

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - *
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المحاسبة و مالية
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير

دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار

دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي BEA لولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:
بكريتي لخضر

من إعداد الطالبة:
عدة بن عطية دليلة

لجنة المناقشة

السنة الجامعية: 2017/2016

أوجه شكري الكبير إلى الأستاذ المؤطر "الأستاذ بكرتي لخضر" على نصائحه و ارشاداته طيلة مدة إنجاز هذا العمل. كما لا يفوتني أن أبعث تشكراتي إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهما تقييم هذا العمل، و من خلالهم جميعا أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، و علوم التسيير على التكوين و المعلومات القيمة خلال مشوار الدراسي.

دون أن انسي أن أبعث بتشكراتي الخاصة إلى عائلتي الكريمة على المساعدات المادية و المعنوية التي كانت لي عوناً كبيراً في مرحلة دراستي.

و في الختام أبعث بشكري الخالص إلى زميلاتي و زملائي على اللحظات الطيبة التي قضيناها مع بعض خلال مشوار الدراسة.

مقدمة

عرف العالم بأسره في الآونة الأخيرة تطورا سريعا و مذهلا في كافة المجالات السياسية، الثقافية، الاجتماعية و كذا الاقتصادية، و لقد مس هذا التطور مؤسسات التي أخذت تتنوع من حيث الحجم و الشكل و العمليات التي تمارسها ضمن نشاطها الاستغلالي، ومع اشتداد حدة المنافسة و انفصال ملكية رأس المال عن الإدارة و ما تسبب به من تعذر التحكم الجيد لأصحاب رأس المال في إدارة مؤسساتهم، ألحت الضرورة إلى تطوير مختلف الأنظمة الرقابية المطبقة داخل المؤسسة بما في ذلك المراجعة الداخلية.

تعتبر المراجعة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها جملة الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة، حيث تعمل على توظيف عمال يتمتعون بالتأهيل العلمي و الخبرات العلمية و الاستقلالية التامة في طرح آرائهم و إعداد التقارير المختلفة لحلها و إيصالها بشكل مباشر للأطراف المعنية بها بهدف التأكد من مدى دقة و فعالية الأنظمة و الإجراءات المطبقة في المؤسسة.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المناسبة و الرشيدة من أصعب المسؤوليات في المؤسسات الخاصة الإستراتيجية منها.و ذلك فإن الإقبال على اتخاذ القرارات يحتاج إلى توفير معلومات موثوق منها.و هنا يأتي دور خلية المراجعة الداخلية في المؤسسة كونها المصدر الأساسي الذي يستند إليه أصحاب صنع القرار للحصول على المعلومات المؤكدة الخاصة بمختلف مصالح المؤسسة، و التي تستعمل لاحقا في عملية اتخاذ القرار.

و على هذا الأساس و لإلمام جميع جوانب الموضوع، ارتأينا أن يكون التساؤل الجوهري الذي سنعمل على الإجابة عنه كالتالي:

إلى المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار؟

و للمزيد من التفصيل اعتمدنا على التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية المراجعة الداخلية؟ و ما هو دورها و أهميتها في المؤسسة؟
 - هل يمكن الاعتماد على المراجعة الداخلية وحدها دون اللجوء إلى الجهات الخارجية المماثلة؟
 - هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على المراجعة الداخلية في اتخاذ قراراتها؟
 - هل تطبق المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية طبقا للمعايير و النظم المتفق عليها؟
- و لمعالجة الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية الناجمة عنها نضع الفرضيات التالية :
- تساهم المراجعة الداخلية بشكل كبير في اتخاذ القرارات الرشيدة .

- إن اعتماد المراجعة الداخلية بجميع مقوماتها من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف الموجودة.

- تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نوعا ما على المراجعة الداخلية في اتخاذ قراراتها.

- تعمل المراجعة الداخلية على إبراز نقاط القوة والضعف .

كمنهج للبحث فقد عمدنا على تطبيق المنهج الوصفي كونه ملائم لإبراز جميع المفاهيم والأطر النظرية المرتبطة بالمراجعة الداخلية من جهة و بعملية اتخاذ القرار، كما سنستعمل المنهج التحليلي في إظهار كيفية تأثير المراجعة الداخلية على عملية اتخاذ القرار وكذا في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

قسمنا موضوع بحثنا إلى قسمين القسم الأول يتناول الدراسة النظرية للمراجعة الداخلية و القسم الثاني ندرج فيه مساهمة المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار، كل قسم يحتوي على فصلين ،فبدأنا في الفصل الأول بالحديث عن ماهية المراجعة الداخلية بداية من مفهوم وتطور المراجعة الداخلية حيث عرضنا مفاهيم عامة حول المراجعة و المراجعة الداخلية، ثم تحدثنا عن أهمية و أهداف المراجعة الداخلية و أنواعها. أما في الفصل الثاني تحدثنا عن الضوابط التي تحكم المراجعة الداخلية كموقعها في التنظيم و مهمتها، و بالحديث عن العلاقات و التطبيقات التي تتمركز في المراجعة الداخلية ،أما القسم الثاني فتناولنا فيه دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار. تطرقنا في الفصل الثالث إلى عرض المفاهيم عامة حول القرار و أساليب اتخاذه، ثم وضحنا أثر المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار، أما الفصل الرابع فخصص لدراسة ميدانية و التي كانت ببنك الجزائري الخارجي بمستغانم حيث تطرقنا إلى عرض عام حول البنك، ثم قمنا بعرض خطوات و إجراءات المراجعة الداخلية في البنك موضحين منهجية و آلية عملها، ثم وضحنا مدى مساهمة المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ قرار في البنك بالإضافة إلى الضغوطات التي يواجهها.

و قد ختمنا بحثنا بإبراز أهم النتائج المتوصل إليها، وتقييم بعض الاقتراحات في شكل توصيات، لتلهمها عملية استعراض المراجع التي تم اعتمادها حيث رتبناها حسب الترتيب الأبجدي حسب اللغة التي صدرت بها .

القسم الأول

الدراسة النظرية للمراجعة الداخلية

عرفت المراجعة الداخلية تغيرات جذرية منذ بداية ممارستها إلى غاية اليوم، ولقد أسهمت هذه التغيرات بشكل كبير في تطوير هذه المهنة، حيث كانت محل اهتمام العديد من المهنيين والمؤسسات والهيئات الحكومية والباحثين، وكان لهم الفضل الكبير في إعطاء المراجعة نوعية وشكلية كبيرة في جميع جوانبها، وأصبح للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في الواقع الاقتصادي، وهذا ما ظهر لها من حاجات متزايدة من داخل المؤسسة ومن خارجها، كما كانت هناك حاجة لكل من له علاقة بالمؤسسة إلى المزيد من الشفافية عند إجراء مختلف التعاملات معها.

ولقد وضعت عدة معايير لتحكم حسن سير نشاط هذه المهنة بكافة جوانبها سواء كانت تتعلق بالشروط التي يجب توفرها في المراجع الداخلي أو كيفية مزاولة نشاطه وصولاً إلى طريقة التي يتم بها إعداد التقرير النهائي لعملية المراجعة.

وللوقوف على كل الجوانب سنتناول في هذا القسم أهم الجوانب العملية للمراجعة الداخلية بصفة عامة.

الفصل الأول

ماهية المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية أحد أهم الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة، يكمن دورها في دعم القرارات الإدارية و التخفيف من المسؤولية الملقاة عليها. كما تعد المراجعة الداخلية أداة بيد الإدارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة، وذلك بوجود نوع متكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية، إذ يستفيد كل طرف من الآخر في أداء مهنته على أكمل وجه.

1-1: مفهوم و تطور المراجعة

ظهرت وظيفة المراجعة نتيجة التطور السريع الذي مسّ المؤسسة الاقتصادية ممّا أدى إلى زيادة الحاجة إلى أنظمة رقابية داخلية و خارجية محكمة تعمل على تدعيم الجيد لمختلف أنشطة المؤسسة.

1-1-1: مفهوم المراجعة

تعددت التعريفات المتعلقة بالمراجعة، و لعل أحد لجان جمعية المحاسبة الأمريكية A.A.A" و هو الأكثر انتشاراً، حيث عرف المراجعة على النحو التالي "المراجعة هي عبارة عن عملية منظمة لجمع و تقديم أدلة إثبات تتعلق بتأكيدات خاصة بتصرفات و أحداث اقتصادية، بهدف توفير تأكيد على وجود درجة تطابق بين تلك التأكيدات و المعايير المقررة و تبليغ تلك النتائج إلى المستخدمين المعنيين¹.

كما عرفتها المعاهد و الجمعيات المهنية كما يلي: "المراجعة هي عملية منظمة و منهجية مخطط لها، تتم بواسطة تكليف شخص مؤهل يتصف بالحياد و الاستقلالية، و تتضمن القيام بإنجاز الاختبارات اللازمة للحصول على أدلة للإثبات التي تمكن من إبداء رأيه في القوائم المالية المدققة².

نلاحظ في التعريفين السابقين قد تطرقنا بشكل أساسي للجانب المالي و المحاسبي للمراجعة مع إهمال الجانب الإداري المتعلق بمهنة المراجعة.

1-1-2: أهمية و أهداف المراجعة:

على قدر الأهمية التي تلعبها المراجعة ضمن المؤسسة على قدر الأهداف التي تسعى المراجعة لتحقيقها.

د. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل النظم، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005 ص3 ص18¹
حازم هشام الالوسي، الطريق إلى علم المراجعة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003 ص36²

أ. أهمية المراجعة:

- تلعب المراجعة دورا هاما في تلبية حاجات مختلف الأطراف الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ويمكن تجسيدها في ما يلي:³
- تمكن الملاك أو المساهمين من الاطمئنان على سلامة استثماراتهم في المؤسسة.
- تمكن المؤسسة من الاستفادة من البيانات المحاسبية التي تمت مراجعتها لأغراض التخطيط و الرقابة ومتابعة أعمال المؤسسة.
- تلبية احتياجات الجهات الحكومة من معلومات متعلقة بالمؤسسة.
- تساعد النقابات و الجمعيات المهنية و العمالية من التحقق من حسن سير أعمال المؤسسة، و قدرتها على تحقيق التوظيف و العمالة المستمرة.
- زيادة إمكانية الحصول على القروض من المصرف و المؤسسات الإقراض .
- توفر القوائم المالية المدققة للأطراف الذين بحاجة إليها، كشركات التأمين في حالة تعويض الخسائر، البائعين و المشترين للمؤسسة .

ب. أهداف المراجعة:

تتمثل أهداف عملية المراجعة في السابق في القيام مراجع الحسابات بالتأكد من دقة و صحة البيانات المحاسبية المثبتة في دفاتر و سجلات، و نتيجة التطور الذي عرفته المؤسسة فقد تطوّرت أهداف المراجعة لتشمل ما يلي:⁴

- **الوجود و التحقق:** يجب على المراجع أن يتحقق من أن جميع العناصر الواردة في القوائم المالية الختامية موجودة ضمن المعلومات الناتجة عن نظام المحاسبة.
- **الملكية و المديونية:** يتأكد المراجع هنا يتأكد من أن جميع عناصر الأصول هم ملك للمؤسسة و جميع عناصر الخصوم هي دين عليها.
- **الشمولية:** و ذلك بالنسبة للبيانات المالية المثبتة بالدفاتر و كذا الأنشطة و الأقسام المختلفة في المؤسسة.
- **التقييم و التخصيص:** يهدف المراجع هنا إلى تقييم الأحداث المحاسبية وفقا لطرق المحاسبة المعمول بها.
- **العرض:** يعمل المراجع على التأكد من مصداقية مخرجات النظام المحاسبي و كذا صحة الخطوات المتبعة التي تسبق عرض هذه المخرجات.
- إبداء رأي فني و ذلك من خلال العناصر التالية:
- تقييم الإجراءات و طرق المطابقة.

³ د. أحمد ماهر، اتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 33
⁴ د. إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 34

- تقييم الأداء داخل المؤسسة .
- تقييم الأهداف و الخطط.
- تقييم الهيكل التنظيمي.
- تقييم الأنظمة الرقابية.

3-1-1 أنواع المراجعة:

تتعدد أنواع المراجعة بتعدد الجهات المكلفة بها وتنوع التشريعات التي تنظم الأنشطة الصناعية و التجارية و الخدمائية للمؤسسات الاقتصادية و لقد قسمنا أنواع المراجعة كما يلي:⁵

أ. من حيث الجهة التي تقوم بالمراجعة:

تنقسم المراجعة إلى:

- أجهزة رقابية عليا: ترتبط المراجعة عادة بالمستويات العليا في الدولة لغرض منحها الاستقلالية المطلوبة لتحقيق الرقابة على منشآت القطاع العام.
- المكاتب الخاصة: يمتلك قسم مراجعة خواص و يقدمون خدمات المراجعة بأسعار يتفق عليها الطرفان.
- أقسام المراجعة: هي عبارة عن خلية مستقلة تابعة للإدارة العليا ، تهدف إلى فصل و تقييم الأنظمة الرقابية و المحاسبية في المؤسسة.

ب. من حيث الدرجة الإلزامية:

تنقسم المراجعة إلى:

- المراجعة الإلزامية: تكون المراجعة الداخلية إجبارية بموجب نصوص التشريعات و القوانين النافذة.
- المراجعة الاختيارية: تتم بمحض إدارة المؤسسة دون أن يكون هناك أي إلزام بضرورة إجرائها.

ج. من حيث نطاق المراجعة:

تتفرع المراجعة هنا إلى:

- المراجعة الكاملة: تسمح بإعطاء المراجع إطار غير محدد للعمل الذي يؤديه .
- المراجعة الجزئية: تتضمن وضع بعض القيود على نطاق او مجال المراجعة.

د. من حيث مدى الفحص:

يمكن تقسيم المراجعة إلى:

⁵د. أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 55

- المراجعة الشاملة: هنا يقوم المراجع بمراجعة جميع القيود و الدفاتر بشكل شامل و تفصيلي.
- المراجعة الاختيارية: تعتبر الأكثر استعمالا، بحيث يختار المراجع العينة من كل وحدة من وحدات المؤسسة لإجراء اختبارات عليها، ثم يعمم النتائج على جميع وحدات المؤسسة.

هـ من حيث تاريخ شروع في تنفيذ المراجعة:

يمكن تقسيم المراجعة إلى:

- المراجعة المستمرة: تكون على مدار السنة و حتى نهاية الدورة.
- المراجعة النهائية: تكون في نهاية السنة المالية أي بعد إعداد القوائم المالية.

4-1-1 المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة رقابية تمارس في المؤسسات المختلفة و تتبع من الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة و تتأثر بأهدافها، و تتطور بتطورها. و لقد ظهرت الحاجة للمراجعة الداخلية لكونها وسيلة تهدف للحد من الأخطاء، الغش أو التحايل داخل المؤسسة.

1- مفهوم المراجعة الداخلية:

تعددت التعاريف حول المراجعة الداخلية من مرحلة إلى أخرى و من هيئة إلى أخرى و من أجل الوصول إلى تعريف شامل:

بعد التعريف الصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي "LIA" من أوائل التعريفات حيث جاء فيه أن "المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية و المالية. و العمليات الأخرى. من أجل تقديم خدمات وقائية و علاجية للإدارية داخل التنظيم للقيام بالمسؤوليات المحيطة بها بدرجة عالية من الكفاءة و ذلك عن طريق توفير التحليل، التقييم، التوصيات المشورة و المعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها".⁶

أما المعهد الفرنسي للمراجعة و الرقابة الداخلية "T.F.A.C.I" فقد عرفها على أنها: "نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء المنظمة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات و إعطاء نصائح من أجل القيام بالتحصينات اللازمة التي تساهم في خلق قيمة مضافة".⁷

من خلال هذه التعاريف المختلفة للمراجعة الداخلية يمكننا أن نستخلص تعريفا عاما لها، إذ نعتبر المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص تابعين للمؤسسة، حيث تتمثل

⁶ د. أمين السيد محمد لطفي، المراجعة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعية، الإسكندرية، جامعة القاهرة 2006، ص 22-30
⁷ ماهر أحمد، المراجعة الداخلية (مفاهيم الأساسية و آليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها)، دار الجامعة الإسكندرية، 2007، ص 8-20

نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية المؤسسة، و التحقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية و أن العمليات و المعلومات صادقة و أن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تسير وفقاً للنظم الموضوعة.

2- التطور التاريخي للمراجعة الداخلية:

يرى المؤرخون أن ظهور المراجعة الداخلية يعود إلى أكثر من ستة آلاف سنة مضت، حيث يعتقد بوجود دليل على أن هناك أنظمة رسمية للتسجيل و التحقق، كانت تستخدم في ذلك الوقت في منظمة الشرق الأدنى، و بدأ الاهتمام بالمراجعة الداخلية يزداد في أوروبا في القرن الثامن عشر الميلادي نتيجة ظهور حالات كثيرة للغش و مع نمو التزايد أنشطة الأعمال و زيادة حالات الفشل و إفلاس المؤسسات في الولايات المتحدة في الأربعينات من القرن السابق، أدى إلى بدأ الاتجاه نحو ضرورة الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة تكون لها مقومات التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث تم إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1941⁸، و ذلك بغرض تطوير المراجعة الداخلية كمهنة يعترف بها، تجدر الإشارة بأن المراجعة الداخلية لعبت في مراحلها الأولى دوراً محدوداً يقتصر على مراقبة الأنشطة و العمليات المالية، و مع مرور الزمن تطور دورها، ليشمل تقييم كفاءة العاملين، التحقق من دقة اكتمال السجلات المحاسبية، تقييم فعالية الأساليب الرقابية و غيرها.

نلاحظ من خلال التطور التاريخي للمراجعة الداخلية أن هذه الأخيرة أصبح لها مؤهلها لتلعب دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرار و ذلك بواسطة مخرجاتها التي أصبحت أكثر دقة و شمولاً.

2-1 أهداف و معايير المراجعة الداخلية:

تزايدت أهمية المراجعة الداخلية مع تزايد الحاجة إليها كأداة رقابية تساعد المسؤولين على أداء مختلف وظائفهم، كما أن أهدافها تطورت لتحقيق إشباع أكبر قدر ممكن من احتياجات ذوي المصالح المختلفة. بل أصبحت تمثل نشاطاً تقييمياً للمراجعة و فحص مختلف العمليات و النشاطات و تحدد أهمية المراجعة بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، و تتضح الصورة خاصة من الاتجاهات المتزايدة خلال سنوات العشرين الأخيرة، و التي تنادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة و يمكن أن نرجع ظهور هذه الاتجاهات لعدة عوامل مثل زيادة حالات فشل المؤسسات و إفلاسها، حيث خلصت الدراسات و البحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه المؤسسات و السبب الرئيسي أمام هذه المشكلة يكمن في ضعف الأداء الرقابي داخل المؤسسة نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية.

من ناحية أخرى شهدت السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة في أنشطة ملكية المؤسسات التي تركزت في يد عدد قليل من المستثمرين الذين نادوا بضرورة التغيير في المواصفات الإدارية و الإجراءات و الأساليب الرقابية بما يحقق الحماية لمصالحهم، و لقد جاء تقرير اللجنة الذي أصدرته سنة 1987م تلبية رغبات المستثمرين حيث نص التقرير على

⁸ د. أمين السيد محمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 34

ضرورة وجود لجان المراجعة مستقلة وفعالة ، وإشراف دقيق للمراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.⁹

منذ ذلك الحين تقوم الهيئات الرسمية و غير الرسمية بإصدار المزيد من التقارير و التوصيات التي تظهر أهمية وجود خلية المراجعة داخلية ضمن المؤسسة ، ولعل من الأمثلة الواضحة التي تبرز الحاجة إليها هي تقويم الرشيد للقرارات المتخذة على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة من خلال توفير معلومات على درجة عالية الثقة، خاصة في ظل حساسية القرارات لنوعية المعلومات التي تركز عليها.

1-2-1 أهداف المراجعة الداخلية:

من خلال ما تطرقنا إليه من أهمية للمراجعة الداخلية توصلنا لتحديد أهم الأهداف المرجوة منها، حيث نعتبر الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة وذلك بتزويدهم بتحليل موضوعية للبيانات ، وبتقارير صحيحة عن نشاط المشروع بوجه عام ويمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى ثلاث أقسام كالتالي:

أ. الفحص:

يهدف المراجع الداخلي في هذه الحالة إلى فحص السجلات المحاسبية و مراقبة الأصول و التحقق من التقارير المالية .

ب. التقييم:

يتم الحكم على نقاط الموضوع داخل المؤسسة و إظهار نقاط القوة و الضعف فيه، ثم تقييم المؤسسة ككل من النواحي التشغيلية الإدارية و المحاسبية، و اقتراح التعديلات المناسبة.

ت. مراقبة التنفيذ:

تتم مراقبة التنفيذ من خلال الملاحظة و السؤال و فحص السجلات و تأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم له و بالنظر إلى هذه الأهداف من زاوية أخرى فإننا نستطيع تقسيمها إلى قسمين هما:¹⁰

• أهداف الحماية:

يتم القيام بأعمال الفحص و المطابقة بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية مسبقا لكل من سياسات المؤسسة، الإجراءات المحاسبية، نظم الضبط الداخلي، سجلات المؤسسة، أصول المؤسسة و أنشطة التشغيل.

⁹ ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 44

¹⁰ نفس المرجع السابق، ص 48

• أهداف البناء و التطوير:

تظهر أهداف البناء و التطوير من خلال الوظيفة الرقابية العلاجية و الإرشادات التي يلعبها المراجع الداخلي في المؤسسة، إذ يتم اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص و المطابقة و تقديم النصح للإدارة من أجل اتخاذ قرارات سلمية و فعالة.

1-2-2 معايير المراجعة الداخلية:

لا تزال الجهود تبذل لتطوير مهنة المراجعة الداخلية من قبل القائمين على هذه المهنة من جهات رسمية و غير رسمية، و لقد أصدرت معايير المراجعة الداخلية سنة 1978م من قبل معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقييم معايير المراجعة الداخلية في خمسة أقسام تغطي جوانب مختلفة للمراجعة الداخلية في أي تنظيم و تتمثل تلك الأقسام في الاستقلالية ، نطاق العمل ، العناية المهنية، أدوات أعمال المراجعة و إدارة قسم المراجعة¹¹.

• الاستقلالية:

يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، أي مستقلا عم باقي الوظائف المتواجدة في المؤسسة، و هذا يتطلب ضرورة أن الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية يتمتع باستقلالية كافية بما يسمح بأداء المسؤوليات بها، كما يجب أن يكون المراجع موضوعيا في أدائه لأعمال المراجعة.

• العناية المهنية:

يجب على المراجع الداخلي أن يؤدي مهامه بعناية مهنية لازمة و هذا ما يتطلب¹²:

أ. بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية:

يجب القيام بما يلي :

- أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية أن المراجعين الداخليين لديهم تأهيل العلمي و العملي المناسبين للقيام بعملية المراجعة الداخلية في صورتها الصحيحة.
- يجب أن يكون لدى قسم المراجعة الداخلية معرفة المهارات و الأصول اللازمة لأدائه لمسؤوليات المراجعة.
- يجب من المسؤول التأكد من توفر الإشراف الكافي على جميع أعمال المراجعة الداخلية.

¹¹ نفس المرجع السابق، ص 50

¹² نصر عبد الوهاب، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 65

ب. بالنسبة للمراجع الداخلي:

يجب توفر ما يلي:

- يجب على المراجع الداخلي الالتزام بمعايير السلوك المهنية.
 - يجب أن يتوفر لدى المراجع الداخلي المهارات الخاصة بالتعامل مع الأفراد والقدرة على الاتصال بفعالية.
 - يجب على المراجع الداخلي الحفاظ والزيادة من تأهيله الفني والعملي عن طريق التعلم المستمر.
 - يجب على المراجع الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في أدائه لأعمال المراجعة.
- إن عدم بذل العناية المهنية على المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية داخل التنظيم المعين والتأكد من جودة الأداء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة، ولتحقيق ذلك يتعين على المراجع القيام بما يلي¹³:
- مراجعة إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة للتعرف على هذه المعلومات وتصنيفها ثم اعتماد في اتخاذ القرارات المختلفة.
 - مراجعة النظم الموضوعية للتحقق من الالتزام بتلك السياسات، الخطط، الإجراءات، القوانين واللوائح.
 - مراجعة الوسائل والمحافظة على الأصول، والتحقق من وجود هذه الأصول كلما كان ذلك ممكناً.
 - تقييم مدى الكفاءة الاقتصادية في استخدام الأصول.
 - مراجعة العمليات أو البرامج لتحقيق من ما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعية.

3-2-1 أدوات عمل المراجعة

يجب أن تتضمن أعمال المراجع كل من التخطيط لعملية المراجعة، فحص وتقييم المعلومات والتقارير عن النتائج المتبعة بالتوصيات، إذ يتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف للمراجعة ونطاق للعمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف تتم مراجعتها وتحديد الموارد اللازمة لأداء عملية المراجعة والاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة المعينة، ثم القيام بمسح الأنشطة، المخاطر والإجراءات الرقابية وذلك لتحديد تلك الجوانب التي تحتاج اهتمام أكبر أثناء عملية المراجعة وأخيراً الحصول على موافقة من المشرف على قسم المراجعة الداخلية على خطة أعمال المراجعة، حين يتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة القيام بالمراجع بتجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتوثيقها لتدعيم نتائج المراجعة، وتتم عملية الفحص والتقييم المعلومات على النحو التالي:¹⁴

¹³ ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 56

¹⁴ د. حازم هشام الألويسي، الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003، ص 35

- تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع المراجعة بما يتفق مع أهداف و نطاق عملية المراجعة و ذلك بدراسة العلاقة بين المعلومات المالية و غير مالية و المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له.
- يجب أن تكون المعلومات كافية و يمكن الاعتماد عليها، ملائمة و مفيدة لتوفير أساس قوي يمكن الاستناد إليه في الوصول إلى نتائج و توصيات المرغوب فيها.
- يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، تحليلها، تفسيرها، و توثيقها بما يوفر تأكيدا كافيا للحفاظ على موضوعية المراجعة.
- يجب إعداد أوراق عمل لتوثيق عملية المراجعة من قبل المراجع، مع مشرف إدارة قسم المراجعة.

يقوم المراجع بعد انتهائه من عملية المراجعة ، بإعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص و التقييم و يعدد المراجع أيضا تقارير مؤقتة خلال عملية المراجعة، و في جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير على درجة عالية من الموضوعية و الوضوح كما يجب أن يكون موقعا عليه من قبل المراجع، حيث يقوم هذا الأخير بمناقشة النتائج التي توصل إليها مع مستوى إداري مناسب قبل إصدار تقريره النهائي الموجه للإدارة العليا للمؤسسة.

نلاحظ من هذا المستوى الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في مساعدة المستويات الإدارية المختلفة و هذا من أجل اتخاذ القرارات و التدابير الصائبة ثم المساعدة على متابعة القرارات و الإجراءات المتخذة.

4-2-1 إدارة قسم المراجعة:

تقتضي معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير مشرف معين من قبل الإدارة العليا قسم المراجعة الداخلية و ذلك بطريقة مناسبة بحيث¹⁵ :

- تحقق المراجعة أغراض عامة و مستويات التي اعتمدها الإدارة العليا
- تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة و فعالية
- تتماشى جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية الداخلية و حتى يتمكن المشرف على قسم المراجعة الداخلية من غدارة القسم بما يحقق تلك الأهداف العامة يجب توفر ما يلي:
 - تكون لدى مشرف قسم المراجعة الداخلية لائحة بأهداف، سلطات و مسؤوليات القسم.
 - يقوم المشرف على قسم المراجعة الداخلية بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات المؤسسة.
 - يوفر المشرف على القسم سياسات و إجراءات مكتوبة تكون مرشدا للعاملين معه في القسم .
 - يوضع المشرف على قسم المراجعة الداخلية برنامجا لاختيار و التطوير الموارد المالية و البشرية في قسم المراجعة الداخلية.

¹⁵ نفس المرجع السابق، ص 40-45

• يقوم المشرف على قسم المراجعة الداخلية بالتنسيق بين جهود كل من قسم المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية.

كما تجدر الإشارة إلى وجوب أن يحظى قسم المراجعة الداخلية بتنظيم محكم يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من خلية المراجعة، مما يدفع متخذي القرار إلى الوثوق بمخرجات هذه الخلية.

الفصل الثاني

الضوابط المراجعة الداخلية وتنظيماتها

تعتمد معظم الإدارات الحالية على وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز نظام الرقابة لديها حيث أن وظيفة المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم دون استثناء و تراجع كافة العمليات الإدارية و المالية و التشغيلية، و لكي تؤدي المراجعة الداخلية دورها بصورة سليمة و بفعالية كبيرة يجب أن تحظى بمجموعة من الخصائص التي تضمن الأداء السليم للمهام المرتبطة بها.

1-2 الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية

عادة ما يكون قسم المراجعة الداخلية من عدد قليل من المراجعين ذوي المهارات العليا و ذلك بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى .

1-1-2 الوظائف الأساسية في المراجعة الداخلية

و قد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على مراجع داخلي واحد ، كما قد يتسع قسم المراجعة الداخلية في تنظيمات أخرى ليشتمل أكثر من مئة مراجع، و ينطوي قسم المراجعة الداخلية عادة على أربع مستويات من المراجعين ممارسي المهنة و ذلك يتضح من الشكل الآتي :

المشرف
المديرون
مراجع الأول
مراجعون مبتدئون

شكل 1-1: الوظائف الأساسية في قسم المراجعة الداخلية

المصدر: انظر عبد الفتاح الحصن و آخرون ، مرجع (9)، ص 233.

تقع على عاتق المشرف مسؤولية عامة لقسم المراجعة الداخلية، حيث يقوم بإعطاء توجيهات عامة ،و إدارة العاملين معه بالقسم، و التنسيق مع المراجعين الداخليين ووضع برامج للتحقق من جودة المراجعة ،بينما يقوم مدير المراجعة الداخلية بإدارة أعمال المراجعة مختلفة ، كما يتولى المراجع الأول الجوانب الإشرافية لأعمال المراجعة و يقومون بأداء الكثير من الأعمال الفعلية التفصيلية. في حين يتولى المراجعين المبتدئون أداء الأعمال الروتينية غير المعقدة، كما أن شكل و حجم خلية المراجعة الداخلية غير ثابتة و يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفق معيارين أساسيين هما¹⁶:

أ. حجم المؤسسة:

يعتبر حجم المؤسسة محددًا أساسيًا لطبيعة المراجعة الداخلية المعتمدة في المؤسسة، فاختلاف أحجام المؤسسات يحتم إيجاد شكل محدد للمراجعة الداخلية ، حيث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليست بحاجة إلى قسم للمراجعة الداخلية مماثل لتلك الأقسام الموجودة في المؤسسات ذات الحجم الكبير، حيث قد يؤدي هذا إلى حالة عدم الرشد و يزيد من التكاليف عملية الرقابة بالمقارنة مع خلية المراجعة من منافع التنظيم ككل.

ب. مركزية ولا مركزية المراجعة:

عادة ما تتطلب المؤسسات الكبيرة ذات اتساع الجغرافي الواسع وجود هياكل قادرة نسبيًا لتسيير الأنشطة المختلفة في مناطق انتشارها، حيث تلجأ المؤسسات إلى تطبيق أحد الأنواع التالية للمراجعة الداخلية:

- مراجعة داخلية مركزية:

تعتمد المراجعة الداخلية المركزية على مديرية واحدة للمراجعة الداخلية حيث تقوم ببرمجة الزيارات الميدانية المختلفة لكافة فروع المؤسسة.

- مراجعة داخلية لا مركزية:

ينص نظام المراجعة الداخلية لا مركزية على تكوين قسم أو خلية للمراجعة الداخلية على مستوى كل فرع أو تكتل جغرافي معين للمؤسسة.

- مراجعة داخلية مختلفة:

تجمع المراجعة الداخلية المختلفة بين المراجعة المركزية و المراجعة لا مركزية، حيث تنص على تكوين مديرية للمراجعة الداخلية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة و جعل فروع لها على مستوى كل منطقة نشاط، و تعتبر المراجعة المختلفة أفضل أنواع المراجعة لأنها تجنب عدم كفاية عدد الزيارات و عدم المتابعة الآتية لمختلف فروع

¹⁶ د. عبد الفتاح الصحن و آخرون، الرقابة و مراجعة الحسابات، جامعة الإسكندرية 2004-2005 ص 236

المؤسسة كما هو الحال في المراجعة المركزية، كما تجنب المراجعة المختلفة غياب التنسيق بين فروع قسم المراجعة كما يحدث في نظام المراجعة الداخلية اللامركزية.

كنتيجة فإن التنظيم و التحكم الجيد لقسم المراجعة الداخلية في المؤسسة من شأنه أن يضفي مزيدا من الثقة من قبل المستويات الإدارية المختلفة على التقارير، النتائج و التوصيات المتوصل إليها من خلال عملية المراجعة مما يؤدي بهم إلى اعتمادها في اتخاذ القرارات مناسبة و ملائمة.

2-1-2 موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري:

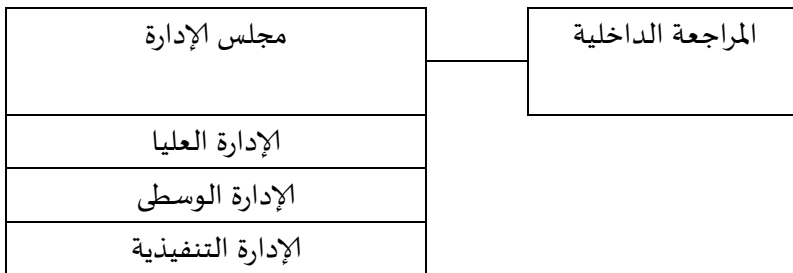
تتناول وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة المجال التقييمي و الوقائي لأصولها ثم النواحي الإدارية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمتها، حيث يقيم المراجع الداخلي عمل الغير و لكن لا يوجه الغير في عملهم فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لمجموع الموظفين الذين يراجع عملهم.

إن أداء المراجع الداخلي لمهامه لا يمكن أن نتصور اكتماله إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة و هذا من ناحيتين أساسيتين هما:¹⁷

- مكانه في التنظيم الوظيفي و ارتباط عمله بالمستويات العليا، حيث أن تعقيد الإدارة يحقق له الاستقلال في عمله و تحقيق ما يوكل إليه من عمل.
- إن المراجع الداخلي يقوم بوظيفة من حيث الفحص و التقييم و مراقبة التنفيذ لجميع أنشطة المؤسسة و لهذا لا يجب أن يعهد إليه أي مهام تسجيلية أو تنفيذية.

مما سبق يتبين لنا حتمية مراعاة استقلالية دائرة المراجعة الداخلية بشكل تام و أن تكون مربوطة بمجلس الإدارة بدلا من المدير العام لأجل ضمان تنفيذ التوصيات.

يمكن توضيح موقع قسم المراجعة الداخلية في هيكل التنظيمي للمؤسسة من خلا الشكل التالي:

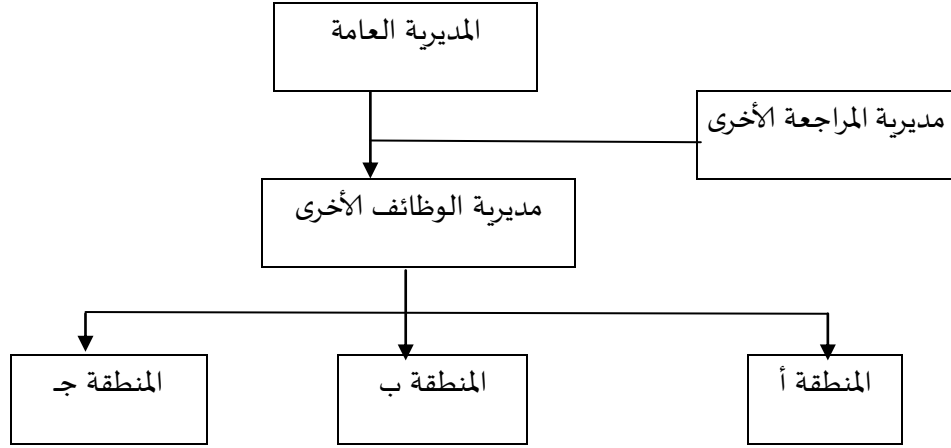


الشكل 1-2: يوضح المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي.

يظهر هذا الشكل ارتباط خلية المراجعة الداخلية مباشرة بمجلس الإدارة، أما إذا أخذنا بعين الاعتبار مركزية المراجعة الداخلية فإننا سوف نقف على ثلاثة مواقع لخلية المراجعة الداخلية داخل تنظيم المؤسسة .

¹⁷ نفس المرجع السابق، ص 240

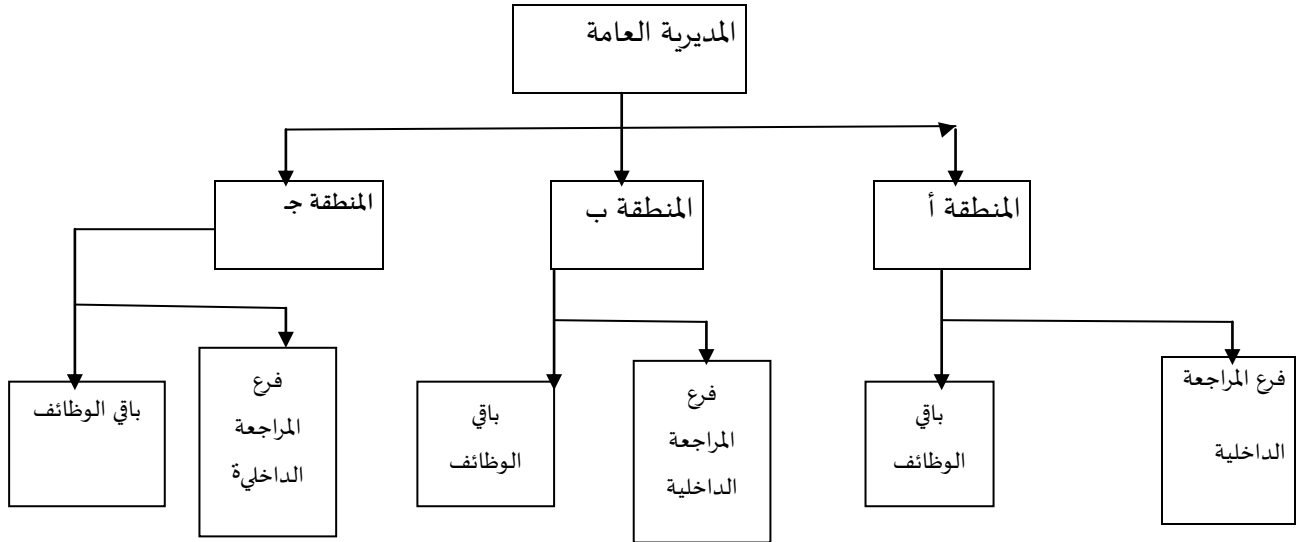
فإننا أخذنا نموذجا للمراجعة الداخلية المركزية فسوف يكون موقع خلية المراجعة الداخلية كالتالي:



شكل 3-1: المراجعة الداخلية المركزية

المصدر: أنظر مسعود صديقي المرجع 16، ص 54.

يعتبر هذا النوع أكثر الأنواع استقلالية نظرا للانفصال التام لخلية المراجعة الداخلية عن بقية الوظائف الأخرى. أما إذا أخذنا نموذج المراجعة الداخلية اللامركزية فإن موضع قسم المراجعة الداخلية سوف يكون كالتالي:

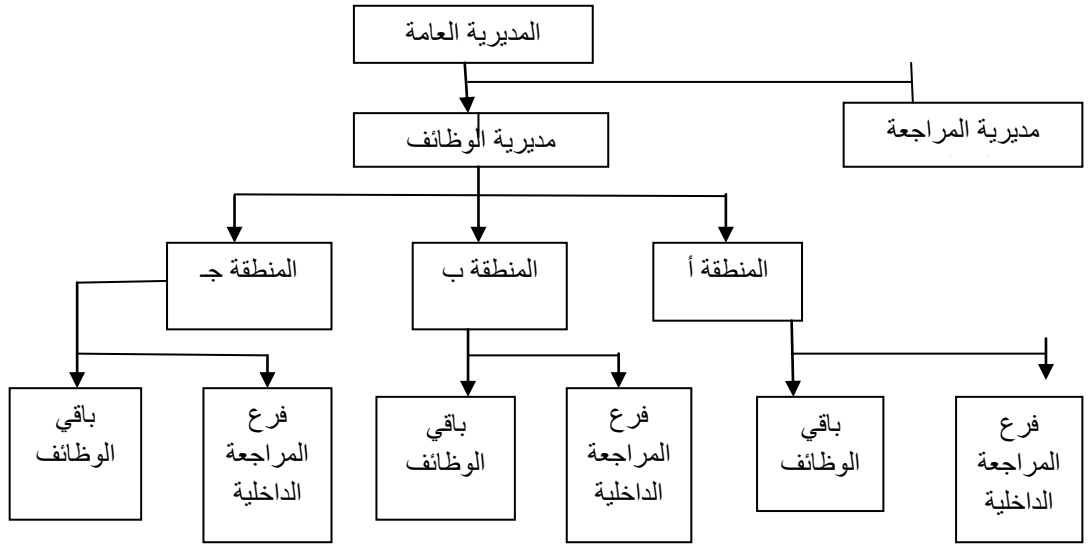


شكل 4-1: المراجعة الداخلية اللامركزية

المصدر: أنظر مسعود صديقي، المرجع 16، ص 55

نلاحظ في هذا التموقع نقص نسبي في درجة استقلالية لأن وجود قسم للمراجعة الداخلية في كل منطقة من شأنه نوعاً من المصالح مما يضعف درجة الاستقلالية.

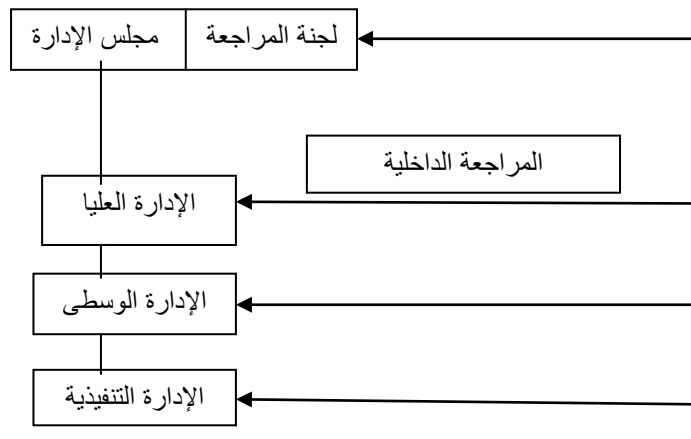
في حين يكون تموقع قسم المراجعة الداخلية في النوع الثالث والمتمثل في المراجعة الداخلية المختلطة كالتالي:



شكل 5-1: مراجعة الداخلية مختلطة

في هذا النوع من التموقع نجد استقلالية أكبر من الموجودة في النوع الثاني لأن فروع المراجعة الداخلية المتواجدة في كل منطقة تعمل تحت وصاية مديرية المراجعة الداخلية التابعة للمديرية العامة.

كما أن هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من المؤسسات نحو إنشاء ما يطلق عليه بلجنة المراجعة،¹⁸ حيث يصبح موقع خلية المراجعة الداخلية ضمن هيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي :



شكل 6-1: تموقع المراجعة الداخلية داخل هيكل التنظيمي وفقاً للجنة المراجعة.

¹⁸ مسعود صديقي، المراجعة و تدقيق الحسابات الجزء النظري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 55-57

يرتبط قسم المراجعة الداخلية تبعاً لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسة بلجنة المراجعة التي تتكون من أعضاء مجلس الإدارة وتكون مسؤولة عن التوظيف، ترقية و مكافئة موظفي قسم المراجعة الداخلية و مراقبة السياسات ، المعايير والإجراءات المتخذة على مستوى القسم.

1-2-3 مهمة المراجعة الداخلية:

تختلف مهمة المراجعة الداخلية تبعاً لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسة و نوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها و النظام الإداري الذي تسير عليه إدارتها ، و تتم مهمة المراجعة الداخلية من خلال الجهة الخاضعة للمراجعة، ثم بداية العمل الميداني و في الأخير إنهاء و إتمام عملية المراجعة الداخلية.

1- اختيار الجهة الخاضعة للمراجعة:

تبدأ مهمة المراجعة الداخلية باختيار النشاط أو الجهة التي ستخضع لها عملية المراجعة و يتم هذا النوع وفق طرق ثلاث هي:¹⁹

أ. الاختيار المنظم:

في طريقة الاختيار المنظم يتم اختيار النشاط أو الجهة التي ستخضع لها عملية المراجعة، استناداً إلى خطة المراجعة السنوية و يتم وضعها في بداية السنة.

ب. الاختيار بناء على طلب الإدارة العليا:

قد تحتاج الإدارة العليا إلى الحصول على معلومات بشأن ما ترى الإدارة أنها بحاجة إلى حكم أو الرأي فيها، مثل مراجعة اتفاقية محددة على وشك التوقيع أو مراجعة حساب أحد العملاء تمهيداً لدفع قيمة فاتورة ما.

جـ. الاختيار على طلب الجهة الخاضعة للمراجعة:

حيث تحتاج بعض المدراء إلى مساعدة المراجع الداخلي لتقييم كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية لبعض الأنشطة الخاضعة لإدارتهم .

2- العمل الميداني للمراجعة الداخلية:

يعتبر العمل الميداني الانطلاقة الرسمية لعملية المراجعة و التي تهدف إلى الوصول لنتائج و إجابات لتساؤلات مسيري المؤسسة الطالبين لخدماتها و يتم العمل الميداني من خلال ثلاث خطوات و المتمثلة في:²⁰

¹⁹ رجب سيد راشد، محمود ناجي درويش، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة، دار الجامعة الإسكندرية، 2011 ص 266
²⁰ نفس المرجع السابق ص 270

أ. تخطيط عمل المراجعة:

يعمل تخطيط عمل المراجعة على تنظيم مهمة المراجعة زمانا و مكانا من بداية مرحلة الدراسة إلى توزيع التقرير، فهو يعتبر كوسيلة لمراقبة مدى التقدم في عمل المراجعين الداخليين المنفذين للمهمة.

ب. ورقة التغطية:

ورقة التغطية هي وثيقة تعطى في نفس الوقت وصف لطريقة تنفيذ العمل المعرف في برنامج التحقق و إبراز النتائج المستخلصة في هذا الأخير أيضا تعتبر وثيقة التغطية وسيلة ربط بين برامج التحقق و العمل الميداني لقسم أو جزء منه بنتائجه.

ج. ورقة إبراز و تحليل المشاكل:

ترتبط ورقة إبراز و تحليل المشاكل بالمشكلات الميدانية التي يعترض لها المراجع الداخلي عند قيامه بمهمته، كل ورقة يقابلها شكل معين و جمع و ترتيب الأوراق عنده يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه المهمة.

3- إنهاء مهمة المراجعة الداخلية:

إن إنهاء مهمة المراجعة الداخلية هي آخر مرحلة، و يتم فيها وضع و إعطاء التقرير النهائي الذي يسلم إلى طالب خدماتها، و يمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة فيما يلي:²¹

أ. هيكل التقرير:

يتكون هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز و تحليل المشاكل من جهة و النتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الإيجابية من جهة أخرى، كما يعتبر هيكل التقرير كأساس لتحضير التقرير النهائي.

ب. العرض النهائي:

يتمثل العرض النهائي في العرض الشفهي للملاحظات التي يراها المراجع الداخلي هامة و أساسية لأهم المسؤولين في مصالحه محل المراجعة.

ج. التقرير النهائي للمراجعة الداخلية:

يرسل التقرير النهائي للمراجعة الداخلية لأهم المسؤولين المعيّنين و للإدارة العليا، و هذا لإعلامهم بنتائج المراجعة المتعلقة بقدرة التنظيم محل المراجعة بالقيام بمهامه، مع ذكر المشاكل من أجل تسويقها أو تحسينها، و يعتبر هذا التقرير من أهم الوثائق التي تحضرها خلية أو مصلحة المراجعة الداخلية.

²¹ رجب السيد راشد، محمود ناجي درويش، مرجع سبق ذكره ص 282

د. حالة أعمال التحسين:

بعد اقتراح المراجع الداخلي لمجموعة من التصحيحات الواجب القيام بها انطلاقاً من الملاحظات التي سجلها عند القيام بمهمته، يقوم هذا الأخير بتتبع هذه التصحيحات وتنتهي هذه المرحلة عند تحقيق كل التصحيحات المقترحة و التي صادقت عليها الإدارة.

2-2 علاقات و تطبيقات المراجعة الداخلية:

لقد اشرنا سابقاً في أنواع المراجعة و المراجعة الداخلية و الخارجية على هذا سنقوم بتوضيح علاقة المراجعة الداخلية بالخارجية، أيضاً قلنا سابقاً بأن المراجعة الداخلية هي أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها نظام المراجعة الداخلية و سنوضح مدى العلاقة بين هذا الأخير و المراجعة الداخلية ، و في الأخير سنتطرق إلى مختلف تطبيقات المراجعة الداخلية في المؤسسة.

1-2-2 العلاقة بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية:

يمكن تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية إلى جزأين، الأول نوضح فيه نقاط التي تختلف فيها المراجعة الداخلية مع الخارجية و الجزء الثاني نوضح مدى تكامل بين الطرفين.

1- أوجه اختلاف بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية:

يمكن تلخيص أهم نقاط الاختلاف بين النوعين فيما يأتي:

أ. من حيث درجة الاستقلال:

يقصد بالاستقلال مدى حيادية المراجع عن إدارة المؤسسة، و المراجع الداخلي يخضع لتعليمات و أوامر الإدارة ، كما أن هاته الأخيرة تقوم بتعيينه ، فهو تابع لها و يتلقى منها الأوامر اليومية، و لا و هذا لا يعني عدم تمتعه بأي درجة من الاستقلال، بل نجد في غالب المؤسسات تبعية قسم المراجعة الداخلية مباشرة للإدارة العليا²².

أما المراجع الخارجي فهو شخص محايد و يعتبر مستقلاً تماماً عن إدارة المؤسسة محل الفحص.

ب. من حيث نطاق العمل:

يتحدد نطاق عمل المراجع الداخلي بناءً على احتياجات إدارة المؤسسة الاقتصادية بينما يتحدد نطاق عمل المراجع الخارجي وفق القانون و العرف المحاسبي السائد.

ج. من حيث الهدف من المراجعة:

²² د محمد تهايمي طواهر، المراجعة الداخلية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006 ص 188

إن الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية هو التأكد من قوة الأنظمة الرقابية الداخلية وفعاليتها، أما الهدف الأساسي من المراجعة الخارجية فهو إبداء الرأي الفني المحايد نحو قدرة تمثيل القوائم المالية المنشورة لنتائج أداء المؤسسة الاقتصادية ومركزها المالي²³.

د. من حيث الأسلوب المستخدم لبلوغ هدف المراجعة:

يعتمد المراجع الداخلي على أسلوب الفحص المحاسبي للدفاتر و السجلات و المستندات و الكشوف المالية التحليلية و القوائم المالية بصورة شاملة، أما المراجع الخارجي يعتمد بالإضافة إلى أسلوب المرجع الداخلي على أسلوب العينات، حيث يقوم بطلب توضيحات للعمل على جمع أدلة إثبات أكبر لتمكنه من الحكم على صحة العمليات والأرصدة لدى المؤسسة الاقتصادية²⁴.

هـ من حيث الاستفادة عن عملية المراجعة:

تستفيد إدارة المؤسسة من خدمات المراجع الداخلي باعتباره موظف لدى مصالحها، أما المراجع الخارجي فيستفيد من خدماته ملاك المؤسسة باعتباره المعنيين بها بالإضافة إلى أطراف أخرى كالبنوك، العمال، النقابات العمالية، الحكومية...²⁵

2- مدى التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية:

على الرغم من الاختلافات المذكورة سابقا، إلا أنه هناك مصلحة مشتركة بين المراجعة الداخلية و الخارجية، يساهم هذا التكامل في تحسين مستويات أداء المراجع الداخلي أ؟و الخارجي على سواء، كما يعد هذا التكامل في بالغ الأهمية من عدة زوايا هي:²⁶

أ. من زاوية المراجع الخارجي:

يمكن حصر أهمية التكامل بين زاوية المراجع الخارجي في نقاط تالية:

- ثقة و اطمئنان المراجع الخارجي على نظام الرقابة الداخلية المعتمدة في المؤسسة، ذلك لأن المراجعة الداخلية تسعى على مراقبته وتقييمه، أيضا اطمئنانه على دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر لأنها قد تم فحصها من قبل المراجعين الداخليين.
- تسمح المراجعة الداخلية بشكل كبير في تقليل كافة المراجعة الخارجية و كذا توفير الوقت اللازم للمراجع الخارجي من أجل توجيه عملية المراجعة في المناطق و الأجزاء التي لم يشملها برنامج المراجعة الداخلية.

²³ نفس المرجع السابق ص 194

²⁴ إد. سمير كامل محمد، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية 2002 ص 83

²⁵ نفس المرجع السابق ص 88

²⁶ نفس المرجع السابق ص 90

ب. من زاوية المرجع الداخلي:

تتجلى أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية من زاوية المراجع الداخلي في كون أن المراجعة الداخلية تعد أحد آليات الموجهة للمراجعة الخارجية،و التي تتيح للمراجع الخارجي الكشف عن بعض الأخطاء التي لم يستطيع المراجع الداخلي اكتشافها مما يتيح في النهاية البحث عن الأسباب المانعة من اكتشافها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- عدم كفاية المراجعة الداخلية
- عدم تأهيل المراجع الداخلي
- عدم استناد إلى عملية واضحة للمراجعة
- ضعف نظام الرقابة الداخلية

يمكن للمراجعة الداخلية مواجهة هاته الأسباب عن طرق:

- تعديل المعايير أو إنشاء معايير أخرى جديدة
- توضيح طرق العمل
- تكييف نظام الرقابة الداخلية بما يسمح بالقضاء على مواطن الضعف
- تدريب و تأهيل المراجع الداخلي.

ج. من زاوية المؤسسة:

تتمثل أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية من زاوية الإدارة فيما يلي:

- توفير معلومات تفصيلية حقيقية للإدارة التي تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة في المكان و الزمان المناسبين.
- تأكيد سلامة الأنظمة المعلوماتية وكذا متانة نظام الرقابة الداخلية.
- تكوين بنك للمعلومات عن طريق أوراق عمل المراجع
- تخفيض تكاليف المراجعة عن طريق التكامل بين النوعين و استبعاد ازدواجية العمل

د. من زاوية الأطراف الخارجية:

تتمثل أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية و الخارجية من زاوية النظر إلى الأطراف الخارجية في:

- اطمئنان هؤلاء الأطراف عن الرأي المعبر عنه من قبل المراجع
- اطمئنان أصحاب المؤسسة على أموالهم

- الضخ الآتي بالمعلومات الفحوصية و التي تعبر عن الوضع الفعلي بما يسمح للأطراف على ضوءها باتخاذ القرارات التي قد تكون تمويلية كالبنك، وقد تكون جبائية كمصلحة الضرائب...بمعنى كل حسب موقعه في البيئة الخارجية للمؤسسة من هنا يمكننا القول بأنه من الصعب التفريق بين المراجعة الداخلية و الخارجية فلكل منهما مزايا و عيوب ولكن يمكن الاستفادة من التكامل بينهما و الذي يعود بالنفع في التقليل من الشك في عدم صواب القرارات المتخذة.

2-2-2 العلاقة بين المراجعة و المراقبة الداخلية:

قبل التطرق إلى العلاقة بين المراجعة و المراقبة الداخلية نقوم بتعريف المراقبة الداخلية و توضيح أهم أهدافها، ثم نعود لإبراز العلاقة.

1- مفهوم الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية هي مجموعة الخطط و الأساليب الإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية أصولها، و التأكد من صحة المعلومات المقدمة من المحاسبة و العمل على تحسين الأداء و ضمان الامتثال لتعليمات الإدارة، و تتمثل الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية في ضمان ما يلي:²⁷

- الموثوقية و سلامة المعلومات
- احترام السياسات، الخطط، القوانين، الإجراءات و الأنظمة
- الحفاظ على الأصول
- الاستخدام الاقتصادي و لكفؤ للموارد
- تحقيق الأهداف و الغايات المسطرة

2- العلاقة بين المراجعة الداخلية و المراقبة الداخلية:

يمكن حصر اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقبة الداخلية في النقاط التالية:

- تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة من الوظائف الفرعية هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و تعتبر الرقابة للمدير هي التي يشارك ه بفعالية في إنجاز المراجع الداخلي ضمانا للأداء الوظائف الفرعية الأخرى
- قيام المراجع الداخلي بمختلف تطبيقات المراجعة (مراجعة العمليات، الأداء، الالتزام بالسياسات...) يكون لغرض تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

²⁷د.سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، 2008ص89 92

- قيام المراجع الداخلي بتزويد الإدارة بالمعلومات الرقابية الخاصة أن هذا الأخير يمتاز بالاسقلالية عن الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة فالمراجع الداخلي يتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط و هذا ما يؤكد على اعتماد إدارة المؤسسة على المراجعة الداخلية لتحقيق الأداء²⁸.
- عمل المراجع الداخلي داخل المؤسسة يجعله قريب من السجلات المالية ، و على دراية كاملة نسبيا بالمشاكل التي تسمى المؤسسة هذا الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على الأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات و إتمام عملية الرقابة.²⁹

نستنتج من كل ما تطرقنا إليه أن العلاقة بين المراجعة الداخلية و الرقابة ما هي إلا أداة من أدوات الرقابة الداخلية يكون الغرض منها التأكد من دقة و فعالية الأنظمة و الإجراءات المتبعة، و رفع التقارير إلى الإدارة عن نقاط الضعف و الانحرافات ، أيضا تهدف المراجعة الداخلية إلى قياس مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية.

2-2-3 تطبيقات المراجعة الداخلية:

تطبق المراجعة الداخلية في العديد من المجالات التي لها تأثير على عملية التسيير في المؤسسة، و تتمثل تطبيقات المراجعة في:

1- مراجعة العمليات:

تشمل مراجعة العمليات فحص و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وجود أداء المسؤولين المرتبطة بوظيفة تشغيل المؤسسة³⁰. و يقوم المراجع الداخلي من خلال مراجعة العمليات بتكوين رأي حول الحكم على درجة الفعالة داخل المؤسسة من خلال مراجعة مدى تحقق الأهداف المسطرة و المرغوب فيها، مع إمكانية من الاستعانة بنتائج المراجعات السابقة و برامج التدريب و تقارير الأداء.

2- مراجعة الأداء:

قبل التطرق إلى مراجعة الأداء ، نعرض أولا إلى توضيح مفهومي الكفاءة و الفعالية لأنهما الركيزتين الأساسيتين لمراجعة الأداء، فيشير مفهوم الفعالية إلى مستوى تحقيق الأهداف المسطرة ، أما مفهوم الكفاءة فيرتبط بالموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف أي استخدام موارد بدرجة أقل ، يعني تحقيق كفاءة أكبر.³¹ و نرجع إلى مراجعة الأداء الفعلي و إذا كانت الفعالية مقاييس الأداء فإنها لا تعتبر بمثابة إحلال أو بديل لتقييم أداء الإدارة ذاتها، إن ما تقدمه تقنيات المراجعة الداخلية يعتبر مصدرا للمعلومات لمساعدة الإدارة في عملية تقييم الأداء كما تعتمد المراجعة الداخلية على مقاييس موضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء.

²⁸ نفس المرجع السابق ص 94-96

²⁹ نفس المرجع السابق ص 98-100

³⁰ نفس المرجع السابق ص- ص 104-118

³¹ د.فتحي رزق السوافري الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة 2006 ص 62

3- مراجعة الالتزام بالسياسات:

تهدف مراجعة الالتزام بالسياسات على تحديد ما إذا كان التنظيم يرقى عملية الالتزام بالسياسات والإجراءات والمعايير والتعليمات الحكومية، بالإضافة إلى درجة هذا الالتزام،³² ولإنجاز مراجعة الالتزام بالسياسات ينبغي على المراجع الداخلي أن يعرف بدقة ما هي السياسات والإجراءات والمعايير المطلوبة، ويحدد تقرير المراجعة الداخلية عادة درجة الالتزام الفعلية ويشير إلى عدد العناصر المحققة لهذه المتطلبات وكذلك عدد العناصر التي تمثل استثناءات، كما قد يشير تقرير المراجعة الداخلية إلى أسباب عدم الالتزام بالسياسات، قد يمتد الفحص المراجع الداخلي إلى الالتزام بالتعليمات القانونية وإبلاغ الإدارة عن أية مشاكل عدم التطابق، اكتشاف التجاوزات والتصحيح المبكر لها يساعد في تجنب الانتهاكات القانونية وما يترتب عنها من عقوبات وغرامات.

2-2-4 مراجعة أوجه الرقابة المالية:

يتمدد فحص المراجعة الداخلية بصدد أوجه الرقابة المالية إلى مجالين هما الرقابة على التدفق الأموال و المحاسبة عن هذه الأموال، وتصمم الرقابة المالية لأجل تحقيق ثلاثة أهداف رقابية داخلية هي³³:

- حماية الأصول المالية للمؤسسة
- توفير الثقة والتكامل في المعلومات المالية
- الالتزام بالمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً

كما يقوم المراجع بتقييم هذه الأنظمة الرقابية المالية من خلال مراجعة الوظائف الفرعية المتكاملة التي تشمل وظيفة الإدارة المالية للمؤسسة، ولقد جاءت هذه المراجعة لتحقيق أهداف الرقابية سابقة الذكر، كذلك يتأكد المراجع من خلو القوائم المالية من أخطاء سواء كانت هامة أو غير هامة نسبياً من جهة، كذلك فإن التقليل من الأخطاء فيما يعطي صورة أفضل لعملية الفحص التي يجريها المراجع الخارجي، وبالتالي تطبيق الفحص لنظام الرقابة الداخلية مما يخفف من قيمة أتعاب المراجع الخارجي، وبالتالي تطبيق نطاق الفحص لنظام الرقابة الداخلية مما يخفف من أتعاب أخرى للمراجع الخارجي.

بما أن جميع الأحداث الاقتصادية في المؤسسة لها تأثير مالي سواء كانت الظاهرة منها أو الباطنة، فإنه يجب على المراجعة الداخلية التأكد من صحة ودقة المعلومة المالية الظاهرة على وثائق المؤسسة والتي ستكون من النقاط المرجعية التي تعتمد عليها المؤسسة بمستوياتها المختلفة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

تعد وظيفة المراجعة الداخلية من أهم الوظائف في تنظيم المؤسسة، إذ أنها تساعد في بلوغ أهدافها المسطرة من خلال تقديمها لها المعلومات ذات مصداقية، كما نحظى المراجعة الداخلية بمكانة هامة و بارزة في تنظيم المؤسسة إذ

³² نفس المرجع السابق ص 64

³³ نفس المرجع السابق ص 68

لأهميتها البالغة جعلتها تابعة مباشرة للإدارة العليا لإعطائها المزيد من الاستقلالية عن باقي وظائف المراجعة الداخلية بشكل كبير في مساعدة المراجع الخارجي على أدائه لمهامه إذ ينتج عن تكاملهما معا لتحقيق المؤسسة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية، كما تساهم المراجعة الداخلي بقياس مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية كما أن للمراجعة الداخلية تطبيقات شتى تسعى من خلالها إلى تقييم معلومات ذات درجة أقل من الخطأ و التي تساعد الإدارة و متخذي القرار في اتخاذ قراراتهم.

القسم الثاني

مساهمة المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار

الفصل الثالث

المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط في المؤسسة ما لم يصدر قرار بصده إذن فالقرارات الإدارية هي أساس عمل المؤسسة و التي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة وظائف المؤسسة، بما في ذلك وظيفة المراجعة الداخلية فلا يمكن للمراجع الداخلي أداء مهامه من دون أن يصدر قرار من الإدارة العليا في شأنه و يصدر القرار من قبل متخذ القرار و اللذين يكونون في الغالب عبارة عن المديرين في المؤسسة، و هذا عبر كل المستويات الإدارية وفق أساليب متعددة قد يستعملونها في اتخاذ القرارات.

يحتاج متخذ القرارات إلى معلومات يستخدمها في عملية اتخاذ القرارات و يحصل على هذه المعلومات من خلال ما تتوفر عليه المؤسسة من نظم معلومات و بما أننا في عصر التكنولوجيا الحديثة و لضمان تدفق معلومات تحمل مواصفات مؤهلة لعملية اتخاذ القرار فيلجأ المراجعون الداخليين إلى المعالجة الآتية للمعلومات عبر الحاسوب ليتمكنوا من إضفاء صيغة المصدقية و الشرعية على هذه المعلومات مما يساعد هذا في عملية اتخاذ القرارات عبر جميع مراحلها.

كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية كما تواجه عملية المراجعة الداخلية عوائق و صعوبات تقلل من مساهمتها في عملية اتخاذ القرار و لفهم كل ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مدخل حول عملية اتخاذ القرار نبرز فيه مفهوم القرار و أهميته بالإضافة إلى أنواعه و أساليب اتخاذه، ثم نتطرق إلى إبراز دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار لننتهي بالصعوبات التي تواجهها المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار.

3-1 مدخل حول عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي جوهر الحياة برمتها، و عندما ننظر من منظور جزئي على مستوى المؤسسة يصبح القرار جوهر الحياة العملية، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة لأجل تحقيق الأهداف المرسومة، و لكي نفهم عملية اتخاذ القرار سنعرض فيما يلي مفهوم القرار و أهميته بالإضافة إلى استعراض أنواعه و أساليب اتخاذه.

3-1-1 مفهوم القرار وأهميته:

لا يمكن أداء نشاط ما لن يتخذ قرار بصده، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير و الذي يمكن من خلاله انجاز كل أنشطة المنظمة ،وعليه سنقوم فيما يأتي بعرض ماهية عملية اتخاذ القرار وبتعرفه ثم نبرز أهمية اتخاذ القرارات الإدارية.

1- ماهية عملية اتخاذ القرار:

يكاد أن يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعتها، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة كالاقتصادية الثقافية و الفنية...و في اعتقادنا يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرار من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية و التي نجزها فيما يلي:³⁴

- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية، وهذا ما أكد سيمون في قوله (ليس هناك قرار إداري في أي مؤسسة بعيدا عن تأثير العديد من الأشخاص...).
- أنها عملية تعتمد في الماضي والمستقبل.
- أنها عملية قابلة للترشيد.
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة
- أنها عملية معقدة و صعبة

2- تعريف عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرار (تسمى في بعض المراجع بعملية صنع القرار)، و اكتفينا بذكر بعضها.

فيعرف القرار بأنه سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي و يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس الفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة لحل المشكلة،³⁵ و يمكن تعريف القرار بأنه الاختيار الحذر و الدقيق لأحد بدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل.³⁶

كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة من عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من البدائل المتاحة، ثم بعد ذلك يقوم متخذ القرار بتحديد المشكلة ثم تحديد بدائلها و حلها.³⁷

من هذه التعريفات نستنتج أهم العناصر اللازمة لوجود القرار وهي:

³⁴د.نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة، عمان، 2006 ص32

³⁵نفس المرجع السابق ص 36

³⁶نفس المرجع السابق ص 40

³⁷د.محمد سرايا، الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعة، الإسكندرية 2006 ص 66

- البدائل المتاحة
- المشكلة محل القرار
- الاختيار الواعي للبدائل المتاحة

3- أهمية اتخاذ القرار:

يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:³⁸

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة حيث يمارس الإنسان العادي اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية فمن قراراته هناك السهلة و المصيرية، و لا يختلف الأمر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج و التسويق.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله و هي التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب فعله، من يقوم به؟ و متى يتم القيام به؟... و عليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة كالقرارات المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية أو التمويل، و كذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال و استخدامه.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية من تخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

3-1-2 تصنيف القرارات:

يختلف القرار الإداري باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير متخذ القرار داخل المؤسسة و بمدى الصلاحيات التي يتمتع بها، أيضا يختلف القرار الإداري باختلاف البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة، و نتيجة لهذه الاختلافات الكبيرة في القرارات فقد صنفها علماء الإدارة إلى عدة أنواع استنادا إلى معايير مختلفة.

1- تصنيف القرارات وفقا للناحية القانونية:

تنقسم القرارات وفقا للناحية القانونية إلى أربعة معايير رئيسية³⁹:

³⁸ نفس المرجع السابق ص 69
³⁹ د. نواف كنعان مرجع سبق ذكره ص 106

أ. معايير مدى القرار وعموميته:

يتضمن معيار مدى القرار وعموميته ما يلي :

- القرار التنظيمي المتعلق بقواعد العملية الملزمة التي تطبق عدد غير محدود من الناس
 - القرار المتعلق بمخاطبة الفرد المعين
- ب. معيار تكوين القرار:

تنقسم القرارات حسب معيار تكوين القرار إلى ما يلي:

- قرار بسيط له كيان واثق قانوني سريع
 - قرار مركب، يتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة
- ت. معيار الأفراد على القرار:

تنقسم القرارات حسب معيار أثر الأفراد على القرارات إلى ما يلي:

- قرارات ملزمة أي إجبارية التطبيق
 - قرارات غير ملزمة
- ث. معيار قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:

تنقسم القرارات حسب معيار قابلية للإلغاء أو التعويض إلى ما يلي:

- قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض
- قرارات غير قابلة للإلغاء أو التعويض.

2- تصنيف القرارات وفقا لطبيعة القرار:

تقسم القرارات وفقا لطبيعة القرار إلى:⁴⁰

أ. القرارات الأساسية والقرارات الروتينية

القرارات الأساسية تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون في غالب الأحيان قرارات إستراتيجية ، أما القرارات الروتينية فتكون متكررة باستمرار وتتخذ لمعالجة الأعمال المتكررة.

⁴⁰د.محمد السيد سرايا مرجع سبق ذكره ص 88

ب. القرارات التنظيمية و القرارات الفردية:

القرارات التنظيمية تتعلق بعمل المؤسسة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطة الرسمية ، أما القرارات الفردية فليس لها صفة رسمية ترتبط بالشخص الذي يتخذها.

ت. القرارات المبرمجة و القرارات الغير المبرمجة:

قسم كونت koonts و اودونيل odonell القرارات إلى قرارات مبرمجة و غير مبرمجة كالتالي⁴¹:

- القرارات المبرمجة أي المجدولة ، و هي القرارات المخطط لها مسبقا و تتناول مشكلة متحركة أو روتينية ، وتتخذ هذه القرارات في المستويات التنفيذية.
- القرارات الغير المبرمجة و هي القرارات التي تتغير حسب تغير موضوع عليه اتخاذ القرار ، معظم هذه القرارات يتخذ في المستويات الإدارية العليا .

ث. تصنيف القرارات وفقا لشكل القرار:

تصنف القرارات وفق شكل إصدارها إلى نوعين⁴²:

أ. قرارات مكتوبة و قرارات شفوية:

القرارات الصريحة هي التي تعبر عنها بألفاظ صريحة و واضحة، أما القرارات الشفوية فتكون في صيغة الكلمة المنطوقة و ليس المكتوبة

ب. قرارات صريحة و قرارات الضمنية:

قرارات الصريحة هي التي يعبر عنها بألفاظ صريحة و واضحة، أما القرارات الضمنية فلا يعبر عنها بصراحة و إنما تستنتج من سلوك متخذ القرار (المدير).

ج. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

تصنف القرارات وفقا لمعيار الأهمية إلى ثلاث أنواع⁴³:

- القرارات الإستراتيجية
- القرارات التكتيكية
- القرارات التنفيذية

⁴¹ نفس المرجع السابق ص 90

⁴² نفس المرجع السابق ص 94

⁴³ نفس المرجع السابق ص 106

أ. القرارات الإستراتيجية:

تتعلق القرارات الإستراتيجية بكيان المؤسسة و مستقبلها تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل و بضعامة الاستثمارات أو الاعتماد المالية اللازمة لتنفيذها ، تصدر هذه القرارات في المستويات الإدارية العليا نظرا لأهميتها.

ب. القرارات التكتيكية:

تهدف القرارات التكتيكية إلى تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط ، كم تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل ، تتخذ هذه القرارات في المستويات الإدارية الوسطى.

ت. القرارات التنفيذية:

تتعلق القرارات التنفيذية بمشكلات العمل اليومي و النشاط الجاري في المؤسسة ، تتميز بقصر مدى و تتخذ من طرف الإدارة المباشرة، أو بما يسمى بالمستويات الإدارية الدنيا أو السفلى

ح. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

تصنف القرارات حسي معيار أساليب اتخاذها إلى نوعين هما:⁴⁴

أ. القرارات الكيفية (التقليدية):

يتم اتخاذ القرارات الكيفية بالاعتماد على أساليب تقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار و على خبرته و تجاربه.

ب. القرارات الكمية (المعيارية)

يتم اتخاذ القرارات الكمية بالاعتماد على القواعد و الأسس العلمية المعروفة مثل بحوث العمليات ، نظريات الاحتمالات...

خ. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

تصنف القرارات وفقا لمعيار ظروف اتخاذها إلى ثلاث أنواع:⁴⁵

- القرارات في حالة التأكد
- القرارات في حالة المخاطرة
- القرارات في حالة عدم التأكد

⁴⁴ نفس المرجع السابق ص 108

⁴⁵ نفس المرجع السابق ص 110

أ. القرارات في حالة التأكد:

تتخذ القرارات في حالة التأكد التام في طبيعة التغيرات و نوعيتها و العوامل التي تأثر فيها و بالتالي فإن أثر القرارات تكون معرفة بصورة مسبقة.

ب. القرارات في حالة المخاطرة:

هي القرارات التي تتخذ في الظروف و حالات محتملة الوقوع، و عليه فإنه على المتخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل و كذا درجة احتمال وقوعها.

ت. القرارات في حالة عدم التأكد:

هي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة و سياساته في ظروف لا تعلم مسبقا المتغيرات المتوقع حدوثها بعد اتخاذ القرار و هذا سبب عدم توفر المعلومات و البيانات الكافية و بالتالي صعوبة التنبؤ بها.

3-1-3 أساليب اتخاذ القرارات:

تتخذ القرارات وفق أساليب عديدة و متنوعة حسب أهمية القرار المتخذ و الأطراف المعنية به، فهناك أساليب تقليدية تعتمد على التخمين و الحكم الشخصي ، و هناك أساليب كمية و رياضية تقوم على إتباع الطرق العلمية و عليه فيما يأتي سنعرض بتفصيل أكثر لأهم الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار و التي يمكن تقسيمها إلى أساليب تقليدية و أخرى علمية.

1- الأساليب التقليدية:

يقصد بالأساليب التقليدية أو الكيفية تلك التي تفتقر للتدقيق و التمحيص العلمي، و لا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، و سنعرض فيما يلي أهم الأساليب التقليدية المستخدمة في اتخاذ القرارات.

أ. الخبرة:

يقصد بالخبرة التجارب العديدة التي يمر بها المدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية، و التي يخرج منها بدروس سواء من نجاحه أو فشله فيها، و لا تقتصر الخبرة على المدير وحده بل يمكنه الاستفادة و التعلم من خبرات الأخرى الذين سبقوه و زملائه و تجاربهم في حل المشكلات و اتخاذ القرارات الصائبة.⁴⁶

⁴⁶ د.د. محمد التهامي طواهري، أساليب اتخاذ القرار، دار الراية، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى 2006 ص 50

ب. إجراء التجارب:

يقصد بأسلوب إجراء التجارب بأن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب أخذاً بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة والغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في مدا الاختيار على خبرته العلمية.⁴⁷

ث. الحكم الشخصي:

هو استخدام متخذ القرار لحكمه الشخصي و اعتماد على سرعة بديهته في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، و التقدير السليم لأبعادها، و الفهم العميق و السائل لكل التفاصيل الخاصة بها. و يقوم هذا الأسلوب على أساس شخصية متخذ القرار و قدرته العقلانية و اتجاهاته النفسية و الاجتماعية.

ج. دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها:

هو اعتماد متخذ القرار على البحث و دراسة الآراء و الاقتراحات التي تقدم له من طرف المستشارين المختصين و الزملاء حول المشكلة و تحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل،⁴⁸ و يشبه هذا الأسلوب دور التقرير الذي يقوم به المراجع الداخلي و الذي سنراه لاحقاً في الفصل الثالث (الدراسة الميدانية).

2- الأساليب العلمية:

أمام التطور الهائل الذي شهدته إدارات المؤسسات الحديثة في العمل الحالي و تعقد المشكلات، أصبح من الضروري على متخذي القرار أن يتحولوا من استخدام الأساليب التقليدية إلى استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، و سنعرض فيما يأتي أهم الأساليب العلمية المطلقة من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار.

أ. بحوث العمليات:

نعني بأسلوب بحوث العمليات هو تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العملية لحل المشاكل التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج،⁴⁹ و يعتمد تطبيق هذا الأسلوب على صياغة المشكلة محل القرار بصورة نماذج رياضية من إجراء مقارنة محاسبية بين البدائل و اختيار البديل الأفضل.

ب. نظرية الاحتمالات:

تقوم نظرية الاحتمالات على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية و اختياره في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد و درجة المخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال،⁵⁰ و من أهم المعايير المستخدمة لقياس الاحتمالات في مجال القرارات هي الاحتمال الشخصي، الاحتمال الموضوعي، و الاحتمال التكراري.

⁴⁷ نفس المرجع السابق ص 52

⁴⁸ نفس المرجع السابق ص 54

⁴⁹ د. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة، عمان، 2006 ص 140-142

ت. أسلوب شجرة القرارات:

هو الوسيلة التي تستعمل في تحليل القرارات، وهو يعبر عن الاختيارات البديلة لمصطلحات كمية يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمهيد لمشكلة ما، يتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات و نقطة الاتصال التي يجب عندها اتخاذ القرار يشمل عند القرار.⁵¹

ث. نظرية مبادرات الإدارة:

يقوم أسلوب المبادرات الإدارية على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول أن الإنسان يسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل من الخسارة وأنه يتصرف بحكمه، وأن المنافسة سيكون على نفس قدر فهم والحكمة في التصرف، وقد ساهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث ثبتت جدواها في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف منافسة، إذ أنه في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها مؤسسة أخرى إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات قد تكون بين مؤسستين أو محتكرين وآخر.⁵²

ج. التحليل الحدي:

يهدف أسلوب التحليل الحدي إلى الدراسة وتحليل البدائل المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه الوظائف لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة من هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل،⁵³ ومن أهم هذه القواعد نجد التكلفة الحدية والعائد الحدي.

د. البرمجة الخطية:

يقوم أسلوب البرمجة الخطية على افتراض وجود علاقة بين المتغيرات المؤثرة في الموضوع المعين بحيث يمكن التعبير عن العلاقة القائمة بين المتغيرات بشكل معادلات خطية يتم حلها للوصول إلى القيمة الأفضل، وهذا يستلزم وجود هدف واضح مطلوب تحقيقه كتخفيض التكلفة لأدنى حد ممكن أو لتحقيق أقصى ربحية.

2-3 أثر المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار:

يمر أي قرار وفي أي مستوى إداري بمجموعة من المراحل قبل خروجه في شكله النهائي ولا يمكن أن تتم هذه العملية إلا بتواجد المعلومات، إذ تعمل أنظمة المؤسسات بضخ المعلومات حسب كل نوع ليتم انتقاء أفضلها وهذا بفضل عملية المراجعة الداخلية ليتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الصائبة، وسنتطرق فيما يلي إلى تبيان

⁵⁰د. محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره ص 66

⁵¹نفس المرجع السابق ص 186-188

⁵²نواف كنعان مرجع سبق ذكره ص 163

⁵³لطفى شعبان المراجعة الداخلية مهمتها، مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسات، مذكرة ماجستير 2003_2004

دور نظم المعلومات الآتية في المراجعة الداخلية ثم بعد ذلك نبرز دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار و ننتهي بالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

3-2-1 أهمية المعالجة الآلية للمعلومات بالنسبة للمراجعة الداخلية:

قبل التطرق للدور التي تلعبه المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار لا بد أن نعرض على نظام المعلومات ونبين دور المعالجة الآلية للمعلومات بالنسبة إلى المراجعة الداخلية لأن إدارة أي مؤسسة تستلزم وجود معلومات لاستخدامها في اتخاذ القرارات⁵⁴، وفي ظل التطورات الراهنة في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبح من الضروري في عملية المراجعة الداخلية اللجوء إلى المراجعة الآلية من أجل زيادة درجة الوثوق في البيانات التي تجعلها أساس يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار، وفيما يلي سنقوم بعرض مفاهيم حول نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات ثم نبرز أهمية المعالجة الآتية للمعلومات بالنسبة للمراجعة الداخلية .

1- مفاهيم حول نظم المعلومات و التكنولوجيا و علاقتها بالمراجعة الداخلية:

يعرف نظم المعلومات بأنه مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع و تخزين و توزيع و نشر و استرجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات وضع القرار و الرقابة داخل المؤسسة⁵⁵.

إن عملية المراجعة الداخلية هي عملية منتظمة تهدف إلى التحقق من مطابقة تأكيدات الإدارة للمعايير الموضوعية و توظيف النتائج للأطراف ذات العلاقة ، و لما كانت الموارد متاحة للمراجع محدودة فإنه مكلف بتوجيه الموارد المحدودة توجيهها أفضل لجمع الأدلة التي تمكنه من الخروج بنتيجة سليمة و مناسبة، لذلك بدأ اهتمام بدراسة مدى فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية المراجعة الداخلية لمساعدة المراجع فيها،⁵⁶ فالأنظمة الإلكترونية لم تغير الأدوات و المناهج و الطرق المحاسبية و الإدارية

كما أن أهداف المراجعة الداخلية لم تتغير و لكن الأدوات التي يستخدمها المراجعون لتحقيق هذه الأهداف قد تغيرت ، و استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية المراجعة الداخلية يساهم في توفير أسس أفضل لممارسة الحكم الشخصي من قبل المراجعين ، كما أنها تساهم في تحليل لتكاليف عملية المراجعة مما يؤدي إلى تحسين عملها بشكل عام مما يساهم في الارتقاء بالمهنة إلى مستوى الذي تخدم فيه الأطراف المستفيدة على أحسن وجه.

2- أهمية المراجعة الداخلية في ظل المعالجة الآلية للمعلومات:

لا يمكن للمراجع الداخلي أداء مهنته دون استخدام الحاسوب و هذا لأسباب التالية⁵⁷:

⁵⁴د.محمود مراد مصطفى، الإتجاهات الحديثة في اتخاذ القرار و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الحديثة للنشر الاسكندرية 2002 ص 121

⁵⁵نفس المرجع السابق ص 124-126

⁵⁶د.نواف كنعان. مرجع سبق ذكره ص 221

⁵⁷نفس المرجع السابق ص 252

- التطور المستمر في مهامه وإجراءات المراجعة الداخلية نتيجة التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية
- توفير الوقت اللازم لأداء عملية المراجعة الداخلية
- وبما أن المراجعة الداخلية في ظل المعالجة الآلية للمعلومات تتطلب بأن يكون لدى المراجع معرفة ودراسة بصفة النظام الإلكتروني فإنه من الأفضل مشاركة المراجع في تصميم النظام وهذا ما يساهم في تحقيق ما يلي:
- ضمان اكتشاف الأمور الشاذة وتقليل احتمال التلاعب بالمحاسب الإلكتروني نظرا لإمكانية وضع نظم رقابية أفضل
- تمكن المراجع من استخدام أساليب أفضل لجمع الأدلة والقرائن تزيد من احتمال اكتشاف الأخطاء والغش
- معالجة المشكلات المختلفة بفقدان الدليل المستندي وعدم توافر مسار المراجعة
- تزويد المراجع بنسخ لكل البرامج المتعلقة بالتطبيقات المحاسبية الهامة والتعديلات فيها.
- وبالتالي فإن استخدام الحاسوب في مجالات المراجعة المختلفة يساعد في التقليل من الوقت المبذول استخدامه و يساعد الحاسوب المراجع الداخلي على تحقيق الأمور التالية:

- تحسين جودة عملية المراجعة بشكل عام
- إمكانية استخدام أساليب جديدة في المراجعة
- إمكانية إنجاز بعض عمليات المراجعة المعقدة بدرجة أكثر سهولة
- تسهيل عملية المراجعة أعمال المراجعين من قبل الشركاء أو المديرين

2-2-3 دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار:

تلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في عملية اتخاذ القرار بحيث تساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة ذات مواصفات كاملة وكافية، ليتم استعمالها في عملية اتخاذ القرار للحصول على معلومات ذات جودة وفعالية. و لتوضيح الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار نقوم بإبراز دور المراجعة الداخلية في كل من مراحل عملية اتخاذ القرار وتتم فيما يلي:⁵⁸

- تحديد المشكلة
- إيجاد البدائل
- تقييم و تقويم البدائل
- اختيار البديل أو الحل الأفضل

⁵⁸ د.محمد مراد مصطفى، مرجع سبق ذكره ص 163-166

- تنفيذ القرار
- المتابعة و التقويم

1- دور المراجعة الداخلية في تحديد المشكلة:

يعتبر أصل عملية اتخاذ القرار هو وجود مشكلة تتطلب وجود حل و لتحديد أي مشكلة ما داخل المؤسسة يجب أن يتم الفحص المستمر للوضع الداخلي و الخارجي للمؤسسة للكشف عن حالات عدم الاتفاق أو التناسق أو التوازن بيت ما هو كائن و ما يجب أن يكون داخل المؤسسة.

تلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في تحديد المشكلة لكن قبل التطرق لهذا الدور يجب التذكير بأن المراجعة الداخلية تعمل على وقاية المؤسسة من المشاكل و التنبؤ بها قبل وقوعها حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها ، أما دور المراجعة الداخلي في عملية تحديد المشكلة فيتمثل في تحديد درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر أو المشكلة على المؤسسة مع توضيح أقسام أو مصالح المؤسسة المعنية بهذه المشكلة و من المتسبب الرئيسي بها .

2- دور المراجعة الداخلية في إيجاد البدائل:

إن وجود مشكلة داخل المؤسسة يقتضي تباين الحلول و الآراء حولها ذلك لأن المشكلة التي ليس لها حل واحدا لا تعتبر مشكلة بل واقع مفروض لا بد من تسليم به، حيث تطرح مختلف البدائل للنقاش و يتم دراستها و تقييمها حتى يتم اختيار الحل الأفضل الأكثر ملائمة.

تعد الحلول أو البدائل مجموعة الوسائل و الإمكانيات المتاحة لمتخذ القرار من أجل وضع حد للمشكلة محل الدراسة حيث أن هذه الحلول أو البدائل لا تأتي من فراغ و إنما هي نتيجة التحصيل أو التحليل للمعلومات الصادرة من مصادر رسمية أو غير رسمية، و هنا يأتي دور المراجعة الداخلية في توفير المعلومات السليمة و الدقيقة لمتخذي القرار حتى تمكنهم من إيجاد جميع الحلول أو البدائل للمشكلة محل النقاش.

3- دور المراجعة الداخلية في تقييم البدائل:

إن تقييم البدائل يعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبيرة قبل اتخاذ أي قرار ، ذلك لأن تقييم البدائل هو الذي سيحدد ما إذا كان الحل المتبع سينجح أو لا في المستقبل ، و بمعنى أنه سيتم تحديد أبعاد كل بديل – سلبياته و إيجابياته- في حل ذلك المشكل كي يتسنى اختيار البديل المناسب و الذي سيعطي أفضل النتائج بأقل خسارة ممكنة.

يبرز دور المراجعة الداخلية في هذه الخطوة بأنها تعمل على تقديم و اقتراح البدائل التي تراها مناسبة و هذا بعد دراسة المشكلة، حيث تعتبر هذه البدائل المقترحة أحد أهم مخرجات نظام المراجعة الداخلية في المؤسسة و تكون عادة في شكل تقارير.

4- دور المراجعة الداخلية في اختيار البديل الأفضل:

إن هدف متخذ القرار في نهاية المطاف هو الوصول إلى قرار يمكنه بلوغ الهدف و حل المشكلة القائمة، هنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل بين عدة حلول مقترحة أو متاحة، مستعينا في ذلك مجموعة معايير، و تعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعا لأن الاختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف و الوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول في المرحلة السابقة، و هذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة و الخبرة و القدرة الذاتية لمتخذ القرار على اختيار السليم، هنا أيضا تلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في عملية اختيار البديل الأمثل و هذا من خلال محاولات الإقناع المستمر على اختيار البديل المقترح و المدون في تقارير المراجعة الداخلية، حيث أن متخذ القرار عادة ما يستشير قسم حول البديل الذي يكون أكثر فعالية و مرد ودية حتى بالنسبة للبدايل التي تم اقتراحها من جهات أخرى غير المراجعة الداخلية.

5- دور المراجعة الداخلية في تنفيذ القرار:

بعد تحديد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها و وصولها إلى مرحلة التنفيذ، و هو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه و قد تكون هذه المرحلة أكثر المراحل استهلاكاً للوقت، و هذا يعود أساسا إلى آثار نتائج التنفيذ على المؤسسة، حيث إذا لم يتم تنفيذ القرار على وجه المطلوب سوف يؤدي إلى إضاعة الجهود المبذولة في الخطوات السابقة كما قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة تؤثر سلبيا على نشاط المؤسسة ككل، لذا يجب مراعاة الطريقة التي ينفذ بها هذا القرار، و من الممكن أن يكون ذلك يساعد قسم المراجعة الداخلية و هذا يحكم طبيعة نشاطها و تعاملها مع جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

6- دور المراجعة الداخلية في متابعة تنفيذ القرار:

إن المؤسسات الناجحة تلتزم بالقيام بقياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها و مقارنتها مع النتائج التي كانت من المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد انحراف فيجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن و ذلك بإعادة النظر إلى جميع مراحل عملية اتخاذ القرار و التأكد من التطبيق و السير الجيد لكل مرحلة من مراحلها.

في هذه الخطوة بالذات يزداد دور المراجعة الداخلية و هذا طبيعة عملها الرقابي، حيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة و تقييمها لترفع بعد ذلك نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة، و من جهة أخرى و بحكم مشاركة المراجعة الداخلية في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار من شأنه أن يجعل قسم المراجعة الداخلية ساهرا على تطبيق الجيد للقرارات المتخذة و مصدرا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ القرار

3-3-3 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل يمكن تناولها كآلاتي:

- العوامل الإنسانية
- العوامل التنظيمية
- العوامل البيئية

1العوامل الإنسانية:

تظهر العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار عند عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، حيث تتفاعل فيه – أي متخذ القرار- عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية و شخصية، و يمكن تقسيم العوامل الإنسانية إلى عوامل نفسية و أخرى تتعلق بالجوانب الشخصية كما يلي:⁵⁹

أ. العوامل النفسية :

لقد كان لهاربرت سيمون الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية و أثرها على عملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية إذ جعل الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد المسؤول أثناء اتخاذه للقرار، فإذا كان القرار النفسي إيجابيا سيصل القرار المتخذ إلى مستوى كبير من السلامة و المنطق، أما إذا أثرت العوامل النفسية تأثيرا سلبيا على متخذ القرار فمعنى ذلك أن الخلل و عدم الرشد سيكون هو الطابع الغالب على القرارات الصادرة أو المتخذة ، كما تجدر الإشارة إلى أن الحالة النفسية و المعنوية المسيطرة على المساعدين و المفوضين في عملية اتخاذ القرار بمختلف مراحلها له أهمية كبيرة و خاصة على البيانات و المعلومات التي يقدمونها و التي ستستغل فيما بعد في عملية اتخاذ القرار.

ب. الجوانب و العوامل الشخصية:

إذا اجتمعت لدى متخذ القرار الصفات القيادية المثلى فهذا يعني له ستوفر له القدرة و بعد النظر في الحكم على الأمور بدقة و عناية، كما أن عنصر الخبرة أو التجربة إذا وجد إلى جانب الصفات القيادية عند متخذ القرار ستسمح له بالاستفادة من التجارب الماضية في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل في حل المشاكل المشابهة للمشكلة محل البحث، فإذا ما توفرت العناصر السابقة ضمن شخصية متخذ القرار فمعنى ذلك أنه هو أنسب ما يكون لإصدار القرارات الصحيحة.

اعمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم
⁵⁹التسيير، 2008_2009

2 العوامل التنظيمية:

إلى جانب العوامل الإنسانية التي سبق عرضها يوجد أيضا بعض العوامل التنظيمية والتي نذكر منها:⁶⁰

- الاتصالات الإدارية
- التفويض واللامركزية الإدارية.

أ. الاتصالات الإدارية القرار:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي تمكن متخذ القرار من الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ومن هنا فإن سلامة وفعالية الاتصالات التي يجربها متخذ القرار للحصول على المعلومات.

ب. التفويض اللامركزية للإدارة:

ينتج عن تفويض المدير متخذ القرار لبعض اختصاصاته و سلطته إلى مرؤوسيه مجموعة من المزايا تنعكس أثارها الإيجابية على اتخاذ القرار، فالتفويض يساعد من جهة على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرار، و من جهة أخرى يساعد التفويض المدير على التركيز على القضايا الهامة خاصة مع زيادة حجم التنظيمات الحديثة وتعقد أعمالها ونشاطاتها.

كذلك نجد من أهم المزايا التي تترتب في التفويض اللامركزية الإدارية هي تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات و توفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا في المستقبل.

3- العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل أو القيود البيئية المحيطة بالمؤسسة و التي تؤثر على فعالية القرارات المتخذة من

أهمها:

- طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي في الدولة
- مدى انسجام القرارات مع المصالح العامة
- التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية
- النصوص التشريعية
- التقدم التكنولوجي

أ. طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي في الدولة:

⁶⁰ نفس المرجع السابق ص 176

إن طبيعة النظام السياسي وفلسفة تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار، ذلك لأن عملية اتخاذ القرار تتأثر بمدى القيود التي يرفضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام، كما يؤثر النظام الاقتصادي على فعالية القرارات إذ يجب أن تكون قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي في الدولة.

ب. مدى انسجام القرارات مع المصالح العامة:

على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف مجموعة المواطنين وليست أهداف فئات محددة منهم، حتى يضمن بذلك تحقيق انسجام بين المؤسسة والمصالح العامة.

ت. التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية:

تؤثر التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية والعادات الموروثة على القرارات المتخذة من خلال التأثير في سلوك واتجاه متخذ القرار عند اتخاذ القرار هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمثل هذه القيم والتقاليد مجموعة من القيود التي يجب على متخذ القرار أن يحترمها ليضمن حسن التنفيذ من باقي الموظفين في المؤسسة، كما تعتبر القيم الدينية عاملاً فعالاً في إقناع الجماهير بكثير من القرارات كتمهيد لإصدارها وتنفيذها.

ث. النصوص التشريعية:

إن الأنظمة واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيوداً رسمية مفروضة على المدير متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي، حيث يعتبر القرار الإداري جزءاً من السياسة العامة للدولة لذا يكون المدير متخذ القرار مضطراً أن يأخذ في الاعتبار عدة عوامل كالالتزام بالقوانين، مدى ملائمة القرار للأهداف العامة للمؤسسة، احترام الأنظمة المالية والمحاسبية المعمول بها.

ح. التقدم التكنولوجي:

تلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة إلا أن هذا الدور قد يكون محدوداً أو منعدماً بالرغم من الإجراءات العادية والسليمة للمراجعة الداخلية، وعلى ضوء العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار والتي قد تطرقنا إليها سابقاً، يمكن أن نقف على عدة عوامل تؤثر على دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار.

3-3-4 المركزية الشديدة وعدم التفويض:

نخص بالذكر هنا النمط الإداري الأوتوقراطي -الفردى- الذي يقوم المدير فيه باتخاذ قراراته دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأخرى، ويتدرج هذا النمط الأوتوقراطي في شئنه بين نقطتين تمثل إحداهما السلوك الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم وتمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق، كما يتوسط هذين النقطتين

سلوك يكاد يكون وسطا في شدته بين النمطين السابقين و هو السلوك الأوتوقراطي الصالح، و مهما تفرعت أنواع النمط الأوتوقراطي قد بينت الدراسات العلمية أن متخذي القرار في ظل هذا النمط تتولد لديهم حالة عدم الرغبة في تفويض الاختصاصات و الصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، كما تتميز القرارات في هذا النمط بأنها تأتي من الأعلى إلى الأسفل، و هي غير قابلة للمناقشة،⁶¹ و يكون عمل المراجعة الداخلية في ظل هذا الأسلوب مقتصر على التأكد من السير العادي للنشاط في جميع المستويات الإدارية، و لا يمكن للمراجعة الداخلية الطعن في القرارات المتخذة، حيث يؤمن المسيرون في ظل هذا النمط بالدور التقليدي للمراجعة و تمثل في المصادقة على ما هو ظاهر في القوائم المالية دون التدخل في شؤون التسيير و ما شابهها.

كما يجدر بالذكر أيضا أن النمط القيادي الديمقراطي لا يشكل دائما البيئة المثلى التي تسمح للمراجعة الداخلية بالتدخل في عملية اتخاذ القرار، و هذا ما أثبتته الباحثان "تايوان و ماكجريجور" من خلال مجموعة من الدراسات حول درجة المشاركة في ظل النمط الديمقراطي حيث توصلا إلى مجموعة من النماذج نذكر منها:

أ. النموذج الأول:

هو نموذج المدير الذي يضع حدودا معينة و يطالب من مرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرارات في تلك الحدود فقط.

ب. النموذج الثاني:

يقوم المدير بتقديم مشروع قرار قابلة للتعديل أو حتى الإلغاء و يتيح لمرؤوسيه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال استطلاع لأرائهم و ردود فعلهم حول هذا القرار قبل أن يصبح نهائيا.

نلاحظ أن النموذجين السابقين يمثلان نمط ديمقراطي شكلي يقيد و يحدد دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار.

⁶¹ د.محمد نهامي طواهر. المراجعة و تدقيق الحسابات، الإطار النظري و الممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008 ص 93

الفصل الرابع

المراجعة الداخلية في البنك الجزائري الخارجي لولاية مستغانم

يعد الدراسة النظرية سنحاول تطبيق اسس المراجعة الداخلية في البنك الجزائري الخارجي لولاية مستغانم، ثم نستخلص الضغوطات التي تتعرض لها المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار.

1-4دراسة حالة البنك الخارجي BEA:

1-1-4البنك الجزائري BEA:

تأسس بموجب الأمر 204-67 الصادر في 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار، و الذي تمثلت مهامه في تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الأخرى، منح اعتمادا الإستراد للمصدرين، و القيام بالاتفاقيات على القروض مع المتعاملين الأجانب⁶².

تتمثل أهم مهام البنك في:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف و الصندوق.
- فتح الحسابات و استقبال الودائع.
- تجميع الإدارات
- المشاركة في تنمية و تطوير مختلف القطاعات.
- تأمين الترفقيات الخاصة بالنشاطات الاقتصادية و ما يتعلق بها.
- تطوير الموارد و التعاملات البنكية و كذا العمل على خلق خدمات بنكية جديدة، و تنحصر أهم منتجات البنك في:
- الحساب الجاري
- حساب الصكوك
- دفتر الادخار
- سندات الخزينة
- ودائع لأجل

⁶² www.bea.dz/arabe/index.htm

- البطاقة البنكية

أما فيما يخص أهم خدماته فهي تتمثل فيما يلي:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك

- التحويلات البنكية

- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل فيما يخص التعاملات الخارجية

- الخدمات الخاصة بتمكين الزبائن من المتابعة و المراقبة التي طرأت على أرصدهم .

و من أجل تدعيم قوته التنافسية بين البنوك قام البنك بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العشرية الأولى لهذا القرن. تتلخص محاوره في:

- الإستراتيجية العامة للبنك .

- إعادة تنظيم و تسيير الهيئات و الهيكل التنظيمي للبنك

- تحديث البنك.

- تأهيل و احترافية الموظفين

- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى

- تطهير و تحسين الوضعية المالية.

أهم موارد و استخدامات البنك:

- الموارد:

تعتبر الودائع من أهم مصادر تمويل البنك، لذلك فهو يحرص على تنميتها من خلال الوعي المصرفي في الادخار، من خلال التوسع في فتح المزيد من الوكالات المصرفية و تبسيط إجراءات التعامل من حيث السحب و الإيداع، و استخدام التكنولوجيا في هذه العمليات .

- الاستخدامات:

تعتبر القروض من أهم الاستخدامات البنك، حيث يقوم البنك من خلالها بتدعيم مختلف القطاعات بقروض موجهة للاستثمار و أخرى للاستغلال.

و لكل قرض ملف خاص به، يوضح تحت تصرف الأفراد و المؤسسات للتمويل في شكل قروض و دعم من الدولة بعد الموافقة على ملفه من طرف اللجان التقنية و التجارية.

أما فيما يخص كيفية منح القروض بالبنك فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة إذ يخول للوكالة البنكية منح قروض للزبائن في حدود السقوف المحددة لها من طرف الإدارة العامة و حسب نوع القروض المطلوب فاقت قيمة القرض السقف المخول لها يتم تحويل الملف إلى المجموعة جهوية للاستغلال و التي بدورها قد تخرج عن صلاحياتها إذا ما تجاوزت السقف المحدد لها، ويتم تحويل الملف إلى المديرية المركزية المختصة

4-1-2 الهيكل التنظيمي للبنك:

إن تحقيق أهداف البنك بمدى قدرته على التسخير والاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية، و ذلك من خلال هيكل تنظيمي كفاء و ملائم لخدمة المصالح العامة للبنك و يحدد المسؤوليات و تفويض السلطات بين مختلف أطراف هذا التنظيم، إن تنظيم البنك الخارجي يتركز على نوعين هما:

- التنظيم المركزي

- التنظيم اللامركزية

يضم التنظيم المركزي:

- مجلس إدارة برئاسة الرئيس المدير العام.

- مديرية عامة مساعدة للإدارة و الوسائل

- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي المحاسبة و الصندوق

- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية

- المديرية العامة المساعدة للموارد و التجهيزات

- مديرية الاتصال و التسويق

إضافة إلى ما سبق توجد المفتشية العامة التي لها علاقة مباشرة بالرقابة الداخلية بالبنك، المستشارين الذين يتولون مهمة تقديم الاستشارة فيما يتعلق بالسياسة العامة في القرارات الأساسية التي يتخذها الرئيس العام، و اللجان الذين يقومون بمراقبة و إعطاء النصائح و الآراء فيما يخص عمل و نشاط البنك بصفة عامة.

بما أن البنك يتوفر على شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني فإنه يعتمد على تنظيم لا مركزي أين يخول لمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات و الاستقلالية، و كذا مهام المراقبة و التفتيش لعمل و أنشطة الوكالات البنكية التي تحت سلطتها.

يضم التنظيم اللامركزية:

المجموعة الجهوية للاستغلال:

تتولى مهمة تنظيم، التنشيط، مساعدة، مراقبة، ومتابعة الوكالات البنكية التي تحت سلطتها، وهذا من خلال توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك، وهي المخولة من طرف المديرية العامة لتقوم مقامها في هذا الجانب، لتكون بمثابة واسطة بينها وبين الوكالات التابعة لها.

الوكالة المحلية للاستغلال:

تهتم الوكالة المحيطة بالاستغلال تحت سلطة ورقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال بالمساهمة في تنمية المناطق الخاصة بها، وتطبيق السياسة المتعلقة بالبنك في ظل منافسة البنوك العمومية الأخرى والخاصة.

تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمسك حسابات الأفراد والمؤسسات وحسابات الادخار، وتقديم القروض بمنتجات مختلفة كقروض الاستثمار وقروض الاستغلال في النشاط التجاري والنشاط الصناعي.. الخ.

تختلف هذه الوكالات من حيث الأداء حسب الظروف السوقية المحيطة بها، ولذلك تتولى المجموعة الجهوية مراقبة تسييرها من خلال التقارير والمعلومات الدورية التي تصلها، لتقدم بعض التوصيات من أجل تحسين أدائها.

و الشكل التالي يبين لنا الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي:

4-1-2 خطوات وإجراءات المراجعة الداخلية على مستوى البنك:

إن التحكم أو الرقابة في سير البنك أن يتم ألا بوجود نظام فعال للرقابة الداخلية يسمح بتحديد و التحكم في المخاطر الرئيسية المرتبطة بالنشاط البنكي من جهة، و من جهة أخرى ضمان الاستعمال الأمثل للموارد المستعملة سواء كانت بشرية، مالية أو مادية.

من خلال هذه المهام فإن مديرية المراجعة الداخلية تسهر على وجود وفعالية نظام الرقابة الداخلية

1 المعايير الخاصة بالممارسة المهنية للمراجعة الداخلية:

أ. استقلالية المراجعة الداخلية عن نشاطات موضوع المراجعة:

لضمان هذه الاستقلالية يجب سماح لوظيفة المراجعة بممارسة مهمتها في مختلف مصالح و وظائف البنك و الحصول على إمكانية توضيح بحرية ملاحظتها، تقييمها و توصياتها بحرية، فإن مديرية المراجعة الداخلية مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام.

في إطار حماية المراجعين ضد التعسف، فإنه قد اتخذ كمبدأ أن مدير العام هو الوحيد الذي له سلطة تقرير بدء أو توقيف مهمة المراجعة، وهذا باقتراح من المديرية مراجعة الداخلية.

إن مديرية المراجعة الداخلية لها سلطة مقابلة كل المتعاونين لفحص كل الأنشطة و هيئات البنك، و معرفة كل وثائق الملفات و المعلومات الخاصة بالبنك، بما فيها المعلومة الخاصة بالتسيير و المخاطر، و هذا في إطار المقاييس المرتبطة بممارسة المهمة.

تضمن مديرية المراجعة الداخلية الطبيعية السرية لكل معلومة تحصل عليها و هي مجبرة بالالتزام الصارم بالقوانين التي تنظم المهنة

ب. الحيادية:

تمارس مديرية المراجعة الداخلية مهمتها بكل موضوعية ، كما يجب أن تتجنب نزاعات المصالح و الأحكام المسبقة.

يجب عليها أن لا تتطور في التنظيم العملي للبنك، في إعداد وضع تطبيقات المقاييس الخاصة بالتنظيم الرقابة الداخلية التي هي من صميم مهام المديرية العامة. مع ذلك فإن ذلك موضوعية المراجع الداخلي تكون غير مفهومة إذا أوصت بوضع إجراءات، أو نظام الرقابة الداخلية، أو التصرف كمستشار لمختلف المقاييس المستخدمة.

يمكن لها و يطلب من المديرية العامة إبداء رأيها في إعادة التنظيمات الهامة لإطلاق نشاطات جديدة هامة و المخاطر، إنشاء أو إعادة تنظيم أنظمة تسيير المخاطر، أو نظام المعلومات للتسيير و نظام الإعلام الألي.

هذه الوظيفة الاستشارية لا يمكن لها في كل الأحوال أن تؤثر على المهمة الأساسية، مسؤولية و استقلالية حكم المراجع الداخلي

ت. الكفاءة :

إن كفاءة كل مراجع داخلي، و تكوينه المستمرهما شرطان أساسيان لفعالية مديرية المراجعة الداخلية لفحص كل الميادين الخاصة بالبنك فإن مديرية المراجعة الداخلية مطالبة بالمحافظة على خبرتها، و هذا لضمان تكويننا مستمرا و منتظما لكل مراجع داخلي

إن كفاءة معارف و خبرة المراجعين الداخليين تعطي لها أهمية استثنائية من طرف مدير المراجعة الداخلية، يمكن و بصفة استثنائية استدعاء خبير خارجي للاضطلاع ببعض الأعمال إذا كان المراجع الداخلي لا يتمتع بشكل كافي على الكفاءة المطلوبة.

ث. تخطيط و سير المعلومات:

1-التخطيط(خطة المراجعة):

في إطار التعبئة للوسائل البشرية و المادية المتاحة، فإن مدير المراجعة الداخلية يقوم بإعداد خطة المراجعة طبقاً للخطوات التالية:

تحديد مجالات المخاطر المتجانسة

تسلسل مجالات المخاطر تبعاً لما يلي:

- مستوى الرقابة الداخلية للنشاط
- لتعدد النشاطات
- لإدراك المعلومات
- لقيمة موارد النشاط
- لأهمية التغيرات في النشاط
- لأثر النشاط على الصورة التنافسية للبنك

لتحديد وتعريف الوحدات التي سوف تراجع أنواع المراجعات (الكلية، العمودية، أفقية...) بالإضافة إلى أنواع المهامات (خاطفة أو كلاسيكية).

تخضع خطة المراجعة للمصادقة من طرف المدير العام.

2-برنامج المراجعة :

في كل سنة تقوم مديرية المراجعة الداخلية بإعداد أو تحديث برنامج المراجعة، حيث يتضمن هذا الأخير ما يلي:

- قائمة مهامات الرقابة و المراجعة التي سوف تنفذ خلال السنة
- أهدافها
- الوقت اللازم للقيام بها

3-سير مهمة المراجعة الداخلية:

بصفة عامة مهمة المراجعة الداخلية تبدأ بأمر مهمة من طرف المدير العام، إن المنهجية و قيادة المهمة تتكون من ثمانية مراحل:

- المرحلة الأولى (تحضير المهمة)
- المرحلة الثانية(تشخيص نقاط القوة و الضعف)
- المرحلة الثالثة(تحديد الأسباب)
- المرحلة الرابعة(تقييم النتائج)

- المرحلة الخامسة (تحديد التوصيات)
- المرحلة السادسة (تحرير تقرير المهمة)
- المرحلة السابعة (متابعة وضع التوصيات)
- المرحلة الثامنة (إعداد حصيلة المهمة)

4- جودة عمل المراجعة الداخلية:

إن جودة عمل المراجعة الداخلية على مستوى البنك تتوقف على مدى تطبيق الخطوات المفروضة في كل مهمة، و التي تتلخص في:

أ. دراسة المسبقة:

يتعلق الأمر بالتعرف على مجموعة العناصر التي تسهل المهمة وتزيد من فعاليتها

ب. برنامج العمل:

يعد برنامج العمل من طرف مديرية المراجعة الداخلية لضمان أن مجموعة العمليات تخضع لهذه العملية. بالإضافة إلى تقديم إطار عمل للمراجعين و لكن بدون أن يشكل بأي حال من الأحوال تحديدا لمبادراتهم، ويجب على برنامج العمل أن يتضمن ما يلي:

- الأثغال الملزم القيام بها
- امتداد الاستطلاعات
- الوقت اللازم
- استبيان الرقابة الداخلية الذي من الممكن استعماله في تقييم نظام الرقابة الداخلية

تجمع مجموعة البرامج و استبيانات الرقابة الداخلية في دليل المراجعة الداخلية، و الذي يوضع تحت تصرف المراجعين الداخليين.

ج. ملفات الموثقة:

كل مهمة يجب أن تكون مدعومة بملف دائم و ملف عمل، يتضمن الملف الدائم المعلومات الدائمة حول النشاطات أو الهيئة موضوع المراجعة مثل

- النظام البنكي
- الإجراءات الداخلة المتعلقة بالبنك
- التقارير السابقة للمهام المنفذة في نفس المجال، أو لها علاقة بهذا المجال

أما ملف العمل فيترجم بوضوح الأشغال المنفذة خلال المهمة و المراحل المتبعة، و تحدد هذه الملفات العمليات المختارة للسير الرقبات المنفذة و الأخطاء و المخالفات المكتشفة و الخلاصات يجب أن تحفظ هذه الملفات لتكون جاهزة لوضعها تحت تصرف مراقبين خارجيين محتملين.

خ. جودة التقارير:

يسمح تقرير المراجعة و الذي هو خلاصة كل مهمة مراجعة للمديرية العامة، بإصدار التوجيهات الضرورية لمسؤولي البنك من أجل القيام بمختلف الإجراءات التصحيحية اللازمة.

يوجد تقرير المراجعة الداخلية إلى السيد المدير العام مرفوقا ببيان شامل يتضمن النقاط التي يراها المراجع ذات أهمية، و التي تتطرق لها مختلف أجزاء التقرير بالتفصيل.

د. المصادقة على الأشغال:

المصادقة على الأشغال يتم دائما بالدرجة الأولى بين المراجع الداخلي و الشخص أو المسؤول عن مصلحة موضوع المراجعة.

في حالة وقوع عدم اتفاق حول الوقائع أو التوصيات، يجب على المراجع الداخلي أن يذكرها في تقرير المراجعة.

ذ. متابعة التوصيات:

من أجل ضمان المتابعة الفعالة و الناجحة لتوصيات المراجعة الداخلية، فإن مديرية المراجعة الداخلية تضع إجراء من شأنه أن يسمح بإبداء الرأي و المتابعة السليمة لهذه التوصيات.

4-1-3 تحليل كفاءات المراجعين الداخليين على مستوى البنك:

رغم توفر البنك على نظام حديث المعلومات يتسم بسرعة معالجة المعلومات و دقتها إلا أن المعلومات لا يستفاد منها بالشكل المطلوب و ذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها:

1المعارف:

- نقص التأهيل العلمي و الأكاديمي (هم موظفون سابقون في بعض أنشطة المجموعة و ليسوا مراقبين متخصصين و لا حتى جامعيين).
- الجهل بقواعد المحاسبة العامة و البنكية
- عدم الإلمام بجميع القوانين و اللوائح الخاصة بالمهنة
- النقص من معرفة إستراتيجية البنك، توجهاته، أهدافه، تنظيمه

- نقص في معرفة المخطط المحاسبي الداخلي

2- المناهج:

أظهرت النتائج المحصل عليها أن المراجعين الداخليين على مستوى المجموعة غير قادرين على تطبيق الإجراءات التالية:

- إجراءات استعمال الرموز المناسبة لكل عملية محاسبة
- إجراءات طلب مختلف الوثائق إثباتيه للزبون و حفظها في ملفه
- إجراءات حفظ الوثائق المحاسبية
- إجراءات استعمال نظام المعلومات النظام

3-الكفاءات العلاقاتية:

- غير قادرين على مواجهة الوضعيات المتأزمة (مثل الإحتجاجات)
- غير مؤهلين تأهيلا كافيا لتحضير الكتابات

4-كفاءات التنظيم:

- غير قادرين على تحديد الأولويات في العمل، خاصة عند اختتام حسابات السنة

5-كفاءات التكيف:

- غير قادرين على التحكم في مرافقهم، و التكيف مع مختلف الأطراف و الوضعيات المتأزمة.
- غير قادرين على تحويل و تقديم المعارف و الخبرات التطبيقية إلى الأطراف الأخرى.

4-2 ضغوطات المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار

من خلال تناولنا للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات ، رأينا كيف يتأثر متخذ القرار بعوامل و متغيرات نابعة من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و قد أثبتت الدراسات التطبيقية أن المديرين في المؤسسات المختلفة أيا كان نوعها، نشاطها أو حجمها ، يتعرضون لضغوط عديدة تؤثر بشكل أو بآخر على مردود يتهم في اتخاذ القرارات السليمة. فبالرغم من أداء خلية المراجعة الداخلية لعملها على أحسن وجه ووفقا لجميع المتطلبات إلا أن مساهمتها في عملية اتخاذ القرارات تحت هذه الظروف سوف تكون محدودة أو حتى منعدمة و يمكن تقسيم هذه الضغوط إلى:

- الضغوط الداخلية
- الضغوط الخارجية

4-2-1 الضغوط الداخلية:

تنشأ الضغوط الداخلية في المؤسسة أو داخلها، وهي منتشرة أكثر في بلدان العالم الثالث و نجد منها:

أ. ضغوط الرؤساء:

إن المدير الذي لا يعرف حدود سلطته لا يخول السلطة الكافية من رؤسائه ، غالبا ما يحجم عن اتخاذ القرارات الحاسمة، و هناك عدة أسباب تدعو المدير متخذ القرار بالالتزام بسلطة رئيسه ، فمن جهة يريد المدير أن يضمن الحصول على موافقة رئيسه على قراراته و من جهة أخرى فإن الرئيس عادة ما يستغفل سلطته الواسع و خبرته الكبيرة لاقتراح حلول و تبريرها ثم فرضها على المدير بشكل أو بآخر، يضاف إلى ذلك أن بعض الرؤساء لا يميلون لتفويض سلطتهم لمؤوسمهم.

ب. ضغوط التنظيمات غير الرسمية:

قد توجد ففي المؤسسة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى فعلية و مختلفة عن مراكز القوى السمية ، تشكل ضغوطا على المدير متخذ القرار و تؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فاعليتها ، حيث كشفت بعض الدراسات أن أغلبية القيادات غير الرسمية في المؤسسات توجه أعضاء مجموعتها إلى معارضة قرارات المديرين أو حتى تنفيذها ، و هذا ما من شأنه أن يشكل عامل ضغط حقيقي على المدير متخذ القرار⁶³.

ر. ضغوط داخلية أخرى:

أنه يعتبر من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى المدير أو اضطراره إلى اتخاذ قرارات تحت ظروف معينة ، حيث لا تكون هناك فرصة كافية للحصول على المعلومات الراقية عن البدائل و دراستها، كما يعتبر من الضغوط الداخلية تلك الخاصة بإمكانيات المؤسسة المالية و مدى قدرتها على توفير السيولة اللازمة لمواجهة عملياتها الجارية، و توفير الإمكانيات اللازمة سواء كانت عناصر بشرية أو مستلزمات مادية.

4-2-2 الضغوط الخارجية:

تتميز الضغوط الخارجية بأنها مفروضة على جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها أو مشاطها ، حيث من الصعب التخلص منها و من الأمثلة عن الضغوط الخارجية نجد:

أ. ضغوط الرأي العام:

تفرض ضغوط رأي العام على المدير كونه عضوا في المجتمع و عليه أن يتعامل معه، و ذلك فإن القرار الذي يكون فعالا في وقت أو في منطقة معينة قد لا يكون فعالا في وقت أو منطقة أخرى ، قد تعارض مثلا بعض فئات الرأي العام

⁶³ www.bank-of-algeria.dz

قرارات قد تعود عليها بالأضرار ولو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشر ، مثل القرارات الخاصة برفع أسعار بعض السلع أو الخدمات .

ب. الضغوط الاقتصادية:

تتمثل الضغوط الاقتصادية في حالات التضخم و الانكماش أو التغير في نسب الفوائد، كذلك التذبذب في أسعار العملات و حالات العرض و الطلب المختلفة وغيرها على أثارها على القرارات فتحد من فعاليتها.

ز. ضغوط العلاقات الاجتماعية و الشخصية للمدير خارج نطاق العمل:

أوضحت الدراسات التطبيقية إن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته ، و خاصة في الدول النامية حيث تشكل هذه العلاقات جملة من الضغوطات التي تبرز بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة ، إجراء حركة الترقيات أو التنقلات ، التعاقد على الإنشاءات أو التوريد وغيرها ، عادة ما تكون هذه الضغوطات من أشخاص يستمدون الحق في الضغط من مراكز رسمية أو من هيئات لها طابع خاص كالنقابات المهنية و المالية ، الهيئات الدينية أو التنظيمات الحزبية.

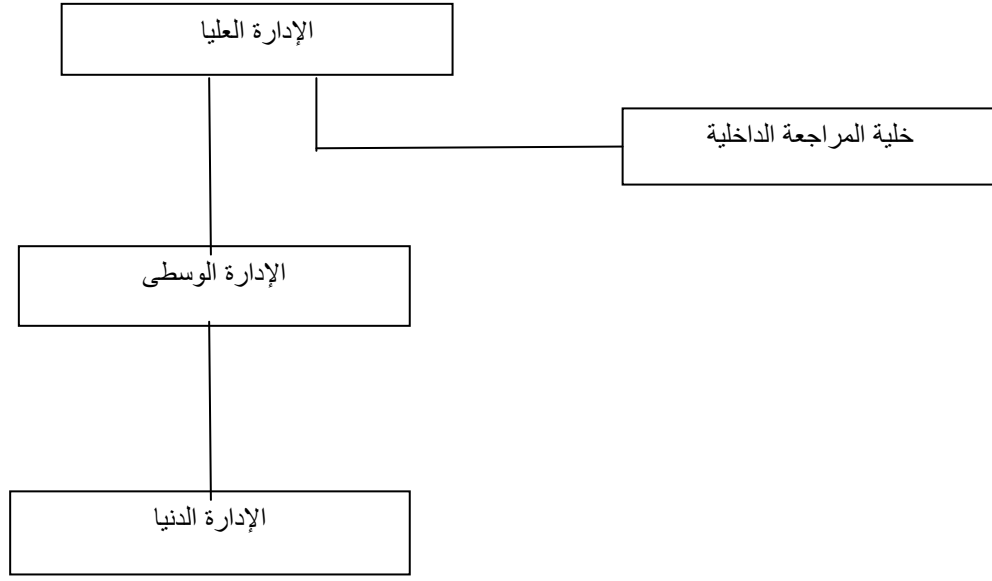
4-2-3: الاستقلالية المحدودة للمراجعة الداخلية:

إن من أكثر الأمور خطورة في المراجعة الداخلية هي إن تكون مرتبطة مع المديرية المالية للمؤسسة مما يعرض أهداف المراجعة الداخلية إلى البيروقراطية بل و إلى عدم تحقيق الأهداف بالكامل، من هنا كان من الضروري أن تكون دائرة المراجعة الداخلية مستقلة بما يكفي لأداء المسؤوليات المنوطة بها، إلا أن التطبيقات العملية أثبتت أنه في أي حال من الأحوال لا يمكن أن تكتمل استقلالية المراجع الداخلي وهذا من خلال زاويتين.

1زاوية تنظيمية رسمية:

إن المراجع الداخلي هو أولا و أخيرا موظف داخل المؤسسة ، و هو مسؤول عن أعماله أمام مجلس الإدارة العليا و نجد ذلك من خلال تموضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا لهذا الشكل (2-1).

نلاحظ من خلال الشكل أن كيفية تموقع خلية المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة جاء ليعمل على الحفاظ على أداء مهمة المراجعة الداخلية بعيدا عن جميع أنواع الضغوطات و نشأة المصالح بينها و بين باقي الوظائف في المؤسسة، بما أن المراجع الداخلي هو مسؤول أمام الإدارة العليا فهو يعمل فطريا على إرضاء الإدارة العليا ، فإذا كانت هناك قرارات تم اتخاذها أو إجراءات تم شرع في تنفيذها و كانت الإدارة العليا في الجهة المسؤولة عن ذلك فإن المراجع الداخلي إذا رأى أن هذه القرارات غير صائبة أو أنها في غير محلها فإنه لا يستطيع الطعن فيها أو انتقادها، خاصة إذا كان الأسلوب الإداري المنتهج هو أسلوب أوتوقراطي.



الشكل (1-2): يوضح المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: أنظرفتحي رزق السوافري وآخرون. المرجع (10) ص 80

و بالتالي فإن تبعية المراجعة الداخلية للإدارة العليا تنظيماً، من شأنه أن يحد من الاستقلالية المطلوبة للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة حتى تمارس مهامها بعيداً عن جميع الضغوطات.

2 زاوية غير رسمية:

أما الزاوية الثانية والتي من الممكن أن ننظر منها إلى محدودية استقلالية المراجعة الداخلية داخل المؤسسة والتي ستؤثر سلباً في درجة مساهمة المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار، وهي أن التواجد المستمر للمراجع الداخلي في المؤسسة ينشأ علاقات غير رسمية بينه وبين باقي الموظفين والعمال الآخرين في الدوائر والمصالح الأخرى، هذه العلاقات غير رسمية تتمثل في بروز نوع من المصالح المشتركة بين الموظفين والمراجع الداخلي، تؤثر سلباً على التقارير المعدة حول عمليات معينة. وبالتالي تؤثر في مسار القرارات التي سوف تتخذ، بالإضافة إلى بروز علاقات ذات طابع عاطفي بحيث يصبح المراجع الداخلي يتغاضى على بعض الأخطاء التي قام بها زملائه الموظفين حتى لا يتم اتخاذ قرارات صارمة تضر بمركزهم الوظيفي أو حتى تتسبب في طردهم، فبذلك نلاحظ أن هذا النوع من القرارات قد يسهم بقدر كبير في إبطال الاستقلالية القائمة بين المراجع الداخلي وباقي الموظفين، وبالتالي يؤثر ذلك الدور الذي تساهم به المراجعة الداخلية في القرارات المتخذة، ذلك أن المراجع الداخلي لم يعمل على إيصال المعلومة السليمة والشرعية لمتخذ القرار، حتى يتسنى له اتخاذ القرارات السليمة.

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل الهامة ، انطلاقا من تحديد المشكلة محل الدراسة وصولا إلى متابعة تنفيذ القرار، و تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى معلومات ذات مواصفات معينة حتى تكون القرارات المتخذة ذات جودة و فعالية ، و هنا يأتي دور المراجعة الداخلية كأحد أهم المصادر الموثوق بها المنتجة للمعلومات ذات مصداقية و شفافية عالية، كما أن دور المراجعة الداخلية لا يقتصر فقط على تزويد متخذي القرار في المستويات المختلفة بالمعلومات الملائمة ، بل يتعدى ذلك ليشمل جميع مراحل عملية اتخاذ القرار.

إنه من الصعب على متخذ القرار أن يتخذ قرارات على درجة عالية من السلامة و الفعالية، رغم العون الكبير الذي تقدمه المراجعة الداخلية للمسؤولين أثناء اتخاذهم للقرارات، فمن جهة هناك عدة عوامل تؤثر على مصدري القرار أو المنفذة، و من جهة أخرى نجد أن المراجعة الداخلية تتعرض هي الأخرى إلى العديد من المعوقات التي تقف دون مساهمتها فعليا في عمليات اتخاذ القرار.

خاتمة

إن دراستها حول المراجعة الداخلية و دورها في عملية اتخاذ القرار، أخذتنا إلى معالجة جميع جوانب هذا الموضوع و البحث في مختلف نواحيه النظرية و من ثم و بفضل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في البنك الجزائري الخارجي لولاية _مستغانم_ تمكنا من الاستطلاع على جميع النواحي العملية و التطبيقية لهذا الموضوع، و من خلال كل هذا استطعنا تكوين صورة شاملة و على درجة معتبرة من الواقعية حول دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار و الخروج بجملته من النتائج أهمها:

_ تتوقف درجة مساهمة المراجعة الداخلية في عملية صنع القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية المراجعة الداخلية كأداة تسيير الفعال الذي يمثل أحد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار.

_ تعتبر المراجعة الداخلية بالإضافة إلى كونها إحدى أهم أنظمة الرقابة الداخلية من بين الوسائل الأكثر فعالية المستعملة في توجيه و ترشيد عملية اتخاذ القرار لما توفر له دعم في كل خطوة انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وصولا إلى متابعة تنفيذ القرار.

_ قد تتعرض المراجعة الداخلية في المؤسسة رغم توفرها على جميع المعلومات الأساسية إلى العديد من الضغوطات التي تحول دون مساهمتها الفعالة في عملية اتخاذ القرار.

_ تتبنى المؤسسات الجزائرية نظام المراجعة الداخلية منذ فترة قصيرة نسبيا إلا أن هذا النظام يسير نحو الأفضل يوما بعد يوم.

و في الأخير و بعد انتهاء من عرض النتائج _الخاصة بإطار النظري_ كان لابد أن نخرج بمجموعة من التوصيات تخص الجانب التطبيقي، و التي نذكر منها:

_ ضرورة خلق مصلحة المراجعة الداخلية في الوكالات التابعة للبنك الخارجي و وكالات الخاصة بـبنوك الأخرى

_ ضرورة استعمال الطرق العلمية في التسيير.

_ ضرورة تشغيل أيدي عاملة مؤهلة لأداء مهمة التسيير في أكمل وجه.

_ تقسيم المهام على العاملين

_ يجب على مدير البنك استخدام التقنيات الحديثة فيما يخص المعلوماتية

_ خلق ثقافة الكل يراقب و الكل مراقب داخل البنك من أجل توفير جو مناسب للعمل بكل إتقان.

- _ استخدام الحاسوب في مجال المراجعة يمكن المراجع من التخطيط بدقة لعملية المراجعة.
- _ يوسع الحاسوب إمكانية المراقبة في مجال المراجعة مما يساعد على اكتشاف الأخطاء.
- _ ضرورة توفر الوعي والفهم لقضية أمن ورقابة التشغيل الإلكتروني للبيانات.
- _ ضرورة إلهام المراجع بمخاطر المراجعة وإمكانية تفاديها ومعالجتها
- _ إقامة دوريات تكوينية مستمرة للمراجع وبالأخص على المراجعة الآلية لتمكين المراجع من مواكبة التطورات
الحاصلة في مجال المراجعة الآلية.

قائمة المراجع

المؤلفات

- د. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل النظم، كلية التجارة، جامعة، الإسكندرية 2006
- د. أحمد ماهر، اتخاذ القرار ما بين العلم والابتكار، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007
- د. أمين السيد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعة، الإسكندرية، جامعة القاهرة 2006
- حازم هشام الألويسي، الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق، الجزء الأول، المراجعة نظريا، الجامعة المفتوحة طرابلس 2003
- د. رجب السيد راشد، محمود ناجي درويش، أصول المراجعة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2011
- د. سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية للفعالة، دار الراية، الجامعة الأردنية الطبعة الأولى 2008
- د. عبد الفتاح الصحن، الرقابة ومراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2006
- د. عبد الوهاب نصر علي، موسوعة معايير المراجعة الداخلية، دار الجامعة الإسكندرية 2010
- د. عبد الفتاح صحن، د. محمد السيد السرايا، د. فتحي رزق السوافري، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة 2004_2005
- د. فتحي رزق السوافري، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006
- د. محمد تهامي طواهر، د. مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 2006
- د. محمد السيد سرايا الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية 2008
- د. محمد صبري، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007
- د. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان 2007

مذكرات واطروحات

- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حركة المؤسسات، مذكرة تخرج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية 2008/2009
- لطفي شعبان، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر 2003/2004

مواقع إلكترونية

- www.bea.dz/arabe/lindex.html ، www.bank-of-algeria.dz

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
	الوظائف الأساسية في قسم المراجعة الداخلية	1-1
	تموقع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي	2-1
	المراجعة الداخلية المركزية	3-1
	المراجعة الداخلية اللامركزية	4-1
	المراجعة الداخلية المختلطة	5-1
	تموقع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة	6-1
	وضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-2
	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	1-3

قائمة المحتويات

	مقدمة	
	القسم الأول: الدراسة النظرية للمراجعة الداخلية	
	الفصل الأول: ماهية المراجعة الداخلية	
	مفهوم وتطور المراجعة الداخلية	1-1
	مفهوم المراجعة	1-1-1
	أهمية وأهداف المراجعة	2-1-1
	أنواع المراجعة	3-1-1
	أهداف معايير المراجعة الداخلية	2-1
	أهداف المراجعة الداخلية	1-2-1
	معايير المراجعة الداخلية	2-2-1
	أدوات عمل المراجعة الداخلية	3-2-1
	إدارة قسم المراجعة الداخلية	4-2-1
	الفصل الثاني: ضوابط المراجعة الداخلية وتنظيماتها	
	الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية	1-2
	الوظائف الأساسية في لمراجعة الداخلية	1-1-2
	موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري	2-1-2
	مهمة المراجعة الداخلية	3-1-2
	علاقات وتطبيقات المراجعة الداخلية	2-2
	العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	1-2-2
	العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية	2-2-2
	تطبيقات المراجعة الداخلية	3-2-2
	مراجعة أوجه الرقابة المالية	4-2-2
	القسم الثاني: مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار	
	الفصل الثالث: المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار	
	مدخل حول عملية اتخاذ القرار	1-3
	مفهوم القرار وأهميته	1-1-3
	تصنيف القرارات	2-1-3
	أساليب اتخاذ القرارات	3-1-3
	أثر المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار	2-3
	أهمية المعالجة الآلية للمعلومات بالنسبة للمراجعة الداخلية	1-2-3
	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	3-2-3
	المركزية الشديدة وعدم التفويض	4-2-3

	الفصل الرابع المراجعة الداخلية في البنك الجزائري الخارجي - مستغانم-	
	دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي BEA	1-4
	الهيكل التنظيمي للبنك	1-1-4
	خطوات وإجراءات المراجعة الداخلية على مستوى البنك	2-1-4
	تحليل كفاءات المراجعين على مستوى البنك	3-1-4
	ضغوطات المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار	2-4
	الضغوطات الداخلية	1-2-4
	الضغوطات الخارجية	2-2-4
	الاستقلالية المحدودة للمراجعة الداخلية	3-2-4
	الخاتمة	
	قائمة المراجع	
	قائمة الأشكال	