أو يتخذ معه أي اجراء آخر.

(1) المرجع السابق، ص 153.

(2) د. خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003)، ص ص 210-212.

2. الاسترشاد بها عند النقل والترقية بعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجرى عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة، وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى أو ترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقويم عن وجود مهارات لا تستغل في الوظيفة الحالية، والفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقويم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية أو الترفيع.

3. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية أن نتيجة التقويم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، فتستطيع الإدارة والعامل ان يعملوا معاً على رسم طريق للتغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستوى أو تحقيق مستوى أفضل.

4. الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية حيث يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم، ودفع من أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة.

وبذلك توجد المنافسة بين العاملين ولسلامة الربط بين نتائج التقويم ومنح المكافآت ويجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً، وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين.

5. الحكم على مدى سلامة الاختبار والتعيين ونفاد نتائج التقويم في تحسين أسلوب الاختبار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

6. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويتمثل ذلك بتبني قرار استثماري يتعلق باختيار مشروع معين بين عدة مشروعات مقترحة، ولكي يكون ذلك اقراراً ناجحاً لا بد أن يستند على دراسة علمية وشاملة.

المبحث الأول

نبذة عن البنك الزراعي والبنك الأهلي السوداني

البنك الزراعي السوداني:

البنك الزراعي السوداني بنك حكومي مملوك بالكامل لحكومة السودان، ممثلة بنسبة 40% لوزارة المالية و60% لبنك السودان المركزي، وقد تأسس عام 1957 وباشر العمل عام 1959 رائد البنوك الوطنية تم انشاءه من اجل تقديم خدمات للمزارعين مدعومة من الدولة بغض النظر عن الربحية هذا في تعريف مختصر لدوره وتجربة البنك الزراعي التي انحرفت عن مسارها في عهد مافيا الانتقاذ قد حزت بعض الدول العربية والافريقيه نهجه وسياساته الاقتصادية في تنمية العمل الزراعي

اذ يعتبر من البنوك الرائدة في مجال التخصص الزراعي بافريقيا والوطن العربي ولو نظرنا لمسيرة البنوك التي انتهجت نهجه هي حتي الان تقدم الخدمات بصورة مثالية للمزارع وخدميه في المقام الاول دون النظر للربح.

لقد اصبح البنك الزراعي عبء علي المزارع والاقتصاد السوداني منذ تولي بدرالدين طه ادارته وبعد ذلك نأتي لحقبة المدير العام هجو قسم السيد عيس ابكر والذي لا يختلف سلوكا ومنشأا عن السياسي علي الحاج الذي رفض الجلوس معه جون قرنق بحجة عدم سودانيته ثم بعد ذلك حدث ولا حرج عن الادارات المتعاقبه بعد هؤلاء.

عند بداية الانقاذ بدأ البنك ياخذ مسار مختلف عن دوره بانشاء الفروع المصرفية التي كانت عبء اداري ومالي ادخلت البنك في توجهات جديده الغرض منها الربحية والقيام بدور البنوك المصرفية. غاب الدور التخصصي عن البنك وكانت البداية حتي تكتمل مرحلة التخريب بما يعرف بالصالح العام وفائض عمله ومن المحزن في هذه الفترة كانت تتم التعينات بالادارات المختلفة للبنك في تناقض مع عملية فائض عمله ثم بعد ذلك بدأت عملية الكوزنة لجميع القطاعات بالبنك حتي اصبح البنك احد فروع المؤتمر الوطني من الناحية الادارية في اعلي هيكلته رئيساً لمجلس الادارة والي الخرطوم عبدالرحمن احمد الخضر، اصبح البنك الممول الرئيسي للمؤتمر الوطني من خلال العمليات المصرفية الربحية الداخلية بل تعدى دوره الي ممول لافراد النظام تمويل شخصي في مهمة جديدة اضيفت الي مهام البنك بعد ان اصبح احد اعمدة تخريب الاقتصاد السوداني بعمليات اختلاس ونهب منظمة واحياناً بغياء حتي كانت مفضوحة مما اضطر بنك السودان لحفظ ماء وجهه ان نوه لهذه الظاهرة بطريقة احتراسية دون اتخاذ اجراء كما صدر في خطابه الموجه لادارة البنك.

البنك الأهلي السوداني:

هو بنك خاص يقع في مدينة الخرطوم التي تمثل عاصمة جمهورية السودان . تأسس البنك في العام 1983م، وتم الاستحواز على من قبل مجموعة بنك عودة سردار، ويشغل منصب المدير العام السيد مبارك شريل.

نبذة تاريخية والنشأة:

في يوم الأحد الموافق الثالث من مايو للعام 1983م كان مولد ونشأة البنك الأهلي السوداني كبنك تجارى ليقف شامخاً بجانب البنوك التجارية العاملة بالسودان، فقد ظل بنك الأهلي السوداني منذ إنشائه عام 1983م وحتى عام 2006م يتبع رأس مالة إلى بعض المساهمين السودانيين. في يوم الأثنين الموافق الرابع من يوليو 2006 م قام بنك عودة اللبناني بشراء 75% من قيمة الأسهم للبنك الأهلي ووقع البنك الاهلى السودانى وبنك عودة اللبناني بقاعة الصداقة على عقد شراكة يدخل بموجبها بنك عودة كشريك استراتيجى في البنك الاهلى السودانى بنسبة (75%) من اسهم البنك ليرتفع رأسمال البنك الاهلى إلى (72) مليون دولار.

النظام المصرفي:

وبعد توقيع اتفاقية السلام الشامل بين الحكومة والحركة الشعبية لتحرير السودان نمهيا 25 عاما من الحرب الاهلية في الجنوب السودانى تم اصدار قانون بنك السودان المركزى (تعديل) لسنة 2006 حيث حدد طبيعة النظام المصرفى والبنك وفروعه بحيث يتكون البنك والنظام المصرفى السودانى من نظام مصرفى مزدوج احدهما إسلامى في شمال السودان والآخر تقليدي في جنوب السودان.

و يعتبر النظام المصرفى للبنك الأهلئ السودانى من العام 2006م وحتى الآن من أقوى الأنظمة المصرفية العاملة فى السودان وذلك بعد أن أصبحت الإدارة تدار من قبل بنك عودة اللبناى الذى يمتلك حوالئ 76.56% حسب إحصائية العام 2008م وحسب التقديرات فقد حقق البنك فى العام 2008م أرباح بلغ حوالئ 100% مقارنة بالعام السابق فى حين بلغ رأسمال البنك المدفوع حوالئ 150,000,000 جنية سودانى، وذلك الحين أصبح البنك الأهلئ السودانى بنك تجارى واستثمارى يعمل فى القطاع المصرفى السودانى حسب الأنظمة المصرفية المتبعه بالسودان.

الهيكل الإدارى:

مجلس الإدارة:

- السيد: عماد عيتانى - رئيس مجلس الإدارة للبنك الأهلئ السودانى
- السيد: سمير حنا - عضواً
- عبدو جفى - عضواً
- السيد: هشام إبراهيم مالك - عضواً
- السيد: أحمد إبراهيم النفيدى - عضواً
- السيد: رمزى صليبا - عضواً
- السيد: فوزى وصفى - عضواً
- السيد: معاوية أحمد محمد على - سكرتير مجلس الإدارة

الإدارة العامة:

- السيد: عبد السلام شوبارو - المدير العام.

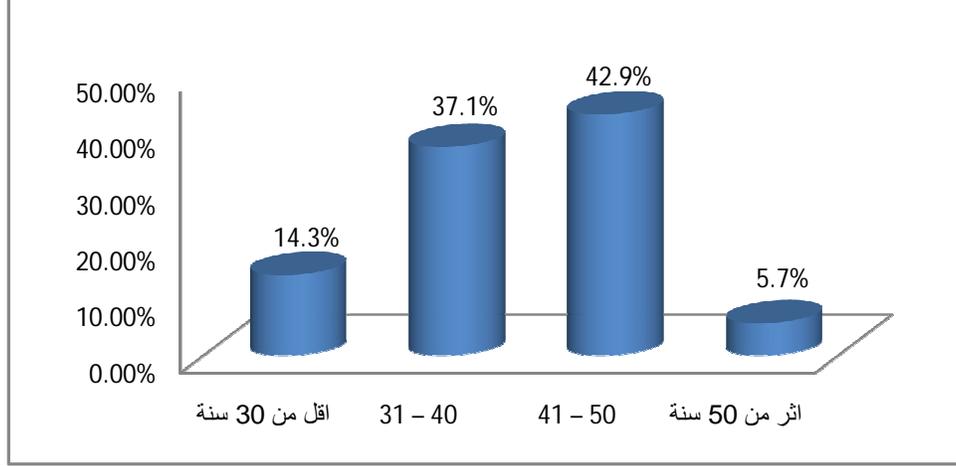
- السيد: معاوية أحمد محمد على - نائب المدير العام
- السيد: محمد أحمد محمد الحاج - رئيس قسم المحاسبة.
- السيد: ماهر حنفي عبد الكريم - مدير إدارة العمليات الأجنبية.
- السيد: محمد داعوق - مدير إدارة شؤون الأفراد والموارد البشرية.
- السيد: طلال كمال أبشر - مدير إدارة الاستثمار.
- السيد: عادل عثمان - رئيس قسم الإجراءات والنظام.
- السيد: عماد عيدروس - مدير إدارة التقنية والحاسوب.

المبحث الثاني
تحليل البيانات
الجدول رقم (1/2/3)

يوضح الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
14.3	5	أقل من 30 سنة
37.1	13	31 - 40
42.9	15	41 - 50
5.7	2	أكثر من 50 سنة
100	35	المجموع

شكل (1/2/3) يوضح الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة



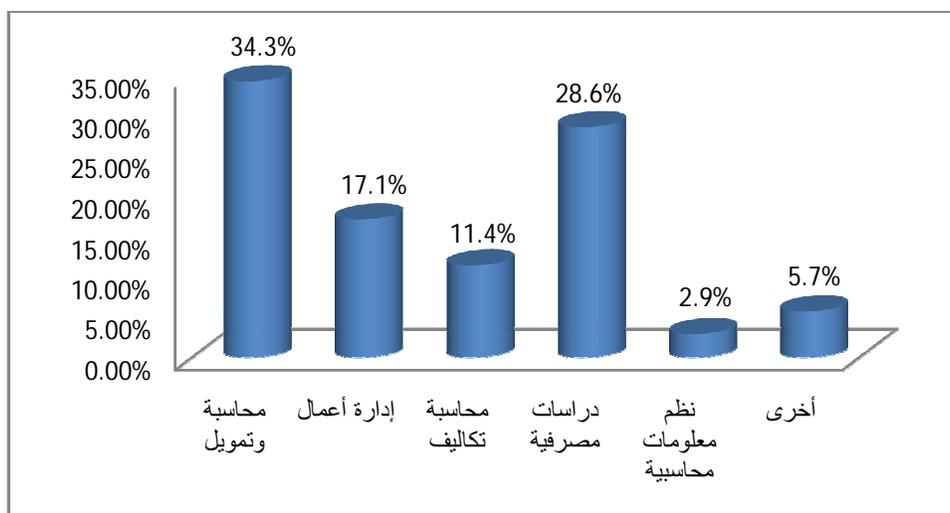
نلاحظ من الجدول رقم (1) والشكل البياني أن نسبة العمر لأفراد عينة الدراسة نجد الذين اعمارهم أقل من 30 سنة كانت (14.3%) بينما نجد الذين اعمارهم من 31 - 40 سنة كانت (37.1%) ونجد الذين اعمارهم من 41 - 50 سنة كانت (42.9%) وهم الاكثرية نسباً لعامل الخبرة العملية الطويلة ونجد الذين اعمارهم أكثر 50 سنة كانت (5.7%).

الجدول رقم (2/2/3)

يوضح التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
34.3	12	محاسبة وتمويل
17.1	6	إدارة أعمال
11.4	4	محاسبة تكاليف
28.6	10	دراسات مصرفية
2.9	1	نظم معلومات محاسبية
5.7	2	أخرى
100	35	المجموع

شكل (2/2/3) يوضح التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة



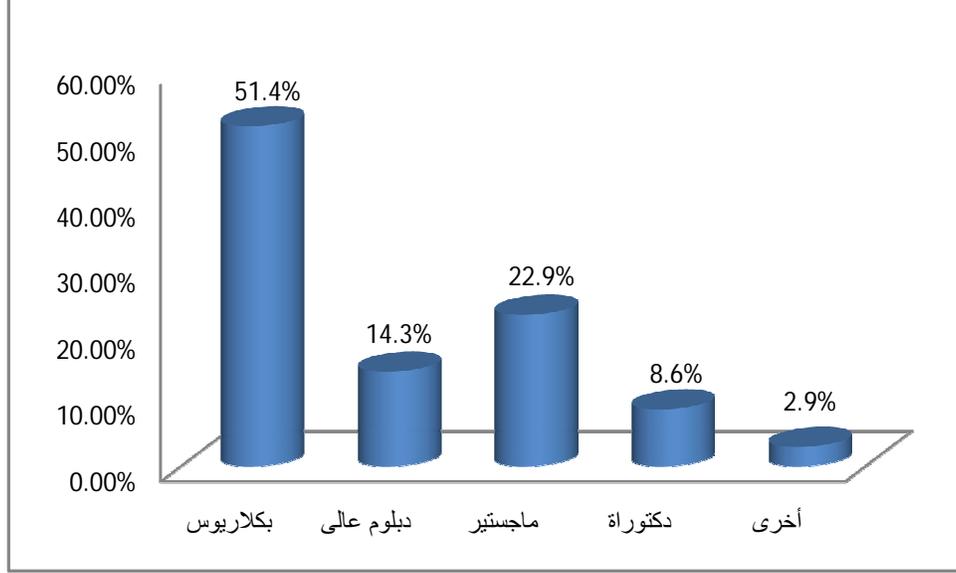
نلاحظ من الجدول رقم (2) والشكل البياني أن نسبة التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة نجد تخصص محاسبة وتمويل كانت (34.4%) بينما نجد تخصص إدارة أعمال كانت (17.1%) ونجد تخصص محاسبة تكاليف كانت (11.4%) ونجد تخصص دراسات مصرفية كانت (28.6%) ونجد تخصص نظم معلومات محاسبية كانت (2.9%) ونجد تخصصات أخرى كانت (5.7%).

الجدول رقم (3/2/3)

يوضح المؤهل الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
51.4	18	بكالوريوس
14.3	5	دبلوم عالي
22.9	8	ماجستير
8.6	3	دكتوراة
2.9	1	أخرى
100	35	المجموع

شكل (3/2/3) يوضح المؤهل الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة



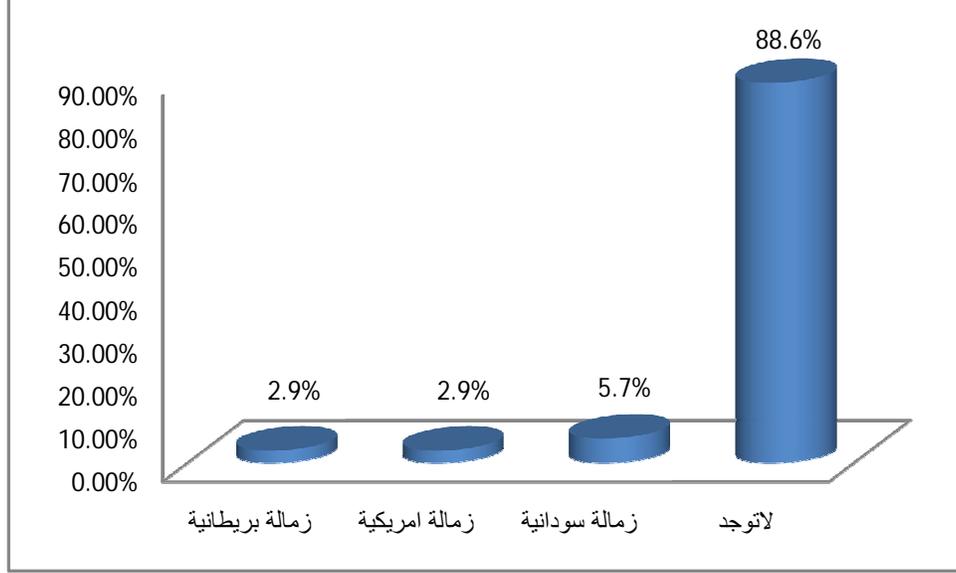
نلاحظ من الجدول رقم (3) والشكل البياني أن نسبة المؤهل الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة نجد البكالوريوس كانت (51.4%) وهم العدد الأكبر من باقي التخصصات نسباً لكثرة الخريجين وحاجة سوق العمل لهم بينما نجد الدبلوم العالي كانت (14.3%) ونجد نسبة الماجستير كانت (22.9%) ونجد نسبة الدكتوراة كانت (8.6%) ونجد نسبة المؤهلات الأخرى كانت (2.9%).

الجدول رقم (4/2/3)

يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة
2.9	1	زمالة بريطانية
2.9	1	زمالة امريكية
5.7	2	زمالة سودانية
88.6	31	لا توجد
100	35	المجموع

شكل (4/2/3) يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



نلاحظ من الجدول رقم (4) والشكل البياني أن نسبة المؤهل المهني لأفراد عينة الدراسة نجد مؤهل زمانة بريطانية كانت (2.9%) بينما نجد مؤهل زمانة امريكية كانت (2.9%) بينما نجد مؤهل زمانة سودانية كانت (5.7%) ونجد لا توجد زمالات كانت (88.6%).

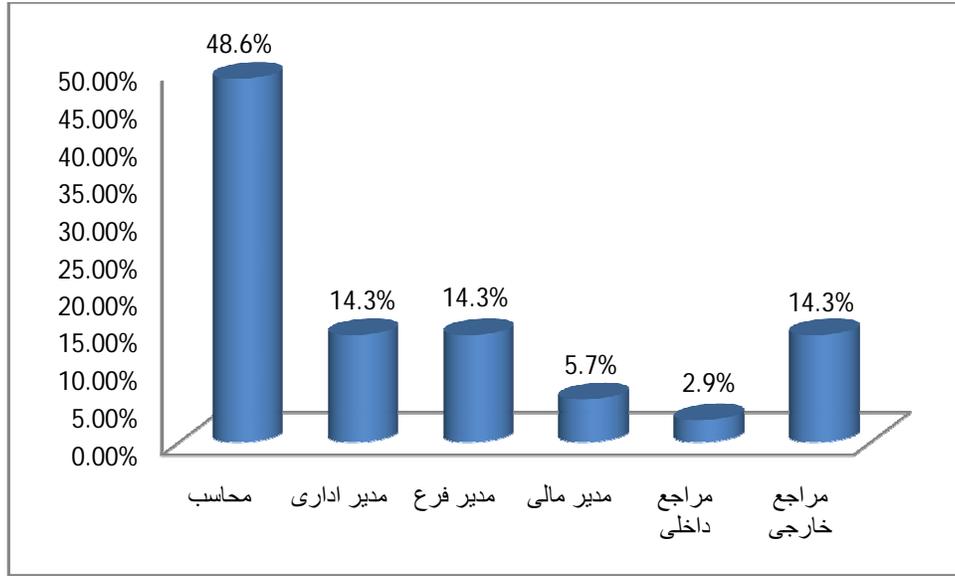
الجدول رقم (5/2/3)

يوضح المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	المركز
48.6	17	محاسب
14.3	5	مدير ادارى
14.3	5	مدير فرع
5.7	2	مدير مالى
2.9	1	مراجع داخلى
14.3	5	مراجع خارجى

100	35	المجموع
-----	----	---------

شكل (5/2/3) يوضح المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة



نلاحظ من الجدول رقم (5) والشكل البياني أن نسبة الوظيفة لأفراد عينة الدراسة نجد وظيفة

محاسب كانت (48.6%) بينما نجد وظيفة مدير إدارى كانت (14.3%) ونجد وظيفة مدير فرع

كانت (14.3%) ونجد وظيفة مدير مالى كانت (5.7%) ونجد وظيفة مراجع داخلى كانت

(2.9%) ونجد وظيفة مراجع خارجى كانت (14.3%).

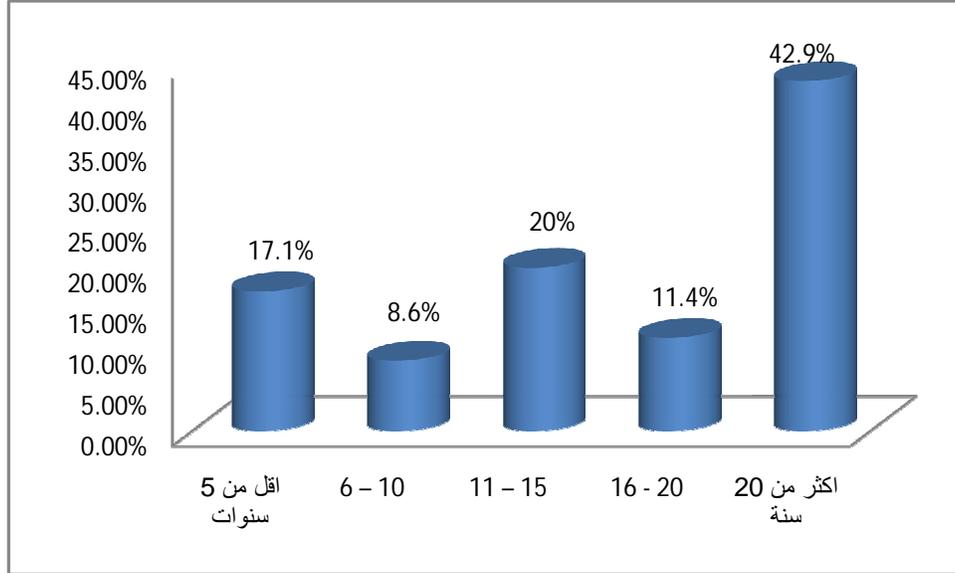
الجدول رقم (6/2/3)

يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	السنة
17.1	6	اقل من 5 سنوات
8.6	3	6 - 10
20	7	11 - 15
11.4	4	16 - 20
42.9	15	اكثر من 20 سنة

100	35	المجموع
-----	----	---------

شكل (6/2/3) يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



نلاحظ من الجدول رقم (6) والشكل البياني أن نسبة سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة نجد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات كانت (17.1%) ونجد الذين خبرتهم بين 6 - 10 كانت (8.6%) بينما نجد الذين خبرتهم من 11 - 15 كانت (20%) ونجد الذين خبرتهم بين 16 - 20 سنة كانت (11.4%) ونجد الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة كانت (42.9%).

الجدول رقم (7/2/3)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأسئلة المحور الاول :

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
1	لا تعتمد إدارة المنشآت بالمصارف الإسلامية في منح التمويل على تقدير المراجع الخارجي	16 %45.7	12 %34.3	2 %5.7	5 14.3 %	-	35 %100
2	عدم توفر البيانات المالية المطلوبة يؤدي الى صعوبة مراجعة العمليات التجارية بالمصارف	9	23	1	2	-	35

%100	-	%5.7	%2.9	%65.7	%25.7	الإسلامية	
35 %100	- -	3 %8.6	4 11.4 %	19 %54.3	9 %25.7	عدم الإطلاع على المستندات المؤيدة للعمليات التجارية بالمصارف السودانية كاوراق الدفع وبيع الأسهم والسندات تصعب من مهمم المراجع الخارجي	3
35 %100	- -	2 %5.7	1 %2.9	9 %25.7	23 %65.7	عدم حصول المراجع الخارجي على معلومات من الارباح المحققة والخسائر خلال السنة المالية تصعب من مهمم المراجعة الخارجية فى مراجعة العمليات التجارية	4

نلاحظ من اجابات المبحوثين فى محور الدراسة الاول : العبارة الاولى نجد معظم آراءهم كانت متجها نحو الموافقة بشدة بنسبة (45.7%) ، بينما نجد العبارة الثانية يتجهون نحو الموافقة بنسبة (65.7%) وفى العبارة الثالثة كانت الآراء متجها نحو الموافقة بنسبة (54.3%) ، وفى العبارة الرابعة كانت آراهم متجها نحو الموافقة بشدة بنسبة (65.7%) ، مما سبق نلاحظ أن كل آراء المبحوثين يتفقون على الموافقة لأسئلة الدراسة.

الجدول رقم (8/2/3)

مناقشة أسئلة الفرضية الاولى: عدم تمكن المراجعة الخارجية من مراجعة جميع العمليات التجارية للمصارف الإسلامية:

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	التفسير	القيمة الإحتمالية
1	لا تعتمد إدارة المنشآت بالمصارف الإسلامية فى منح التمويل على تقدير المراجع الخارجي	1.9	2	14	أوافق	0.000
2	عدم توفر البيانات المالية المطلوبة يؤدي الى	1.9	2	35.3	أوافق	0.000

					صعوبة مراجعة العمليات التجارية بالمصارف الإسلامية	
0.000	أوافق	18.4	2	2	عدم الإطلاع على المستندات المؤيدة للعمليات التجارية بالمصارف السودانية كاوراق الدفع وبيع الأسهم والسندات تصعب من مهمه المراجع الخارجى	3
0.000	أوافق بشدة	35.3	1	1.5	عدم حصول المراجع الخارجى على معلومات من الارباح المحققة والخسائر خلال السنة المالية تصعب من مهمت المراجعة الخارجية فى مراجعة العمليات التجارية	4

من الجدول رقم (8) نلاحظ ان القيم الإحتمالية لكل العبارات الخاصة بالفرضية الاولى نجدها أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية ، أى الفرضية متحققة وبالتالي إجابات المبحوثين تتحيز لاجابة دون غيرها ، أى المبحوثين يوافقون على ذلك كما سبق ذكره فى محور الدراسة الاول.

الجدول رقم (9/2/3)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأسئلة المحور الثاني:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
1	التزام المصارف الإسلامية بتطبيق معايير المراجعة الداخلية يجنبها المخاطر الإثتمانية المنظمة	17 %48.4	15 %42.9	1 %2.9	1 %2.9	1 %2.9	35 %100
2	عوامل الخطر المتعلقة بالمراجعة تقع على مسئولية المراجع الخارجى بصورة مباشرة أو	4 %11.4	18 %51.4	3 %22.9	3 %8.6	2 %5.7	35 %100

						غير مباشرة	
35 %100	- -	3 %8.6	1 %2.9	9 %25.7	22 %62.9	عدم وجود نظام دقيق للرقابة الداخلية يؤدي الى صعوبة إكتشاف الأخطاء والغش في المراجعة الداخلية	3
35 %100	1 %2.9	- -	- -	9 %25.7	25 %71.4	إمام فريق المراجعة الداخلية بالمصارف الإسلامية يزيد من جودة تقرير المراجعة الداخلية	4

نلاحظ من اجابات المبحوثين فى المحور الثاني: العبارة الاولى نجد معظم آراءهم كانت متجها نحو الموافقة بشدة بنسبة (42.9%)، بينما نجد العبارة الثانية يتجهون نحو الموافقة بنسبة (51.4%) وفى العبارة الثالثة كانت الآراء متجها نحو الموافقة بشدة بنسبة (62.9%)، وفى العبارة الرابعة كانت آراهم متجها نحو الموافقة بشدة بنسبة (71.4%)، مما سبق نلاحظ أن كل آراء المبحوثين يتفقون على الموافقة لأسئلة الدراسة.

الجدول رقم (10/2/3)

مناقشة أسئلة الفرضية الثانية: عدم التزام المصارف الإسلامية بمعايير المراجعة الداخلية يزيد من صعوبة عم للمراجع الخارجي:

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الوسيط	قيمة مربع كاي	التفسير	القيمة الاحتمالية
1	التزام المصارف الإسلامية بتطبيق معايير المراجعة الداخلية يجنبها المخاطر الائتمانية المنظمة	1.7	2	38.3	أوافق	0.000
2	عوامل الخطر المتعلقة بالمراجعة تقع على مسؤولية المراجع الخارجى بصورة مباشرة أو	2.5	2	24.6	أوافق	0.000

					غير مباشرة	
0.000	بشدة أوافق	30.7	1	1.6	عدم وجود نظام دقيق للرقابة الداخلية يؤدي الى صعوبة إكتشاف الأخطاء والغش فى المراجعة الداخلية	3
0.000	أوافق بشدة	25.6	1	1.4	إمام فريق المراجعة الداخلية بالمصارف الإسلامية يزيد من جودة تقرير المراجعة الداخلية	4

من الجدول رقم (10) نلاحظ ان القيم الإحتمالية لجميع العبارات الخاصة بالفرضية الثانية نجدها أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية، أى الفرضية متحققة وبالتالي إجابات المبحوثين تتحيز لاجابة دون غيرها، أى المبحوثين يوافقون على ذلك كما سبق زكرة فى محور الدراسة الثاني.

الجدول رقم (11/2/3)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأسئلة المحور الثالث:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المجموع
1	إستغلال المراجع الخارجى يساعد فى أداء عملية المراجعة بكفاءة	21 %60	8 %22.6	1 %2.9	4 %11.4	1 %2.9	35 %100
2	لا يمكن تطبيق معايير المراجعة فى حالة وضع قيود على المراجع الخارجى	20 %57.1	11 %31.4	2 5.7	-	2 %5.7	35 %100
3	لإلتزام بتطبيق معايير المراجعة المتعاف عليها وقواعد سلوك المهنة يساهم فى زيادة كفاءة المراجعة الخارجية	21 %60	13 %37.1	-	1 %2.9	-	35 %100

35 %100	- -	1 %2.9	- -	9 %25.7	25 %71.4	4 بساهم الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة المتعاف عليها وقواعد سلوك المهنة فى زيادة كفاءة المراجعة الخارجية
------------	--------	-----------	--------	------------	-------------	--

نلاحظ من اجابات المبحوثين فى المحور الثالث : العبارة الاولى نجد معظم آراءهم كانت متجها نحو الموافقة بشدة بنسبة (60%)، بينما نجد العبارة الثانية يتجهون نحو الموافقة بنسبة (57.1%) وفى العبارة الثالثة كانت الآراء متجها نحو الموافقة بشدة بنسبة (60%)، وفى العبارة الرابعة كانت آراهم متجها نحو الموافقة بشدة بنسبة (71.4%)، مما سبق نلاحظ أن كل آراء المبحوثين يتفقون على الموافقة لأسئلة الدراسة.

الجدول رقم (12/2/3)

مناقشة أسئلة الفرضية الثالثة: عدم قدرة المراجع الخارجى على تطبيق معايير المراجعة الخارجية:

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الوسيط	قيمة مربع كاي	التفسير	القيمة الاحتمالية
1	إستغلال المراجع الخارجى يساعد فى أداء عملية المراجعة بكفاءه	1.7	1	39.7	أوافق بشدة	0.000
2	لا يمكن تطبيق معايير المراجعة فى حالة وضع قيود على المراجع الخارجى	1.6	1	25.5	أوافق بشدة	0.000
3	لإلتزام بتطبيق معايير المراجعة المتعاف عليها وقواعد سلوك المهنة يساهم فى زيادة كفاءة المراجعة الخارجية	1.5	1	17.4	أوافق بشدة	0.000

0.000	أوافق بشدة	26.6	1	1.3	يساهم الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة المتعاف عليها وقواعد سلوك المهنة فى زيادة كفاءة المراجعة الخارجية	4
-------	------------	------	---	-----	---	---

من الجدول رقم (12) نلاحظ ان القيم الإحتمالية لجميع العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة نجدها أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية، أى الفرضية متحققة وبالتالي إجابات المبحوثين تتحيز لاجابة دون غيرها، أى المبحوثين يوافقون على ذلك كما سبق ذكره فى محور الدراسة الثالث.

الثبات والصدق الإحصائى لإجابات أفراد عينة الدراسة

الصدق	الثبات	عدد العبارات	رقم المحور
0.754	0.68	4	الأول
0.517	0.267	4	الثانى
0.477	0.228	4	الثالث
0.798	0.637	12	المجموع الكلى

أولاً : النتائج:

1. عدم الإطلاع على المستندات المؤيدة للعمليات التجارية للمصارف السودانية يصعب من مهمة المراجع الخارجي.
2. عدم توفر البيانات المالية المطلوبة يؤدي إلى صعوبة مراجعة العمليات التجارية بالمصارف الإسلامية.
3. عوامل الخطر المتعلقة بالمراجعة تقع على مسؤولية المراجع الخارجي بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
4. التزام المصارف الإسلامية بتطبيق معايير المراجعة الداخلية يجنبها المخاطر الائتمانية المنظمة.

5. إستقلال المراجع الخارجي يساعد في أداء عملية المراجعة بكفاءة.
6. لا يمكن تطبيق معايير المراجعة في حالة وضع قيود على المراجع الخارجي.

ثانياً : التوصيات:

1. ضرورة توفر البيانات المالية المطلوبة لمراجعة العمليات التجارية للمصارف الإسلامية.
2. ضرورة حصول المراجع الخارجي على معلومات عن الأرباح المحققة والخسائر خلال السنة المالية.
3. على المصارف الإسلامية تطبيق معايير المراجعة الداخلية.
4. ضرورة وجود نظام دقيق للرقابة الداخلية.
5. وجوب الالتزام بتطبيق معايير المراجعة الكتعارف عليها وقواعد سلوك المهنة.
6. وجوب إستغلال المراجع الخارجي لاتمام عملية المراجعة بكفاءة تامة.

المصادر والمراجع

أولاً المصادر:

1. القرآن الكريم.

ثانياً : المراجع العربية:

1. السميع دسوقي، دراسات في المراجعة، جمهورية السودان، جامعة القاهرة الفرع، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992م.
2. أحمد حلمي جمعه، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، نقلا عن: AAA, Committee on Basic Auditing

concepts , A statement of Basic Auditing concepts American
Accounting Association , 1973,p-2

3. آلاء حاتم العاني، أساليب استنباط معايير ومؤشرات الرقابة على الأداء، بغداد: ديوان الرقابة

المالية، بحث مقدم للمسابقة الخامسة في مجال البحث العلمي التي نظمتها المجموعة
العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، 1997م.

4. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعلم جديد، مصر، معهد الكفاية

الإنتاجية، جامعة الزقازيق، دار النهضة العربية، 1997م

5. توفيق محمد عبد المحسن، كاتب تقييم الأداء، ص 4 نقلاً عن (Backer Norton -

(WASSERMAN

6. خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1،

2003م.

7. شوقي رياض نظريات الإثبات في المراجعة، القاهرة، دار النهضة العربية 1970م.

8. عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، مطبعة ذات السلاسل، الكويت 1989م.

9. عبد الفتاح محمد الصحن، أصول المراجعة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 1999م -

2000م.

10. عبدالفتاح محمد الصحن، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة.

11. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الأردن، عمان، دار حامد للنشر،

1999م.

12. عمر على شحاته، مراجعة وفحص الحسابات، دار النهضة العربية 1974م، نقلا عن: د. عبد الماجد.
13. عيسى أبو طبل وعصام الدين محمد متولي.
14. كمال الدين مصطفى الزاهروي، دمحم السيد سراب، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، الدار الجامعية الاسكندرية.
15. كول بليس جراهام، الابن ستيفن دبليو هارتر، إدارة المنشآت العامة، مراجعة وفيق مازن، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، مصر، القاهرة، الناشر الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996م.
16. محمد على شحاته، فحص ومراقبة الحسابات . 1974م.
17. محمد سمير الصبان، د. إسماعيل إبراهيم جمعة، د. رزق السواقيري، الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية للطباعة والنشر، 1996م.
18. محمد عبد الوهاب أنور، معدلات الأداء لرفع كفاءة المصرف، مصر، مصر: بدون تاريخ.
19. محمد علي الطويل، الإدارة المعاصر، المداخل - المشاكل - الكفاءة، ليبيا، طرابلس: دار الفرجاني، 1997م.
20. محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، سوريا، دمشق، الناشر دار الرخاء، الطبعة الأولى، 2001م.

21. محمد وصفي عقيلي، وآخرون، وظائف المنظمات العامة، عمان، عمان، دار زهراء للنشر والتوزيع، 1994م.

ثالثاً : المراجع الأجنبية:

1. Backer Norton Jacoben lyle, cos /Accounting managerial approach MRCrew Hill book co. NY 396.
2. Michael J. poatt , "Auditing ' long man Group Ltd . London 1982. P74.
3. WASSERMAN, Paul, measurement and Evaluation of organization performance of Nell university 19.

رابعاً : الرسائل العلمية:

1. أميمة خليل محمد أحمد، واقع وتطور مهنة المحاسبة في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م.
2. حسين محمد عثمان، الخطوات العملية لتنفيذ مراجعة الأداء - دراسة حالة منظمة العمل العربية، الخرطوم، جامعة النيلين، كلية التجارة، الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003م.
3. رقية عامر عبد المجيد، تقويم عمليات المراجعة في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م.

4. سالم إسماعيل أبو شوارب، تقويم الأداء في المصارف الإسلامية باستخدام التحليل المالي، الخرطوم دراسة تطبيقية، كلية التجارة شعبة المحاسبة، رسالة ماجستير غير منشورة، 1997م.

5. كريمة جاسم العيداني، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وقييم الأداء في المنشآت الصناعية دراسة حالة مصنع ورق البصرة، العراق، جامعة البصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، 1989م.

6. ممدوح موسى العوران، رقابة الأداء: المنظور العلمي والعملي، دراسة حالة ديوان المحاسبة الأردني، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004م.

7. الهادي علي مصطفى، تقويم الأداء المالي والمحاسبي في البنوك الإسلامية، الخرطوم، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004م.

خامساً : المجالات والدوريات :

1. تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، العدد الأول، يوليو 1976م.

2. سعد صالح الروينح، رقابة الأداء في الوحدات الحكومية، الرياض، الجمعية السعودية للمحاسبة، مجلة المحاسبة، السنة الثانية، العدد السابع، ديسمبر، 1995م.

3. لطفي عبد الملك، تقييم الأداء الاقتصادي، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، سلسلة دراسات رقم 22 1996م.

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم المحاسبة والتمويل

السيد/ السيدة/..... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: إستمارة إستبيان

يقوم الباحثون بدراسة بعنوان: دور المراجعة الخارجية في تقويم الأداء المالي في المصارف

الإسلامية)، وذلك للحصول على بعض البيانات لإختبار فرضيات الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم

بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في هذه الإستبانة بوضوح وموضوعية تضمن لكم سلامة البيانات التي تدلون بها وإن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم شكرنا على حسن التعاون،،،

الباحثون

السمؤل آدم أحمد

الشفيع أبو عبيده سعيد

أيمن مختار إبراهيم

مصعب احمد جباي

معاوية علي حسين

أولاً : البيانات الشخصية:

فضلاً ضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً :

1- العمر:

30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

2- التخصص العلمي:

محاسبة تمويل إدارة أعمال محاسبة تكاليف
دراسات مصرفية نظم معلومات محاسبية أخرى

3- المؤهل الأكاديمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير
دكتوراه أخرى

4- المؤهل العلمي:

زمالة بريطانية زمالة أمريكية زمالة عربية
زمالة سودانية زمالة أخرى لا توجد

5- المركز الوظيفي:

محاسب مدير إداري مدير فرع
مدير مالي مراجع خارجي أخرى

6- سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة
16-20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانياً : عبارات الإستبانة:

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً :

الفرضية الأولى: عدم تمكن المراجعة الحجازية من مراجعة جميع العمليات التجارية للمصارف الإسلامية:

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1.	لا تعتمد إدارة المنشأة بالمصارف الإسلامية في منح التمويل على تقدير المراجع الخارجي					
2.	عدم توفر البيانات المالية المطلوبة يؤدي إلى صعوبة مراجعة العمليات التجارية بالمصارف الإسلامية					
3.	عدم الإطلاع على المستندات المؤيدة للعمليات التجارية بالمصارف السودانية كأوراق الدفع وبيع السهم والسندات تصعب من مهمة المراجع الخارجي					
4.	عدم حصول المراجع الخارجي على معلومات عن الأرباح					

					المحفقة والخسائر خلال السنة المالية يصعب من مهمة المراجعة الخارجية في مراجعة العمليات التجارية
--	--	--	--	--	--

الفرضية الثانية: عدم التزام المصارف الإسلامية بمعايير المراجعة الداخلية يزيد من صعوبة عمل المراجع الخارجي:

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	لتزام المصارف الإسلامية بتطبيق معايير المراجعة الداخلية يجنبها المخاطر الائتمانية المنتظمة					
2.	عوامل الخطر المتعلقة بالمراجعة تقع على مسؤولية المراجع الخارجي بصورة مباشرة أو غير مباشرة					
3.	عدم وجود نظام دقيق للرقابة الداخلية يؤدي إلى صعوبة إكتشاف الأخطاء والغش في المراجعة الخارجية					
4.	إلمام فريق المراجعة الداخلية بالمصارف الإسلامية يزيد من جودة تقرير المراجعة الخارجية					

الفرضية الثالثة: عدم قدرة المراجع الخارجي على تطبيق معايير المراجعة الخارجية:

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	إستقلال المراجع الخارجي يساعد في أداء عملية المراجعة بكفاءة					
2.	لا يمكن تطبيق معايير المراجعة المتعارف عليها وقواعد سلوك المهنة يساهم في زيادة كفاءة المراجعة الخارجية					
3.	لإلتزام بتطبيق معايير المراجعة المتعارف عليها وقواعد سلوك المهنة يساهم في زيادة كفاءة المراجعة الخارجية					
4.	يساهم لإلتزام بتطبيق معايير المراجعة المتعارف عليها وقواعد سلوك المهنة في زيادة كفاءة المراجعة الخارجية					

