

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل



دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار
في شركات المساهمة العامة
(دراسة ميدانية مصرف المزارع التجاري)

**The Role of Internal Audit in Decision Making in
Public Shareholding Companies
(Field study: Commercial Farm Bank)**

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل

إعداد الباحثون::

آدم يحيى عبد الله آدم

أمين صالح عبد الحفيظ صالح

صالح عبد الله علي طه

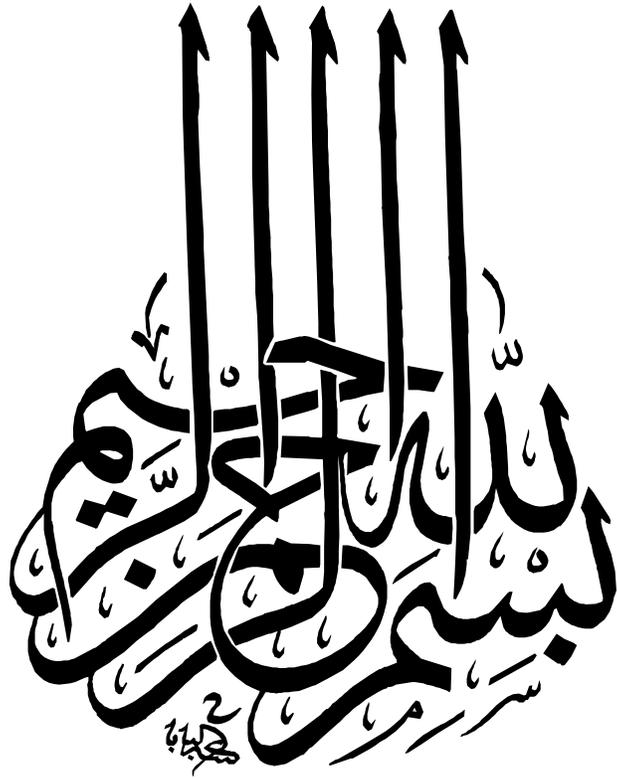
الماحي عبد العزيز الطاهر الحاج

مجاهد نصر الدين عثمان حسن

إشراف الدكتور/

مصطفى نجم البشاري

1439هـ / 2017م



الشكر والعرفان

(الشكر لله أولاً وأخيراً ..)

وفي مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور .. سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا.

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار

الحياة.

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية الدراسات التجارية قسم المحاسبة والتمويل.

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور:

مصطفى نجم البشاري

الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل

التقدي والاحترام..

وشكرنا الخاص إلى الدكتور / بابكر إبراهيم الصديق الذي ما بخل علينا من علمه بشي فجزاه الله عنا كل خير وإحسان وجعل ما قدمه لنا في صالح أعماله.

والشكر موصول إلى أسرة مصرف المزارع التجاري لما قدموه لنا من

دعم في سبيل إخراج هذا البحث.

مستخلص البحث

تناول هذا البحث دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة (دراسة ميدانية: مصرف المزارع التجاري) ، تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة؟ الذي تفرعت منه عدة أسئلة منها: هل يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل كل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة ؟ ، هل أن المؤسسات على وجه العموم وشركات المساهمة العامة على وجه الخصوص اعتمدت على مراجعة داخلية بمقوماته الأساسية؟، وهل كانت هناك نتائى فعلية ساهمت المراجعة

الداخلية في تحقيقها من خلال القرارات المتخذة؟، هل أنه يتوفر جميع الشروط والمقومات الأساسية للمراجعة الداخلية تكون وحدها من دون اللجوء إلى جهات خارجية مماثلة قادرة على بلوغ الأهداف المرجوة منها، وتكمن أهمية هذا البحث في إن مهنة المراجعة الداخلية كي تستمر بتطوير أعمالها ، وترتقي بها ، وتبقى الأداة المساعدة للإدارة على القيام بوظائفها ومسؤولياتها من خلال إمدادها بالمعلومات التي تساعد على الوفاء بمسؤولياتها يتوجب عليها أن تكواكب كافة التطورات وأن تقدم كل الخدمات الجيدة التي تأملها الإدارة منها. وإنطلاقاً من هذا كانت للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية إتخاذ القرار بصفة خاصة في شركات المساهمة العامة. تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: معرفة مدى إعتداد شركات المساهمة العامة على المراجعة الداخلية بجميع مقوماتها الأساسية ، مدى وعي شركات المساهمة العامة بأهمية المراجعة الداخلية كأسلوب إتخاذ القرار ، مدى الإعتداد على المراجعة الداخلية في المؤسسات السودانية لإتخاذ القرار بكفاءة وفعالية ومصدر أساسي للمعلومة ، حاجة شركات المساهمة العامة إلى التطبيق المشروع الفعال لوظيفة المراجعة الداخلية لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة من أجل أهدافها المنشودة ، والتكيف مع ما يحصل من تطورات وكفاءة لإتخاذ القرارات. وقد ناقش البحث الفرضيات التالية: إعتداد مراجعة داخلية بجميع مقوماتها من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات على جميع المستويات كما تريد توجيهات الخبرات الخارجية من فاعلية المراجعة الداخلية في الإسهام في عملية صنع القرارات، يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في إتخاذ جميع القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. وقد خرج البحث بأهم النتائج التالية: يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية ، تقارير المراجعة الداخلية تساعد في إتخاذ القرارات. وعلى ضوء تلك النتائج يوصي الباحثون بالآتي: على شركات المساهمة العامة إتخاذ القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة وذلك لأهمية وظيفة المراجعة الداخلية ، يجب الإهتمام بتقارير المراجعة الداخلية وذلك لكي تساعد في إتخاذ القرارات.

Abstract

This research dealt with the role of internal audit in decision making in public shareholding companies (field study: commercial farm bank). The problem of research was to answer the following main question: What is the role of internal auditing in decision making in public shareholding companies? Which led to several questions, including: Can internal audit contribute to the activation of all decisions taken in public shareholding companies? , Are the institutions in general and the public shareholding companies in particular relied on an internal audit of its basic components? Were there any actual results that the internal audit contributed to achieve through the decisions taken? Is it that all the conditions and basic elements of the internal audit are available alone? The importance of this research lies in the fact that the internal audit profession continues to develop its business, elevates it, and remains a tool for the Department to carry out its functions and responsibilities by providing information that helps Fulfillment of its responsibilities it must be Tkwakb all developments and to provide all the good services that ponders management of them. Based on this, the internal audit was of great importance in the process of management in general and the decision-making process in particular in the public shareholding companies. The study aims to achieve the following objectives: To know the extent to which public shareholding companies rely on internal auditing in all its basic components, the extent to which public shareholding companies are aware of the importance of internal excellence as a decision-making method, the extent of reliance on internal auditing in Sudanese institutions for efficient and effective decision making and a basic source of information. Public shareholding companies to effectively implement the internal audit function to help them perform their activities properly for their intended objectives and to adapt to the developments and efficiency of decision making. The research discussed the following hypotheses: Adopting an internal review of all its components will contribute significantly to decision making at all levels. External guidance from the effectiveness of internal auditing in contributing to the decision-making process depends on internal decision making. The various administrative levels of the importance of the internal audit function. This study followed

the descriptive and analytical approach. The research has produced the following important results: The contribution of internal audit depends on the decision making on the extent to which the various administrative levels are convinced of the importance of the internal audit function. Internal audit reports help to make decisions. In the light of these findings, the researchers recommend the following: Public Shareholding Companies must make decisions on the basis of the conviction of the different administrative levels. For the importance of the internal audit function, internal audit reports should be taken care of in order to help make decisions

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ-و	مستخلص الدراسة باللغة العربية
ز-ح	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
ط-ي	فهرس الموضوعات
ك-ل	فهرس الجداول
م-ن	فهرس الأشكال
الإطار العام للبحث	
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
2	أهمية البحث
3	أهداف البحث
3	فرضيات البحث
3	منهج البحث
3	مصادر البحث
3	حدود البحث
4	هيكل البحث.
14-5	الدراسات السابقة
الفصل الأول	
الإطار النظري للمراجعة الداخلية	
15	مقدمة الفصل الأول
37-16	المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية
53-38	المبحث الثاني: أنواع المراجعة الداخلية

الفصل الثاني الإطار النظري لإتخاذ القرارات	
54	مقدمة الفصل الثاني
65-55	المبحث الأول : مفهوم إتخاذ القرار وأنواع القرارات
75-66	المبحث الثاني: مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات
	الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية
82-76	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مصرف المزارع التجاري
104-83	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
	الخاتمة وتشمل
105	أولاً : النتائج
105	ثانياً : التوصيات
110-106	المصادر والمراجع
115-111	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
86	لتكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	جدول رقم (1/2/3)
87	لتكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	جدول رقم (2/1/3)
88	لتكرارات لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	جدول رقم (3/2/3)
89	لتكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التدريب	جدول رقم (4/2/3)
90	لتكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	جدول رقم (5/2/3)
91	لتكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	جدول رقم (6/2/3)
92	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى.	جدول رقم (7/2/3)
93	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى.	جدول (8/2/3)
94	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى.	جدول (9/2/3)
95	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى.	جدول رقم (10/2/3)
96	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى.	جدول (11/2/3)
97	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة	جدول (12/2/3)

	الدراسة حول الفرضية الأولى:	
98	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية.	جدول رقم (13/2/3)
99	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية.	جدول (14/2/3)
100	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية.	جدول (15/2/3)
101	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية.	جدول رقم (16/2/3)
102	لتكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية.	جدول رقم (17/2/3)
103	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الثانية.:	جدول رقم (18/2/3)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
66	طبيعة المراجعة الداخلية	شكل رقم (1/2/2)
67	دورة حياة عملية المراجعة	شكل رقم (2/2/2)
70	نموذج تحليل كثافة (درجة تركيز) المراجعة الداخلية	شكل رقم (3/2/2)
72	التعاون المحتمل بين المراجعة الداخلية والإدارة	شكل رقم (4/2/2)
86	أفراد عينة الدراسة وفق العمر	شكل رقم (1/2/3)
87	لتكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	شكل رقم (2/2/3)
88	أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	شكل رقم (3/2/3)
89	لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل المهني	شكل رقم (4/2/3)
90	أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم (5/2/3)
91	أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	شكل رقم (6/2/3)
92	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى	شكل رقم (7/2/3)
93	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى	شكل رقم (8/2/3)

94	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى	شكل رقم (9/2/3)
95	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى	شكل رقم (10/2/4)
96	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى	شكل رقم (11/2/3)
98	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية	شكل رقم (12/2/3)
99	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية	شكل رقم (13/2/3)
100	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية	شكل رقم (14/2/3)
101	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية	شكل رقم (15/2/4)
102	إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية	شكل رقم (16/2/3)

الإطار العام للبحث

الإطار العام للبحث

المقدمة:

يشهد النشاط التجاري تسارعاً وتطوراً كبيراً جداً على مستوى عالم الأعمال بسبب ظاهرة العولمة ، وإن ارتباط الأسواق وانتشار تكنولوجيا الإعلام والإتصال مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية على المستويين المحلي والدولي وعليه بهدف الإستمرار لابد للمؤسسة الإقتصادية أن تملك ميزة التنافسية تتحدى بها المنافسين وترضي بها عملائها.

كما تعد المراجعة بمفهومها الحديث أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها ، حيث على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية والمالية والتشغيلية ، الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية ، تلعب دوراً مهماً في مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤوليتها المختلفة. في ظل التطورات الراهنة والمليئة بالفرص والتحديات ، وفي ظل الأشكال المختلفة للمؤسسات وتنوعها وعلى اختلاف أحجامها زادت حاجة المؤسسة إلى إعتماد وظيفة المراجعة الداخلية ، وتتوفر فيها مجموعة من المعايير المؤهلة لهذه الوظيفة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة فأصبحت المراجعة الداخلية أداء في يد المؤسسة تستعملها في الكشف عن مواطن الاختلال وتحديد نقاط القوة وتنبية إدارة المؤسسة بما قد تواجهه من أخطار وما يتاح أمامها من فرص.

ولأن المعلومة أصبحت أساس المنافسة ومصدر الميزة التنافسية نجد المؤسسات الإقتصادية والعالمية تعتمد عليها كأساس لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بكفاءة وفعالية . وذلك اعتماداً على نظام رقابة انطلاقاً من المراجعة الداخلية كأسلوب لتقييم فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة وكفاءة العاملين ، وفحص وتقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية.

وتعبير مصدر للمعلومات للإدارة العليا لإتخاذ القرارات الاستثمارية والإدارات الوسطى لإتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية والتكتيكية وبهذا تعتمد المؤسسات العالمية على المراجعة الداخلية كأسلوب فعال إتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب.

فقد كانت عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية من العمليات الأساسية التي يقوم بها جميع من هم في المؤسسة بمقا يقدم أهدافها المسطرة إلا أن إقبال على إتخاذ القرارات مهما كان صنفها (إستراتيجية ، تكتلية ، تنفيذية). يحتاج إلى الإعتماد على معلمات مؤهلة

لذلك ، هذا الأمر جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات فيستعان بها من أجل دعم وتفعيل هذه القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

وعلى ضوء ما سبق كان عنوان البحث دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة.

مشكلة البحث:

تلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً في عملية إتخاذ القرار بحيث تساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ، ليتم إستعمالها في عملية إتخاذ القرار للحصول على معلومات ذات جودة وفعالية. ولتوضيح الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة نقوم بالإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة منها:

- هل يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل كل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة ؟

- هل أن المؤسسات على وجه العموم وشركات المساهمة العامة على وجه الخصوص اعتمدت على مراجعة داخلية بمقوماته الأساسية؟ وهل كانت هناك نتائج فعلية ساهمت المراجعة الداخلية في تحقيقها من خلال القرارات المتخذة؟

- هل أنه يتوفر جميع الشروط والمقومات الأساسية للمراجعة الداخلية تكون وحدها من دون اللجوء إلى جهات خارجية مماثلة قادرة على بلوغ الأهداف المرجوة منها.

أهمية البحث:

إن مهنة المراجعة الداخلية كي تستمر بتطوير أعمالها ، وترتقي بها ، وتبقى الأداة المساعدة للإدارة على القيام بوظائفها ومسؤولياتها من خلال إمدادها بالمعلومات التي تساعد على الوفاء بمسؤولياتها يتوجب عليها أن تتواكب كافة التطورات وأن تقدم كل الخدمات الجيدة التي تأملها الإدارة منها. وإطلاقاً من هذا كانت للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية إتخاذ القرار بصفة خاصة في شركات المساهمة العامة.

أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى إعتداد شركات المساهمة العامة على المراجعة الداخلية بجميع مقوماتها الأساسية.
- مدى وعي شركات المساهمة العامة بأهمية المراجعة الداخلية كأسلوب إتخاذ القرار.
- مدى الإعتداد على المراجعة الداخلية في المؤسسات السودانية لإتخاذ القرار بكفاءة وفعالية ومصدر أساسي للمعلومة.
- حاجة شركات المساهمة العامة إلى التطبيق المشروع الفعال لوظيفة المراجعة الداخلية لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة من أجل أهدافها المنشودة ، والتكيف مع ما يحصل من تطورات وكفاءة إتخاذ القرارات.

فرضيات الدراسة:

- 1- تقارير المراجعة الداخلية تساعد في اتخاذ القرارات
- 2- يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في إتخاذ جميع القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية.

منهج البحث:

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الإقتصادية لهذا يكون المنهج وصفيًا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للمراجعة بصفة عامة والمراجعة الداخلية بصفة خاصة كما يكون تحليليًا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين المراجعة الداخلية وعملية إتخاذ القرارات من خلال العلاقة السببية بينهما.

مصادر البحث:

المصادر الأولية: الإستبيان

المصادر الثانوية : الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية.

حدود البحث:

الحدود المكانية : شركات المساهمة العامة بولاية الخرطوم

الحدود الزمانية: 2017م

هيكل البحث:

يتكون البحث من ثلاث فصول:

الإطار العام للبحث ويشتمل على المقدمة ، مشكلة البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، فرضيات البحث ، منهج البحث ، مصادر البحث ، حدود البحث ، هيكل البحث ، الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية.

المبحث الثاني: أنواع المراجعة الداخلية

الفصل الثاني: الإطار النظري لإتخاذ القرارات

المبحث الأول: مفهوم إتخاذ القرارات وأنواع القرارات.

المبحث الثاني: مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات.

الفصل الثالث:

الدراسات الميدانية وتشتمل على الإجراءات المنهجية وتحليل وعرض البيانات واختبار الفرضيات.

الخاتمة:

وتشمل النتائج والتوصيات والمراجع والمصادر والملاحق.

الدراسات السابقة

1/ دراسة حسين أحمد دحود (2008م): (1)

تأتي مشكلة هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الآتي :

- ما الأنشطة التي تمارسها إدارة المراجعة تؤدي إلى تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات؟
- هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنشطة التي تمارسها إدارة المراجعة وتؤدي إلى تحسين كفاية نظم الرقاب الداخلية المطبقة في الشركات وفعاليتها.
- توصلت إلى النتائج الآتية:
 - أ. أجمع أفراد عينتي الدراسة على أن هناك مجموعة من الأنشطة يمكن أن تمارسها لجنة المراجعة وتسهم في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات.
 - ب. إن كان قبول هذه الأنشطة من أفراد عينتي الدراسة بشكل متفاوت.
- أهم الأنشطة :
 - (1) العمل على تفعيل دور المراجعة الداخلية بوصفها من أهم مكونات بيئة الرقابة في الشركة.
 - (2) تقييم مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات السارية في ممارسة الأنشطة المختلفة.
 - (3) أداء التوصية بتعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه لضمان استقلاليته.
 - (4) ضمان إستقلالية المراجعة الداخلية.
- أما بالنسبة للأنشطة التي تمارسها إدارة المراجعة فقد ظهر فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات فنتي الدراسة حيا لآتية:

دراسة الرقابة الداخلية بالشركة وفحصها بهدف تحديد نقاط الضعف .

مناقشة الإدارة والمراجعين في السياسات والإجراءات التي تم إتخاذها للتحكم في المخاطر .
- يوصي الباحث بالآتي:
 - 1- ينبغي للإدارة المراجعة بنقاريرها التي يجب أن تتضمنها التقارير السنوية للشركات.

(1) حسين أحمد دحود ، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات (دمشق : مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 24، العدد الأول ، 2008م) ، ص 24-28.

2- عن أنشطتها التي يمكن أن تسهم في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها وجيب على الشركات التي لا يوجد بها إدارة المراجعة العمل على تشكيل إدارة المراجعة في أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين يكون لديهم إلمام ومعرفة أنشطة الشركة والقوانين التي تطبق على الشرة ونظام الرقابة الداخلية بالشركة والمبادئ المحاسبية ومعايير المراجعة وإجراءاتها وذلك لكي تسهم بشكل فعال في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها وتؤدي مهامها بكفاءة وفعالية. ركزت هذه الدراسة على دور إدارة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات ، بينما تناولت دراسة الدارس أثر خصائص إدارة المراجعة في معلومات التقارير المالية.

2/ دراسة عباسي عصام (2012): (2)

حصر الباحث مشكلة دراسته في مدى مساهمة جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي وإتخاذ القرارات المناسبة خلال تبني النظام المحاسبي المالي.

• هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة وإبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة والإطلاع على الجديد الذي جاء به النظام المحسبي المالي الجديد فيما يخص القوائم المالية.

إبراز أهمية القوائم المالية ودورها في إمداد المسيرين في المؤسسة بمعلومات تمكنهم من إتخاذ القرارات المتعلقة الاطلاع على كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية . ظهرت أهمية الدراسة في أهمية جودة المعلومات المالية داخل المؤسسة واعتبارها الأسس التي تبني عليها القرارات المناسبة بمختلف أنواعها والاهتمام التزايد من طرف المؤسسة بالقوائم المالية لأهميتها في صنع القرارات المساهمة في تطور واستمرار المؤسسة.

• توصلت الدراسة إلى أنه تنتج المالية عن طريق إدراج العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتغيرها في قائمتي الميزانية وجدول حسابات النتائج والملاحق حسب المخطط المحاسبي الجزائري ، الاختلاف في عرض وإعداد القوائم المالية وطرق الإفصاح عن المعلومات وتقديمها يؤثر على

(2) عباسي عصام ، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في إتخاذ القرارات (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير رسالة ماجستير في المالية العامة غير منشورة ، 2012م).

مستخدميها مباشرة لأنهم يصدد إتخاذ قرارات وسط مجموعة من البدائل ، يجب إتباع أسس في العرض والإعداد تساعد في عملية الإبلاغ عن المعلومات وتسهيل عملية المفاضلة.

• أوصت الدراسة:

بضرورة الربط بين التعليم الأكاديمي للمحاسبة ومسألة تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد المعد وفق المعايير المحاسبية وتحسين نوعية التعليم المحاسبي الجامعي وكذلك التدريب عن طريق توثيق العلاقات بين الجانبين الأكاديمي والتطبيقي .

• تناولت هذه الدراسة تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرار .

3/ دراسة عبد الرحمن (1998م): (3)

تناولت الدراسة المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفعالية الإدارة.

• تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة المستمرة لترشيد القرارات الإدارية ، وعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري عبر تقييم منتظم لكل فرع من فروع وأقسام المشروع.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تطبيقها على بيانات فعلية في قطاع شركة السكر بهدف رفع كفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بفاعلية تامة.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم المراجعة الإدارية وأهدافها ووسائلها ، واقتراح مجموعة من النماذج لتقويم الأداء الإداري ووضع مجموعة من معايير المراجعة الإدارية الملائمة.

• أساليب الدراسة:

اتبعت المنهج الاستنباطي في تحديد أنماط المشكلة والاستقرائي لتأكيد صحة الفروض ، والمنهج الوصفي للدراسة الميدانية من خلال أسلوب العينة في دراس الحالة.

• نتائج الدراسة:

(3) عبد الرحمن إسماعيل محمد أحمد ، المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفعالية الإدارية (الخرطوم: جامعة أمدرمان الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1998م).

توصلت الدراسة إلى نتائج منها قياس كفاءة وفعالية الإدارة يعني تطبيق المراجعة الإدارية المصطلحات المتعددة للمراجعة الإدارية نابعة من إختلاف رؤى الكتاب.

• أوصت الدراسة بأهمية تطبيق المراجعة الإدارية كأسلوب فعال وأدات تحكم موضوعي على جميع المشروعات وأن يتم البحث عن مستويات موضوعية لقياس الأداء الإداري وأهمية تطوير معايير المراجعة الداخلية.

هدفت هذه الدراسة إلى إقتراح مجموعة من النماذج لتقويم الأداء الإداري ووضع مجموعة من معايير المراجعة الإدارية الملائمة ، بينما دراسة الباحث تناولت المراجعة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري المالي.

4/ دراسة عبد الوهاب (1992م): (4)

تناولت الدراسة ودور المراجعة الإدارية في تطوير الخدمات المهنية لمراجع الحسابات مع التركيز على مراجعة المعايير الرقابية.

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد ما إذا كانت المراجعة الإدارية تعتبر مدخلاً ملائماً لتطوير الخدمات المهنية التي يقوم بها مراجع الحسابات لوضع الإطار الملائم لأدائها ، وتحديد من يقوم بها وكيفية تدريبية.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بأنها تقدم محاولة منطقية متقدمة لكيفية ممارسة مراجع الحسابات كمراجع إداري مستقل لهذه المراجعة عملاً من مراجعة المعايير الرقابية بالوحدات الإقتصادية كما تساهم في إقتراح المعايير المهنية الملائمة للمراجعة الإدارية كإمتداد للمراجعة المالية.

• هدفت الدراسة لمعرفة مدى إمكانية الإعتماد على مدخل المراجعة الإدارية ف تطوير مهنة المراجعة وتدعيم دور مراجع الحسابات في عرض خدمات مهنية جديدة تساهم في الوفاء بأهم أنواع الطلب المستحدثة على خدمات المهنة.

• أساليب الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي في إستطلاع رأي مستخدمي القوائم المالية حول أهمية مدى إمكانية الإعتماد على مدخل المراجعة الإدارية في تطوير مهنة المراجعة.

(4) عبد الوهاب نصر عيسى ، دور المراجعة الإدارية في تطوير الخدمات المهنية لمراجع الحسابات مع التركيز على مراجعة المعايير الرقابية ، (المنصورة : جامعة الإسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 1992م).

والمنهج الإستنباطي في تحديد أنماط المشكلة ، والإستقرائي في إثبات صحة الفرضيات.

• نتائج الدراسة إلى نتائج منها:

أن يكون المراجع الإلزامي مؤهلاً وكفءاً ومدرباً .

يجب أن تؤدي المراجعة بواسطة فريق عمل من الممكن دراسة المراجعة الإدارية ميدانياً في المنشآت الصناعية .

أوصت الدراسة:

أوصت بتكوين برنامج تأهيل مراجع الحسابات العمل كمراجع إداري مستقل ، كما يجب أن تهتم المنظمات المهنية القائمة على إدارة شؤون مهنة المراجعة بتطوير وتنظيم المراجعة. ويتطلب ذلك إجراء الدراسات والبحوث المهنية.

5/ دراسة محمد صالح علي خليفة (2004م): (5)

تلخص مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية:

- هل ضعف المراجعة الداخلية ناتج عن عدم وجود لوائح تنظم عملية المراجعة؟ أم أن الكوادر البشرية غير مؤهلة لأداء عملية المراجعة ؟ أم أن هناك إغفال تام للوائح الموجودة في المنشأة؟ هدفت الدراسة إلى معرفة وتقويم أنمطة المراجعة الداخلية وكيفية الإعتماد عليها مع إعطاء خلفيات ، إلى تقويم الواقع المعاصر وتقويم الاسس التي من خلالها يتم تصميم أنظمة المراجعة الداخلية مع بيان الإتجاهات المستقبلية للتطور والنمو.

• اتبعت الدراسة المنهج الإحصائي عبر الأسلوبين الاستنباطي والاستقرائي واخبرت الدراسة صحة الفروض التالية:

- تؤدي مواطن الضعف في أنظمة المراجعة الداخلية الناتجة عن عدم وجود لوائح تنظيم العمل أو إغفال العاملين لهذه اللوائح إلى تحريف جوهري في البيانات المالية.

- قوة ومثانة أنظمة المراجعة الداخلية تحافظ على استمرارية المشروعات .

- استقلال المراجع الداخلي له نتيجته الإيجابية في التقارير .

• خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ليس هناك معيار محدد لإختيار الضباط لفرع المراجعة الداخلية.

(5) محمد صالح علي خليفة ، المراجعة الداخلية ودورها في الرقابة على الإيرادات ، (دراسة حالة الجمارك السودانية) ، بحيث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004م.

- هناك قصور في اللوائح المنظمة للعمل إذا أنها لا تتضمن ما يجد من أمور .
- تعتمد الإدارة العامة إعتاماداً كلياً على تقارير المراجعة الداخلية.
- توفير ما يعين على الأداء الأفضل " العربات ، شبكات الكمبيوتر ، الكوادر المدربة والمؤهلة ، تخصيص "
- يجب أن يتم توزيع ضباط المراجعة الداخلية على الجهات المختلفة وفقاً لإمكانياتهم ومؤهلاتهم.
- زيادة عدد ضباط المراجعة الداخلية إلى الحد الذي يفي بمتطلبات عمليات المراجعة ، وتدريب وتأهيل وتأهيل الضباط الموجودين.

6/ دراسة نور الشام محمود حسن عبد الله : (6)

- تلخصت مشكلة الدراسة في ضعف طرق ووسائل الفحص والتقييم وعدم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية مما يؤدي إلى وجود خلل في الأداء المالي.
- هدفت الدراسة إلى تحديد مواطن الضعف والخلل في الأداء المالي في القطاع الداخلي ، وجمع وتحليل البيانات وتقديم النتائج يمكن استخدامها في إتخاذ القرار السلمي.
 - المراجعة الداخلية الفعالية ذات أثر إيجابي في الأداء المالي.
 - التأهيل العلمي واستخدام الأساليب الحديثة يساعد في ترقية أداء المراجعة الداخلية.
 - نظام الرقابة الداخلية الفعال يقلل من نطاق فحص المراجع.
 - قد خلصت الدراسة على صحة جميع الفروض توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة:
 - ضرورة رفع مستوى التأهيل الأكاديمي والفني مثل : الحاسب الآلي في مجال المراجعة الداخلية .
 - التحديد الواضح والدقيق للمسؤوليات وفصل السلطات يقلل حالات الغش وحوادث الأخطاء وسواء كانت متعمدة أو غير متعمدة.
 - النقل الوظيفي يساعد على زيادة الخبرة المتراكمة وحسن سير العمل بالمشروع.
 - قد أوصت الدراسة بالآتي:
 - إعتاماد قواعد موحدة للتدقيق الداخلي والتفتيش في القطاع الداخلي.
 - استخدام الأساليب الحديثة في أعمال المراجعة الداخلية.

(6) نور الشام محمود حسن عبد الله ، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي في القطاع المصرفي ، بحث تكميلية لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2005م.

- رفع كفاءة العاملين في المراجعة الداخلية بإيفادهم باستمرار لحضور الدورات المتخصصة في مجال عملهم.

- التنسيق والتعاون بين أجهزة الرقابة والتدقيق الداخلي.

- متابعة جهاز التدقيق للمدير العام لتقديم النصح والمشورة.

- الالتزام بالمعايير المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار.

دراسات سابقة حول دور المراجعة الداخلية في دعم القرار:

حسب ما تم الإطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط فيما يلي:

7/ نقاز احمد (2007م) (7)

هدفت البحث إلى محاولة تحديد إطار نظري للمراجعة بصفة عامة وإبراز موقع المراجعة الداخلية من هذا الإطار ، مع تبيان مدى استفادة المراجعة الداخلية من هذا الإطار الكلي للمراجعة ببنك الاستثمار المالي إبراز الأهمية ودرجة الاستفادة من المراجعة الداخلية في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية إتخاذ القرارات بصفة خاصة.

أثبتت الدراسة صحة جميع فرضيات الدراسة ، خلصت البحث إلى عدة نتائج أهمها:

تستعين إدارة المؤسسة بالمراجعة الداخلية لتخفف ما عليها من ثقل المسؤولية الملقاة عليها والتي تتخلص تطبيق السياسات والإجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها. الإعتماد على وظيفة المراجعة الداخلية مع مراعاة مجموعة من الشروط الموضوعية من أجل الوصول إلى فعالية كبيرة لهذه الوظيفة الكافية ونطاق العمل . من توصيات البحث زيادة الطاقم اللازم لمديريات المراجعة الداخلية. توفير الموارد والأدوات المختلفة التي تساعد المراجعين وتقلل جهدهم وتزيد من تركيزهم وفعاليتهم عند القيام بمهامهم.

8/ دراسة مجني وحازم حسن (2009م-2010) (8)

النتائج الخاصة بدراسة الحالة على مستوى إدارة المراجعة الداخلية ببنك اليمن والكويت للتجارة والإستثمار .

(7) نقاز أحمد ، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار ،دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير ، منشورة ، علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة عمار ثلجي الأغواط ، الجزائر ، 2007م .

(8) مجني وحازم حسن ، النتائج الخاصة بدراسة الحالة على مستوى إدارة المراجعة الداخلية ببنك اليمن والكويت للتجارة والإستثمار ، 2009-2010م.

• تتمتع إدارة المراجعة الداخلية ببنك اليمن والكويت للتجارة والإستثمار باستقلالية مناسبة كونها تتبع مباشرة مجلس إدارة البنك، حيث يتولى المجلس سلطة تعيين وعزل المراجعين الداخليين للبنك. كما أن تقارير الداخلية ترفع مباشرة على رئيس مجلس الغدارة، إضافة إلى عدم وجود أي تأثير على استقلالية المراجعين الداخليين للبنك أثناء تأديتهم لمهامهم من قبل إدارة البنك الخاضعة للمراجعة.

• هناك بعض جوانب القصور التي تؤثر على فعالية وجودة عمل إدارة المراجعة الداخلية بالبنك.
• عدم تفعيل لجميع ما تتضمنه تقارير المراجعة الداخلية في البنك من قبل الإدارة العليا للبنك بما فيها مجلس الإدارة، حيث يتم إهمال بعض الملاحظات والتوصيات التي ضمنها المراجعين الداخليين للبنك في تقاريرهم و التي تكشف لهم أثناء مراجعتهم.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كانت كالتالي:

1- تستعين إدارة المؤسسة بالمراجعة الداخلية للتخفف ما عليها من ثقل المسؤولية الملقاة عليها، والتي تخص تطبيق السياسات والإجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها، ومساعدتها على تحديد نقاط القوى ونقاط الضعف و سد الثغرات القائمة من غش واختلاس وأخطاء، من شأنها أن تعرقل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2- يجب على أي مؤسسة تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية أن تراعي مجموعة من الشروط الموضوعية من أجل الوصول إلى فعالية كبيرة لهذه الوظيفة، تتمثل هذه الشروط في المعايير التي من الواجب توفرها، من استقلالية إلى العناية المهنية الكافية ونطاق العمل وأدوات أعمال المراجعة، إلى التنظيم الواجب الذي يحكم إدارة قسم (مديرية) المراجعة الداخلية، من حيث نوع المراجعة (مركزية، مختلطة، لامركزية)، عدد القائمين على وظيفة المراجعة الداخلية، وهذا حسب وطبيعة نشاط المؤسسة وتوزعها الجغرافي.

3- معظم الإدارات الحالية تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز نظام الرقابة لديها، وأن المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم، حيث تراجع كافة العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، الأمر الذي يؤدي بوظيفة المراجعة الداخلية أن تكون على قدر واسع من التنظيم والتحديد للمهام، والرقابة على مستوى مديرية المراجعة، لذا

على المؤسسة أن تهتم بذلك، وتعمل على إبراز أهم طرق الاتصال بين العاملين داخل تنظيم المؤسسة وبين المراجعين الداخليين، بهدف الوصول إلى الأهداف بصورة فعالة.

- وفق مجمع صيدال إلى درجة معتبرة من جعل المراجعة الداخلية كأداة تساعد في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية إتخاذ القرارات بصفة خاصة.

9/البشير عبد الوهاب أحمد (2002م): (9)

تناولت الدراسة مشكلة وطبيعة الدراسة من حيث أنها مشكلة عامة تتعلق بمشروع الجزيرة وذلك من أجل استغلال الموارد البشرية في وضع قواعد وأسس لنظام المراجعة الداخلية للمشروع.

هدف الدراسة :

1- إنعدام الأسس العلمية والعملية التي تقوم عليها المراجعة الداخلية بمشروع الجزيرة لبنود الأصول والخصوم.

2- عدم وضوح كيفية وضع معايير وإجراءات المراجعة الداخلية بمشروع الجزيرة.

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن المراجعة يمكن أن تقسم إلى عدة أقسام منها المراجعة الكاملة ، المراجعة الجزئية ، المستمرة ، المراجعة الداخلية .

- عملية المراجعة هي عملية منظمة لجمع وتقويم أدلة إثبات عن مدى صحة الأحداث.

• **توصيات الدراسة:**

(1) أن طبيعة عمل المراجع الداخلي هي فحص الدفاتر من ناحية وفحص الأعمال والإجراءات من ناحية أخرى .

(2) أوصت الدراسة بمتابعة المراجع بالمنكرات المعدة في نهاية السنة.

10/ عقاري مصطفى (10).

توصل الباحث من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية :

(9) البشير عبد الوهاب أحمد ، المراجعة الداخلية في مشروع الجزيرة (دراسة تحليلية إنتقادية) ، رسالة ماجستير محاسبة غير منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، 2002م.

(10) عقاري مصطفى ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية – جامعة الاسكندرية – العدد رقم (1) المجلد رقم (45) جانفي 2008 تحت عنوان " العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات " مع دراسة تطبيقية للدكتور سمير كامل محمد عيسى – أستاذ المحاسبة و المراجعة المساعد – كلية التجارة – جامعة الإسكندري ، 2008م.

- زيادة موضوعية المراجعين الداخليين من خلال زيادة درجة الإستقلالية تؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية؛
- تحسين جودة أداء عمل وظيفة المراجعة الداخلية من خلال وجود خطة ملائمة للمراجعة الداخلية و دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة بالموارد اللازمة ، و فحص الجودة يؤدي إلى تحسين جودة وظيفة المراجعة الداخلية؛
- التفاعل الجيد لوظيفة المراجعة الداخلية مع باقي الأطراف، يتحقق من خلال تبادل المعلومات الكافية و الملائمة فيما بينهم ينعكس في النهاية و بصورة إيجابية على جودة وظيفة المراجعة الداخلية؛
- التحسين المستمر لوظيفة المراجعة الداخلية يؤدي إلى إحكام الرقابة على المؤسسة و تدنيّة المخاطر التي تتعرض لها، كما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الجيد مع باقي الأطراف.

الفصل الأول

الإطار النظري للمراجعة

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية
المبحث الثاني: أنواع المراجعة الداخلية

الفصل الأول

الإطار النظري للمراجعة الداخلية

مقدمة الفصل الأول:

إن زيادة حجم الأعمال في المؤسسات وتعد أوجه النشاط بها وانتشارها جغرافياً ، أدى بالإدارة العليا إلى تفويض بعض السلطات إلى المستويات الأدنى لها، ورسم سياسات عامة ووضع إجراءات لإنجاحها ، ولكي تحقق الرقابة وتفرض إشرافها المباشر على جميع المستويات الإدارية ، كان لابد من إيجاد وسيلة تعمل لصالحها وتساعد المسؤولين على التحكم بشكل أفضل في أنشطتهم وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة ، فنشأت بذلك " المراجعة الداخلية " كوظيفة تسمح بمتابعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية المعتمدة ، وبالتالي تؤمن إبقاء القرارات المتخذة والعمليات التي يتم تنفيذها تحت المراقبة من أجل ضمان الوصول إلى تحقيق المؤسسة بالفعالية المناسبة.

بالرغم من كون هذه الوظيفة حديثة النشأة ، إلا أنها عرفت تطوراً سريعاً في مفهومها وأهدافها ومجالات تطبيقها ، ويرجع كل الفضل في ذلك إلى معهد المراجعين الداخليين "IIA" الذي أخذ على عاتقه مسؤولية تطوير هذه الوظيفة وإرساء قواعد ممارستها ، وتبيين دورها في تحسين الأداء الكلي لأي مؤسسة ، وذلك من خلال تقييم السياسات والخطط والإجراءات، تقييم فعالية الوسائل الرقابية المختلفة وكذا تقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية.

إن أهمية هذه الوظيفة وكذلك رقابة وتسيير ووسيلة لتحسين الأداء ، ودورها الفعال في توجيه نشاط المؤسسات ، أكد لنا ضرورة إلقاء الضوء على بعض جوانبها وأبعادها بشيء من الدراسة والتحليل.

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل الذي اعتبرناه كإطار نظري للمراجعة الداخلية إلى ثلاث مباحث رئيسية ، وهي:

- تحديد أبعاد تطور هذه الوظيفة من حيث المفهوم ، الخصائص ، الأهداف والأدوار.
- التعرف على مختلف جهات النظر في تصنيف أنواع المراجعة الداخلية.
- التعرف على موقع المراجعة الداخلية وآلية عملها وعلاقتها داخل المؤسسة.

المبحث الأول

ماهية المراجعة الداخلية

1-1 تمهيد:

تعد إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن اعتماد الضوابط المحاسبية والإدارية التي تتمثل في الاحتفاظ بالموجودات ، وتصميم السجلات المالية بصورة تمكن من الاعتماد عليها ، وبتنفيذ العمليات بكفاءة معقولة ، هذا وتتمكن الإدارة عادة من تنفيذ مسؤولياتها بالاستعانة بإدارة المراجعة الداخلية.

2-1 البعد التاريخي للمراجعة الداخلية:

ظهرت الحاجة إلى من يراجع -داخليا - في المؤسسات المختلفة ، فكانت بذلك بداية متواضعة لتطبيق مضمون المراجعة الداخلية ، حيث انحصرت اهتماماتها فقط بالعمليات المحاسبية والمالية وحماية الأصول.

ولكن ولعوامل ومتغيرات عدة ، تطورت الوظيفة واتسع مفهومها وهدفها وحتى نطاقها ، لتشمل تقييم السياسات والخطط والإجراءات في المؤسسة ، وكذلك تقييم مدى فاعلية الوسائل الرقابية المختلفة ، وامتد نشاطها إلى أكثر من ذلك لتشمل التقييم الشامل للأداء في الوحدات التنظيمية المختلفة. وللتعرف أكثر على بعض جوانب التطور في المراجعة الداخلية ، ولتحديد الأبعاد المختلفة التي أثرت على نموها ، فقد تم تقسيم تطورها إلى ثلاث مراحل (1) ، لا توجد بينها فواصل ، وإنما هناك بعض الملامح التي تميز مرحلة عن الأخرى.

- مرحلة النشأة الأولى لوظيفة المراجعة.
- مرحلة التنظيم المهني.
- المرحلة المعاصرة.

1-2-1 مرحلة النشأة الأولى للمراجعة الداخلية:

(11) محمد محمود خيرى يوسف ، " دراسات في مستجدات المراجعة " ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1993م ، ص7.

كانت معظم الحكومات ومنذ بداية الحضارات في حاجة دائمة إلى من يراجع إيراداتها من الضرائب وكذا مصروفاتها. كما أنه منذ نشأة التجارة وأصحاب الأعمال يرغبون في التأكد من سلامة أداء العاملين معهم وأمانتهم ، فظهرت بذلك وظيفة جديدة.

وسواءً كانت تلك الوظيفة تؤدي في مؤسسات حكومية أو في منشآت تجارية ، فإنها تسمى " المراجعة الداخلية " ، بالرغم من أن هذا المصطلح لم يعرف إلا حديثاً .

كما أن ظهور الثورة الصناعية وانتشار الشركات الضخمة وانفصال الملكية عن الإدارة فقد أدى إلى المزيد من الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية ، حيث عملت المؤسسات آنذاك على تعيين أشخاص مدربين ، كانت مهمتهم التحقق من دقة الحسابات واكتشاف الأخطاء ومنع الغش والاختلاس ، وكان يطلق على الشخص القائم عليها اصطلاح " كاتب المراجعة " (12)

بالإضافة إلى ذلك فقد كان للامركزية النشاط المحاسبي في المشروعات التي تزاوّل نشاطها عن طريق الفروع الواقعة على مسافات متباعدة ، الدور الكبير في زيادة الاهتمام بهذه الوظيفة ، ذلك من أجل توحيد الأداء المحاسبي والسجلات داخل المشروع ككل، وتتبع مدى أمانة المسؤولين في تنفيذ الإجراءات والسياسات المرسومة ، وقد كان يطلق على القائم بعملية المراجعة هذه اسم " المراجع المتجول ". (13)

ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي ، وبالضبط منذ أزمة الكساد التي عرفها العالم سنة 1929م ، ازدادات حاجة الإدارة إلى المراجعين الداخليين.

فإلى جانب دورها في التأكد من دقة البيانات المحاسبية والمالية ، فقد ظهر نشاط آخر للمراجع الداخلي يتعلق بتقييم بعض الوسائل الرقابية الأخرى وبالأخص في بعض المنشآت العسكرية.

لقد ظلت المشروعات تستخدم المراجعة الداخلي لكن بعيداً عن إطار مهني يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات المراجع الداخلي ، إلى أن ظهرت أول هيئة مهنية متخصصة بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1941م ، ومنذ ذلك التاريخ دخلت وظيفة المراجعة الداخلية مرحلة جديدة.

2-1-2 مرحلة التنظيم المهني:

(12) محمد محمود خيرى يوسف ، مرجع سبق ذكره، صفحة ، ص9.

(13) محمود شوقي عطاء الله " دراسات متقدمة في المراجعة " ، مكتبة الشباب ، القاهرة ، 1994م ، ص267؟

ما يميز هذه المرحلة عن سابقتها ، هو بداية الاهتمام بالمراجعة الداخلية من الناحية المهنية ، حيث تأسس أولن تنظيم بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941م ، أطلق عليه اسم معهد المراجعين الداخليين "IIA" (*) ، فكانت بذلك نقطة تحول وخطوة إيجابية نحو التجسيد المهني لهذا الفرع من المعرفة.

لقد أخذ هذا المعهد على عاتقه مسؤولية إبراز أهمية وضرورة وجود وظيفة مستقلة تقوم بعمليات المراجعة داخل المؤسسة ، فكانت هناك اجتهادات عملية لتكوين أقسام المراجعة الداخلية في مؤسسات مختلفة ، ولكن حتى ذلك التاريخ (1941م) لم يكن هناك تحديداً نظرياً متكاملاً وواضحاً لمفهوم المراجعة الداخلية.

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت متغيرات عديدة أدت إلى تطوير مفهوم المراجعة الداخلية ، نذكر منها:

- زيادة حجم الأعمال في المشروعات المختلفة وتعدد أوجه النشاط بها.(14)
- ظهور التدخل الحكومي بشكل واضح في المؤسسات الإقتصادية.
- بروز ظاهرة اندماج المؤسسات وتوسعها جغرافياً داخل وخارج حدود البلد الواحد.
- انتشار البنوك وشركات التأمين.(15)

ليقوم على إثرها معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1947م بإصدار قائمة تشمل مفهوم وهدف ونطاق المراجعة الداخلية ، لكن بقي اهتمامها منصباً بشكل واضح على مراجعة النواحي المالية والمحاسبية.

ومن خلال العشر التي تلت تاريخ ظهور القائمة الأولى ، حدثت تطورات دفعت بالمعهد إلى إصدار قائمة أخرى لمسؤوليات المراجع الداخلي في سنة 1957م ، وذلك للتعبير عن المفهوم الواسع للمراجعة الداخلية ، حيث لم تعد تلك الوظيفة تراجع نشاطاً معيناً من أنشطة المؤسسة ، بل يمتد عملاً ليشمل كل الأنشطة التي يرجى من مراجعتها تحقيق فوائد وتقديم خدمة للإدارة ، وهذا الأمر يفسر توسع نطاق عمل المراجعة الداخلية إلى أبعد من مجرد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية.

* I.I.A: Institute of Internal Auditors.

(14) محمود شوقي عطاء الله ، مرجع سبق ذكره ، ص25
(15) محمد محمود خيرى يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

إن ما حدث من تطور في المراجعة الداخلية ، والذي يرجع فيه كل الفضل إلى معهد المراجعين الداخليين "IIA" باعتباره هيئة مهنية ، امتد ليشمل النواحي التعليمية. حيث أوضحت دراسة قامت بها جمعية المحاسبين الأمريكيين على 130 جامعة أمريكية ، أن هناك 16 جامعة كونت المادة التعليمية وقامت بتدريس مادة المراجعة الداخلية ، و13 جامعة تعيد النظر في برامجها من أجل تطويرها وتدريسها مستقبلاً.⁽¹⁶⁾ ولقد كشفت هذه الدراسة عن مدى أهمية تطوير وتكوين مادة علمية (المراجعة الداخلية كفرع حديث من المعرفة) تدرس في الجامعات.

1-2-3 المرحلة المعاصرة:

بدأت هذه المرحلة في أوائل الستينات ، وما يميزها عن سابقتها ، أن تطور وظيفة المراجعة الداخلية قد تفرع إلى ثلاث اتجاهات:

- البناء النظري للمراجعة الداخلية (الجانب النظري والأكاديمي).
- الرفع من مستوى الأداء المهني (الجانب المهني).
- الجانب التعليمي.

أ/ التوجه النظري : البناء النظري للمراجعة الداخلية:

ظهرت عدة أبحاث تناولت عملية البناء النظري في مجال المراجعة الداخلية ، ولقد كانت تلك الدراسات إسهاماً واضحاً في تكوين النظرية ، والتي ارتكزت في مجملها على الأساليب العلمية في التوصل إلى النتائج.

وتنقسم معايير الأداء المهني في المراجعة الداخلية إلى: معايير خاصة بالاستقلال المهني ، معايير متعلقة بكفاءة الأداء المهني ، معايير خاصة بنطاق العمل ، معايير تنفيذ عملية المراجعة الداخلية ومعايير إدارة العمل بقسم المراجعة الداخلية ، ومجمل هذه المعايير يمكن تبويبها وترتيبها في صنفين أساسيين من تلك المتعارف عليها:

- المعايير المتعلقة بالتأهيل والأداء المهني.
- المعايير المتعلقة بسير العمل والتنفيذ.

ب/ التوجه التعليمي:

(16) نفس المرجع السابق ، ص13.

اختلفت وجهات النظر حول تخصيص منهج دراسي لمادة المراجعة الداخلية كغيرها من المواد التي تقدم ضمن البرامج الدراسية بالجامعات ، فأثير بذلك جدل كبير حيث ذهب فريق منهم وعلى رأسهم Jerome سنة 1955م إلى الاعتراض على تدريس ماد المراجعة الداخلية ، ولهم في ذلك مبررات تؤيد وجهة نظرهم هذه ، ولعل أهمها:

- إن مهارات المراجع الداخلي يستتبط من مصادر متنوعة من فروع المعرفة ، والتي تقدم ضمن مواد أخرى تدرس في مجال العلوم الإدارية وليس فقط ضمن مقررات محاسبية.
- تدرس المراجعة الداخلية بواسطة أفراد متخصصين في المحاسبة وهذا قد يحد من كفاءتها عند ممارستها عملياً .
- تركز المراجعة الداخلية على جوانب تقييم الأداء الإداري ككل ، بعكس المحاسبة التي تركز فقط على التقرير عن النواحي المالية في المؤسسة ، وعليه فإن المراجع لا يحتاج في عمله وفي معالجته للمشاكل للعلوم المحاسبية فقط.

وفي المقابل ظهر رأي آخر مؤيد لفكرة تخصيص وتطوير وتدرس منهج مستقل للمراجعة الداخلية في الجامعات يتضمن موضوعات في العلوم الإدارة والعلوم المحاسبية ، بالإضافة إلى الجانب التخصصي المتعلق بالناحية النظرية للمراجعة الداخلية ، والأساليب الفنية المستخدمة فيها ، وكيفية إدارة هذه الوظيفة في المشروعات المختلفة . وبين الرأي الأول والثاني بقي جدل قام حول حتمية تدريس مادة المراجعة الداخلية بالجامعات من عدمه ، وحول الجهات العلمية المكلفة بتدريس هذه المادة ، وحتى حول المضمون العلمي لها.

1-3-3 مفهوم المراجعة الداخلية:

إن المراجعة الداخلية مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فترة زمنية طويلة ومر بمراحل تطوير عديدة ، فبعد أن كان رقابة مالية مستمرة هدفه اكتشاف الأخطاء والغش ، أصبح يقوم على شمولية التدقيق النوعي والاستشاري لتحسين الأداء .

1-3-1 : تعاريف المراجعة الداخلية:

على ضوء التطور التاريخي الذي عرفته المراجعة الداخلية -والذي أشرنا إليه سابقاً - ظهرت عدة تعاريف تبين أهمية هذه الوظيفة وأهدافها ونطاقها.

ولعل أول تلك التعاريف، ذلك الذي ورد وفي إحدى المقالات التي نشرها معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية "IIA" في عام 1974م تحت عنوان "مسؤوليات المراجع الداخلي"، حيث عرف المراجعة الداخلية بأنها: "نشاط مستقل للتقييم داخل التنظيم، يهدف إلى مراجعة العمليات المالية والمحاسبية وغيرها من العمليات كأساس لخدمة الإدارة، بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية والخاصة بقياس فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة".⁽¹⁷⁾

لقد حاول المعهد من خلال هذه التعاريف تحديد مفهوم ونطاق المراجعة الداخلية بربط المراجع الداخلي بالنواحي المحاسبية والمالية، فعمله قائم أساساً على فحص وتقييم العمليات المحاسبية من خلال تأكده من تسجيلها واكتشاف الأخطاء والغش، أما دوره الثانوي فقد اقتصر على فحص بعض النواحي التشغيلية.

كما أشار مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا في تعريفه لها إلى: "أنها مراجعة الأعمال والسجلات، تتم داخل المؤسسة بصفة مستمرة أحياناً وبواسطة موظفين يخصصون لهذا الغرض، ويختلف نطاق وأهداف المراجعة الداخلية كثيراً في المؤسسات المختلفة، وقد يمتد - وخاصة في المؤسسات الكبيرة - إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية بطبيعتها".⁽¹⁸⁾

والملاحظ أن هذين التعريفين يتفقان في أن المراجعة الداخلية تعتمد على التقييم، القياس والمراجعة كوسائل أساسية لتحقيق أهدافها، وهذا لن يأتي إلا إذا كان المراجع الداخلي مستقلاً في أدائه.

ومواكبة للتطور الذي عرفته المؤسسات، قام معهد المراجعين الداخليين "IIA" بإصدار قائمة جديدة سنة 1957م، توسع في مسؤوليات المراجع الداخلي، حيث أضاف المعهد على التعريف الذي أصدره سنة 1947م، بأن: "الغرض من المراجعة الداخلية هو مساعدة أفراد الإدارة على أداء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم بطريقة فعالة، وذلك بإمدادهم بالمعلومات والحقائق والتحليلات الموضوعية والتعليقات المفيدة، وكذلك تقييم الخطط والإجراءات. وبالتالي فالمراجع الداخلي مسؤول عن فحص وتقييم أية ناحية من نواحي النشاط طالماً كان في ذلك خدمة ونفع للإدارة".⁽¹⁹⁾

(17) فتحي رزق السوافيري، سمير كامل محمد ومحمود مراد مصطفى، "الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م، صفحة: 45.

(18) أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي"، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990م، ص34.

(19) محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة وفتحي رزق السوافيري، "الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996م، ص30.

لقد جاء هذا التعريف ليؤكد أن عمل المراجع الداخلي لم يعد يقتصر على نشاط معين من أنشطة المؤسسة ، بل امتد تدخله ليشمل كل الأنشطة التي يرجى من مراجعتها تحقيق فوائد وتقديم خدمة حقيقية لإدارة المؤسسة. وبذلك توسع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل إضافة لمراجعة العمليات المحاسبية ، تقييم مدى كفاءة إجراءات حماية الأصول ، ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعية ، وكذلك تقييم مدى فعالية وفاعلية أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية (إدارات ، أقسام ، فروع) ، وعليه فإن دور المراجع الداخلي لا يتوقف عند التشخيص الذي يعيق السير العادي لعمل المؤسسة بالتعرف على أسبابها وتحديد نتائجها ، بل يمتد إلى الحلول (العلاج) والاقتراحات في صورة توصيات ، من أجل تصحيح الأوضاع غير المرغوب فيها ، وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

كما عرفها المجمع العربي للمحاسبين القانونيين بـ: " المراجعة الداخلية هي أداة تقييمية فعالة مقامة ضمن المؤسسة لغرض خدمتها ، ومن بين وظائفها اختبار وتقييم ومراقبة النظام المحاسبي وأنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها".⁽²⁰⁾

لقد أشارت هذه التعاريف الثلاثة إلى نقطة هامة هي أنظمة الرقابة الداخلية ، حيث يعمل المراجع الداخلي على تقييم مدى فعالية هذه الأنظمة باستخدام أدوات التقنيات المختلفة، وهذا الاكتشاف نقاط الضعف الموجودة ومحاولة تصحيحها.

كما حاول المعهد الفرنسي للمراجعين والمستشارين الداخليين "IFACI" (*) تعريف المراجعة الداخلية بأنها: " وظيفة خبرة مستقلة من داخل المؤسسة تساعد إدارتها على تحقيق الرقابة العامة على كافة أنشطتها".⁽²¹⁾

فالمعهد من خلال هذا التعريف تطرق إلى النقاط التالية:

- " المراجعة الداخلية هي وظيفة خبرة ..": هي كذلك إذا اعتبرنا المراجعة الداخلية مهنة أو تقنية لها منهجيتها ووسائلها الخاصة ، لكن وللتدقيق أكثر من المصطلح ، يفضل هنا الحديث عن " وظيفة التقييم" ، إذن المراجعة الداخلية هي وظيفة تقييم.

⁽²⁰⁾ منشورات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، المعايير الدولية للمراجعة الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين ، شركة مطابع الخط ، 1998م، ص288.

(*) I.F.A.C.I : Institut Français des Auditeurs Consultants Internes.

⁽²¹⁾ Jacques Renard : "Théorie & pratique de l'audite interne", Eds d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 1997, page :62 .

- " .. هي وظيفة خبرة مستقلة" .. حتى يتمكن المراجع من أداء أعماله بكفاءة لابد أن يكون مستقلاً ، وهي خاصية تشترك فيها مع المراجعة الخارجية ، غير أن استقلالية المراجع الداخلي هي نسبة تتوقف على موضعه التنظيمي بالمؤسسة هذا من جهة.
- " .. من داخل المؤسسة.." : المراجعة الداخلية هي وظيفة يقوم بها أشخاص هم موظفون بالمؤسسة ، ونشير هنا إلى أن تطبيق هذه الوظيفة لا يقتصر على المؤسسات. (●●)
- "... تساعد إدارتها" : إن الهدف من المراجعة الداخلية هو مساعدة ليس فقط المدير العام أو الإدارة العليا للمؤسسة ، بل كل المسؤولين وفي جميع مستوياتهم الإدارية.
- "... على تحقيق الرقابة العامة على كافة أنشطتها" : لم يحدد التعريف أي نوع من الرقابة التي تسعى وظيفة المراجعة الداخلية لتحقيقها ، لكن على العموم يمكن القول أن المراجع الداخلي يساعد مسؤولي المؤسسة على التحكم في أنشطتهم بطريقة أفضل.
- إلى جانب هذا التعريف يمكن إدراج تعريف آخر جاء به هذا المعهد (IFACI) والذي مفاده أن المراجعة الداخلية هي: " فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة ، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى. وعرف كذلك "ETIENNE BARBIER" بأن: " المراجعة الداخلية على أنها تكون داخل المؤسسة، ووظيفة مستقلة للتقييم الدوري للعمليات التي تقوم بها المؤسسة وذلك لخدمة الإدارة العامة".(22)
- حيث أراد "ETIENNE.B" من خلال هذا التعريف الإشارة إلى إحدى خصائص المراجعة الداخلية ، فبالإضافة إلى كونها وظيفة مستقلة هي أيضاً وظيفة دورية وتمارس بشكل مستمر على مدار السنة ، باعتبار أن الشخص القائم عليها هو موظف دائم في المؤسسة.
- ولقد تزامن هذا التعريف مع التعريف الرسمي لمعهد المراجعين الداخليين "IIA" والذي مفاده أن: " المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة للتقييم المحددة داخل التنظيم لفحص وتقييم أنشطته باعتباره أداة لخدمة هذا التنظيم".(23)

(●●) المؤسسة هي جزء من لتظيم ، وهي تلك الوحدة التي تمارس نشاطاً إقتصادياً (إنتاجياً أو خدمياً) باستعمال موارد لتحقيق أهداف معينة.

(22) ETIENNE BARBIER: « L'audit interne pourquoi et comment » Editions d'organisation 1ère édition, Paris, France, 1989, page: 20.

(23) أمين السيد أحمد لطفي " الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1997م ، ص155.

ويعتبر هذا التعريف واسع بالشكل الكافي للدرجة التي معها يشمل الكثير من الأنشطة التي يتم تنفيذها في ظل المفهوم العام للمراجعة الداخلية.

والواقع أن مجهودات معهد المراجعين الداخليين "IIA" لم تقف عند صياغة تعريف رسمي لوظيفة المراجعة الداخلية ، بل استمرت محاولاته في هذا المجال ، والدليل على ذلك هو التعريف الي أصدره مؤخراً ، والذي حاول من خلاله توسيع مفهوم المراجعة الداخلية باستخدام مصطلحات خاصة وأكثر دقة ، وفي ما يلي ترجمة لهذا التعريف:

" المراجعة الداخلية هي وظيفة نصح وإراد ، تمارس بكل استقلالية وموضوعية ، وهي تعمل على إعطاء قيمة مضافة للتنظيم وتحسين عمله ، كما تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة بطريقة منتظمة من خلال تقييم وتحسين عناصر الرقابة ، تسيير المخاطر وطرق إدارة الأعمال"⁽²⁴⁾ من العرض السابق ، يتضح أن هناك توجهها كبيراً نحو توسيع مفهوم ونطاق المراجعة الداخلي ، فتلك التعاريف وإن اختلفت في بعض النقاط ، فهي تتفق في أخرى كأن نقول أن:

- المراجعة الداخلية هي وظيفة يقوم بها أشخاص مختصون هم موظفون بالمؤسسة.
- لها من الخصائص ما تفرقها عن باقي المراجعات ، إضافة لخاصية الاستقلال ، المراجعة الداخلية هي مراجعة شاملة ودورية (مستمرة).
- لهذه الوظيفة منهجيتها الخاصة ولها قواعد وأسس وتقنيات ومعايير لممارستها المهنية.
- المراجعة الداخلية هي وظيفة نصح ، وتعمل على فحص وتقييم مدى ملائمة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية الموضوعية.
- هدفها هو مساعدة الإدارة بجميع مستوياتها على التحكم في كافة الأنشطة ، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن خلال هذه التعاريف المختلفة حول المراجعة الداخلية يمكننا إعطاء تعريف شامل للمراجعة الداخلية: " إذا تعد وظيفة مستقلة داخل المؤسسة ، يقوم بها شخص (أشخاص) تابعة للمؤسسة ، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت

• « L'audit interne est une fonction de conseil, s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management ».

(²⁴) Jacques Renard: "Théorie & pratique de l'audite interne", Eds d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, France, 2000, page: 61.

تصرف مديرية المؤسسة مراقبة المؤسسة والتدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية ، وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة، وأن التنظيمات فعالة والهيكل واضحة ومناسبة ، بهدف مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها المسطرة وتطوير عملياتها لتواكب التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

1-3-2 أهمية المراجعة الداخلية:

بلغت أهمية المراجعة الداخلية ذروتها للأسباب التالية: (25)

أ/ التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الإقتصادية:

وذلك عن طريق تسليط الأضواء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة ، وبذلك فإن المراجعة الداخلية تصبح أداة رقابة هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف الإقتصادية المعقدة.

ب/ كبر حجم المؤسسات وانتشارها جغرافياً:

إن كبر حجم المؤسسات وتعدد منتجاتها وتشابك معالمها وحاجة عملائها إلى بيانات آمنة وموثوق فيها ، حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بانتظار حتى يتم إجراء عملية التدقيق في نهاية السنة المالية من طرف المراجع الخارجي ، لذلك تحتاج تلك المؤسسات إلى أعمال المراجعة الداخلية للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية فوراً عند أوانها حتى لا تشوه سمعتها وتسيء علاقتها مع العملاء ، فأصبحت بذلك تدار العمليات بتفويض السلطات وتحديد الواجبات والمسؤوليات.

ج/ توفير بيانات ومعلومات يمكن الإعتماد عليها:

تزداد الحاجة إلى بيانات موثوق بها عندما تستخدم هذه البيانات لإتخاذ القرارات الإدارية ، سيما القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة ، وفي الغالب فإن الإدارة العليا تحصل على المعلومات من مصدرين:

- معلومات من الإدارات التنفيذية.

- معلومات واردة في تقارير مدققي الحسابات الخارجيين.

(25) مخلوف أحمد محمد ، " المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية" ، مذكرة ماجستير في علوم السبير غير منشورة ، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ، 2006م ، ص64-65

د/ إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية: (26)

نظراً لكبر المشاريع وانتشارها جغرافياً ، لجأت الإدارة الرئيسية إلى إنتهاج أسلوب اللامركزية وذلك بتقسيم المشاريع إلى قطاعات ، حيث أن لكل قطاع إدارة مستقلة مفوضة من طرف الإدارة العليا للقيام بوظائفها الرئيسية ، وحتى تضمن الإدارة العليا التزام الإدارات القطاعية التابعة لها لما وضعته من خطط وسياسات عامة وجب عليها تقييم أداء تلك الإدارات وذلك بالمعاينة والانتقال الميداني وفحص السجلات والمستندات ومتابعة طريقة انتهاج السياسات والعمليات ، وذلك عن طريق وضع أشخاص متخصصين في ذلك ينبؤن مكانها ، ويطلق عليهم اسم المراجعين الداخليين ، والذين حددت مهمتهم في:

- التحقق من مدى التزام الإدارات القطاعية بالخطط والسياسات العامة.
 - تقييم الأهداف بغرض إدخال الإصلاحات على أساليب تنفيذ هذه الخطط والسياسات.
 - تقديم التوصيات اللازمة لتعديل معايير الأداء الموجودة.
- وتتمثل أهمية المراجعة الداخلية في اعتبارها وسيلة تخدم مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة التي تعتمد اعتماداً كبيراً على البيانات التي تصدرها المراجعة الداخلية في إتخاذ قراراتها أو رسم خططها المستقبلية والتي تتمثل في ثلاثة نواحي رئيسية.
- من ناحية المسؤولية اتجاه إدارة المؤسسة التي توجد فيها ، حيث تتمثل أهميتها في مساعدة مديري المؤسسة في القيام بوظائفهم اليومية في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة عن طريق توفير الضمان بأن ميكانيكية الرقابة التي يعتمدون عليها سليمة وتعمل كما هو مرغوب فيه.
 - من ناحية مجال الفحص تكمن أهميتها في التحقق من سلامة نظام مسك الدفاتر ومن أنه سيستمر في توفير معلومات دقيقة وبصفة مستمرة (ليس فقط في فترات محددة وثابتة) ، وكذلك التأكد من أن طرق تجميع المعلومات في التقارير المختلفة توفر للإدارة بيانات يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ولا تقتصر على توفير الملاحظات التاريخية.

(26) أحمد صالح العمرات ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

- من ناحية مجال الرقابة الداخلية ، فهي تهتم بكل من الجانب المالي والجانب الإداري والإقتصادي لنظام الرقابة طالما أن مسؤوليتها لا تقتصر فقط في الإدارة والمالية والمحاسبة ، بل تتسع لتشمل كل أجزاء المؤسسة.

1-3-3 الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية:

تقدم المراجعة الداخلية بحكم كونها وظيفة داخلية من وظائف المؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها، العديد من الخدمات داخل المؤسسة ، ونذكر من أهمها ما يلي:(27)

(أ) **خدمات وقائية** : وتتمثل في مجموعة الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي داخل المؤسسة للتأكد من وجود الكفاية والحماية للأصول والممتلكات من السرقة والاختلاس أو الإهمال وحماية السياسات الإدارية ضد الانحراف عند التطبيق أو تغييرها دوها مبرر لذلك.

(ب) **خدمات تقييمية** : وذلك من حيث أنها تعمل على قياس وتفسير فاعلية نظم إجراءات الرقابة المطبقة في المؤسسة ومدى التماشي والتطابق مع السياسات الإدارية.

(ج) **خدمات إنشائية**: بحيث تظمن الإدارة بوجودها وفعاليتها على السياسات والمعلومات المقدمة إليها.

(د) **خدمات علاجية**: وتتمثل في كل الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد يكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعته الخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة.

1-4 خصائص المراجعة الداخلية:

المراجعة الداخلية هي وظيفة تقييم تؤديها مجموعة مؤهلة من الموظفين من داخل المؤسسة ، ولأنها كذلك فهي تتميز عن غيرها من الوظائف الأخرى بمجموعة من الخصائص يمكن ذكر أهمها:

1-4-1 المراجعة الداخلية وظيفة جديدة:(28)

(27) كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سرايا ، " دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة " ، الدار الجامعية ، بيروت ، 2001م ، ص166.

(28) Jacques Renard , op-cit , 3ème édition , page : 27-30.

وظيفة المراجعة الداخلية وظيفه نسبياً جديدة ويرجع ذلك إلى ظهورها بعد الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929م بالولايات المتحدة الأمريكية ، كما أنها لم تظهر في فرنسا إلا بعد الستينات ، وكانت تهتم بصفة خاصة بالرقابة المحاسبية ، ولم تبدأ أصولها وخصائصها بالظهور إلا في سنوات الثمانينات . وقد أفرزت خاصية الحداثة المتعلقة بالمراجعة الداخلية ثلاثة نتائج وهي:

أ/ حالات غير متجانسة:

تحاول معظم المنظمات المهنية الخاصة بالمراجعة الداخلية ومن بينها المعهد الفرنسي للمراجعين والمستشارين الداخليين "IFACT" أن تساهم في ترقية الممارسة الأكثر شيوعاً للمراجعة الداخلية وفرضها على جميع الممارسين ، ولكن هذا الممارسة غالباً ما تتأثر بثقافة المؤسسة ، وهذا البعد الثقافي يتجسد في عدة عناصر أهمها : طرق العمل ، المصطلحات والرموز المستعملة..إلخ.

ب/ مصطلحات غير مستقرة:

تترجم مصطلحات المراجعة الداخلية المستعملة داخل المؤسسة البعد الثقافي لها ، بحيث أنه إذا كان المؤسسة حديثة العهد بالمراجعة الداخلية فإنها يمكن أن تستعمل مصطلحات مستمدة من ممارسات المراجعين الخارجيين ، وقد يؤدي استعمال كلمات في غير محلها إلى اختلاف في الطرق المتبعة في المراجعة الداخلية ، كما يؤدي إستعمال مصطلحات متعددة إلى الاختلاف حتى في تسمية نفس العناصر داخل مؤسستين مختلفتين.

ج/ اختلاف وجهات النظر:

قد تختلف وجهات النظر حول دور المراجعة الداخلية ، فهناك من يرى أن لها دوراً وقائياً ، بينما يرى البعض الآخر أن لها دوراً تصحيحياً. ففي الحالة الأولى فإن المراجع الداخلي يكون دوره الأساسي هو تقديم التوصيات والاقتراحات التي تسمح للمسؤولين بالتحكم أكثر في نشاطهم وتطويره ، ما في الحالة الثانية فإن دور المراجع الداخلي يقتصر على تصحيح الأخطاء واكتشاف الغش وكل الاختلاسات مهما كان نوعها ، وهذين المفهومين للمراجعة الداخلية مختلفتين بصورة جوهرية ويؤديان إلى تطبيق طرق وتقنيات مراجعة منفردة ، كما يؤديان إلى الوصول لنتائج ذات طبيعة مختلفة.

1-4-2 المراجعة الداخلية وظيفه شاملة:

تظهر صفة الشمول في المراجعة الداخلية من خلال كونها:

- المراجعة الداخلية ووظيفة تمارس في جميع التنظيمات.

- المراجعة الداخلية تطبق على كل الوظائف في التنظيم الواحد.
- المراجعة الداخلية تشمل كل العمليات الخاصة بالوظيفة الواحدة.

أ/ المراجعة الداخلية تمارس في كل التنظيمات:

ظهرت وظيفة المراجعة الداخلية وتطورت في المؤسسات الكبرى بسبب توسع حجم أعمالها وتعدد أوجه النشاط بها ، وكذلك بسبب امتدادها الجغرافي (فروع) حتى خارج حدود البلد الواحد ، (نخص منها المؤسسات المتعددة الجنسيات) ، إلا أنها لم تبق حركاً عليها ، فالمؤسسات المتوسطة والصغيرة أصبحت هي الأخرى معنية بهذه الوظيفة شريطة أن تكون قادرة على تحمل تكاليف عمل إدارة المراجعة الداخلية.

هؤلاء الأشخاص الذين يمكن أن يقوموا بوظيفة المراجعة الداخلية داخل المؤسسة هم:

- قد يكون مدير المؤسسة نفسه من يمارس هذه الوظيفة ، حيث يستخدم منهجة المراجع في تقييم أداء مؤسسته وتحسين تسييرها ، إذن هو المدير والمراجع في آن واحد. إن هذا النوع من المراجعة يميل إلى حد كبير إلى المراجعة الذاتية .

- وكما يمكن أن يكون هذا الشخص أحد المتعاونين المباشرين بالمؤسسة ، وفي هذه الحالة يمكن أن نبتعد كثير عن معايير وشروط المراجعة الداخلية ، وبالتالي عن شروط التسيير الحسن للمؤسسة. (29)

وإذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية حاضرة في جميع المؤسسات مهما كان حجمها (مؤسسات كبيرة ، متوسطة وصغير الحجم)، وسواء كانت عمومية أم خاصة. إلى جانب المؤسسات ، فإنه يمكن ممارسة وظيفة المراجعة الداخلية في تنظيمات أخرى نذكر منها الجمعيات باختلاف طبيعة نشاطها.

ب/ المراجعة الداخلية تطبق على جميع الوظائف:

لازال الكثيرون لحد الآن - ممن هم ليسوا على علم بالتطور الذي عرفته المراجعة الداخلية - يعتقدون أنها وظيفة تخص فقط النواحي المحاسبية والمالية ، فهم لا يجدون فرقاً بينها وبين المراجعة الخارجية إلا من حيث القائمين بها.

(29) Jacques Renard, op-cit, 3ème édition page: 33.

والواقع أنه نظر لما عرفته المراجعة الداخلية من تطور في مفهومها وأهدافها ، وتوسع في نطاقها لم تعد تلك الوظيفة التي تقتصر أعمالها على مراجعة الوظيفة المحاسبية والمالية ، بل امتدت لتشمل كل وظائف المؤسسة بدون استثناء نذكر منها: وظيفة الإنتاج ، الوظيفة التجارية والإمدادية ، وظيفة التسيير وغيرها ، وبما أن المراجعة الداخلية هي إحدى وظائف المؤسسة ، فهي الأخرى تخضع لعملية المراجعة⁽³⁰⁾ فكيف تتم عملية مراجعة عملية مراجعة المراجعة ؟ وإن كان يبدو تنفيذ هذه العملية صعب إلى حد ما ، فإنه يمكن القيام بها.

ج/ المراجعة الداخلية تشمل كل العمليات:

بالإضافة إلى تطبيقها على جميع وظائف المؤسسة ، فإنها أيضاً تشمل كل الأعمال التي تتم فيها ، حيث يعمل المراجع الداخلي على تنفيذ برامج لمراجعة كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من شراء تخزين ، إشهار ، توزيع وصيانة .. إلخ ، فهي إذن مراجعة تفصيلية. والواقع إن هذه المراجعة تكون ممكنة في المؤسسات الصغيرة وحتى المتوسطة الحجم ، إلا أنها تبدو صعبة التطبيق في المؤسسات الكبيرة بسبب كثرة وتنوع عملياتها.

3-4-1 المراجعة الداخلية وظيفة دورية (مستمرة)

إن وجود المراجع الداخلي الدائم في المؤسسة (باعتباره موظفاً فيها) يجعل من وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة دورية وهي خاصة تفرقها عن غيرها (المراجعة الخارجية). يضع المراجع برنامجاً خاصاً لتنفيذ عمله ، قد يتعلق الأمر هنا بمراجعة أعمال أحد فروع المؤسسة أو مراجعة إحدى وظائفها أو أنشطتها ، كما قد تدوم مهمته أسبوعاً ، أو أسبوعين أو أشهر لتتوج بتقرير يتضمن التوصيات المناسبة ، على أن يعيد الكرة (مراجعة نفس الفرع أو الوظيفة أو النشاط) بصفة منتظمة على مدار السنة.

وعليه فإن قياس درجة الخطر المرتقب في كل نشاط أو وظيفة أو فرع يعد معياراً يستخدمه المراجع الداخلي في تحديد توقيت أداء مهماته⁽³¹⁾، فكلما كانت درجة الخطر كبيرة كانت مهماته لمراجعة نفس الوظيفة أو النشاط أو الفرع متقاربة خلال الزمن والعكس تكون مهماته متباعدة في الأنشطة التي درجة الخطر فيها ضعيفة.

⁽³⁰⁾ Idem , p.37

⁽³¹⁾ Jacques Renard, op-cit, 3ème édition, page: 38.

1-4-4-4 المراجعة الداخلية وظيفية مستقلة:

يستوى كل من المراجع الخارجي والمراجع الداخلي في ضرورة توفر معيار الاستقلالية لتنفيذ أي برنامج مراجعة بفاعلية ، إلا أن درجة استقلال كل واحد منهما يختلف عن الآخر وذلك بحكم العلاقة التي تربطهما بالمؤسسة محل المراجعة.

فإذا كان المراجع الخارجي مستقلاً كلياً اتجا المؤسسة ، فإن جدلاً كبيراً قائماً حول استقلالية المراجعة الداخلي ، وهنا نتساءل كيف يمكن للمراجع الداخلي أن يكون مستقلاً في عمله وهو موظفاً بالمؤسسة ويقدم خدماته لإدارتها العليا؟

في الواقع لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل بحكم علاقته الوظيفية ، إلا أنه يستطيع تحقيق نوع من الاستقلال النسبي من خلال موقعه التنظيمي بالنسبة للإدارات والاقسام الأخرى بالمؤسسة⁽³²⁾، حيث يفترض أن يتبع المراجع الداخلي (إدارة المراجعة الداخلية) تنظيمياً للإدارة العليا ، حتى يتمكن من إنجاز أعماله بدون تدخل أي طرف ، هذا من وجهة ، ومن خلال موضوعيته بمعنى يجب أن يكون مستقلاً ذهنياً في إبداء رأيه ، وبعيداً عن وضع السياسات والإجراءات ، أو الإرتباط بأي عمل تنفيذي آخر يتولى مراجعته وتقييمه فيما بعد.

1-5-1 أهداف ودور المراجعة الداخلية:

1-5-1 أهداف المراجعة الداخلية:

تسعى وظيفة المراجعة الداخلية إلى مساعدة أفراد المؤسسة على ممارسة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم بشكل فعال ، فهي تزودهم بالتحليلات ، التقييمات ، التعليقات ، التوصيات ومختلف الآراء والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تمت فحصها.

ولتحقيق هذا الهدف العام للمراجعة الداخلية فإنه لا بد من:

(32) محمد نصر الهوارى ومحمد توفيق محمد ، " أصول المراجعة والرقابة الداخلية : التأصيل العلمي والممارسة العملية " ، مكتبة الشباب ، القاهرة ، 1998م ، ص118.

- مساعدة مسؤولي المؤسسة في البحث عن نقاط الضعف الموجودة والتعرف عليها ومواجهتها ، وكذلك تحسين فعاليتها.
- إعلام الإدارات المعنية ودائماً الإدارة العامة بالاختلالات التي تحدث في العمل والتأكيد على تصحيحها.
- التأكد من حسن تطبيق القوانين ومدى الالتزام بالسياسات والخطط الموضوعة ، ومدى ملائمة الإجراءات الخاصة بحماية الأصول والمحافظة عليها ، وكذلك التحقق من درجة الثقة التي يمكن أن توليها الإدارة للمعلومات التي تقيدها في إتخاذ القرارات المناسبة.(33)
- ولكي يمكن تحديد أهم الأهداف المرجوة من المراجعة الداخلية من جهة وأهداف أفراد إدارة المراجعة الداخلية من جهة أخرى ، لابد أن نميز بين هذين النوعين من الأهداف ، فإن المراجعين الداخليين يسعون بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية.
 - قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.
 - تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المؤسسة وإجراءاتها.
 - حماية أصول المؤسسة من السرقة والإهمال.
 - منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت.
 - تحديد مدى الإعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية ، والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر وبدقة عن الواقع.
 - القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة ورفع التقارير ، الإقتراحات ، النتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا وكذلك تقييم أداء الأفراد بشكل عام.
 - تحديد مدى التزام المؤسسة بالمتطلبات الحكومية والاجتماعية.
 - التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجع الخارجية.
 - المشاركة في تخفيض التكاليف ومنع الإسراف والتبذير ، ووضع الإجراءات اللازمة لها ، وهذا من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.(34)

(33) OLIVIER LEMANT: "Quelle est la place de l'Audit Interne dans l'entreprise?", Revue française de l'Audit Interne, N° 117, Novembre- Décembre 1993, page: 25.

(34) مقدم عبيرات وأحمد نقاز ، تقرير بعنوان " المراجعة الاخلية كأداة فعالة في إتخاذ القرارا دراسة حالة مؤسسة صنع الأدوية (صيدال Saïdal) " ، الجزء الثاني، 2007م ، ص 8-9 <http://forum.univbiskra.net>

- وعلى الرغم من ذلك فإن المراجعة الداخلية تهدف إلى تحقيق الإشراف والرقابة الإدارية في المؤسسة ، وذلك بتقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية (إدارات ، أقسام ، فروع) حتى تساعد جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة . وعليه فإنها في سبيل تحقيق أهدافها تسعى إلى تقديم خدمات تميز بطابع الحماية ، وخدمات لها خصائص البناء والإصلاح.

أهداف المراجعة الداخلية:

1/ هدف الحماية:

حيث يتم القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة مسبقاً لكل من:

- سياسة المؤسسة.

- الإجراءات المحاسبية.

- نظم الضبط الداخلي.

- سجلات المؤسسة.

- قيم المؤسسة.

- أنشطة التشغيل

2/ هدف البناء:

ويعني اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة ، وتقديم النصح للإدارة ، وعلى ذلك يعمل المراجع الداخلي بالإضافة إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية إلى :

- تحقيق مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعة.

- التحقق من مدى سلامة إجراءات حماية الأصول.

- اقتراح بتطوير وتحسين الأداء. (35)

أولاً : التحقيق:

إن نشاط المراجع الداخلي فيما يخص الفحص والتحقيق هو عمل وقائي بالدرجة الأولى يهدف إلى تقديم خدمات تتميز بطابع الحماية ، وعليه فإن اهتمامات المراجعة الداخلية في هذا المجال تنصب على:

(35) أحمد حليم جمعة ، " المدخل الحديث لتدقيق الحسابات " ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000م ، ص27

- التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية ، من حيث الدقة المحاسبية والمستندية وسلامة التوجيه المحاسبي ، وكذلك جمع الأدلة والقرائن التي تثبت صدق ما تضمنته الحسابات ، الأمر الذي يضمن أمانة البيانات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات.
- التأكد من مدى توفر الوسائل والإجراءات الكفيلة بالمحافظة على اصول المؤسسة وحمايتها من السرقة والغش والاختلاس والضياع.
- يمتد الفحص والتحقيق إلى المعلومات والبيانات الواردة في التقارير التي تعدها مختلف الإدارات ، والتي تعتمد عليها الإدارة العليا في تسيير النواحي التشغيلية وإتخاذ القرارات اليومية.

ثانياً : التقييم :

تدريجياً تطور نشاط المراجع الداخلي ليشمل إلى جانب الفحص والتحقيق في مدى صحة ودقة وسلامة المعلومات (المحاسبية وغيرها) التي تعتمد عليها الإدارة في إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ، نشاط آخر وهو التقييم ، وهنا نتساءل : ماذا يقيم المراجع الداخلي ؟

التقييم هو عملية تحتوي على التقدير الشخصي الواعي عن مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بما فيها من رقابة إدارية ورقابة محاسبية ونظم الضبط الداخلي ، حيث أصبح المراجع الداخلي مختصاً في تشخيص وتقييم كل الطرق والإجراءات والتعليمات واللوائح والنظم السياسات الإدارية ، وكذلك تقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة ، بهدف ترشيد وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

إن عملية التقييم هذه تقتضي ضرورة تجميع البيانات والمعلومات اللازمة ، وتقتضي كل الحقائق ، والاستعانة بآراء المسؤولين ، واستخدام كل الوسائل التي من شأنها مساعدة المراجع في إبداء رأيه ليس فقط حول مدى فعالية الأنظمة الرقابية بل حتى حول نوعيتها (مدى ملائمتها)⁽³⁶⁾

ثالثاً : مراقبة التنفيذ :

يتم في أي مؤسسة رسم مجموعة من السياسات ، ووضع قائمة من اللوائح والقوانين والتعليمات والقرارات والإجراءات التنظيمية ، كما يتم أيضاً تفويض السلطات للمستويات الإدارية المختلفة. إن قيام الإدارة العليا بهذه الأمور لا يضمن في حد ذاته تنفيذها ، ومن هنا يأتي دور المراجعة الداخلية

(36) Jacques Renard, op-cit, 3ème édition, page: 41

، حيث تستعين الإدارة العليا بالمراجع الداخلي للتأكد من مدى تطابق التنفيذ الفعلي للعمليات مع تلك السياسات والإجراءات الموضوعية.

ولمزاولة نشاط المطابقة يحتاج المراجعة إلى فحص ومراجعة ما يراه ضرورياً من مستندات وسجلات وتقارير ، إلى جانب الاستفسارات والملاحظة الشخصية هذا من جهة ، والإطلاع على كل السياسات والإجراءات واللوائح والقرارات من جهة أخرى ، حتى يتمكن من إجراء مقارنة بين ما يجب فعله وما تم تنفيذه ، ومن ثم فإن عمل المراجع في هذه الحالة يستند دائماً إلى مرجع ، ودوره هنا التبليغ عن أي الانحرافات أو عدم تطبيق ، أو سوء فهم لأي أمر من الأمور ، وتحليل الأسباب والنتائج وتقديم التوصيات المناسبة.

إن نشاط المطابقة يختلف عن نشاط التقييم في أن الأول يبحث في مدى التزام العاملين في جميع المستويات الوظيفية بالسياسات والقوانين والنظم الإجراءات المختلفة ، أما التقييم فهو عملية تبحث عن قيمة أو جدوى السياسة أو الإجراء أو الأداء.(37)

1-5-2 دور المراجعة الداخلية:

شبه ليونال ستولير (Lionel Stoleru) دور وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة بدور الأذن الداخلية عند الإنسان ، والتي تعد بمثابة منطقة توازن الجسم ككل(38) . كما راح "Olivier Lemant" إلى وصفها بطبيب المؤسسة ، على أساس أنها وظيفة تتدخل بطلب من الإدارة لفحص أعمال وظيفية أو نشاط .حيث يعمل المراجع الداخلي على :

- وضع تشخيص شامل لتلك الوظيفة أو النشاط لتحديد نقاط الضعف الموجودة والتعرف على أسبابها وتقييم نتائجها.

- إنذار المسؤولين وإعلامهم بتلك المشاكل ، والتعاون معهم لإيجاد حلول تنظيمية مناسبة.

- تقديم العلاج في صورة توصيات في تقرير يرفعه للإدارة العليا لتتخذ القرارات اللازمة.(39)

وبين تشبيه "Stoleru" و "Lemant" فإن لوظيفة المراجعة الداخلية عدة أدوار نذكر منها:

1- تعاني المؤسسة من اختلالات واضطرابات، كما قد يراود مسؤوليها شكوكاً في بعض الأمور ، وحتى يستطيعوا مواجهة تلك الاختلالات وإزالة تلك الشكوك في أفضل ظروف ممكنة فإنهم

(37) محمد محمود خيرى يوسف ، مرجع سبق ذكره ، 45.

(38) ETIENNE BARBIER : « L'audit interne- permanence et actualité » édition d'organisation 2ème édition, paris, France, 1995, page: 24.

(39) OLIVIER LEMANT, R.F.A.I, op- cit, page: 25.

يستعينون بالمراجعة الداخلية. فالمراجع الداخلي يعمل على التدقيق في صحة ونزاهة المعلومات المعروضة ، والتي يعتمد عليها المسؤولين عند إتخاذ القرارات ، والتحقق من توفر الحماية الكافية والشاملة للأصول والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وكذلك تقييم فعالية الأداء عند كل مستويات المؤسسة.(1)

2- ليس من مسؤوليات المراجعة الداخلية ضمان التوازنات داخل المؤسسة ، وإنما مهمتها تقتصر على التحقق من مدى توفر الشروط اللازمة للمحافظة على تلك التوازنات ، كما أنه ليس من مهام المراجع الداخلي إعادة التوازنات عند حدوث اختلالات لأن هذا من مسؤوليات الإدارة فهي وحدها قادرة على توفير الوسائل المادية والبشرية الضرورية ، وإنما دوره ينحصر في تقديم التوصيات والنصائح المناسبة.(2)

3-المراجعة الداخلية تساعد المؤسسة على التأقلم مع كل التغيرات التي تحدث سواءً في محيطها الداخلي أو في المحيط الخارجي ، فهي تلعب دور الكاشف والمتحرك والوسيط في آن واحد ، حيث تعمل المراجعة الداخلية على كشف كل المشاكل التي تعيق السير العادي لعمل المؤسسة، كما أنها تتحرك لمعرفة أسباب تلك المشاكل ونتائجها ، وهي تتوسط لإيجاد الحلول المناسبة لها. 4- إن الدور الآخر للمراجعة الداخلية مرتبط بفكرة الخطر والأمن ، حيث تهتم هذه الأخيرة بتحديد جميع المخاطر الظاهرة والخفية بالمؤسسة ، كما تحرص على أن تكون تلك المخاطر المعروفة مغطاة بشكل يضمن بقاء المؤسسة (3) . ويعمل المراجع الداخلي كذلك على تحليل المخاطر حتى يتمكن من وضع خطة عمل مناسبة.

5- كي تحافظ المؤسسة على فعاليتها ، يتوجب عليها الإبقاء على الروابط (العلاقات) الأفقية الضرورية بين مختلف وظائفها ، وعليه تقوم المراجعة الداخلية بعمليات تقصي للحقائق وتبيين الوقائع وملاحظة أي انحرافات في تلك العلاقات والتي قد تؤدي إلى عرقلة نشاط المؤسسة.(4).

(1) Jean- René EDIGHOFFER: "Précis de gestion d'entreprise", Edition Nataan, paris, 1997, page: 124.

(2) ETIENNE BARBIER, op- cit, 2 éme édition, page: 25-26

(3) Guide de Self- Audit: 98 grilles pour identifier et maitriser les risques dans son organization ...ou créer son Audit Interne, Eds d'organisation, paris, 1998, page:155

(4) ETIENNE BARBIER, op- cit, 1ére édition, page: 22-23.

6- على العموم ، إن المراجعة الداخلية تعمل على حماية مردودية المؤسسة الحالية والمستقبلية ، وذلك بالسهر على نوعية المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة عند إتخاذ قراراتها هذا من جهة ، والتحقيق من فعالية العمليات التي تقوم بها من جهة أخرى ، وهذا كله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني

أنواع المراجعة الداخلية

تختلف أنواع المراجعة الداخلية باختلاف وجهات النظر المتبعة في التقسيم ، وهي كما يلي:

- تقسيم النشاط حسب الهدف
- تقسيم حسب طبيعة العمليات.
- تقسيم حسب الارتباط بوظائف التنظيم.

1-2 تقسيم النشاط حسب الهدف:

يمكن تقسيم نشاط المراجعة الداخلية من هذا المنطلق إلى فروع هي:

- مراجع الانتظام.
- مراجعة المطابقة.
- مراجعة الفعالية.

يسهل هذا التقسيم رصد التطور التاريخي الذي عرفته وظيفة المراجعة الداخلية ، كما يساهم في وضع حدود صحيحة لمسؤوليات المراجع الداخلي.

والأكيد أنه لا يمكن الفصل بين هذه الفروع عند التطبيق ، لأنه قبل أن يكون العمل فعالاً في أي مؤسسة ، لابد أن يكون منظماً وكذلك مطبقاً للسياسات والإجراءات الموضوعة ، وهنا يأتي نشاط المراجع الداخلي لتحقيق أهداف وظيفته.

1-1-2 مراجعة الانتظام:

وهي مراجعة بسيطة وتقليدية ، ينفذها المراجع الداخلي في كل مهمة يقوم بها ، ويهدف من ورائها التحقق من صحة وحسن تطبيق القوانين ، اللوائح ، الإجراءات ، الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات وغيرها من قبل الأشخاص والأقسام المعنية.

لا يحتاج المراجع الداخلي إلى مهارات عالية وخبرات واسعة لتنفيذ مهمات من هذا النوع (مراجعة الانتظام) ، لأن نشاطه في هذه الحالة ينحصر في إجراء المقارنة بين ما هو متوفر من قوانين ولوائح وإجراءات (القاعدة) وبين ما تم تطبيقه في الواقع. فعمل المراجع الداخلي هنا هو "عمل مرجعي" يستند فيه إلى أساس أو مرجع للمقارنة ، مما يجعل مهماته من هذا النوع سهلة وبسيطة ، كما يتعين على المراجع إعلام المسؤولين عن أية انحرافات تحدث أو سوء فهم ، أو عدم تطبيق

(سواء كان متعمداً أو غير مقصود) لتلك القواعد الداخلية للمؤسسة ، وتحليل أسبابها ونتائجها ، وتقديم التوصيات اللازمة لضمان تطبيق تلك القوانين ، اللوائح وغيرها في المستقبل.

2-1-2-2 مراجعة المطابقة :

في هذا النوع من المراجعة ، يتأكد المراجع الداخلي من مدى توافق وتماشى وتطابق الأداء الفعلي للأعمال التي قامت بها المستويات الإدارية المختلفة مع ما رسمته الإدارة العليا من سياسات ، وما سطرته من خطط ، وما اتخذته من قرارات.

والجدير بالذكر ، أن مراجعة المطابقة تختلف عن مراجعة الانتظام في أن الأولى تبحث في المطابقة مع تدابير اتخذتها المؤسسة لمواجهة مواقف معينة (سياسات ، خطط ، قرارات) ، وهي تتغير بحسب الاستراتيجية المتبعة ، أما مراجعة الانتظام هي مراجعة قائمة على المقارنة مع القواعد الداخلية للمؤسسة (قوانين ، لوائح ، إجراءات وغيرها) ، وهي في الغالب ثابتة قل ما تتغير. لكن في الحالتين ، يتبع المراجع الداخلي الطريقة نفسها ، وهي إجراء مقارنة بين حقيقة معينة وبين مرجع مقترح ، ولهذا السبب الكتب لا تفرّق بين هذين النوعين من المراجعة.

2-1-3-3 مراجعة الفعالية:

لقد تطورت أهداف المراجعة الداخلية نتيجة لتوسع نطاقها ، حيث لم يعد عمل المراجع مقتصر على إجراء مقارنة بين ما هو متوفر من قواعد وسياسات وإجراءات وما تتم تنفيذه في الواقع ، بل امتد ليشمل فحص وتقييم الطرق والإجراءات والأنظمة والسياسات ومراقبة نوعية وملائمة الإجراءات الموضوعية وغيرها. وبالتالي أصبح المراجع يبدئ رأيه ليس فقط حول حسن تطبيق القوانين ، اللوائح والإجراءات وحول مطابقة الأداء الفعلي للسياسات والخطط والقرارات ، بل حول نوعيتها (البحث في قيمة أو جدوى أو كفاية السياسة أو الإجراء أو الأداء).

وعلى عكس مراجعة الانتظام ومراجعة المطابقة ، فإن مراجعة الفعالية لا تتوافر على مرجع واضح ومحدد يستند إليه المراجع الداخلي ، بل يقوم هذا الأخير بعمله التقييم معتمداً على قدراته العملية ومهاراته وخبراته العملية في التعامل مع مختلف المواقف والأنشطة داخل المؤسسة.

يجمع المراجع الداخلي عند تنفيذه لهذا النوع من المراجعة بين مفهومين : الفعالية والفاعلية في آن واحد ، ولاختلاف هذين المصطلحين ، يفضل الحديث هنا عن مراجعة الأداء عوضاً عن مراجعة الفعالية⁽¹⁾. وللتدقيق أكثر ، وتجنباً للخلط بين المفهومين ، نذكر بمعنى كل منهما:⁽²⁾

(1) Jacques Renard, op-cit, 3ème édition, page: 41.

(2) IFACI / IAS (Institut de L'Audit Interne) : Des mots pour L'Audit, Edition liaison, paris, Juin 2000, page:32.

- الفعالية : هي معيار تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام الوسائل الموارد المتاحة ، إذن العلاقة هنا قائمة بين النتائج والأهداف.

- الفاعلية : يمكن قياسها من خلال العلاقة بين النتيجة والتكلفة ، فهي تعبر عن القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والتوصل إلى النتائج المرغوب فيها بأقل تكلفة ممكنة وفي أحسن الظروف ، الأمر الذي يتطلب أفضل النوعيات في المعارف ، في التقنيات ، في التصرفات وحتى في الاتصال.

- وإذا حاولنا إسقاط هذين المفهومين على المراجعة وبالتحديد المراجعة الداخلية ، نجد أن مراجعة الفعالية تعني تقييم السياسات والأنظمة والخطط والإجراءات وغيرها ، للتأكد من أنها تحقق الأهداف المسطرة ، أما مراجعة الفاعلية فهدفها البحث في تكلفة تطبيق تلك السياسات والأنظمة والخطط والإجراءات وطرح جميع البدائل الممكنة.

2-2 تقسيم النشاط حسب طبيعة العمليات:

يمكن تقسيم نشاط المراجعة الداخلية من وجهة النظر هذه إلى:

- مراجعة محاسبية ومالية .

- مراجعة عملية أو تشغيلية.

- مراجعة الإدارة.

- مراجعة الإستراتيجية.

2-2-1 المراجعة المحاسبية والمالية:

أ/ تعريف المراجعة المحاسبية والمالية:

تعرف المراجعة المحاسبية والمالية بأنها: " فحص للسجلات والحسابات والمستندات لمؤسسة ما بقصد التأكد من أن القيود الواردة في الدفاتر قد عملت (سجلت) بشكل أصولي (قانوني) ،توضح معه حقيقة الوضع ، وبقصد التأكد أيضاً من أن الميزانية وحساب الأرباح والخسائر يصوران حقيقة وواقع النتائج عن الدورة المالية ، على أن يستعمل الشخص الذي يقوم بهذه المراجعة أفضل الوسائل والطرق للاستعلام والاستيضاح عن الوقائع التي يراها في الدفاتر".⁽³⁾

(3) عبد الوهاب خياطة ،" تفتيش الحسابات ومراجعة الميزانيات " ، مطبعة طربين ، الطبعة الثالثة ، دمشق ، سوريا ، 1996م ، ص22.

كما عرف مجلس الخبراء المحاسبين المعتمدين "OECCA" (*) (المراجعة المحاسبية والمالية بأنها: فحص يقوم به شخص مهني كفؤ ومستقل ، بقصد التعبير عن رأيه حول صحة وصدقة الميزانية وحسابات النتائج لمؤسسة ما".⁽⁴⁾)

من التعريفين السابقين نلاحظ أن المراجعة المالية والمحاسبية تنفذ من قبل شخص مهني سواء كان من خارج المؤسسة (مراجع خارجي) أو من داخلها (مراجع داخلي) ، وهي نشاط قائم على التدقيق بكل ما يتصل بالنواحي المالية والمحاسبية ، فهي بذلك تشمل فحص كل من النظامين : المحاسبي والضبط الداخلي بغرض التأكد من سلامتهما وفعاليتهما من حيث التصميم والتنفيذ ، كما تهتم بفحص واختبار السجلات المحاسبية والقوائم المالية لتجنب وقوع أخطاء في التسجيل والتوجيه ، والتحقيق في عناصر المركز المالي.

وفي هذا الجانب من النشاط ، فإن عمل المراجع الداخلي يشبه - إلى حد كبير - عمل المراجع الخارجي (إتباع نفس الخطوات واستخدام نفس الوسائل والتقنيات) ، لكن مع اختلاف في درجة التفصيل . كما أن مهمة المراجع الداخلي لا تتوقف عند إبداء رأي حول مدى سلامة وصدق القوائم والتقارير المالية المختلفة ، بل تمتد إلى تقييم كفاءة وفعالية الرقابة المحاسبية والمالية واقتراح التوصيات اللازمة لتعديل وتوجيه وضعية معينة.

ب/ مراحل المراجعة المالية والمحاسبية:

يتبع المراجع الداخلي في هذا الجانب من النشاط ثلاثة مراحل أساسية حتى يستطيع إبداء رأي فني حول تلك الحسابات ، ومن ثم القوائم المالية ككل ، هذه المراحل هي بالترتيب:

- التعرف على المؤسسة .
- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.
- فحص الحسابات والقوائم المالية

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

1/ التعرف على المؤسسة:

تعد هذه العملية نقطة انطلاق لأية مهمة ينفذها المراجع سواء كان من داخل المؤسسة (مراجع داخلي) ، أو من خارجها (مراجع خارجي). وهي مرحلة يهتم فيها المراجع بجمع كل المعلومات التي

(*) OECCA: Ordre des Experts Comptables et Comptables Agrées

(4) R.B.CAUMEIL et René RICOL: Audit Financier- Guide pour L'Audit de L'Information Financière des Entreprises & Organisations, Eds CLET, France, 1997, page: 25.

يراهما ضرورية ، والتي يحتاجها في تسطير برنامج عمله وتقسيم مهامه ، وذلك من خلال الإطلاع على الوثائق المتوفرة ، والاتصال بالمسؤولين ، والقيام بزيارات ميدانية للأقسام المعنية.

فالمراجع في هذه المرحلة يبحث عن الإجابات للأسئلة التالية:

- ما هي أنشطة المؤسسة ؟ (سواءً في مجموعها أو في قطاعات خاصة أين يكون الفحص محددًا).

- من هم الأشخاص المسؤولون عن مختلف الأنشطة العملية والوظيفية بالمؤسسة؟.

- ما هي القواعد القانونية المطبقة بأنشطة المؤسسة؟

- ما هو التطور التاريخي للمؤسسة؟

- ما هي الوسائل التقنية المستخدمة على المستوى العملي وعلى المستوى الوظيفي؟

2/ فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية:

• تحديد الإجراءات المتبعة في تنفيذ العمليات المحاسبية:

فمثلاً إذا أراد المراجع معرفة الإجراءات المتعلقة بعملية البيع ، فعليه تتبع خطوات هذه العملية منذ بدايتها وحتى تسجيلها محاسبياً (أي من ذ تحضير سند الطلب ، تسليم البضاعة ، فواتيرها ، تقييدها المحاسبي).

في هذه الخطوة يستعين المراجع إما بالوثائق الموجودة على مستوى المؤسسة (دليل الإجراءات مثلاً) أو يتعرف على تلك الإجراءات من خلال التعامل مباشرة مع منفذي العمليات، ويستخدم لهذا الغرض إحدى التقنيات (التقرير الوصفي ، خرائط التدفق ، أو قوائم الأسئلة).

• إجراء اختبارات المطابقة (الفهم):

وهي اختبارات ليس الغرض منها التأكد من أن ذاك الإجراء مطابق بشكل صحيح ، وإنما الهدف منها هو لتحقق من وجود ذلك الإجراء في الواقع العملي. وهي خطوة تساعد المراجع في تصحيح أخطاء فهم تلك الإجراءات.

• تقييم أولى للرقابة الداخلية:

يستخرج المراجع من الخطوات السابقة كل الضمانات الخاصة بالتسجيل المحاسبي السليم للعمليات، وكذلك كل النقائص التي هي مصدر للخطأ أو الغش أو الاختلاس. ويستعين المراجع

في هذه الخطوة بقوائم أسئلة الرقابة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل الإجراءات طبعاً في مفهومها.

• اختبارات الديمومة:

في هذه الخطوة يتحقق المراجع الداخلي من أن نقاط " القوة النظرية" التي استتبها أو استخرجها من الخطوات السابقة هي موجودة في الواقع ، وأنها مطبقة بشكل صحي وبصورة دائمة . إن هذه الاختبارات (الديمومة) هي أكثر أهمية من سابقتها (اختبارات المطابقة) لأنها تشكل دليل إثبات قوى على كيفية سير العمل خلال الدورة.

وفي جميع الأحوال فإن الحكم الذي يصدره المراجع بهذا الشأن سوف يسمح له بتحديد حجم المخاطر عند هذا المستوى ، أضف إليها تلك النتائج التي توصل إليها في مراحل العمل السابقة.

• التقييم النهائي للرقابة الداخلية:

يجمع المراجع كل النتائج التي توصل إليها من خلال الاختبارات التي أجراها في وثيقة شاملة يبين فيها جوانب الضعف في سير العمل الناتجة عن سوء تطبيق نقاط القوة النظرية وكذا نقاط الضعف في المفاهيم ، وهذا كي يستطيع فيما بعد تحديد أثرها على نوعية المعلومات المالية ، وترفق هذه الوثيقة بتوصيات ضرورية لإجراء التعديلات اللازمة ، والتي هي دائماً موضوع تقرير الرقابة الداخلية الموجه إلى إدارة المؤسسة.

3/ فحص الحسابات القوائم المالية:

بعد تقييم الرقابة الداخلية واستنباط نقاط القوة والضعف ، تأتي مرحلة فحص الحسابات ، والتي تتم من خلال ثلاثة خطوات أساسية وهي:

• وضع برنامج فحص الحسابات:

يعتمد المراجع كلياً على نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية عند تحضير برنامج مراجعة الحسابات، فكلما كان نظام الرقابة الداخلية المتبع فعالاً (نقاط قوة) كلما قلت تدخلات المراجع، والعكس فإن ضعف نظام الرقابة الداخلية (اكتشاف قدر كبير من نقاط الضعف في المفهوم أو التطبيق) يحتم على المراجع تقوية وتدعيم برنامج مراجعته المحاسبية والمالية.

• اخبارات الارتباط والإثبات:

وهي اختبارات تهدف إلى مراجعة تجانب المعلومات المحاسبية والمعلومات التشغيلية فاختبارات الارتباط تتم من خلال فحص كل الوثائق المحاسبية وما تحتويه من حسابات ومقارنتها ببعض الحسابات المرتبطة بها.

أما اختبارات الإثبات للتسجيلات المحاسبية والأرصدة يمكن أن تتم من خلال:

- فحص الوثائق الداخلية للمؤسسة (فواتير ، إيصالات الاستلام والتسليم ، بطاقات الجرد وغيرها).
- الاتصالات المباشرة مع الغير للتأكد من بعض المعلومات الواردة في دفاتر المؤسسة (الزيائن ، الموردون والبنوك) ، والتحقق من بعض المعلومات الواردة في دفاتر المؤسسة (الزيائن ، الموردون والبنوك) ، والتحقق من بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة (المحامون ، مصالح الضرائب وغيرها).
- التفتيش المادي للتأكد من الوجود الفعلي للأصول المختلفة ، وكذلك للتحقق من أن توفر الحماية الكافية لهذه الأصول.

وعلى العموم تدور اختبارات الإرتباط والإثبات حول خمسة محاور رئيسية ، تبحث من خلالها في :

- نزاهة التسجيلات المحاسبية.
 - حقيقة العمليات (الرقابة المادية ، إثبات من طرف الغير).
 - صحة العمليات المحاسبية بتطبيق مراجعة حسابية ، وذلك بالتحقق من المجاميع والترحيلات ومقارنة الحسابات ببعضها كلما أمكن ذلك ، وكذلك بتطبيق مراجعة مستندية وذلك بالتأكد من صحة الوثائق (فواتير ، عقود ملكية أو إيجار وغيرها).
 - الفصل بين الدورات ، فالاختبارات التي يجريها المراجع تهدف للتحقق من أن الحسابات الظاهرة في القوائم المالية تخص فقط عمليات تلد الدورة ، وذلك من خلال تحليل حسابات التسيير.
 - قيمة الأرصدة ، إذ يجب على المراجع التدقيق في رصيد كل حساب للتحقق من صحة قيمته ، كأن يتحقق مثلاً من قيمة المخزونات (كيفية تقييم المخزونات) ومن قيمة المؤونات المرتبطة بها.
- **إتمام عملية المراجعة:**

إضافة لكل ما سبق ، يقوم المراجع الداخلي ببعض الأعمال المكملة حتى يستطيع إبداء رأيه حول نوعية المعلومات المالية

- البحث في الخصائص المحاسبية للمؤسسة.
- فحص الأحداث التي تلي إعداد الميزانية الختامية (أهم الوقائع بعد إقفال الدورة المالية).

- مراجعة أوراق عمل فريق المراجعة للتحقق من أن كل الأعمال المقررة في برنامج المراجعة قد تم تنفيذها وبشكل يحفز رأي المراجع.

- الجدير بالذكر أنه رغم أن هذه الخطوات محددة ومعروضة بصورة مستقلة ، إلا أنه لا يمكن القيام ببعضها دفعة واحدة ، وعلى نفس المستوى ، وتسجيل النتائج على أوراق العمل المخصصة لتوضيح نتائج المراجعة المحاسبية والمالية.

2-3 المراجعة العملية أو التشغيلية:

يطلق على هذا النوع من النشاط مسميات مختلفة منها: مراجعة الأعمال أو العمليات ، مراجعة الأداء ، مراجعة الوظائف وغيرها ، وهي كلها تصب في مفهوم واحد ، ما يصطلح عليه : المراجعة التشغيلية .

لقد ظهرت المراجعة التشغيلية نتيجة الطور الذي عرفته المراجعة الداخلية ، فهي تعد امتداداً طبيعياً لها ، بحيث تشمل كافة أعمال وأنشطة المؤسسة ، وعدم الاكتفاء بمراجعة الجوانب المحاسبية والمالية. فالمراجعة الداخلية وهي في سبيلها لمراجعة النواحي التقليدية المالية والمحاسبية للعمليات والأنشطة ، يمكنها أن تتوسع في نشاط التقييم هذا لتشمل النواحي التشغيلية لهذه العمليات بأقسامها وإداراتها المختلفة.

ومن هذا المنطلق ، فقد تعددت تعاريف هذا النوع من المراجعة منذ ظهورها:

- حيث عرف R.N. Anthony " المراجعة التشغيلية بأنها : " فحص أداء المهام الخاصة ، والعمليات التي تنظمها وكيفية استخدام الموارد المعلومات الضرورية".

ولقد وضع هذا التعريف بعد أن قسم سير العمل بالتنظيمات المختلفة إلى ثلاثة مستويات:

الاستراتيجية ، التسيير الحالي والعمليات ، حيث أكد أنه للتحكم في تلك المستويات ومراقبتها ، لا بد من القيام بتخطيط إستراتيجي وبمراقبة التسيير وتطبيق الرقابة التشغيلية أو مراقبة المهام، ويقصد بـ " التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد أهداف التنظيم والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيقها، مراقبة التسيير هي عملية يستطيع المسيرين من خلالها التأكد من فعالية وفاعلية تنفيذ الإستراتيجيات ، أما الرقابة التشغيلية فهي تضمن تنفيذ المهام الخاصة بكل فعالية وفاعلية".

وعليه ، فإنه يمكن للمؤسسة تصميم وتنظيم مراجعة بكل مستوى من مستويات سير العمل

بها ، فنجد بذلك مراجعة الإستراتيجية ، مراجعة التسيير والمراجعة التشغيلية.

- وفي تعريف آخر يوضح أن " المراجعة التشغيلية هي فحص موجه نحو العمليات والأنظمة والإجراءات في فترة زمنية محددة ، وفي جزء معين من المؤسسة ، والهدف منها هو تحسين الطرق المستعملة وتقييم فعالية تلك العمليات".

- ويرى البعض أن " المراجعة التشغيلية ما هي إلا مراجعة داخلية بمفهومها الأبعد والأعمق ، حيث تتسع وتتطور وتتحوّل إلى مراجعة الأنشطة المختلفة في المؤسسة إلى جانب آثارها المالية".⁽⁵⁾

وفي تعريف للمعهد الفدرالي المالي الكندي الذي جاء فيه : " إن الهدف الأساسي لمراجعة العمليات هي مساعدة مراكز القرار في المؤسسة والتخفيف من مسؤولياتها عن طريق تزويدها بتحليل موضوعية ، تقييم النشاطات وتقديم تعاليق واقتراحات حولها".⁽⁶⁾

ومن العرض السابق للتعريف المختلفة ، يمكن استنتاج تعريف خاص لهذا النوع من النشاط وهو أن المراجعة التشغيلية هي عبارة عن مهمات مراجعة خاصة ، تنفذ على جميع عمليات وأنظمة ووظائف وأنشطة المؤسسة بدون استثناء، وموضوعها فحص وتقييم أساليب الرقابة الإدارية بهدف مساعدة المسؤولين بها على التحكم في أنشطتهم وبالشكل الذي يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة.

تعتمد أهداف المراجع الداخلي في هذا النوع من النشاط عن احتياجات الإدارة التي يخدمها ، وهنا نميز بين مستويين : الإدارة العليا والإدارات المسؤولة عن التشغيل.

فإذا كانت احتياجات الإدارة العليا متمثلة في :

- التأكد من شمول وتجانس ووضوح خططها المحددة في قوائم الأهداف والبرامج والميزانيات والسياسات.

- الحصول على معلومات موضوعية عن كيفية تنفيذ خططها وسياساتها في المستويات المختلفة.

- التأكد من أن جميع تقارير العمليات المختلفة يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات.

فإن المستويات الإدارية التشغيلية تحتاج إلى :

- معلومات حول نواحي القصور أو الضعف في الرقابة الإدارية.

⁽⁵⁾ عبد الفتاح الصحن ومحمد ناجي درويش ، " المراجعة بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998م ، ص52.

⁽⁶⁾ محد بوتين ، مرجع سبق ذكره ، صفحة : 16.

- قياس كفاءة العمليات عن طريق التدفق العكسي للبيانات حول نوعية وتكلفة العمل ، ومدى الالتزام بالجدول الموضوع.

ولتحقيق هذه الأهداف والاحتياجات ، يختار المراجع الداخلي عينة من العمل المؤدي ليحدد مدى الالتزام بالإجراءات المعتمدة ، ولتحقق من دقة وتجانس المعلومات التي شملتها تقارير التشغيل ، وكذلك ليحدد مصادر الضياع(*) والإسراف ووسائل وفرص التحسين أو التطوير.

إن العمل في مجال المراجعة التشغيلية مشابه في كثير من النواحي للمراجعة الداخلية على الجوانب المالية والمحاسبية إلا أن هناك نقطة جوهرية للتفريق بينهما ، فإذا كانت المراجعة المالية والمحاسبية تهتم بتقييم أساليب الرقابة الداخلية المحاسبية وهي في ذلك تركز على قواعد ومعايير عامة ومحددة توضح ما ينتظره من نظام محاسبي ملائم ومنسجم ، فإن المراجعة التشغيلية تفتقر إلى تقييم موحدة باعتبار مراجعة تطبق على كل عمليات ووظائف وأنشطة المؤسسة ، ولكل منها خصوصيتها.

أ/ خصائص المراجعة التشغيلية:

- تهتم المراجعة التشغيلية بالبحث فيما وضعه المسؤولون عن الأنشطة من وسائل رقابية إدارية للتأكد من فعالية وفاعلية تنفيذ العمل فيها ، وليس المقصود بها تقييم المهارات الفنية للعاملين(من مهندسين ، مسيرين ، تقنيين وغيرهم) المتخصصين في أداء أعمالهم ، فالمراجع الداخلي في هذه الحالة مؤهلاً كخبير في الرقابة الإدارية ، وليس من الضروري أن يكون متخصصاً في أية نوع من أنواع النشاط الذي قد يدقق فيه وهو بصدد تقييم الأساليب الرقابية التي قد تمارس على تلك العمليات.

- إن جانباً كبيراً من مسؤولية المراجع تتمثل في تحديد ما يحدث فعلاً عند كل مستوى تشغيلي معين ، ولهذا لا ينبغي أن يقتصر الأمر على صياغ الأسئلة المرتبطة بنقط الرقابة الأساسية والحصول على الإجابات ، بل لابد من تعزيز أساليب التحقق النمطية مثل الملاحظة المباشرة ، سير الآراء وفحص الأدل المدعمة وغيرها، للتأكد من حقيقة كل ما يحدث.

- تعتمد المراجعة على قدرة وكفاءة المراجع في استخدام المفاهيم والأفكار الإدارية ، إذ يجب على المراجع هنا أن يضع نفسه محل المدير أو المسؤول عن تلك العمليات أو الوظيفة أو النشاط الذي يراجع ، وينظر إلى الأمور بمنظار إداري (أن يتصور نفسه في المركز الذي يشغله

(*) الضياع الاقتصادي هو ضياع مستمر أو غير ظاهر ، وهو فقدان المؤسسة لجزء كبير من أصولها أو أرباحها ، لأسباب ناتجة عن التخطيط السيء أو الإجراءات غير الملائمة ، مثلاً ضياع المواد أو المعدات نتيجة لسوء تخطيط في احتياجات المؤسسة أو الفشل في استخدام الأموال الفائضة بطريقة مربحة.

المسؤولون في المؤسسة ، ويحاول أن يفهم كيف يرغب ذلك المسؤول في أن يدير عمله ، ويفكر فيما يفعله أو ما يجب فعله) ، وأن يحدد المجالات الإدارية التي يجب مراجعتها على أساس خبراته الإدارية وليست المحاسبية أو المالية فقط، كما يتعين عليه تقييم مدى فعالية وسائل وضوابط الرقابة.

- إن مجال المراجعة التشغيلية واسع ، فهي تشمل كل عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة بما فيها الوظيفة المالية والمحاسبية.

ب/ خطوات المراجعة التشغيلية:

يتم تنفيذ هذا النوع من المراجعة الداخلية عادة بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من عملية المراجعة:

إن الهدف العام من القيام بأية مراجعة من هذا النوع هو تقييم أساليب الرقابة الإدارية بالنسبة لعملية أو لوظيفة معينة أو لمجموعة من الأنشطة. وإطلاقاً من هذا الهدف العام ، يقوم المراجع بتحديد دقيق لأساليب الرقابة الإدارية التي ينبغي تقييمها ، وعلاقتها بالعملية والأنظمة الوظائف الأخرى ، ليتمكن فيما بعد من تحديد نطاق الفحص بطريقة واضحة.

- جمع المعلومات:

هنا يقوم المراجع الداخلي باستقصاء مبدئي حول العمليات المراد تغطيتها ، حيث يبحث في الهياكل التنظيمية وفي قوائم الوظائف والمستويات المحددة ، وكذلك في السياسات والتوجيهات التي تؤثر على هذه الوظائف ، وفي كل الإجراءات التشغيلية المتعلقة بها ، وذلك حتى يلم بكل جوانب هذه المراجعة.

وتكملة لهذه الدراسة الأولية ، يتوجب على المراجع زيارة القسم أو الوحدة التنظيمية المراد مراجعتها ، ومقابلة مسؤوليها لتحديد أنشطتهم وأهدافهم والطرق المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ، وكذلك المعايير المتبعة في قياس الإنجاز .

وبعد الانتهاء من جمع كل المعلومات الضرورية ، يصبح بإمكان المراجع تحديد نقاط الرقابة الأساسية ، وذلك من خلال تحضير قائمة الأسئلة التي ينبغي أن يجيب عليها حتى يتحقق من مدى ملائمة أساليب الرقابة المتبعة.

- العمل الميداني:

في هذه الخطوة يقسم المراجع عمله إلى مراحل محددة حتى يتسنى له الإلمام بكل جوانب تلك المراجعة ، وحتى تتبين له صورة واضحة عن الأعمال التفصيلية داخل القسم أو الوظيفة.

وكما هو الحال بالنسبة لمراجعة العمليات المالية والمحاسبية ، فإن المراجع هنا يحدد غالباً - العينة التي يراجعها ليتحقق من مدى ملائمة أنظمة الرقابة المتبعة ، ويستخدم في ذلك عدة تقنيات: كالملاحظة المباشرة ، قوائم الأسئلة ، خرائط التدفق وغيرها. وكلما تمت مرحلة من مراحل العمل الميداني ، ينبغي على المراجع تلخيص ما توصل إليه من نتائج ، واكتشاف نواحي الضعف والقصور التي تبدو جوهرية ، وأيضاً تحديد نقاط القوة.

- إعداد تقارير المراجعة :

بعد الانتهاء من العمل الميداني ، وبناءً على ما توصل إليه المراجع من نتائج ، يعد هذا الأخير رأيه النهائي حول مدى تحقيق الأهداف الأساسية للمراجعة ، وبعد إعادة مسودة تقريره ، يتوجب عليه مراجعتها مع المستويات الإدارية المشرفة على تلك العمليات أو الوظيفة التي راجعها ، وهذا لغرضين اثنين:

- التأكد من عدم إغفال أية حقيقة ، حتى تكون لديه صورة كاملة ، واضحة وحقيقية عن تلك العمليات التي راجعها.

- اعطاء فرصة للمسؤولين للتعرف على طبيعة المشاكل التي تعاني منها إدارتهم ، حتى يتخذوا الإجراءات التصحيحية المناسبة والفورية.⁽⁷⁾

- الأعمال اللاحقة لعملية المراجعة:

قد تفوض مسؤولية متابعة تنفيذ التوصيات لتصحيح أوضاع غير مرغوب فيها والتي يتم الإفصاح عنها في تقرير المراجعة التشغيلية لجهة أو المجموعة من الأفراد ، إلا أنها تبقى في معظم الحالات إحدى مسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية.

ولهذا يرى بعض المراجعون - في بعض الحالات - ضرورة القيام ببعض الفحوصات المختصرة بعد فترة زمنية معينة ، للتأكد من التصحيح الفعلي لنقاط الضعف أو القصور.

وعلى العموم فقد حاول بعض الباحثين تحديد النقاط النمطية الواجب تغطيتها في أية برنامج مراجعة تشغيلية وهي:

- مراجعة مدى كفاية عدد الأفراد العاملين في القسم ومدى كفاءتهم.

(7) أحمد نور ، "مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعملية" ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1993م ، ص 248.

- عبء العمل المقى على الوحدة التنظيمية ، وهنا يتساءل المراجع عن حجم العمل ، وكيف يتم التغلب على الزيادة في عبء العمل؟ وما تأثير نقصه؟ وغيرها من الأسئلة.
- مراجعة معدل الإنتاجية وإن كان يصعب قياسه في بعض الحالات.
- مراجعة درجة الجودة (تحديد جودة العمل المؤدي في القسم الذي تمت مراجعة أعماله ، بفحص الكمية التالفة وعدد الأخطاء المرتكبة...).
- مراجعة التقارير من حيث عددها ، طبيعتها ومداهها سواء كانت تلك التقارير واردة في القسم أو صادرة منه.
- يجب مراجعة التكاليف من وجهة نظر إدارية وليست محاسبية ، فالمرجع هنا يركز اهتمامه على مدى تبرير النفقة وليس فقط على مدى صحة مبلغ النفقة ، وعليه تحديد اتجاه النفقة ومدى تماشيها مع إنتاجية القسم ، وكذا تبريرها على ضوء الأهداف العامة للمؤسسة ككل. (8)

2-4 مراجعة الإدارة:

- يعتبر هذا النوع من المراجعة أحد المفاهيم المستحدثة في مجال المراجعة الداخلية ، ويبين بوضوح التطور الذي عرفته هذه الوظيفة ، وحتى نوضح أكثر ، فإن مراجعة الإدارة لا تعني على الإطلاق مراجعة الإدارة العامة والحكم على سياستها وإستراتيجياتها ، لأن تلك ليست من أهداف المراجع الداخلي ، ولا من مسؤولياته.
- إن يجب التأكيد على أن وجود إدارة مراجعة داخلية تنفذ هذا النوع من النشاط لا تقلل أو تضعف- في أي حال من الأحوال- من حرية الإدارة العامة في إتخاذ القرارات والاختيارات ، بل إن ملاحظة هذه القرارات والاختيارات ، ومقارنتها وقياسها من خلال نتائجها ، وكذلك الإشارة إلى المخاطر وعدم التطابق هي إحدى مسؤوليات المراجعة الداخلية ، وعليه فإنه مهما اختلفت تعاريف هذا النوع من المراجعة ، فإنها دائماً تهتم بملاحظة شكل الشيء وليس عمقه.
- ويمكن تقديم مراجعة الإدارة من خلال ثلاثة مفاهيم مختلفة(9) ، ونشير هنا إلى أنه لا يوجد تعريف موحد وشامل لها ، لأنه ما يزال مجال تطبيقها حيز التطوير ، وهو بالنسبة للكثيرين موضوع أبحاث وتجديد.

(8) محمد محمود خيرى يوسف ، مرجع سبق ذكره، ص60.

(9) Jacques Renard, op-cit, 3eme edition , page: 43-44

أ/ المفهوم الأول:

وهو المفهوم الغالب والسائد ، حيث يتعرف المراجع الداخلي على السياسة التي يستنتجها مسؤول القطاع الخاضع للمراجعة ، كأن يطرح أسئلة على مسؤول قسم المبيعات بالمؤسسة ، حول سياسة البيع المتبعة ، أو يسأل مسؤول قسم الموارد البشرية عن سياسته التوظيفية أو التكوينية وغيرها ، وهذا يعني بوضوح الاستفسار من ذلك المسؤول عن تصوره للمهمة التي أسندت إليه.

إن هذا العرض للسياسة سوف يسمح للمراجع الداخلي أولاً بالتأكد من مدى وعي ذلك المسؤول بالمهمة التي تنتظره ، كما تمكنه من ملاحظة مدى تماشي تلك السياسة المتبعة بالمؤسسة مع إستراتيجية المؤسسة ومع باقي السياسات الأخرى ، كأن يتحقق من أن سياسة المؤسسة الإشرافية منسجمة مع سياستها التسويقية وأن هذه الأخيرة تتوافق مع استراتيجية الإدارة العامة. تمارس مراجعة الإدارة من قبل مسؤول مصلحة أو إدارة المراجعة الداخلية ، أو رؤساء المهمات ، أو من قبل مراجعين مؤهلين ، وهي تظهر في صورة مهمات خاصة ، موضوعها الأساسي هو فحص المطابقين سياسة ووظيفة معينة وإستراتيجية المؤسسة.

ب/ المفهوم الثاني:

وهو أوسع وأشمل ، ولكنه أقل ممارسة من المفهوم الأول ، ومفاده أن مراجعة الإدارة لا تتوقف عند حد التعرف على سياسة مسؤول الوحدة الخاضعة للمراجعة ، وعلى مهمته ، بل تمتد إلى الميدان لتشمل فحص مدى فهم وتطبيق وتوفير الوسائل الكفيلة لتنفيذ هذه السياسة.

وحسب هذا المفهوم ، فإن المراجع الداخلي يوجه اهتماماته نحو الأسفل وليس نحو الأعلى ، بمعنى أنه لا يركز على مفهوم السياسة والإستراتيجية ، وإنما يهتم بكيفية تنفيذها في الواقع.

فمراجعة كيفية وضع السياسات وطريقة إيصالها وتنفيذها على طول السلم الوظيفي ، يؤدي المراجع الداخلي دوره كمقيم للرقابة الداخلية. وهنا تظهر مراجعة المطابقة ، وهي لا تعني المطابقة بين السياسة وإستراتيجية المؤسسة ككل ، ولكنها مطابقة بين السياسة وتنفيذ هذه السياسة.

ج/ المفهوم الثالث:

إن تنفيذ هذا المفهوم في الواقع ضيق ومحدود بالمقارنة مع المفاهيم السابقة ، إذ يقتصر فقط على بعض المجتمعات الدولية الكبرى ، أين يجب احترام خطوات معينة في تحضير استراتيجية المؤسسة. مراجعة الإدارة حسب هذا المفهوم هي مراجعة عملية تحضير الإستراتيجية.

وهنا كذلك نجد مراجعة المطابقة في التحقق من مدى احترام الإدارة العامة والتزامها بالقواعد والعمليات الخاصة بتحضير الإستراتيجية.

2-5 المراجعة الإستراتيجية:

وهذه المراجعة تسمى أيضاً بمراجعة المديرية ، ويفحص المراجع في هذه الحالة الانسجام العام بين مجموع السياسات والإستراتيجيات للمؤسسة مع المحيط الذي تنمو فيه المؤسسة وبالتالي فإن المراجع هنا يهتم بالانسجام وليس بتقييم السياسات ، أي مراجعة الانسجام لإستراتيجية وظيفة مع الوظائف الأخرى.

2-6 تقسيم النشاط حسب الارتباط بوظائف التنظيم:

يمكن تقسيم أوجه نشاط إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة من وجهة نظر مدى ارتباط النشاط بالوظائف المختلفة.

ومن المعلوم أن الوظائف تختلف من تنظيم لآخر ، فإذا أخذنا على سبيل المثال أي تنظيم صناعي ، فإنه يشمل وظيفة التمويل ، ووظيفة الإنتاج ، ووظيفة التسويق ، إلى جانب وظيفة المحاسبة والمالية ، ووظيفة الأفراد ووظائف خدمية أخرى.

فعندما يرتبط نشاط المراجعة بإحدى هذه الوظائف ، فإن النشاط يصبغ ويحمل اسم الوظيفة ، بمعنى أن المراجع الداخلي عندما يراجع وظيفة الإنتاج بالورشات فإن المراجعة الداخلية هنا تسمى مراجعة الإنتاج ، وعندما يدقق في وظيفة الأفراد فإنه يطلق عليها إصطلاحاً المراجعة الاجتماعية ، وهكذا. وفي الواقع يجب أن تتكون إدارة المراجعة الداخلية من أفراد يشكلون فريق عمل متخصص في مجالات عمل وظائف المؤسسة المختلفة ، وليس معنى ذلك أن يكون المراجع الداخلي خبيراً في الإنتاج وفي التسويق وفي المسائل المالية..إلخ ، ولكن يجب أن يضم الفريق عضواً متخصصاً في الجوانب الفنية في الإنتاج (مهندساً تقنياً) وعضواً متخصصاً في المحاسبة وغيرها.

إذن يقسم نشاط المراجعة الداخلية تبعاً لوجهة النظر هذه إلى:

- نشاط مراجعة وظيفة الإنتاج.
- نشاط مراجعة وظيفة التسويق (المراجعة التسويقية).
- نشاط مراجعة وظيفة التمويل.
- نشاط مراجعة وظيفة الأفراد (مراجع اجتماعية)

- نشاط مراجعة وظيفة ال (مراجعة محاسبية).
- نشاط مراجعة الجودة والنوعية (مراجعة الجودة).
- نشاط مراجعة وظيفة من الوظائف الخدمية المساعدة (كالعلاقات العامة ، الأمن ، الإعلام الآلي ، وغيرها).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نشاط المراجعة في كل وظيفة من هذه الوظائف يتضمن كل من:

- المراجعة المالية والمراجعة التشغيلية (العملي)، كما أن هذا النشاط يتضمن قيام المراجع الداخلي - في كل وظيفة من هذه الوظيفة- بعمليات التحقيق ، المطابقة وقياس الفعالية ، وبذلك نجد أن تقسيمات أنشطة المراجعة الداخلية متداخلة .

الفصل الثاني

الإطار النظري لإتخاذ القرارات

المبحث الاول: مفهوم إتخاذ القرار وأنواع
القرارات

المبحث الثاني: مساهمة المراجعة الداخلية
في إتخاذ القرارات

الفصل الثاني

الإطار النظري لإتخاذ القرارات

مقدمة الفصل الثاني:

إن ثقافة اتخاذ القرار ومهاراته سمات متخذة تتعمق في وجدان الإنسان منذ ولادته بل ربما قبل ذلك، فالجينات الوراثية لها دور والتربية والتعليم لهما دور والمدرسة والجامع ، أو الإعلام وشارع الحياة والخبرات الشخصية والمنقولة لها دور .

فحياتنا اليومية مليئة بعشرات بل مئات القرارات التي تتعلق بشئون الحياة كافة، فما دامت هناك مسائل تحتمل الإجابة عنها بنعم أو لا، أو تختلف وجهات النظر في تصريفها أو معالجتها، فإن الأمر يحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنه، وفي دنيا الأعمال والإدارة تزداد المشاكل والمسائل عدداً، وديننا الحنيف يمقت الاستبداد بالرأى والتعصب فيه تجنباً لقصور التفكير والإدراك ومذلة الوقوع في الخطأ فأوجب استشارة أهل العلم والمعرفة، إذ يقول الحق تبارك وتعالى «فسلوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون».

ولوحظ أن عملية اتخاذ القرار في الإسلام ليست عملية فكرية من نتاج شخص واحد فقط وإنما هي حصيلة مجهودات مشتركة لآراء وأفكار ومناقشات مجموعة من الأفراد المتصلين بموضوع اتخاذ القرار .

وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بعمليات الإدارة ووظائفها كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

ويعتبر صنع القرار فن وعلم في آنٍ واحد وجدير بالذكر أن من أهم اسباب النجاح إجادة صنع القرارات وإتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة.

وأخيراً كما قال العلامة الكبير أ.د. رسمي " في دنيا القرارات ...رب قرار واحد يفتح الأبواب المغلقة وآخر يغلق الابواب المفتوحة والفرق بين الاثنين أن متخذ الأول يرى ويحسب والثانى لايرى وربما يحسب ولكن السؤال على أى أساس هو يحسب؟".

المبحث الأول

مفهوم إتخاذ القرارات وأنواع القرارات

عملية إتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة ، وهو الوصول إلى إتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة.

القرار لغة:

مشتق من القر، وأصل معناه الحصول على ما نريد وهو (التمكن) أي قرب وتمكن فيه.

القرار اصطلاحاً :

عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكو الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود ، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب أو الأفضل أو الأقل ضرراً⁽¹⁰⁾.
هو التعرف على البدائل المتاحة لإختيار الأنسب بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفي حدود الموقت المتاح.

أولاً : مفهوم عملية إتخاذ القرار:

القرار يعني به الاختيار من بين البدائل المتاحة. كما أن عملية إتخاذ القرار تعني عملية تطوير وتحليل البدائل والإختيار منها.⁽¹¹⁾

معظم القرارات تكون مدفوعة بالحاجة للتغلب على المشاكل ، والمشكلة تعني وجود فارق بين الوضع المرغوب والوضع الفعلي ، فعلى سبيل المثال إذا كان الشخص يحتاج لمبلغ ألف دينار لشراء سلعة يحتاجها ولديه خمسمائة دينار يمكن القول أنه يواجه مشكلة والقرار لا يقوم بالضرورة في جميع الحالات على وجود مشكلة ، بالرغم أنه في غالب الأحيان يكون القرار موجهاً لحل مشكلة ما ، وعلى الجانب الآخر فإن حل المشاكل دائماً ما يشتمل على إتخاذ القرارات.⁽¹²⁾

يعد إتخاذ القرار من أهم مراحل القرار ، وليس مرادفاً لصنع القرار ، فمرحلة إتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول لمشكلة القائمة ، ومن ثم فإن إتخاذ القرار يعتبر أحد مراحل القرار ، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها ، توجد العديد من المحاولات التي

(10) <http://www.manhal.net/articles.php?act1> M.M manhal.net

(11) د. عمر أحمد عثمان المقلبي ، مبادئ الإدارة ، ط2 ، الخرطوم ، دن ، ص163

(12) Hariri, 31/3/2007, islamfin.go.forum.net/montada-f14/topic-t1565.htm

أجريت لتغيير معنى فيقول "هاريسون" أن عملية اتخاذ القرار هي (إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما ، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار)¹³ والواضح أن هذا التعريف يركز على الاختبار و البدائل والمعايير كعناصر في اتخاذ القرار. ويقول "هربرت سايمون" في تفسيره لعملية اتخاذ القرار «إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب إن يستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني». أما هذا التعريف فيركز على العنصر الإنساني والنواحي النفسية أو السيكولوجية في الاختبار.⁽¹⁴⁾ يرى ليفيم وهو Lipham & Hoeh (إنه إختيار بديلين أو أكثر ، لانه إذا لم يوجد في الموقف إلا بديل واحد ، فلن يكون هنالك قرار يتخذ وذلك لعدم وجود مجال لإختيار) وهذا التعريف أيضاً يركز على عنصر الاختيار.

كما يعرفه مارسك Marks وآخرون أنه : (تصرف تم إختياره لمواجهة موقف ومشكلة). يعرفه نيجرو Nigro بأنه : الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين ، ويركز هذا التعريف أيضاً على العنصر الإنساني.⁽¹⁵⁾

يرى يس ودرويش أنه : (مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها) . ويركز هذا التعريف أيضاً على العنصر الإنساني والإختيار.

يرى علاقي إن إتخاذ القرار هو : (الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم مجموعة من البدائل)⁽¹⁶⁾ يشير بوللي Polly وآخرون إلى أن إدراك عملية إتخاذ القرار يتضمن : معرفة المشكلة أو الموضوع وتكوين البدائل المتعلقة ، والحصول على المعلومات ودمج وتحليل المعلومات ودراسة البدائل وتعديلها ، واختيار الدليل المناسب والعمل إدارياً على إقراره.⁽¹⁷⁾

أما البانيز فيقول إن القرار هو (الاختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية إتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل النسق التنظيمي ويقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل)⁽¹⁸⁾

عموماً يمكن تعريف عملية إتخاذ القرار على أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر ، بغرض تحقيق الهدف وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين

(13) د. محمود الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1973م ، ص121

(14) المرجع السابق ، ص122

(15) عبد الغفار حنفي ، د. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات تنظيم وإدارة الاعمال، الإسكندرية ، دار الجامعية ، 2003-2004 ، ص132

(16) د. سيد محمود الهواري ، مرجع سابق ، ص111

(17) د. عبد الغفار حنفي ، د. عبد السلام ، مرجع سابق ، ص134

(18) المرجع السابق ، ص136

التفكير والفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي وفقاً لهذا التعريف يتضمن أي قرار ثلاث عناصر رئيسية وهي:

1/الاختيار :

رغم أن عنصر الاختيار يشق وجوده ضمناً عند الحديث عن القرار إلا إن عملية القرار الاختيار نفسها هي عملية نسبية، فقد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف، أن تنعدم هذه الحرية تماماً في ظروف أخرى، و حتى عندما تتوافر لمتخذ القرار درجة واسعة من حرية الاختيار فإن هذه الحرية مازالت مقيدة بظروف البيئة والعوامل الشخصية ومعنى ذلك أن كل عملية اختيار يقوم بها الفرد تتأثر بضغوط المواقف حيث تنعدم فيها الحرية إلى مواقف حيث له أقصى درجة من الحرية.

إن اختلاف درجات الحرية الاختيار من الموضوعات الهامة في الإدارة لان المدير عليه أن يتخذ قرارا في ظروف بيئية تتكون من القيود الإنسانية والقيود الفنية والقيود الاقتصادية بصرف النظر عن مستواه فالمشرف على العمال عليه أن يتخذ قراراته داخل قيود محددة كالسياسات والإجراءات والجداول التي تحددها الإدارة العليا ورئيس مجلس الإدارة عليه أن يتخذ قراراته في ظل قيود قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية وكلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كلما تزايدت القيود على حرية الاختيار والعكس صحيح.⁽¹⁹⁾

2.البدائل: إن العنصر الثاني في أي قرار هو وجود البدائل:

أولاً: من الممكن أن يكون لمشكلة ما طريقة واحدة لمعالجتها مثل هذه المشكلة لا تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار، والادعاء بان المشكلة ليس لها سوى حل واحد، فهذا إما يرجع عادة إلى عدم كفاية التحليل أو إلى العجز في تكوين البدائل.

ثانياً: نجد أن الكثير من مشاكل الإدارة، ينظر إليها كبدايل ثنائية (إما هذا أو ذاك) مثل هل نشترى الآلة (أ) أو الآلة(ب) أو مثل نقوم ببناء الوحدة الإنتاجية في منطقة الشرق او في منطقة الغرب ؟ مثل هذه النظرية الثنائية ما هي إلا تبسيط للمشاكل الإدارية فهي لا تعني عدم وجود بدائل أخرى ولكنها تعني أن البدائل الأخرى غير معروفة أو غير مدروسة أو مستبعدة من الصورة.

ثالثاً: أن الحالات الشائعة التي تواجه المدير وتتطلب منه اتخاذ القرارات، هي الحالات التي تتضمن عدد كبير من البدائل وعلى المدير في مثل هذه الحالات، تخفيض عدد هذه البدائل إلى أدنى حد

(19) D.sabria.m.drsmg.http/www.drsmg.com

يمكن، فاتخاذ القرار هي عملية تخفيض للبدائل المتعددة كما هي إضافة إلى البدائل المحدودة وهكذا يمكن القول أن البدائل مثلها في ذلك مثل الاختيار تتدرج في عددها بين التعدد والوحدانية.

3/ الأهداف والدوافع:

إن العنصر الثالث في أي قرار هو الأهداف والدوافع وتأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار القرارات، ونقدم الأهداف والدوافع مثل هذا المعيار، فالقرارات الإدارية لا بد أن تساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفاعلية وكفاءة.

ومن الطبيعي أن لكل قرار دافع معين وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها، فالدافع الواحد يحقق أكثر هدف واحد، فلذلك فإن قوة الدافع تحدد الأهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه وقد يكون من الصعب أحيانا تفسير أو تبرير كل قرار باستخدام الأهداف أو الدوافع المحددة مباشرة أو النتائج. تؤدي في النهاية على بلوغ أهداف محددة.

قديمًا ساد اعتقاد أن القرارات ينبغي أن تتخذ في أي منظمة بواسطة فرد واحد هو المدير أو الرئيس ، وما لبثت هذه الصورة أن تلاشت بسبب مجموعة من العوامل ، منها ظهور أسلوب الشورى في الإدارة ، وكبر حجم المنظمات ، وتضخم مسؤولياتها ، والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الفرد عن الإلمام بكل شيء .

إذ أصبح كثير من المديرين يدركون أن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة يمكن أن يكون أكثر دقة وأكثر عمقا واتساعا، كما إن الأفراد يكونون أكثر التزاما بتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها وغالبا ما تأتي هذه القرارات بأفكار واتجاهات لا يستطيع الفرد وحده أن يأتي بمثلها.

من هنا يتضح أن عملية اتخاذ القرارات حصيلة جهد جماعي مشترك ، يتعاون فيه المدير مع المرؤوسين ، مما يتطلب جمع المعلومات والبيانات ، وتحليلها ، وتقديم الآراء والأفكار الممكنة ، وتحقيق الاتصالات الفردية لضمان نجاح خط سير القرار .

ثانياً : مفهوم اتخاذ القرار :

تعني كلمة قرار البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزواج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايجائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي الى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فإنة بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله)⁽²⁰⁾

نقصد به جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود ، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها ، وتحليل المشكلة وتقييمها ، وجمع البيانات ، واقتراح الحلول المناسبة ، وتقييم كل حل على حدة ثم اختيار أفضل الحلول، وقد تعددت تعريفات صنع القرار :

فيرى تاننباوم Tannenbaum إن صنع القرار هو: عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة ، تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار. كما يرى الجوهري أن صنع القرار هو: سلسلة من الإستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

يرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك لإستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقي قبولي عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل ومن وجهة نظر لاندريج (يعتبر القرار الإداري الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها) إن مفهوم صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية إقتصادية ، واجتماعية تتضمن عناصر عديدة.⁽²¹⁾

يرى طومسون ، وتودين ، : (إن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرارات ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار) وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهوم صنع القرار وإتخاذ القرارات فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن إتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.⁽²²⁾

ثالثاً : أهمية إتخاذ القرارات:

(20) د. سيد محمود الهواري ، مرجع سابق ، ص113

(21) Tewgry, 25/5/2010 , Wikipedia <http://ar.wikipedia.org/wiki>

(22) Harrir, 31/3/2007, ismfing.go.forum.net/montada.F14/topic-t1565.htm.

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في دول متعددة ، كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء كل ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها . وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.(23)

فالمدير العام والمشرف على العمال ومديري الإدارات سواءاً في الإنتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروفا تتطلب منهم اتخاذ القرارات ، إن عملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أن (الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات).

رابعاً : القيود والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

بالرغم من تعدد القرارات تأتي يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطئ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم تفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو أنساني والبعض الآخر بيئي وتنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة.

وبالقياس نجد أيضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح نذكر منها:(24)

1-العوامل الإنسانية السلوكية:تتمثل في الآتي:

- أ- مدى قبول الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحلول المقترحة.
- ب- العادات والتقاليد والأعراف السائدة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.
- ج - التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول.

(23) د محسن مخامرة ، د. أميمة الدهان ، د. فؤاد الشيخ سالم ، د. زيادة رمضان ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط5 عمان ، مركز الكاتب الأردني ، 1998م ، ص115

(24) Harrir, 31/3/2007, islmfing.go.forum.net/montada. F14/topic-t1565.htm

د - الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

هـ - التحيز والعواطف.

و - الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.

ز - التركيز على حل واحد أو على المظاهر وليس على الأسباب.

ح - عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات مقاومة للتغيير من جانب العاملين.

2- العوامل التنظيمية: تتمثل فيما يلي:

أ - عدم وجود نظام جيد للمعلومات.

ب - عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

ج - المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.

د - عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

هـ - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

3 - العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد.

4 - عوامل أخرى مثل:

أ - ضغوط الوقت.

ب - التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة مثل العملاء

الموردين..... الخ

ج - المتغيرات السياسية والإقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

د - درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو.

هـ - درجة المنافسة التي تتواجه المنظمة في السوق. (25)

خامساً : عوامل النجاح في عملية اتخاذ القرارات .

تتطوي عملية اتخاذ القرارات على مواقف ومشكلات متنوعة تتفاوت مضاعفاتها من البساطة الى

التعقيد وهذا لأنها بالذات أحد العمليات الصعبة والعقدة، وذلك من المفيد أيضا أخذ بعض العوامل

في الحسبان حتى تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة ومنها: (26)

(25) Haroldknoontz. HeinzWeinrich,Essentials of Management , International Perspectives Tat Mcgraw.Hill Publishing, 2004 evuesth Edition,P 122

(26) د. عمر أمّمد عثمان المقلي ، مرجع سابق ، ص164

1- تتطوي عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا على عناصر عاطفية وهذا ما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان وثم يجب استخدام التحليل المنطقي في كل حالة من حالات اتخاذ القرارات.

2- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف لأن معرفة هذا الأخير يساعد بشكل كبير على تبسيط مهمة اتخاذ القرارات، لأن مكن الأمور الحيوية في القرار هي أن يكون عمليا وقابلا للتحقيق.

3- لا يمكن إرضاء كل شخص عند اتخاذ القرارات لذلك يجب أن يعمل المسير على شرح القرار للجماعة العاملة معه حتى يكسب تعاونهم بالكامل.

4- استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار وهذا يكون بالإجابة على المشكلة بشيء لم يسبق عمله من قبل، أو عن طريق مزيج من الأفكار المعروفة جمعت بعضها البعض بطريقة جديدة، ولا شك أن الخيال والابتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسير العمل.

5- اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي، إن العمليات الفعلية التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرارات تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية ولا ترجع صعوبة اتخاذ القرار إلى زيادة فائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها ولكنها ترجع إلى مسألة التغلب على المواقف الذهنية والتحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

6- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا ويعني هذا إعطاء الموضوع الذي سيتخذ فيه القرار وقتا كافيا للتفكير مع تحديد تفرعاته المتنوعة وتقييمها تقيما سليما، لأن المسير يلزمه زمن معين للتعرف على مشاكل الموضوع حتى يستطيع معالجتها، لكن هذا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية، لأن التأخير قد يؤدي سحب الثقة منه ومنحها للآخرين أكثر قدرة على أداء هذا العمل.

7- اتخاذ القرار وعدم التهرب منه، أي ينبغي على كل المسييرين مواجهة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتبر أحد الوظائف الأساسية لهم ولا سيقعون في متاعب أثناء القيام بأعمالهم.

8- الاعتراف بحتمية التغيير لأن القرارات تجلب معها التغيير لذلك يجب على المسير ألا يخشى التغيير ويحافظ على توازن الأشياء بالمؤسسة.

9- وضع نظام لمتابعة كل قرار وهذا للتأكد من سلامته وصحته وكذا تقييم نتائجه.

10- الاعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الأعمال ترتبط كل وظائف المؤسسة مع بعضها البعض ومن ثم فإن الإضافة إلى نشاط قائم أو تعديله سيُجلب معه تغييرات في الكثير أو كل الأنشطة الأخرى لذلك ينبغي على المسير أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

11- ممارسة عملية اتخاذ القرارات لاكتساب المهارة فيها لأن ملاحظة ودراسة القرارات التي يتخذها الآخريين لن تنفع كثيراً.

سادساً أنواع القرارات:

لقد قسم كونتز Koontz وزملائه القرارات إلى نوعين هما القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة. (27)

القرارات المبرمجة:

تشير إلى القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة سلفاً قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو القرارات التعيين والتوظيف والإيجارات... إلخ حيث توضع سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة، ومن اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين.

القرارات غير المبرمجة:

فهي تلك القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة ومثل ذلك القرارات الإستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع، غزو الأسواق الجديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج).

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا. (28)

وفي محاولة أخرى قدم Ansoff الاقتراح التالي لتصنيف القرارات: (29)

(27) Harlod Koontz , Heinz Winrich , op.cit, p127

(28) د. محسن مخامرة ، د. أميمة الدهان ، فؤاد الشيخ سالم ، د. زيادة رمضان ، مرجع سابق ، ص117

(29) د. عبد الغفار حنفي ، د. عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، 143

1- القرارات الإستراتيجية مثل :

أ- قرارات اختيار مزيج السلعة - السوق Mix product - Market التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار .

ب- قرارات تخصيص الموارد على إستراتيجيتها البديلة أ الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلع والسوق .
ج- قرارات التنويع

د - قرارات اختيار توقيت وأزمة البدء في التوسيع غير المتكرر .

وتتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها .

2- القرارات التنظيمية أو الإدارية: وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا قورنت بالسابقة ومن أمثلتها ما يلي:

أ- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة

ب - القرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد .

ج - القرارات التنظيمية المرتبطة تدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسؤولين .

د - القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدقيق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية .

3- القرارات التشغيلية: لمقارنة عملية اتخاذ هذه القرارات بنظائرها في النوعين السابقين نجد أنها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية . ومن أمثلة هذه القرارات ما يلي:

أ- توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية .

ب- جدولة الإنتاج وجدولة استخداماتها وتشغيل الموارد .

ج - أساليب الإشراف والرقابة على العمليات .

د - تحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج ومستويات المخزون والتخزين .

هـ - القرارات الخاصة بالتسعير وسياسة التنمية والبحوث .

يرى الباحث أن هنالك قرارات فردية أي تخص الشخص وحده مثل تحديد طالب للجامعة التي يريد أن يدرسها ، وأخرى جماعية مثلاً كقرار الرئيس في مصلحة الشعب فهذا القرار يكن أكثر أهمية على القرار الإستثماري يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم واحتمال إدخال بعض

تعدّيات على تلك القرارات ، فليس المهم هو إتخاذ القرار وإنما الأهم ما بعد إتخاذه ، مهنة المراجعة تعتبر من المهن التي تحتاج إلى ثقة المستخدمين من خدماتها بشكل عام كمهنة يمكنها المساعدة في إتخاذ القرار الإستثماري للمنشأة.

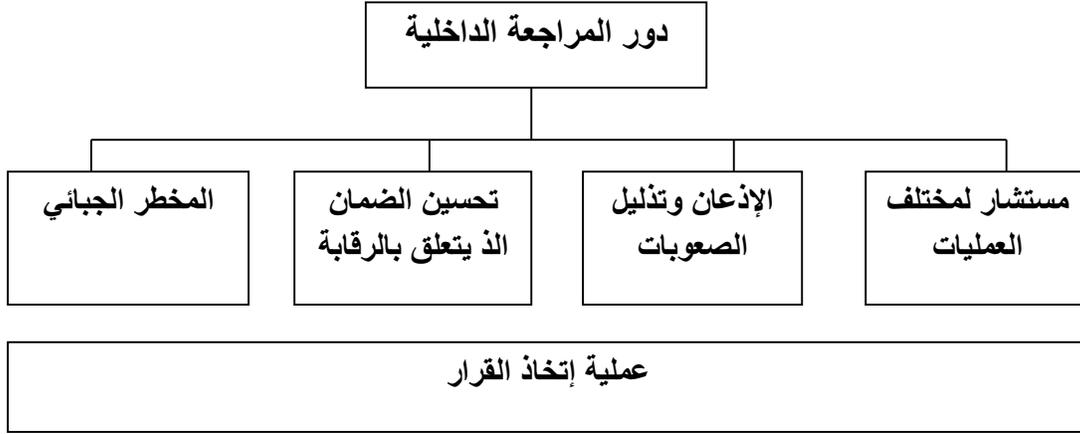
المبحث الثاني

مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات

تلعب المراجعة الداخلية دوراً مهماً داخل المنشأة فتعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات وتحسينها ، حيث يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المنشأة ، يتلخص دور المراجعة الداخلية داخل المنشأة في الشكل (1/2/2):

شكل رقم 1/2/2

طبيعة المراجعة الداخلية



- Done R. H Ermonson and Larry E. Ritlenberg. Internal Audit and Organizational Governance. Institute of Internal Auditors Research Foundation

من خلال الشكل رقم (1/2/2) يلاحظ أن جميع المجالات التي يمكن أن يكون للمراجعة الداخلية فيها دور فإنه يتخللها عملية إتخاذ القرارات ومن ثم فإن هناك مساهمة للمراجعة الداخلية في عملية صنع القرار السليم.

الحقيقة أنه لا يمكن الحكم تماماً على سلامة وجودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية ، هذا يعني أنه بعد وضوح نتائج القرار يتم طرح التساؤل التالي: لو عدنا إلى الوراء لوجدنا أن القرار الذي أتخذ كان الأفضل في ضوء المتغيرات التي كانت قائمة ، إذاً فإن القرار يكون جيداً على العكس من ذلك إذا قيل أو أخذ قرار آخر كانت النتيجة ستكون أفضل عندئذٍ يكون القرار أما سيئاً أو على الأقل لم يكن أفضل القرارات.

إن النظرة الخلفية وإن كانت هي الطريقة الأكثر شيوعاً، إلا أن هذه الطريقة معناها الحكم على القرار وتقييمه بعد فترة زمنية من صدوره وفي ظروف تختلف عن الظروف التي تم فيها صدور القرار، علاوة على الإتجاه الغريزي للإنسان نحو الدفاع عن أفعالهم لقاء مسؤولية الفشل على الآخرين.⁽³⁰⁾

(30) محمد السيد سرايا ، عبد الفتاح الصحن ، مرجع سابق ، ص188

إن الطريقة الأخرى للحكم على جودة القرار تتمثل في الحكم - ليس على القرار نفسه - بل على الكيفية التي صدر بها القرار، طبقاً لهذه الطريقة فإن القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد، وبطريقة منهجية أي أن هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الجيدة، وهذه الخطوات يمكن تحديدها في الآتي:

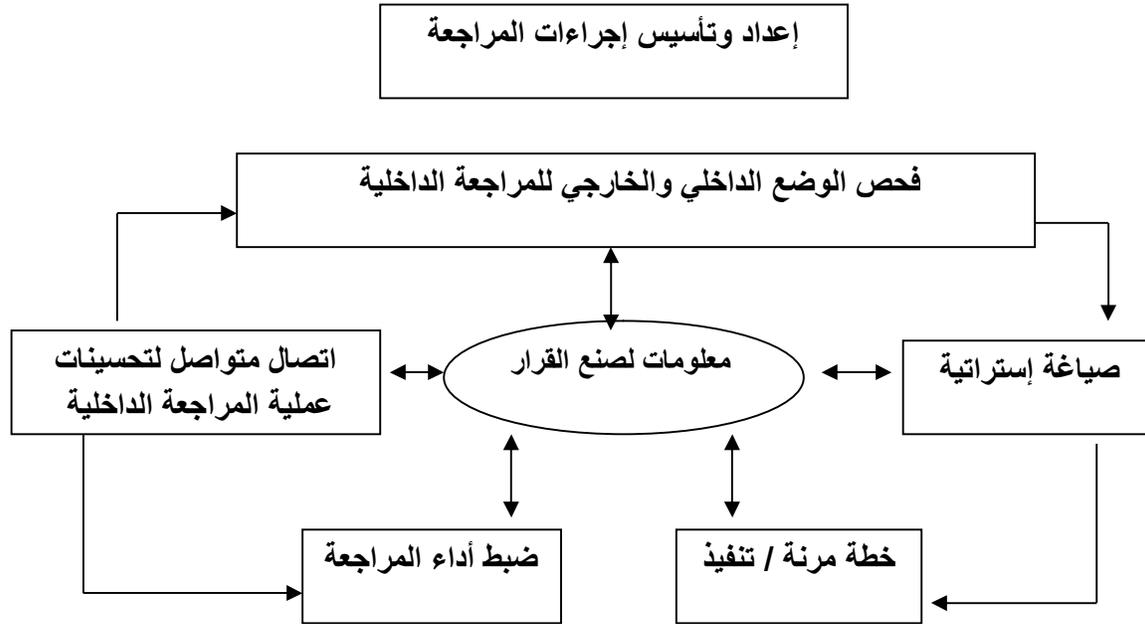
- تحلي البدائل .
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل الأفضل.
- تنفيذ البديل الذي تم اختياره.
- تقييم النتائج.

تلعب المراجعة الداخلية أدواراً مهمة في كل خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرارات بحيث تساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة وفعالية.

بالموازاة مع خطوات عملية إتخاذ القرار فإن المراجعة الداخلية لها دورة حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لإتخاذ القرارات الإدارية كما في الشكل (2/2/2):

الشكل رقم (2/2/2)

دورة حياة عملية المراجعة



Source: Protiviti Independent Risk Consulting. Technology International Audit – Diagnostic Review , 2004

يلاحظ من الشكل (2/2/2) أن عملية المراجعة تبدأ بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات المراجعة المناسبة لذلك الموضوع ، فمن خلال هذه النظرة أو التصور يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخلياً وخارجياً وتحديد درجة الخطر الناجم ، ومن يتم وضع إستراتيجية للقيام بعملية المراجعة ، لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك بحث بحيث يجب أن تتسم هذه الخطة بالمرونة والقابلية للتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه ، ليبدأ المراجع بتنفيذ خطة أو برنامج عمله مع العمل في كل مرة على ضبط للأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على مديرية المراجعة الداخلية وهذا الإعتقاد مثلاً على إحدى نماذج المتابعة مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على نقص وهكذا في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الإقتراحات المناسبة ، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لإتخاذ القرار وتسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفعالية.

يتم المساهمة في عملية صنع القرار من خلال هذه الدورة حسب كل مرحلة ، حيث أن المعلومة التي قد تم تأهيلها والتوصل إليها هي إما أنها كانت مشكلة أو تحديد مجموعة من البدائل أو المساعدة على اختيار أفضل.. إلخ وهذا يعني أن هنالك مساهمة للمراجعة الداخلية في كل خطوة من خطوات إتخاذ القرار ، والتي سوف يتطرق الباحث إلى كل خطوة بالتفصيل مع الوقوف على أهمية المراجعة الداخلية في كل مرحلة وذلك على النحو التالي:

1/ تحديد المشكلة:

إن تحديد المشكلة يساعد على القيام بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، ليستدل من ذلك الحل المناسب لها، والافتراض الأساسي عند تحديد المشكلة أن الحل متضمن في المشكلة، وأن التحليل العقلي الاستدلالي المنظم يساعد في التوصل إليها إكتشافه⁽³¹⁾.

كما أن عملية إتخاذ أي قرار أصلها وجود مشكلة وبالتالي هي أهم شيء يجب حدوثه حتى يكون هناك حاجة لصنع القرار بشأنها، ولكن في نفس الوقت يجب التأكيد على أهمية الأهداف، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة وحجم المشكلة، ولا يمكن تحديد طبيعة القرار، روتيني أم لا مبرمج أم غير مبرمج، من دون تحديد المشكلة ومعرفة حجمها وطبيعتها.

(31) علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1997م ، ص215.

إن تحديد أي مشكلة ما داخل المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا بالفحص المستمر للوضع الداخلي والخارجي، ومن ثم يمكن القول إنه يجب أن تتم عملية فحص مستمر للوضع الداخلي والخارجي لكي يتم تحديد المشكلة ومن ثم معرفة هل أن هذه المشكلة تحتاج لحل مبرمج أو غير مبرمج، ثم يتم تتبع نتائج ومراقبة القرار المتخذ بشأن تلك المشكلة

يمكن إعطاء مفهوم عام للمشكلة حتى يتسنى تحديدها فهي " عبارة عن موقف غامض في حاجة إلى تفسير" (32).

كما يمكن تعريفها على أنها " حالة من عدم الإتفاق أو الإتساق أو التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون" (33).

من خلال هذين التعاريفين يمكن القول بأن وجود مشكل يعني وجود خطر يواجه المؤسسة، عليها أن تتصرف تجاه هذا الخطر، فتعتمد على الإقتراحات المقدمة في التقارير الناتجة عن عملية المراجعة الداخلية حول هذا المشكل (الخطر)، ويمكن عرض الدور الذي تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية للحد أو مواجهة أو تجنب - إتخاذ قرار - خطر ما .

هناك دور للمراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات، وهذا من خلال المساعدة في إكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها قبل التفاجأ بها، بمعنى أن المراجعة الداخلية تساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها مهما كان نوعها ومن أي جهة كانت من الخارج (المحيط) أو الداخل، كما أنها تحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه.

ويتركز - يتكثف - دور وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة لمواجهة خطر ما - مشكل ما - حسب درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر من جهة، وحسب إحتمال وقوعه من جهة أخرى.

ولقد جاء معهد المراجعين الداخليين الأمريكي - من خلال أبحاثه التي يقوم بها واهتماماته بالمراجعة الداخلية في المؤسسة - بنموذج تحليلي لكثافة الدور الذي من الممكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في مواجهة المخاطر المختلفة داخل المؤسسة.

(32) سعد نائب نوطي ، الإدارة، ط2 ، عمان ، دار وائل ، 2004م ، ص384
(33) عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، تنظيم إدارة الأعمال ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، 1993م ، ص133

يأتي هذا النموذج وفقاً للشكل التالي :

الشكل رقم (3/2/2)

نموذج تحليل كثافة (درجة تركيز) المراجعة الداخلية

	خطر مرتفع	خطر متوسط	مرتفع
الأثر	زيادة الدور	دور كبير جداً كثافة شديدة	
	خطر قليل دور عام مراجعة عادية عامة	خطر متوسط	
	منخفض	الاحتمال	مرتفع

Source : The Institute of Internal Auditors, Business Risk Assessment, www.theiia.org, 2005.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن دور المراجعة الداخلية في مواجهة - تحديد و اقتراح - الخطر في المؤسسة يزيد حسب عاملين أساسيين هما درجة احتمال وقوع هذا الخطر ودرجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر إذا وقع، فإذا كان هناك احتمال قوي لوقوعه مع أثر بالغ يمكن أن يخلفه فإن دور المراجعة الداخلية يكون كبيراً وهذا من خلال تكثيف - التفصيل والتركيز - مهمة المراجعة. يبدأ هذا الدور من أول خطوة والتي تتمثل في تشخيص هذا الخطر (المشكل) والكشف عليه، ومن خلال الذي سبق نلاحظ مدى مساهمة المراجعة الداخلية في هذه المرحلة - تحديد المشكلة - من مراحل عملية صنع القرار.

إيجاد البدائل:

إن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلاً معيناً، وأن يكون أكثر من حل، أي حلول متعددة تطرح لنقاش ويتم دراستها وتقويمها حتى إختيار الحل الأفضل الأكثر ملاءمة، لذا فإن وجود المشكلة يقتضي تباين الآراء حولها، ذلك لأن المشكلة التي ليس لها سوى حل واحد لا تعد مشكلة في ذاتها، بل تصبح حقيقة لا بد من التسليم بها، ولكن من النادر أن توجد

مشكلة ليس لها سوى حل واحد بل أن الغالب والأعم هو وجود عدة بدائل لكل مشكلة ولكل بديل منها مزايا وعيوب⁽³⁴⁾.

تعد الحلول أو البدائل مجموع الوسائل والإمكانات المتاحة لمتخذ القرار، والملائمة بدرجات متفاوتة فيما بينها لحل المشكلة محل القرار، وهذه الحلول أو البدائل لا تأتي من فراغ وإنما هي نتيجة التمحيص والتحصيل والتحليل للمعلومات سواء جاءت تلك المعلومات عن طريق رسمي أو غير رسمي، فتضمن بذلك المراجعة الداخلية للتوريد المتواني والسليم لهذه المعلومات، وهذا من خلال طبيعة عمل المراجعة الداخلية وأنظمة المعلومات، فتحدد البدائل الممكنة لا يمكن أن يكون دون دراسة شاملة وتشخيص مستمر للحالة الجديدة - المشكل - وما هي الوسائل والإمكانات المتاحة لحل مثل هذا المشكل داخل المؤسسة، ومساهمة المراجعة الداخلية في إيجاد مجموعة البدائل يكون في شكل الإقتراحات المقدمة في التقرير النهائي بعد تحديد المشكلة.

تقييم وتقويم البدائل:

إن تقييم وتقويم البدائل تعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى قبل صنع أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل ثم تقويمها هو الذي سيحدد ما إذا كان سينجح أم لا في المستقبل، بمعنى أنه يتم تحديد أبعاد كل البديل - سلبياته وإيجابياته - في حل ذلك المشكل، كي يتسنى اختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل عواقب غير السليمة، هذا في حد ذاته يشير إلى أهمية وضرة الأهداف التي يجب مراعاتها عند اختيار بديل من البدائل المتاحة، فالهدف الأخير لصانع القرار هو إحداث تغيير ما في جذور المشكلة المطروحة، فالحل الذي تم بعد تقويم البدائل يبرز أهمية دور الخبراء والمستشارين والمعاونين في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة. يبرز دور المراجعة الداخلية في هذه الخطوة في أنها تعمل على تقديم و إقتراح البدائل التي تراها مناسبة في التقرير النهائي وهذا بعد دراسة المشكل.

إختيار البديل أو الحل الأفضل:

إن هدف متخذ القرار في نهاية المطاف هو الوصول إلى قرار يمكنه من بلوغ الهدف وحل المشكلة القائمة، هنا يقوم متخذ القرار بإختيار الحل من بين عدة حلول مقترحة - متاحة - مستعينا في ذلك بمجموعة من المعايير، توفر درجة كبيرة من الموضوعية في الإختيار.⁽³⁵⁾

(34) المرجع السابق ، ص133

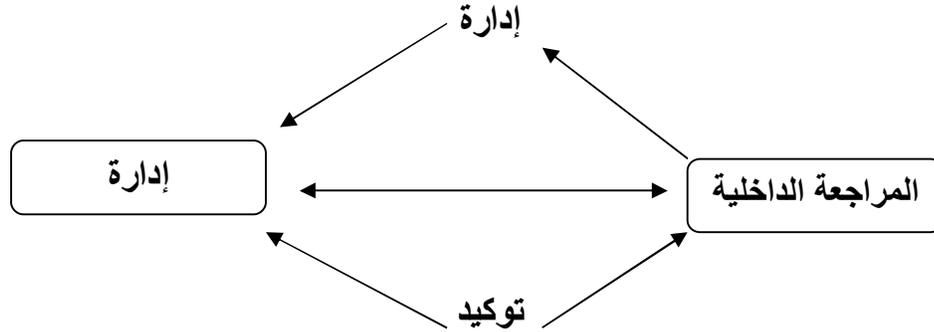
(35) محمد بن إبراهيم التوجري ، محمد بن عبد الله البرعي ، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 1993م ، ص16

تعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعا لأن الإختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة و الحنكة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الإختيار السليم، تبقى أفضلية حل من الحلول على البقية مسألة نسبية بين البدائل المتماثلة، وتحكمها الإعتبارات السالفة الذكر في الخطوة السابقة إلا انه مما يجب ذكره أن هناك إعتبارات أخرى سياسية و إجتماعية و إقتصادية قد تؤثر في إختيار البديل لحل المشكلة وخاصة فيما يتعلق بالمشاكل العامة للبلد⁽³⁶⁾ .

في هذه الخطوة يزيد دور المراجعة الداخلية في عملية إختيار البديل الأفضل، وهذا من خلال الإقناعات المستمرة على إختيار البديل المقترح في التقرير هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وأن متخذ القرار في العادة يستشير المراجع الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال حتى البدائل الأخرى التي تم إقتراحها من الجهات الأخرى غير المراجعة الداخلية. فتكون بذلك للمراجعة الداخلية رؤية يمكن إعتماها في إختيار هذا البديل أو غيره - الأكثر ملاءمة - ويمكن إبراز هذا الدور من خلال الشكل (4/2/2) التالي:

شكل رقم (4/2/2)

التعاون المحتمل بين المراجعة الداخلية والإدارة



Source : Danar, Hermanson and Larry E, Ritten Berg, Art.Cit, P :59.

يتضح من الشكل رقم (4/2/2) أنه لا بد أن يكون هناك تعاون تام بين المراجعة الداخلية والإدارة وذلك من خلال عمليتي الفحص والتأكيد لاختيار البديل الأمثل.

(36) المرجع السابق ، ص355

مما سبق نستنتج انه من الصعوبة بمكان أن يتم التوصل إلى البدائل المثلى عند صنع القرارات، وذلك لأن صانع القرار لا يستطيع الإلمام بكل البدائل، ولا بالنتائج المترتبة على كل بديل من تلك البدائل، يعني ذلك أن إختيار البديل الأمثل يبقى مسألة نظرية بحتة في كل الأحوال، فيكون بذلك هدف متخذ القرار من العملية هو الإقتراب بأقصى ما يمكن من الأمثلية يعني البحث عن الأفضل، لذا كان لزاما على متخذ القرارات في المؤسسة الرجوع في كل مرة إلى ما تراه المراجعة الداخلية حول مشكل ما، على الأقل تعمل على توجيهه وبقناعة إلى البديل الأفضل.

تنفيذ القرار:

بعد ما أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ، وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه على أرض الواقع، ولنجاح عملية تنفيذ القرار لابد من توفر بعض الشروط في القرار المتخذ وهي⁽³⁷⁾:

أن يكون القرار قابلا للتنفيذ بالإمكانات الموجودة؛ أن يلقي القرار حماسا ومساندة وتأييدا من قبل الذين يقومون بتنفيذه؛ أن يكون القرار واضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛ أن يرفع القرار من معنويات العاملين على تنفيذه ومن لهم علاقة به.

إن خطوة تنفيذ القرار قد تكون أكثر المهمات استهلاكا للوقت، وذلك يعود أساسا إلى آثار ونتائج التنفيذ على المؤسسة، وعليه فإن القرار المحكم لن يكون ذا أهمية وجدوى ما لم يحمل في طياته ويتضمن كيفية تنفيذه من الأساس.

إن نوعية القرار وإمكانية تنفيذه دليل مبدئي على نجاح ذلك القرار، ويمكن الحكم على جودة على القرار أو عدمها بناء على المعايير الآتية⁽³⁸⁾:

أ- قياس مدى اتفاق وانسجام ذلك القرار مع السياسات وممارسات المؤسسة.

ب- توقيت القرار .

ج - اعتماده وتجسيده لكمية المعلومات المثلى.

د- تأثير صانع القرار على القرار ذاته، ونلخص طريقة التنفيذ الناجح للقرار على النحو التالي:

- عدم تعارض المصلحة.

(37) محسن مخامرة ، د. أميمة الدهان ، د. فؤاد الشيخ سالم ، د. زيادة رمضان ، مرجع سابق ، ص 120.

(38) المرجع السابق ، ص 356

- إيجابية عامل الخطر و المكافأة.

- كيفية ومدى فهم منفذ القرار و المسؤولين عن إيصال القرار للآخرين.

مما سبق يمكن القول بان القرار إذا لم يتم تنفيذه على الوجه المطلوب لا يتعدى كونه قرارا على ورق فقط، لذا يجب تنفيذ ذلك القرار حتى يتسنى تحقيق الأهداف التي من أجلها تم صنعه والوصول إليه، قد يكون القرار المتخذ جيدا هو الأفضل، إلا أن الطريقة التي نفذ بها كانت غير ملائمة، مما يؤدي إلى الحكم الأولي حول القرار المتخذ بأنه غير جيد وأن البديل الذي تم إختياره غير سليم، بينما يعود عدم ملاءمة هذه إلى الطريقة التي نفذ بها، لذا يجب مراعاة الطريقة التي ينفذ بها هذا القرار ومن الممكن أن يكون ذلك بمساعدة قسم المراجعة الداخلية وهذا بحكم طبيعة نشاطها وتعاملها مع جميع المستويات في المؤسسة.⁽³⁹⁾

المتابعة والتقييم:

إن المؤسسة الفعالة تتضمن قياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها ومقارنتها بالنتائج التي كان المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد إنحراف وجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن، ومن هنا تتضح مدى أهمية تحديد الأهداف والتي بموجبها يتم تقييم مستوى الأداء، وفي حالة عدم توافق النتائج المطلوبة، يجب إحداث تغييرات ربما في الحل الذي تم اختياره، أو في مراحل تنفيذه أو حتى إعادة صياغة أو تغيير الأهداف لو وجد أنه من غير الممكن تحقيقها، ففي هذه الحالة يجب إعادة صياغة نسق صنع القرار بالكامل وتصحيح مساراته حتى يتسنى تحقيق الأهداف المنشودة مسبقا. في هذه الخطوة بالذات يزداد دور المراجعة الداخلية وهذا لكون طبيعة عملها الرقابي، بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتعمل على تقييم تنفيذ القرارات المتخذة لترفع نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبحكم مشاركة المراجعة الداخلية في جميع المراحل أو الخطوات السابقة من تحديد للمشكلة ثم للبدائل ثم إختيار البديل الأفضل... ، من شأنه أن يجعل قسم المراجعة الداخلية أن تسهر على التطبيق الجيد لهذا القرار وتعمل على التوريد المتواني للمعلومات حول هذه القرارات المتخذة. نلاحظ من خلال كل هذه الخطوات أن للمراجعة الداخلية دورا أساسيا في كل خطوة، إلا أنه يجب التفرقة بين المعلومات المختلفة والتي تستخدم من قبل مستويات مختلفة من الإدارة، حسب الطبيعة الهيكلية للقرار المتخذ.

(39) د. هاشم أحمد عطية ، نظم المعلومات المحاسبية ، الإسكندرية ، دار الجامعية ، 1999م ، ص14.

أما الإدارة التكتيكية فإنها عبارة عن واسطة بين الإدارتين الإستراتيجية والتنفيذية، إذ أنها تساعد كل منهما على إتخاذ القرارات المناسبة، فهي بذلك تهتم بجميع المعلومات بنفس القدر من المقدرة والتأهيل ولا تهمل أياً من المواصفات.

أما إذا أردنا إقحام المراجعة الداخلية كمرشح للمعلومة ومؤهل لها لتكون في مرتبة المعلومة الإدارية - الصالحة لاتخاذ القرارات الإدارية ، وكمساعدة أو مستشار في عملية إتخاذ القرار.

تظهر لنا الآلية التي يتم بها توليد المعلومة المؤهلة لإتخاذ القرار وهذا من خلال إنتاجها من نظام المعلومات داخل المؤسسة ليتم ترشيحها ورفعها إلى مستوى المعلومة الإدارية الصالحة لإتخاذ القرار وهذا بمساهمة من المراجعة الداخلية، كما يظهر هذا الشكل الآلية التي يتم بها إستخدام المعلومة المؤهلة في عملية إتخاذ القرار وهذه الآلية المتمثلة في الخطوات السابقة الذكر في عملية إتخاذ القرار، كما يبين هذا الشكل مساهمة المراجعة الداخلية في خطوات إتخاذ القرار، بل يمتد إلى تنفيذ ومتابعة للقرار المتخذ، تبقى هذه الخطوات والآليات المختلفة في إتخاذ القرار في شكلها العادي أي في الظروف العادية، إلا أن هناك أمور أخرى يجب أن تأخذ بعين الإعتبار و هي مختلف العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات في المؤسسة.

تم في الفصل الثاني من هذه الدراسة التعرض لمفهوم إتخاذ القرار ومفهوم صنع القرار وكذلك القيود والعوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات وعوامل نجاحها وأنواع القرارات ومساهمة المراجعة في صنع القرار ، فقد ازدادت أهمية المراجعة الداخلية في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطاً تقويمياً لكافة الأنشطة والعمليات في المنشأة يهدف إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفايتها الانتاجية وذلك عن طريق تسليط الأضواء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المنشأة فإنها تصبح أداة رقابية هامة تساعد الإدارة على مواجهة الظروف الإقتصادية والمساعدة على إتخاذ القرار الإستثمار.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مصرف المزارع
التجاري

المبحث الثاني: تحليل

المبحث الأول

نبذة عن مصرف المزارع التجارى

النشأة والتطور:

مصرف المزارع التجارى تأسس فى 1/8/1998م نتيجة دمج مصرفين كبيرين، هما بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية الذى تأسس عام 1992م، مستهدفاً النهوض بالقطاع الزراعى والقطاعات ذات الصلة بالزراعة، والبنك التجارى السودانى، والذى يعتبر أول بنك وطنى أسس بالسودان عام 1960م، وقد تم بيعه عام 1992م لاتحاد مزارعين السودان، ضمن برنامج الخصخصة الذى تبنته الحكومة، وبعد الدمج اصبح مصرف المزارع التجارى من اكبر المؤسسات المصرفية بالبلاد من حيث المساهمين، حيث يضم اكبر قاعدة مساهمين بالسودان. يسعى المصرف لتحقيق اهداف إستراتيجية البلاد، كترقية القطاع الزراعى والصناعى والتجارى عموماً، وتطوير الريف السودانى بصورة خاصة، بالاضافة الى تقديم الخدمات التمويلية المتميزة لكل الانشطة الاقتصادية الاخرى.

نشأة وتطور البنك التجارى السودانى:

تأسس البنك التجارى السودانى كشركة مساهمة عامة عام 1960م، براس مال قدرة(101) مليون جنيه سودانى، ويعتبر اول مؤسسة مصرفية وطنية، وكان بنك السودان يمتلك (99%) من اسهم البنك، بينما تمتلك وزارة المالية (1%) من اسهم البنك. مارس البنك نشاطه من خلال الفرع الرئيسى بالخرطوم وفروعه البالغ عددها (19) فرعاً موزعة على ولايات السودان. ومن اهم اهدافه انذاك:

- 1- القيام بجميع الاعمال المصرفية الخاصة بالبنوك التجارية.
- 2- قبول الودائع وفتح الحسابات ومنح التمويل.
- 3- تحصيل ودفع الأوامر وأذون الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة.
- 4- مباشرة التعامل فى النقد الاجنبى.

فى مايو عام 1970م صدرت قوانين التاميم، والتى تضمنت تاميم الجهاز المصرفى، حيث اصبح بذلك البنك التجارى السودانى بنكاً للحكومة، خلال عام 1990م اتجهت الدولة بخطى واسعة

لتبنى نظام اقتصادى يقوم آليات السوق، وكانت سياسة الخصخصة (خصخصة بعض بعض شركات القطاع العام والبنوك) أحد حزم الاصلاح فى برنامج التحرير الاقتصادى، وبموجبها تم بيع البنك التجارى السودانى فى ابريل 1992م الى بنك المزارع للاستثمار والتنمية مقابل (130) مليون دينار سودانى، وقد اشترط فى عقد البيع ان يتم تحويل الملكية عند القسط الاخير (مارس 1996م)، وظل البنك يمارس نشاطه كشركة تابعة لبنك المزارع للاستثمار والتنمية، الى ان تم دمجها فى بنك المزارع للاستثمار بموافقة بنك السودان فى 1 نوفمبر 1998م، فما تم دمج الميزانيتين فى 1999/7/1م.

نشأة وتطور بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية:

تأسس بنك المزارع للاستثمار والتنمية فى سبتمبر 1991م كشركة مساهمة عامة بالسودان، بموجب قانون الشركات لعام 1925م، وساهم فيه المزارعين واتحادهم، بجانب مساهمت الافراد داخل وخارج السودان، وبعض المستثمرين غير السودانين، وتمثلت اهداف البنك فى تهيئة المناخ الاستثمارى للمزارع، ورفع قدراته حتى يتمكن من إدارة وتنظيم عوامل الانتاج المختلفة. صرح بنك السودان للمصرف بممارسة جميع الاعمال المصرفية والمالية والتجارية واعمال الاستثمار، وإشياء مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية وال عمران، والمساهمة فيها فى داخل البلاد وخارجها، وفقاً لتعاليم الشريعة الاسلامية، وللمصرف على وجه الخصوص مباشرة الأنشطة التالية:

- 1- القيام بجميع الأنشطة المرتبطة بالقطاع الزراعى إمعن بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة للأنشطة المرتبطة بالقطاعات الأخرى، والتي هى بطبيعتها مكملة لدور القطاع الزراعى.
- 2- ان يقوم بالتمويل فى شكل قروض، او عن طريق شراء اسهم او غير ذلك، من انواع الاشتراك والمساهمة فى التمويل.

3- ان يضمن القروض والالتزامات الأخرى ويعيد ضمانها.

4- ان يتولى عملية اصدار الاسهم زغيرها من الاوراق المالية وتمويلها وضمان بيعها.

5- ان يعمل على تنظيم سوق الاوراق المالية فى السودان.

6- ان يقوم بإنشاء وتنظيم ومساعدة المشروعات الجديدة.

7- ان يزاول كل الاعمال المصرفية داخل وخارج السودان.

وباشر المصرف نشاطه من خلال مركزه الرئيسى بمدينة الخرطوم وفروعه البالغ عددها (20) فرعاً وشركته التابعة.

بلغ راس المال المصرح به (490) مليون دينار سودانى مقسماً على (49) مليون سهم، وقد تم رفع راس المال المدفوع من (440) مليون دينار بنهاية عام 1997م الى (560) مليون دينار بنهاية عام 1998م، وذلك بناءً على قرار الجمعية العمومية بتاريخ 1998/3/9م، وكانت ارباح العام 1996م (92) مليون دينار.⁽⁴⁰⁾

بناءً على قرار الجمعية العمومية فوق العادة بتاريخ 1998/11/18م وموافقة بنك السودان بتاريخ 1 نوفمبر 1998م، تم دمج البنك التجارى السودانى فى بنك المزارع للاستثمار والتنمية، وتم تعديل اسم بنك المزارع للاستثمار والتنمية الى مصرف المزارع التجارى، بناءً على قرار الجمعية العمومية فوق العادة بتاريخ 1999/2/2م.

تقييم أداء المصرفين (التجارى والمزارع) قبل الدمج:

لمعرفة أداء المصرفين لآبد من دراسة بعض المؤشرات لكل مصرف على حده قبل الدمج حتى نتمكن من الحكم على التجربة، وهى على النحو التالى:

1- إن كفاءة الادارة (المصرفات/الإيرادات) وبرغم أن النسبة المثلى (55%) وأن البنكين قد تجاوزا هذه النسبة، إلا أن نسبة بنك المزارع أقل من نسبة البنك التجارى السودانى.

2- أما فى تركيبية الموارد (الودائع/الموارد) فإن الوضع الأفضل للنسبة الاكبر، لذا نجد نسبة البنك التجارى السودانى، أفضل من بنك المزارع للاستثمار والتنمية.

3- وفى مجال الديون المتعثرة والفروع الخاسرة نلاحظ الأتى:-

أ- البنك التجارى السودانى لديه ديون متعثرة بمبلغ (169) مليون دينار، وأن هنالك (9) فروع خاسرة (المصرفات فاقت الإيرادات) تمثل نسبة (47,4%) من عدد الفروع ال(19).

ب- بنك المزارع للاستثمار والتنمية لديه ديون متعثرة بمبلغ (210) مليون دينار، بالإضافة الى مديونية المشاريع والتي تبلغ (860) مليون دينار، وأن هنالك (6) فروع خاسرة (المصرفات فاقت الإيرادات) تمثل نسبة (28,6%) من عدد الفروع ال(21).

⁴⁰- مصرف المزارع التجارى، إدارة التخطيط والبحوث، (الخرطوم، دن، 2011م)، ص3

يتضح من كل ما سبق، أن بنك المزارع للاستثمار والتنمية، يعتبر الأفضل في أداء المؤشرات من البنك التجارى السودانى، فيما عدا الودائع، والتي أظهرت أن البنك التجارى السودانى لديه القدرة على استقطابها بصورة اكبر من بنك المزارع للاستثمار والتنمية، وربما يكون هذا سبب الدمج، حتى يستفيد بنك المزارع للاستثمار والتنمية من كبر الودائع الموجودة لدى البنك التجارى السودانى.

نشأة وتطور مصرف المزارع التجارى:

أ/ نبذة تاريخية عن المصرف:

مصرف المزارع التجارى تأسس فى 1998/8/1م بموجب قانون الشركات لعام 1925م، نتيجة دمج مصرفين كبيرين بهدف خلق مؤسسة مصرفية قادرة وفعالة، وهما بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية الذى تأسس عام 1992م، مستهدفاً النهوض بالقطاع الزراعى والقطاعات ذات الصلة بالزراعة، والبنك التجارى السودانى الذى يعتبر أول بنك وطنى أسس بالسودان عام 1960م، وقد تم بيعه عام 1992م لبنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية واتحاد مزارعين السودان، ضمن برنامج الخصخصة الذى تبنته الحكومة فى إطار برنامج التحرير الاقتصادى.⁽⁴¹⁾

ب/ أهداف المصرف الجديد:

- 1- تمويل القطاعات الزراعية، الصناعية، التجارية والصادر.
- 2- توفير مدخلات الانتاج للقطاع الزراعى (نباتى وحيوانى).
- 3- تنمية الريف السودانى عن طريق مشروعات التنمية الريفية المتكاملة.
- 4- تهيئة مناخ الاستثمار السليم للمزارع.
- 5- تقديم الخدمات المصرفية المتميزة والشاملة.
- 6- العمل فى مجال النقد الاجنبى.

أ- رأس المال:

- 1- رأس المال المصرح به (1) مليار دينار سودانى.
- 2- رأس المال المدفوع (666,504,000) دينار سودانى.

ب- الرؤية:

تقديم خدمة مصرفية شاملة متميزة خدمة للجميع وتعزيزاً لحقوق المساهمين.

⁽⁴¹⁾ مصرف المزارع التجارى، إدارة التخطيط والبحوث، (الخرطوم، دن، 2011م)، ص4

ت- الرسالة:

مصرف المزارع التجارى، مؤسسة مصرفية تعمل على تقديم خدمات مصرفية شاملة ومتميزة لكافة شرائح المجتمع، مع الاهتمام بصغار المنتجين:

1- يقدمها جهاز بمستوى رفيع من التأهيل يعمل فى بيئة محفزة.

2- مدعوماً بتكنولوجيا متقدمة.

3- ومنتجات ذات جودة عالية.

4- مع الالتزام بأعلى المعايير المهنية والأخلاقية.

5- الاستمرار فى تحقيق نتائج مالية عالية.

ث- منظومة القيم:

1- القيم الجوهرية:

- فن يتبنى سياسة الباب المفتوح.

- نحن نقدر الاداء المتميز.

- نحن نعمل لا كسب ولاء الموظفين وقياس رضائهم.

- نحن نعامل عولائنا كشركاء.

- نحن نعمل على ان نكون مستشارين ماليين للعملاء.

- ترسيخ روح الانتماء. (42)

- تعزيز مبادئ الامانة والمصداقية والشفافية.

2- السمة القانونية:

شركة مساهمة عامة باجمالى اسهم بلغت (260) مليون سهماً .

3- رأس المال:

- رأس المال المصرح به (400,000,000) جنيه سودانى.

- رأس المال المدفوع (260,000,000) جنيه سودانى.

4- الهيكل الإدارى للمصرف:

- مجلس الادارة: يتكون مجلس الادارة من أحد عشر شخصاً بما فيهم رئيس مجلس الإدارة.

(42) مصرف المزارع التجارى، إدارة التخطيط والبحوث، (الخرطوم، دن، 2011م)، ص5

- أمين مجلس الإدارة.
- المستشار القانونى للمصرف.
- المراجع القانونى.
- هيئة الرقابة الشرعية.
- الإدارة التنفيذية العليا.
- مديرو الإدارات.
- مديرو الفروع.

5- سياسات مصرف المزارع التجارى :

مصرف المزارع التجارى لديه عدة سياسات داخلية مبنية على المنشورات واللوائح التى تصدر من البنك المركزى وم جهات ومؤسسات مالية عالمية اخرى ومن أهم السياسات:

1/ سياسة الضبط المؤسسى (الحوكمة):

يلتزم المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة التى اصدرها مجلس الخدمات المالية والاسلامية بماليزيا والتى تهدف الى وضع وسائل للرقابة التى تضمن حسن إدارة المؤسسة بما يحافظ على مصالح الاطراف ذات العلاقة.

2/ السياسة التمويلية:

تهدف السياسة التمويلية للمصرف الى تحقيق عدد من الاهداف الداخلية والخارجية للمصرف وحتى يتم تحقيق هذه الاهداف التمويلية تم اعداد عدد من المحاور لتطبيق هذه السياسة عبر خطة سنوية محكمة متوازنة فى جانب الموارد والاستخدامات.

3/ سياسة إدارة المخاطر:

تهدف سياسة إدارة المخاطر الى وجود وبقاء المصرف وعدم تذبذب عملياته وتحقيق المستوى الادنى للمخاطر الى جانب استقرار الموارد والمكاسب واستمرار النمو وتقليل التكلفة.⁽⁴³⁾

4/ سياسة مكافحة غسيل الاموال:

(43) - مصرف المزارع التجارى، إدارة التخطيط والبحوث، (الخرطوم، دن، 2011م)، ص6

فى إطار مساعى المصرف الرامية الى تحقيق السلامة المصرفية المنشودة فى المحافظة على الاستقرار النقدى والمالى تم وضع سياسة لمواجهة غسل الاموال وذلك إعتاماداً على منشورات البنك المركزى .

5/ سياسة إدارة السيولة:

بناءً على توجيهات البنك المركزى قام المصرف لوضع سياسة لإدارة السيولة وتمت إجازتها من قبل مجلس الإدارة وذلك لإحداث توازن بين الموارد والاستخدامات بحيث يكون المصرف قادر على الإيفاء بأى التزامات فى أى وقت .

6/ سياسة تطبيق معيار الإفصاح:

لقرير الشفافية وانضباط السوق تم وضع معايير الإفصاح وفقاً للموجهات الصادرة من مجلس الخدمات المالية والاسلامية بماليزيا وتوجيهات البنك المركزى. (44)

المبحث الثانى

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً : الترميز :

تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها فى جهاز الحاسب الآلى للتحليل الإحصائى حسب الأوزان الآتية:

(44) - مصرف المزارع التجارى، إدارة التخطيط والبحوث، (الخرطوم، دن، 2011م)، ص7

5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بش

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عددها}} = \frac{5 + 4 + 3 + 2 + 1}{2} = 3$$

الغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا قل الوسط الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة .
ثانياً : الأسلوب الإحصائي :

استخدم برنامج ألد (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً SPSS مختصر لـ statistical package for social sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات هو التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوزان إجابات المبحوثين .
الوسط الحسابي يستخدم لوصف البيانات أي لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي للعبارة فإذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الحسابي الفرضي (3) فهذا يعنى أن اتجاه إجابات المبحوثين إيجابي للعبارة أي يعني الموافقة على العبارة.
ولاختبار تكرارات إجابات المبحوثين هل هي في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي أستخدم الباحث اختبار مربع كأي لجودة التطابق .

أي لاختبار الفرض الآتي إلى أي مدى التكرارات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات : (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ، فإذا كان حجم العينة 45 يتوزعون بنسب متساوية للإجابات الخمسة (9 لكل إجابة) فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع (9 لكل أجا به) وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعنى أن

إجابات المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم اقل من الوسط الفرضي .

اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

حيث أن:

O_i : هي التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها من العينة)

E_i : هي التكرارات المتوقعة (9 في هذه الدراسة)

المجموع : $\sum_{i=1}^n$

n : عدد أفراد العينة

i : 1 . 2 . 3

كما أن القيمة الاحتمالية هي التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية (0.05) فإذا كانت اقل من 0.05 فهذا يدل على أنه توجد فروق بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة . وفى هذه الحالة نقارن الوسط الحسابي الفعلي للعبارة بالوسط الفرضي فإن كان أقل من الوسط الفرضي فهذا دليل كافي على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا كان أكبر من الوسط الفرضي فهذا دليل على موافقة المبحوثين على العبارة .

الثبات الإحصائي

يقصد بثبات الإختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما استخدم اكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة و يعني الثبات أيضاً أنه اذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الافراد ورصدت درجات كل منهم ثم اعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها و تم الحصول على الدرجات نفسها يكون ثابتاً تماماً , كما يعرف الثبات ايضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

معامل ثبات كرونباخ ألفا

يتم حساب معامل معامل ثبات ألفا كرونباخ بإستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف او سالب .

يقصد الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة هي قوة الإرتباط بين درجات كل مجال و درجات أسئلة الإستبانة الكلية.

○ لحساب الثبات استخدم الباحث اسلوب معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's alp).

صيغة حساب معامل كرونباخ ألفا

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

عدد العناصر

مجموع تباينات العناصر

تباين الدرجة التكرية

بلغت قيمة معامل الثبات حوالي 0.78 وهى نسبة عالية وهذا ثبات الاختبار وصلاحيته

ولإيجاد الصدق = $\sqrt{\text{الثبات}}$

$$0.88 = \sqrt{0.78} = \text{الصدق}$$

معامل الصدق يساوي (0.88) وهذ يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق للبييرين جداً بما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

القسم الأول : البيانات الشخصية

جدول رقم (1/2/3)

التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

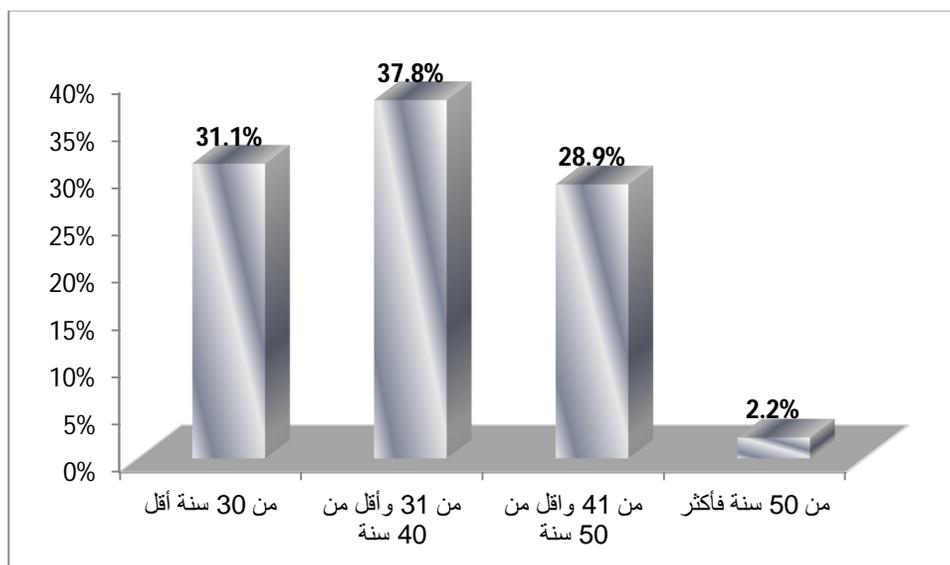
العمر	التكرار	النسبة %
من 30 سنة أقل	14	31.1
من 31 وأقل من 40 سنة	17	37.8

28.9	13	من 41 و أقل من 50 سنة
2.2	1	من 50 سنة فأكثر
100	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل رقم (1/2/3)

أفراد عينة الدراسة وفق العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

من الجدول رقم (1/2/3) والشكل البياني رقم (1/2/3) فإن 31.1% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 سنة أقل ، و 37.8% تتراوح أعمارهم من 31 وأقل من 40 سنة ، بينما 28.9% تراوحت أعمارهم من 41 وأقل من 50 سنة ، و 2.2% أعمارهم من 50 سنة فأكثر .

التخصص العلمي

جدول رقم (2/2/3)

التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

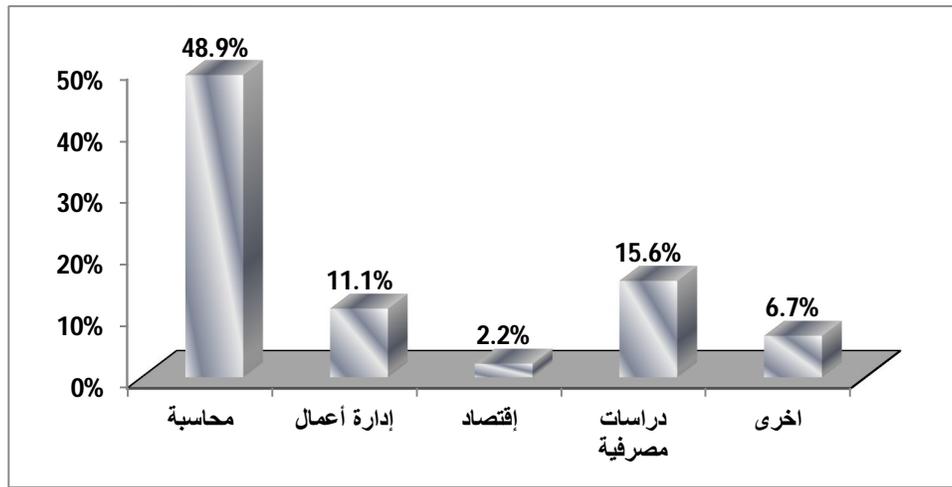
النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
48.9	22	محاسبة
11.1	5	إدارة أعمال

2.2	1	إقتصاد
15.6	7	دراسات مصرفية
-	-	نظم معلومات
6.7	3	أخرى
100	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستهانة، 2017 م

شكل رقم (2/2/3)

التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستهانة، 2017 م

من الجدول رقم (2/2/3) والشكل البياني رقم (2/2/3) فإن 48.9% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة ، و 11.1% منهم تخصصهم العلمي إدارة أعمال ، بينما 2.2% تخصصهم إقتصاد، و 15.6% تخصصهم دراسات مصرفية ، و 6.7% لديهم تخصصات علمية أخرى.

جدول رقم (3/2/3)

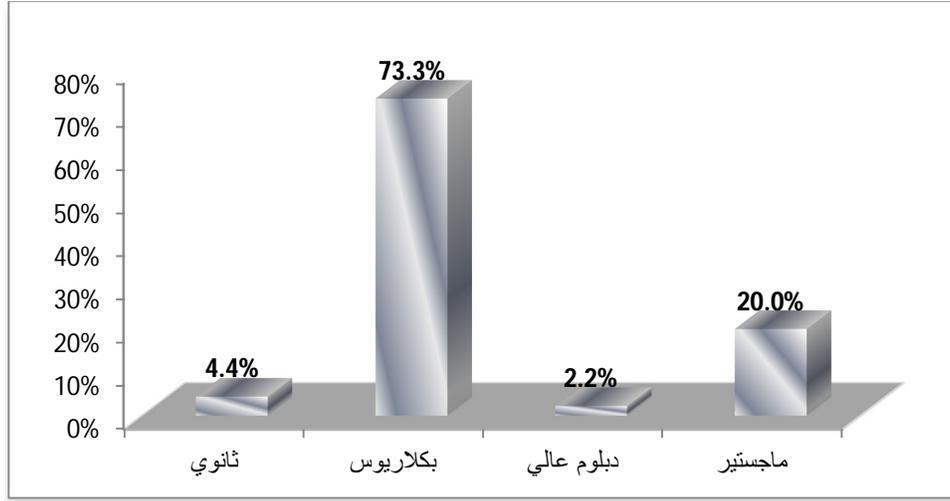
التكرارات لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
4.4	2	ثانوي
73.3	33	بكالوريوس
2.2	1	دبلوم عالي

20	9	ماجستير
-	-	دكتوراه
-	-	أخرى
100	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل رقم (3/2/3) أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017م

من الجدول رقم (3/2/3) والشكل البياني رقم (3/2/3) فإن 4.4% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، و 73.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 2.2% منهم مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، و 20% مؤهلهم العلمي ماجستير.

المؤهل المهني

جدول رقم (4/2/3)

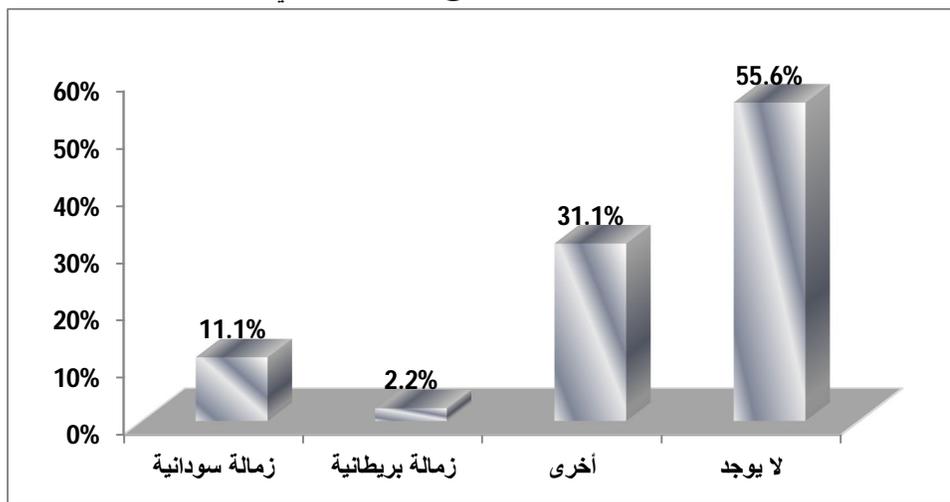
التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب التدريب

النسبة %	التكرار	المؤهل المهني
11.1	5	زمالة سودانية
-	-	زمالة عربية

-	-	زمالة أمريكية
2.2	1	زمالة بريطانية
31.1	14	أخرى
55.6	25	لا يوجد
100	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (4/2/3)
لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

من الجدول رقم (4/2/3) والشكل البياني رقم (4/2/3) فإن 11.1% من أفراد العينة مؤهلهم المهني زمالة سودانية، و 2.2% مؤهلهم المهني زمالة بريطانية، بينما 31.1% لديهم مؤهلات مهنية أخرى، و 55.6% ليس لديهم مؤهل مهني .

سنوات الخبرة

جدول رقم (5/2/3)

التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

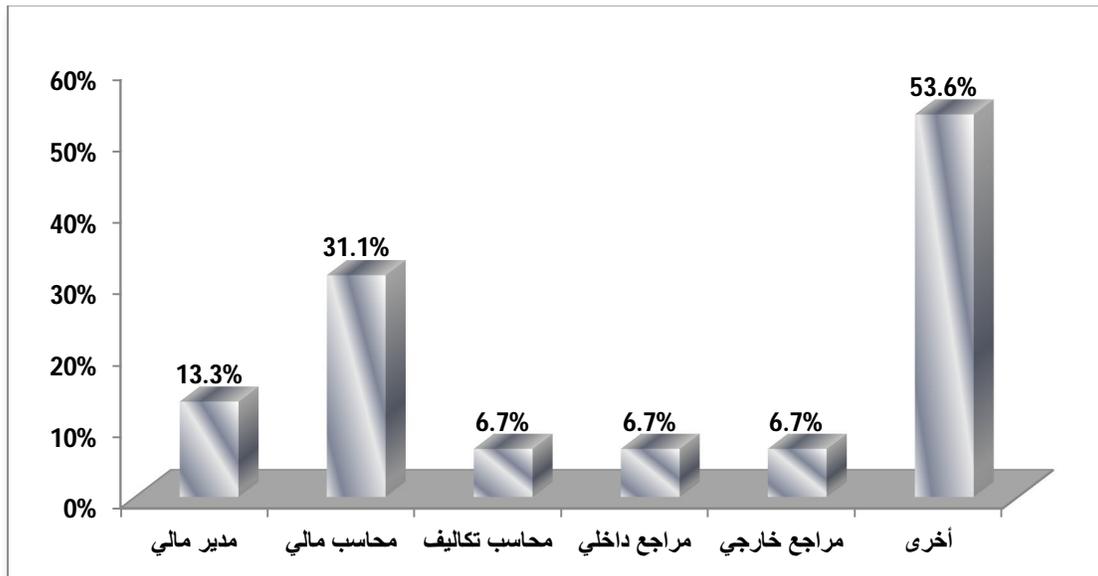
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
من 5 سنوات فأقل	12	26.7
من 6 - 10 سنوات	12	26.7
من 11 - 15 سنة	10	22.2

15.6	7	من 16 - 20 سنة
6.7	3	من 21 - 25 سنة
2.2	1	أكثر من 25 سنة
100	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بيان رقم (5/2/3)

أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

من الجدول رقم (3/2/4) والشكل البياني رقم (3/2/4) فإن 26.7% من أفراد العينة سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل ، و 26.7% تتراوح سنوات خبرتهم من 6 - 10 سنة ، بينما 22.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 16 - 20 سنة ، و 15.6% سنوات خبرتهم تراوحت ما بين 16 - 20 سنة، و 6.7% تتراوح أعمارهم من 21 - 25 سنة، بينما 2.2% أعمارهم أكثر من 25 سنة.

المركز الوظيفي

جدول رقم (6/2/3)

التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

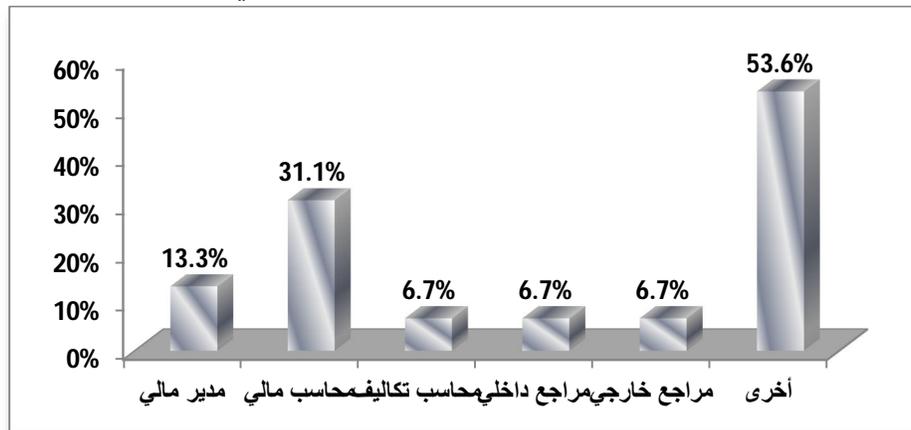
النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
-	-	مدير عام
13.3	6	مدير مالي

31.1	14	محاسب مالي
6.7	3	محاسب تكاليف
6.7	3	مراجع داخلي
6.7	3	مراجع خارجي
53.6	16	أخرى
100	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بيان رقم (6/2/3)

أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

من الجدول رقم (6/2/3) والشكل البياني رقم (6/2/3) فإن 13.3% من أفراد العينة الدراسة مدراء ماليين ، و 31.1% محاسبين ماليين ، بينما 6.7% من افراد العينة محاسبي تكاليف، و 6.7% مراجعين داخليين، و 6.7% مراجعين داخليين، بينما 53.6% يشغلون وظائف أخرى.

القسم الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

نص الفرضية الأولى: تقارير المراجعة الداخلية تساعد في إتخاذ القرارات.

جدول رقم (7/2/3)

التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى.

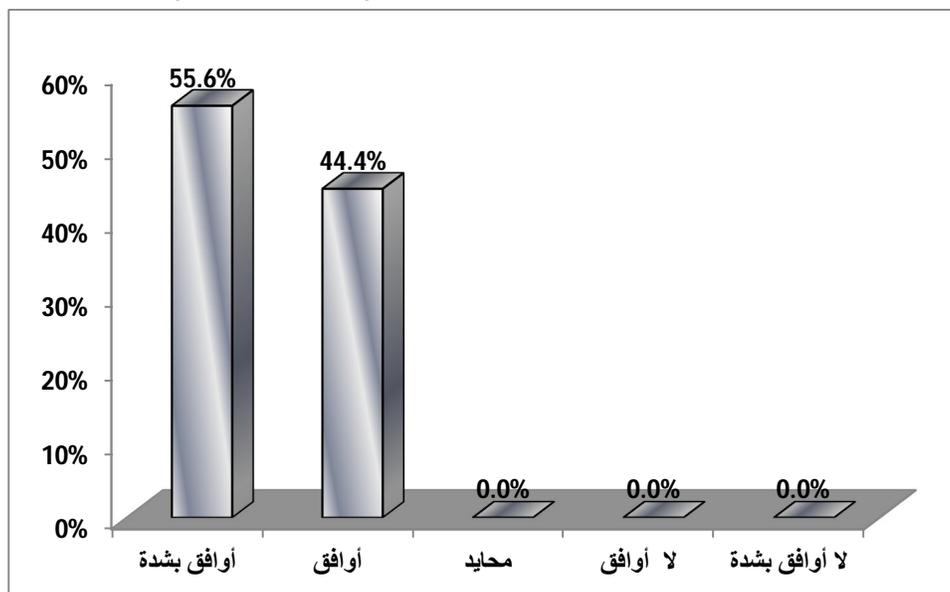
العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
---------	------------	-------	-------	----------	---------------	---------

45	-	-	-	20	25	1. إعتقاد مراجعة داخلية من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات على المستويات الإدارية.
%100	-	-	-	%44.4	%55.6	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (7/2/3)

إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

من الجدول رقم (7/2/3) والشكل البياني رقم (7/2/3) فإن 55.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن إعتقاد مراجعة داخلية من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات على المستويات الإدارية ، و 44.4% منهم موافقون.

جدول رقم (8/2/3)

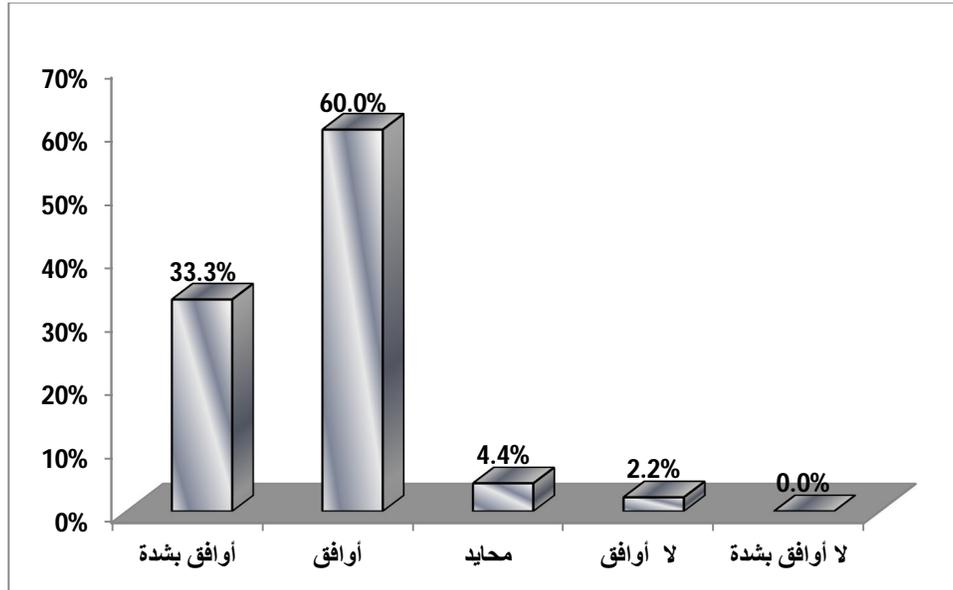
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
45	-	1	2	27	15	2. يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة.
%100	-	%2.2	%4.4	%60	%33.3	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (8/2/3)

إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

يتضح من الجدول رقم (8/2/3) والشكل البياني رقم (8/2/3) فإن 33.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المراجعة الداخلية يمكن أن تساهم في تفعيل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة ، و 60% موافقون ، بينما 4.4% محايدون، و 2.2% لا يوافقون .

جدول رقم (9/2/3)

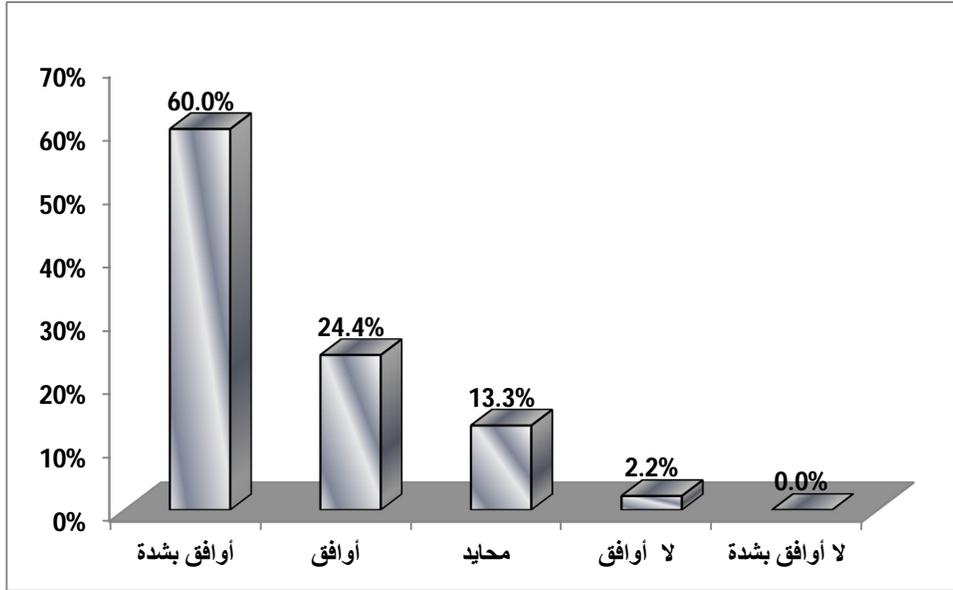
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
45	-	1	6	11	27	3.تزيد الخبرات العلمية من فاعلية المراجعة الداخلية.
%100	-	%2.2	%13.3	%24.4	%60	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (9/2/3)

لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

من الجدول رقم (9/2/3) والشكل البياني رقم (9/2/3) فإن 60% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على الخبرات العلمية تزيد من فاعلية المراجعة الداخلية ، و 24.4% منهم موافقون ، بينما 13.3% محايدون، و 2.2% لا يوافقون.

جدول رقم (10/2/3)

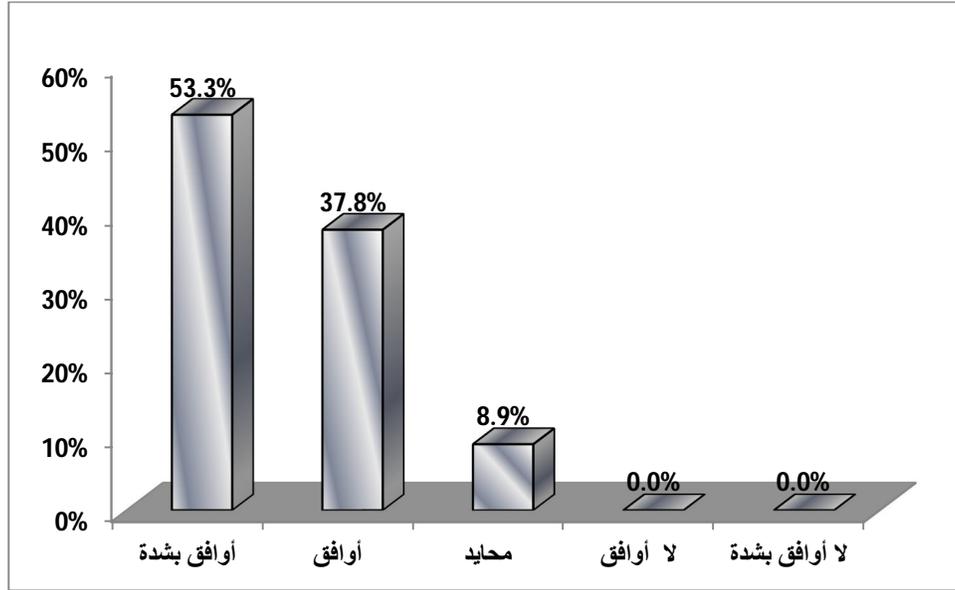
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
45	-	-	4	17	24	4. وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية يقلل من الأخطاء والمخالفات في إتخاذ القرارات.
%100	-	-	%8.9	%37.8	%53.3	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (10/2/4)

لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

يتضح من الجدول رقم (10/2/3) والشكل البياني رقم (10/2/3) فإن 53.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية يقلل من الأخطاء والمخالفات في إتخاذ القرارات ، و 37.8% منهم موافقون ، بينما 8.9% محايدون .

جدول رقم (11/2/3)

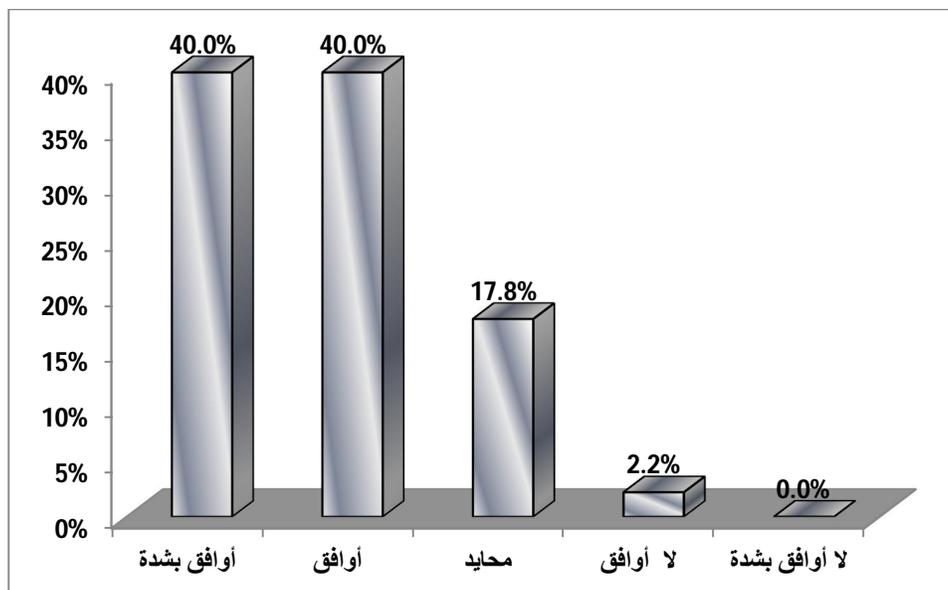
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
45	-	1	8	18	18	5. يمكن مقومات وأساسيات
%100	-	%2.2	%17.8	%40	%40	المراجعة الداخلية في القدرة على بلوغ الأهداف المرجوة منها.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل رقم (11/2/3)

لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

يتضح من الجدول رقم (11/2/3) والشكل البياني رقم (11/2/3) فإن 40% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على تمكّن مقومات وأساسيات المراجعة الداخلية في القدرة على بلوغ الأهداف المرجوة منها ، و 40% منهم موافقون ، بينما 17.8% محايدون، و 2.2% لا يوافقون .

جدول رقم (12/2/3): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الأولى:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كآي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1. إعتقاد مراجعة داخلية من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات على المستويات الإدارية.	4.6	0.5	56	1	0.45
2. يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة.	4.2	0.6	40	3	0.00
3. تزيد الخبرات العلمية من فاعلية المراجعة الداخلية.	4.4	0.8	34	3	0.00
4. وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية يقلل من	4.4	0.6	14	2	0.01

					الأخطاء والمخالفات في إتخاذ لقرارات.
0.00	3	18	0.8	4.1	5. مكن مقومات وأساسيات المراجعة الداخلية في القدرة على بلوغ الأهداف المرجوة منها.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

يلاحظ من الجدول رقم (12/2/3) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الايجابي أي موافقتهم عليها. أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (0.6 - 0.8) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين.

بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لغالبية العبارات أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن إجابات المبحوثين تتحيز لإجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها : تقارير المراجعة الداخلية تساعد في إتخاذ القرارات.

اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية : يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية.

جدول رقم (13/2/3)

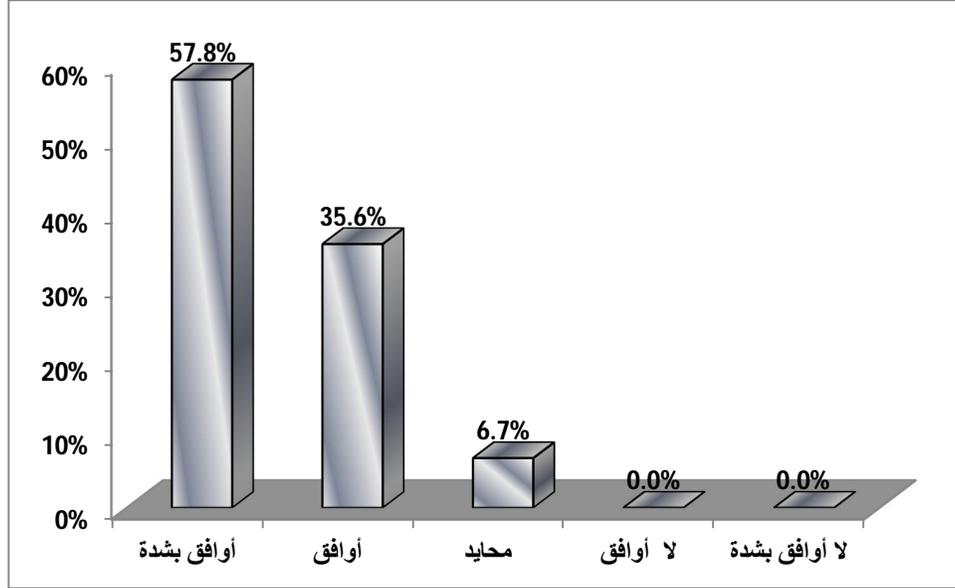
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المجموع
1. تتم عملية إتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية المراجعة الداخلية.	26	16	3	-	-	45
	%57.8	%35.6	%6.7	-	-	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (12/2/3)

إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

من الجدول رقم (13/2/3) والشكل البياني رقم (12/2/3) فإن 57.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن عملية إتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية المراجعة الداخلية، و 35.6% موافقون، بينما 6.7% محايدون.

جدول رقم (14/2/3)

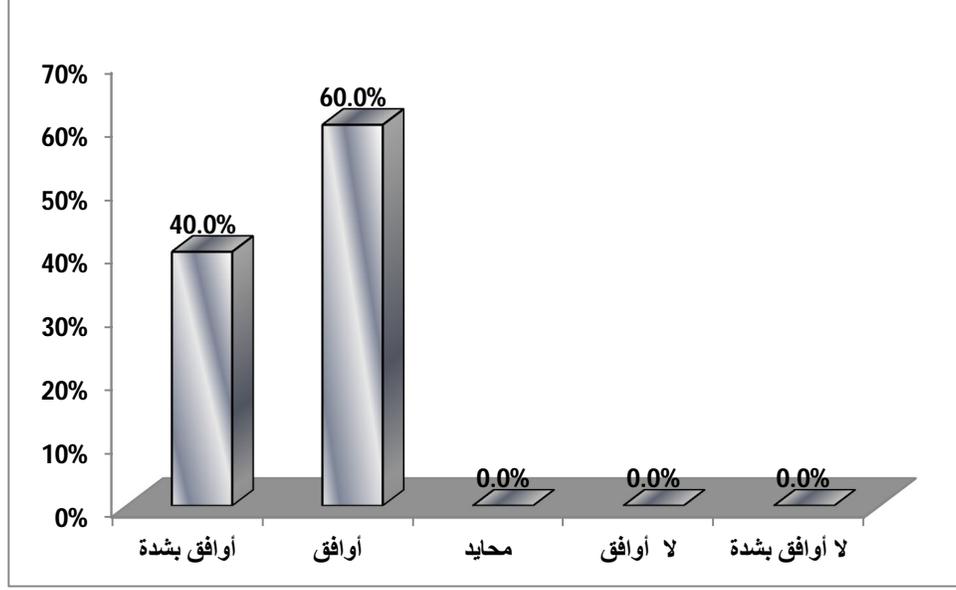
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
45	-	-	-	27	18	2. الإلتزام بتطبيق المراجعة الداخلية يحد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار.
%100	-	-	-	%60	%40	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (13/2/3)

إجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

يتضح من الجدول رقم (14/2/3) والشكل البياني رقم (13/2/3) فإن 40% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الإلتزام بتطبيق المراجعة الداخلية يحد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار ، و 60% موافقون.

جدول رقم (15/2/3)

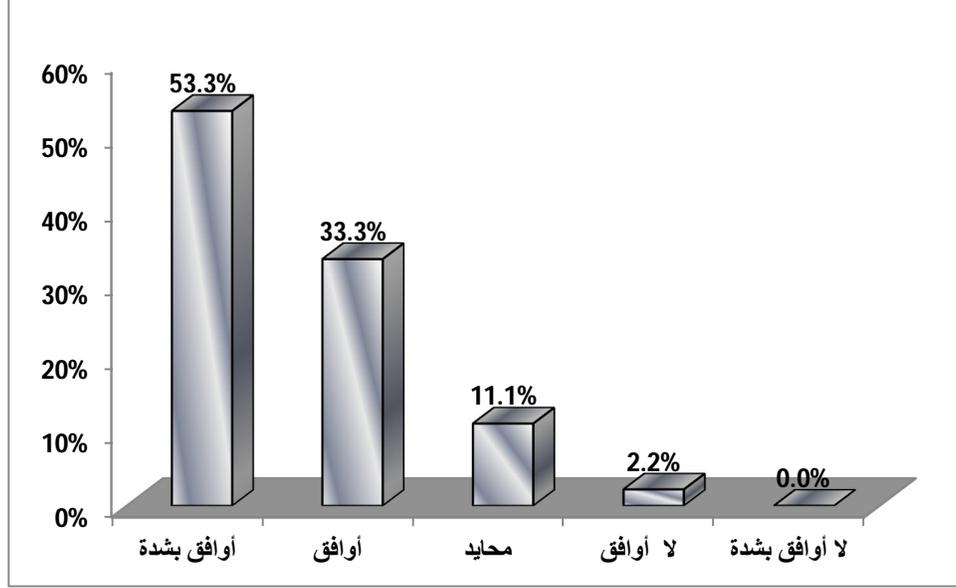
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
45	-	1	5	15	24	3. تزيد المراجعة الداخلية من
%100	-	%2.2	%11.1	%33.3	%53.3	لقدرة على إتخاذ القرارات بصورة سليمة.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (14/2/3)

لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

من الجدول رقم (15/2/3) والشكل البياني رقم (15/2/3) فإن 53.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المراجعة الداخلية تزيد من القدرة على إتخاذ القرارات بصورة سليم، و 35.6% موافقون، بينما 11.1% محايدون، و 2.2% لا يوافقون، و 22.2% لا يوافقون بشدة.

جدول رقم (16/2/3)

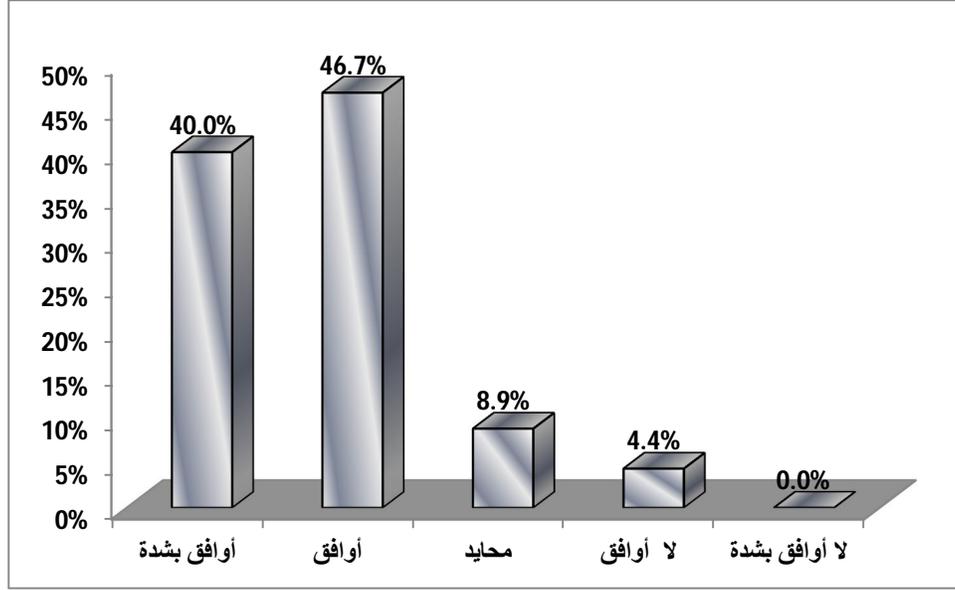
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
4. تسهم المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة.	18	21	4	2	-	45
	40%	46.7%	8.9%	4.4%	-	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (15/2/4)

لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

يتضح من الجدول رقم (16/2/3) والشكل البياني رقم (14/2/3) فإن 48.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المراجعة الداخلية تسهم في تفعيل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة ، و 46.7% موافقون، بينما 8.9% محايدون ، و 4.4% لا يوافقون.

جدول رقم (17/2/3)

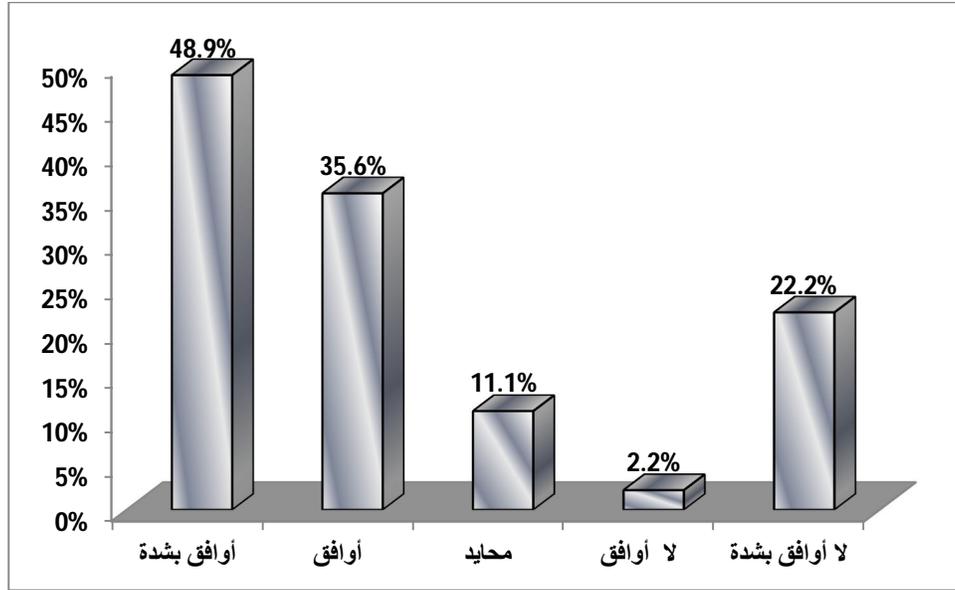
التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
5. تتم عملية إتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية المراجعة الداخلية.	22	16	5	1	1	45
	48.9%	35.6%	11.1%	2.2%	22.2%	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

شكل بياني رقم (16/2/3)

لإجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

يتضح من الجدول رقم (17/2/3) والشكل البياني رقم (15/2/3) فإن 48.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تتم عملية إتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية المراجعة الداخلية ، و 35.6% موافقون، بينما 11.1% محايدون، و 2.2% لا يوافقون ، و 22.2% لا يوافقون بشدة.

جدول رقم (18/2/3): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى درجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الثانية:

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كآي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1. أي معلومات محاسبية تمت مراجعتها تكون جيدة بالنسبة لمتخذ القرار.	4.5	0.6	18	2	0.00
2. الإلتزام بتطبيق المراجعة الداخلية يحد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار.	4.4	0.4	1.8	1	0.18
3. تزيد المراجعة الداخلية من القدرة على إتخاذ القرارات بصورة سليمة.	4.3	0.7	29	3	0.00
4. تسهم المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات	4.2	0.7	25	3	0.00

					المتخذة في شركات المساهمة العامة.
0.00	4	4	0.9	4.3	5. تتم عملية إتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية المراجعة الداخلية.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2017 م

يلاحظ من الجدول رقم (18/2/3) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها.

أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (0.4 - 0.9) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين.

بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لغالبية العبارات فهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي أن إجابات المبحوثين تتحيز لإجابة دون غيرها. مما سبق تتأكد صحة الفرضية الت نصها: يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية.

الخاتمة

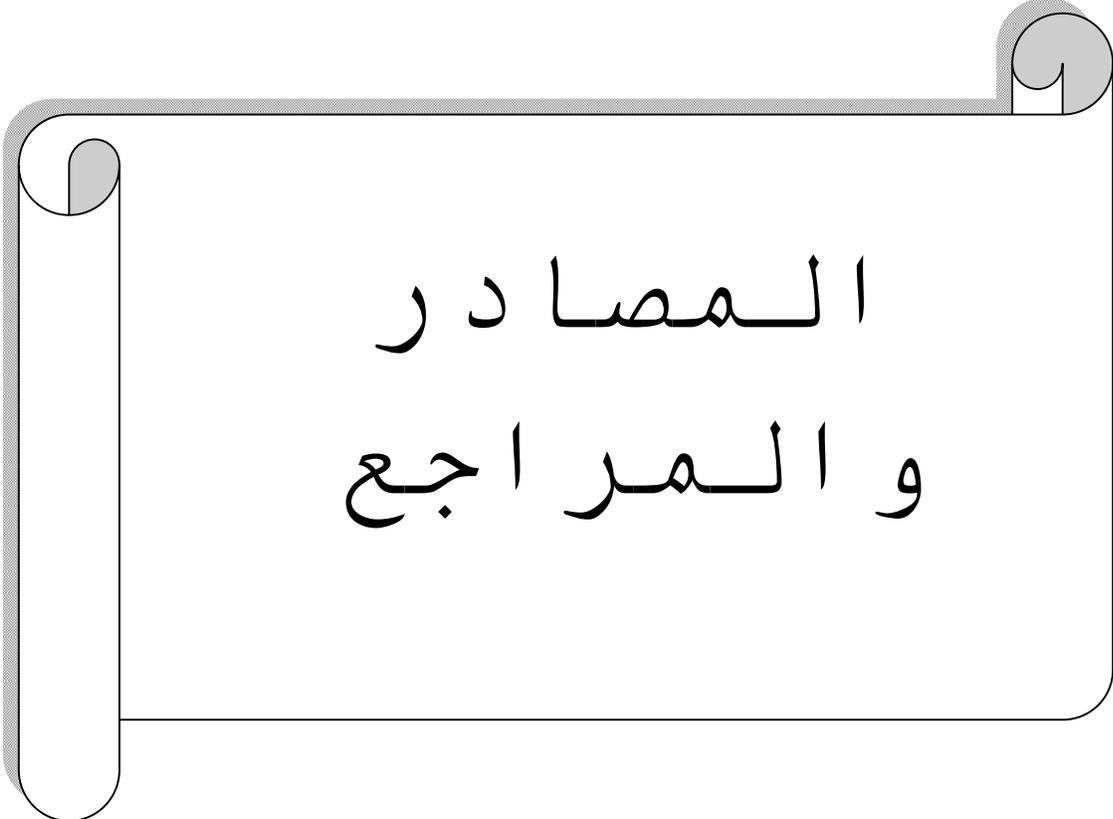
الخاتمة

أولاً : النتائج:

- 1- يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تفصيل المتخذة في شركات المساهمة العامة.
- 2- تزيد الخبرات العلمية من فاعلية المراجعة الداخلية.
- 3- الإلتزام بتطبيق المراجعة الداخلية يحد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار.
- 4- تتم عملية إتخاذ مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية المراجعة.
- 5- إعتقاد المراجعة الداخلية من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات على المستويات الإدارية.
- 6- وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية يقلل من الأخطاء والمخالفات في إتخاذ القرارات.
- 7- تزيد المراجعة الداخلية من القدرة على إتخاذ القرارات بصورة سليمة.

ثانياً : التوصيات:

- 1- يجب على شركات المساهمة العامة إتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة.
- 2- يجب الإهتمام بالخبرات العلمية لكي تساهم في فاعلية المراجعة الداخلية.
- 3- الإهتمام بالمراجعة الداخلية يساعد في إتخاذ القرار بصورة سليمة.



المصادر
والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر:

• القرآن الكريم

ثانياً : الكتب

1. أحمد حليم جمعة ، " المدخل الحديث لتدقيق الحسابات " ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000م .
2. أحمد صالح العمرات ، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي " ، دار البشير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1990م .
3. أحمد نور ، " مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعملية " ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1993م .
4. أمين السيد أحمد لطفي " الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1997م .
5. سعاد نائب نوطي ، الإدارة، ط2 ، عمان ، دار وائل ، 2004م .
6. عبد الغفار حنفي ، د.عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الاعمال، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003-2004.
7. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، تنظيم إدارة الأعمال ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، 1993م.
8. عبد الفتاح الصحن ومحمد ناجي درويش ، " المراجعة بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998م.
9. عبد الوهاب خياطة ، " تفتيش الحسابات ومراجعة الميزانيات " ، مطبعة طربين ، الطبعة الثالثة ، دمشق ، سوريا ، 1996م.
10. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1997م.
11. عمر أحمد عثمان المقلي ، مبادئ الإدارة ، ط2 ، الخرطوم ، دن .
12. فتحي رزق السوافيري ، سمير كامل محمد ومحمود مراد مصطفى ، "الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002م .

13. كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سرايا ، " دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة " ، الدار الجامعية ، بيروت ، 2001م .
14. محسن مخامرة ، د. أميمة الدهان ، د. فؤاد الشيخ سالم ، د. زيادة رمضان ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط5 عمان ، مركز الكاتب الأردني ، 1998م.
15. محسن مخامرة ، د. أميمة الدهان ، د. فؤاد الشيخ سالم ، د. زيادة رمضان ، مرجع سابق .
16. محمد بن إبراهيم التويجري ، محمد بن عبد الله البرعي ، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 1993م.
17. محمد سمير الصبان ، إسماعيل إبراهيم جمعة وفتحي رزق السوافيري ، " الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري تطبيقي" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996م .
18. محمد محمود خيرى يوسف ، " دراسات في مستجدات المراجعة " ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1993م .
19. محمد نصر الهوارى ومحمد توفيق محمد ، " أصول المراجعة والرقابة الداخلية : التأسيس العلمي والممارسة العملية " ، مكتبة الشباب ، القاهرة ، 1998م.
20. محمود الهوارى ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1973م.
21. محمود شوقي عطاء الله " دراسات متقدمة في المراجعة " ، مكتبة الشباب ، القاهرة ، 1994م
22. مخلوف أحمد محمد ، " المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية" ، مذكرة ماجستير في علوم السير غير منشورة ، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ، 2006م .
23. مصرف المزارع التجارى، إدارة التخطيط والبحوث، (الخرطوم، دن، 2011م).
24. مقدم عبيرات وأحمد نغاز ، تقرير بعنوان " المراجعة الاخلية كأداة فعالة في إتخاذ القرارا دراسة حالة مؤسسة صنع الأدوية (صيدال Saidal) " ، الجزء الثاني، 2007م .
25. منشورات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، المعايير الدولية للمراجعة الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين ، شركة مطابع الخط ، 1998م.

26. هاشم أحمد عطية ، نظم المعلومات المحاسبية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999 م .
ثالثاً : المراجع الأجنبية :

1. créer son Audit Interne, Eds d'organisation, paris, 1998, page:155
2. D.sabria.m,drsmg.http/www.drsmg.com
3. des Entreprises & Organisations, Eds CLET, France, 1997, page: 25.
4. ETIENNE BARBIER : «L'audit interne- permanence et actualité » édition d'organisation 2ème
5. ETIENNE BARBIER: «L'audit interne pourquoi et comment » Editions d'organisation 1ère
6. Guide de Self- Audit: 98 grilles pour identifier et maitriser les risques dans son organization ...ou
7. Hariri, 31/3/2007, islamfin.go.forum.net/montada-f14/topic-t1565.htm
8. Harlod Koontz , Heinz Winrich , op.cit, p127
9. Haroldknoontz. HeinzWeinrich,Essentials of Management , International Perspectives Tat Mcgraw.Hill Publishing, 2004 evuesth Edition,P 122
- 10.Harrir, 31/3/2007, islmfing.go.forum.net/montada. F14/topic-t1565.htm.
- 11.Harrir, 31/3/2007, islmfing.go.forum.net/montada. F14/topic-t1565.htm
- 12.I.I.A: Institute of Internal Auditors.
- 13.IFACI / IAS (Institut de L'Audit Interne) : Des mots pour L'Audit, Edition liaison, paris, Juin 2000, page:32.
- 14.Jacques Renard : "Théorie & pratique de l'audite interne",Eds d'organisation,2ème édition, Paris,
- 15.Jacques Renard, op-cit, 3eme edition , page: 43-44
- 16.Jacques Renard: "Théorie & pratique de l'audite interne", Eds d'organisation,3 ème édition, Paris,
- 17.Jean- René EDIGHOFFER: "Précis de gestion d'entreprise", Edition Nataan, paris, 1997, page: 124.
- 18.L'audit interne est une fonction de conseil, s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée

d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management ».

19. l'Audit Interne, N° 117, Novembre- Décembre 1993, page: 25.

20. OLIVIER LEMANT, R.F.A.I, op- cit, page: 25.

21. OLIVIER LEMANT: "Quelle est la place de l'Audit Interne dans l'entreprise?", Revue française de

22. R.B.CAUMEIL et René RICOL: Audit Financier- Guide pour L'Audit de L'Information Financière

23. Tewgry, 25/5/2010 , Wikipedia <http://ar.wikipedia.org/wiki>

رابعاً : الرسائل الجامعية:

1. البشير عبد الوهاب أحمد ، المراجعة الداخلية في مشروع الجزيرة (دراسة تحليلية إنتقادية) ، رسالة ماجستير محاسبة غير منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، 2002م.

2. حسين أحمد دحدوح ، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات (دمشق : مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 24، العدد الأول ، 2008م) .

3. عباسي عصام ، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية في إتخاذ القرارات (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير رسالة ماجستير في المالية العامة غير منشورة ، 2012م).

4. عبد الرحمن إسماعيل محمد أحمد ، المراجعة الإدارية ودورها في قياس كفاءة وفاعلية الإدارية (الخرطوم: جامعة أمدرمان الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1998م).

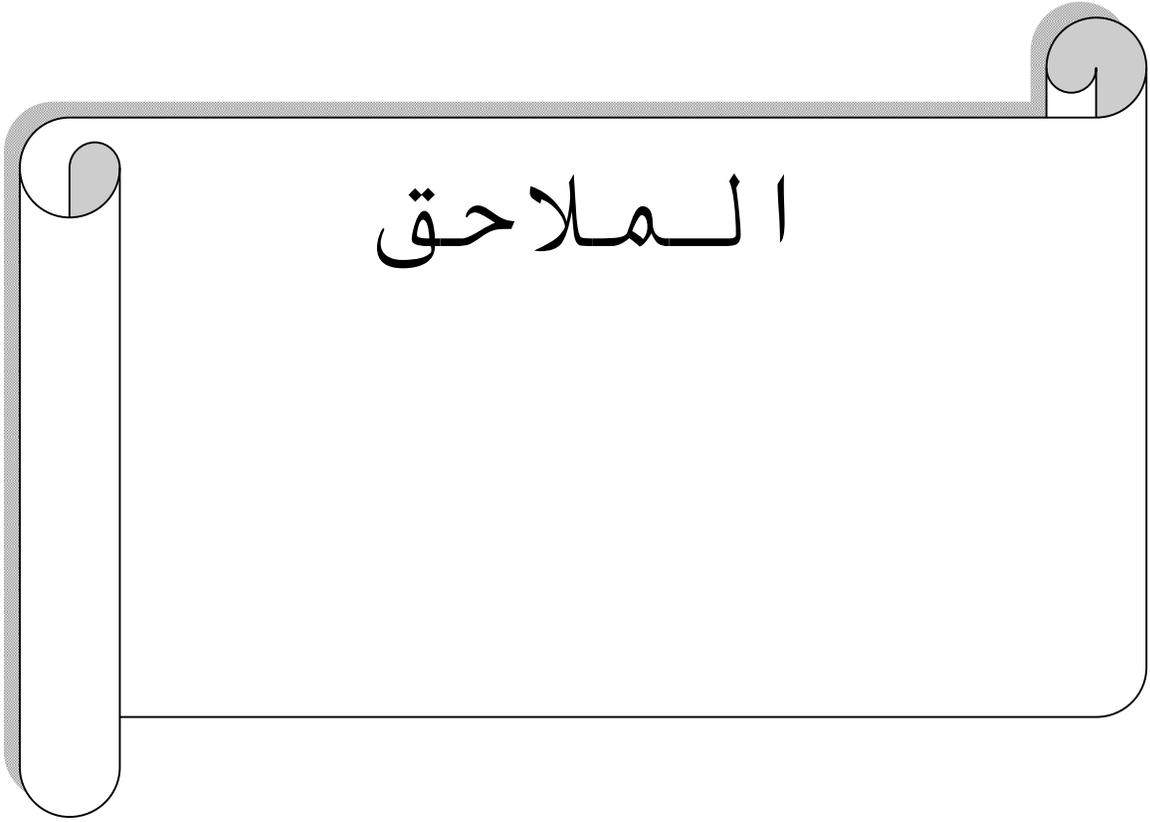
5. عبد الوهاب نصر عيسى ، دور المراجعة الإدارية في تطوير الخدمات المهنية لمراجع الحسابات مع التركيز على مراجعة المعايير الرقابية ، (المنصورة : جامعة الإسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 1992م).

6. عقاري مصطفى ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الاسكندرية- العدد رقم (1) المجلد رقم (45) جانفي 2008 تحت عنوان " العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية

- في تحسين جودة حوكمة الشركات " مع دراسة تطبيقية للدكتور سمير كامل محمد عيسى -
أستاذ المحاسبة و المراجعة المساعد - كلية التجارة - جامعة الإسكندري ، 2008م.
7. مجني وحازم حسن ، النتائج الخاصة بدراسة الحالة على مستوى إدارة المراجعة الداخلية ببنك
اليمن والكويت للتجارة والإستثمار ، 2009-2010م.
8. محمد صالح على خليفة ، المراجعة الداخلية ودورها في الرقابة على الإيرادات ، (دراسة حالة
الجمارك السودانية) ، بحيث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشور ،
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004م.
9. نقاز أحمد ، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار ،دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة
ماجستير ، منشورة ، علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية ،
جامعة عمار ثلجي الأغواط ، الجزائر ، 2007م .
10. نور الشام محمود حسن عبد الله ، دور المراجعة الداخلية في تقويم الأداء المالي في القطاع
المصرفي ، بحث تكميلية لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشور ، جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2005م.

خامساً : الشبكة العنكبوتية:

1. <http://www.manhal.nt/articles.php?act1> M.M manhal.net
2. <http://forum.univbiskra.net>



ملحق رقم (1)

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

السيد /المختبر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: إستمارة إستبانة

تمثل هذه الإستبانة جزء من دراسة ميدانية يجريها الباحثون إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل بعنوان (المراجعة الداخلية ودورها في إتخاذ القرار في شركات المساهمة العامة) دراسة حالة (مصرف المزارع التجاري) مما يتطلب الحصول على بعض المعلومات لإختبار فرضيات الدراسة ونرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم على العبارات الواردة في هذه الإستبانة كما نضمن لكم سرية البيانات التي تدلون بها وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.
شاكرين لكم حسن التعاون،،

الباحثون:

الماحي عبد العزيز الطاهر

أمين صالح عبد الحفيظ

آدم يحيى عبد الله

صالح عبد الله علي طه

مجاهد نصر الدين عثمان حسن

البيانات الشخصية :

يرجى وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

1/ العمر

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

2/ التخصص العلمي:

- محاسبة تكاليف ومحاسبة إدارية دراسات مصرفية إقتصاد إدارة أعمال أخرى

3/ المؤهل العلمي:

- ثانوي بكالوريوس ماجستير دبلوم عالي دكتوراه أخرى

4/ المركز الوظيفي:

- مدير عام مدير مالي محاسب مالي محاسب تكاليف مراجع داخلي مراجع خارجي أخرى

5/ سنوات الخبرة:

- 5 سنة فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة 21-25 سنة أكثر من 25 سنة

6/ المؤهل المهني:

- زمالة سودانية زمالة عربية زمالة أمريكية زمالة بريطانية لا يوجد مؤهل مهني أخرى

ثانياً : عبارات الفرضيات

الرجاء وضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة المناسب:

الفرضية الأولى:

تقارير المراجعة الداخلية تساعد في إتخاذ القرارات.

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	إعتماد مراجعة داخلية من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات على المستويات الإدارية.					
2-	يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة.					
3-	تزيد الخبرات العلمية من فاعلية المراجعة الداخلية.					
4-	وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية يقلل من الأخطاء والمخالفات في إتخاذ القرارات.					
5-	تمكن مقومات وأساسيات المراجعة الداخلية في القدرة على بلوغ الأهداف المرجوة منها.					

الفرضية الثانية:

يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية.

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	أي معلومات محاسبية تمت مراجعتها تكون جيدة بالنسبة لمتخذ القرار .					
2-	لإلتزام بتطبيق المراجعة الداخلية يحد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار .					
3-	تزيد المراجعة الداخلية من القدرة على إتخاذ القرارات بصورة سليمة.					
4-	تسهم المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المتخذة في شركات المساهمة العامة.					
5-	تتم عملية إتخاذ القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية المراجعة الداخلية.					

ملحق رقم (2)

محكمو الإستبانة

الاسم	الدرجة	العنوان
د. بابكر إبراهيم الصديق	أ. مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. زهير أحمد علي	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. محمد الناير محمدين	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. أمينة عبد القادر علي	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. فارس الطيب	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا