

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية نقود وتأمينات تحت عنوان:

دور المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المالية

دراسة حالة بنك التنمية المحلية – وكالة مستغانم –

تحت إشراف :

د. قبايلي حورية

إعداد الطالبة :

زواوي هاجر فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر جامعة مستغانم

د. بوظراف الجيلالي

مشرفا

أستاذة محاضرة جامعة مستغانم

د. قبايلي حورية

مناقشا

أستاذ مساعد " أ " جامعة مستغانم

أ. بوشیخي بوحوص

السنة الجامعية 2015 – 2016

- من خلال دراستنا لفاعلية المراجعة الداخلية ودورها في عملية صنع قرارات فعالة، ومعالجة جوانب

وحيثيات

هذا الموضوع، مع التعرّيج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في بنك التنمية المحلية، سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات، ومن ثم الإجابة على إشكالية الموضوع وتساؤلاته الفرعية، وعرض أهم التوصيات وتقديم آفاق البحث.

نتائج اختبار الفرضيات:

- تتمثل الفرضية الأولى في أن اعتماد مراجعة داخلية بجميع مقوماتها من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في

تفعيل القرارات المتخذة وعلى جميع المستويات، كما تزيد توجيهات الخبرات الخارجية - المراجع الخارجي - من فاعلية المراجعة الداخلية في الإسهام في عملية اتخاذ القرارات.

وهذا ما تم إثباته من خلال أن القرارات المتخذة تمر بمجموعة من المراحل، بدأ بتحديد المشكلة محل القرار إلى

غاية تنفيذ ومتابعة الحل الأفضل، فهناك دور فعال للمراجعة الداخلية التي تتوفر فيها مجموعة من المقومات

الأساسية والمؤهلة عبر جميع هذه المراحل، إذ أن التواجد المستمر للمراجعين الداخليين في المؤسسة يؤهلهم بأن

يكونوا ملمين بجميع ما في المؤسسة، وتزيد كذلك مساهمة المراجعة الداخلية في عملية صنع القرارات إذا كان هناك تعاون كلي مع المراجع الخارجي، فتستفيد من خبراته في تحديد مواقع الثغرات الممكنة.

- أما في ما يخص الفرضية الثانية والتي تتمثل في أن مساهمة المراجعة الداخلية في عملية تفعيل جميع القرارات المتخذة، يتوقف على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية.

وهذا ما تم إثباته في أن قناعة المستويات الإدارية المختلفة بالمراجعة الداخلية كوظيفة فعالة داخل المؤسسة، سوف

تقودهم بالضرورة إلى الاستعانة بهذه الوظيفة لمواجهة المشاكل المختلفة وهذا بتوفير المعلومات المؤهلة والمناسبة لكل

مرحلة من مراحل عملية صنع القرارات، وأن هذا الإهتمام وهذه القناعة سوف تزيد من فاعلية المراجعة الداخلية

كأداة تستخدم في العملية التسييرية لتذليل الصعوبات وبلوغ الأهداف بفاعلية وكفاءة، إلا في حال أنه توجد

مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات كمختلف الضغوط على متخذي القرارات، سوف تحد وتعرقل

من مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المتخذة، وهذا رغم توفر جميع المقومات الأساسية للمراجعة

الداخلية في المؤسسة.

- أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي تنص على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تتبنى نماذج وطرق تسييرية حديثة

تساعدها على بلوغ أهدافها، وتعتبر المراجعة الداخلية محل إهتمام بالنسبة لها، وهذا لما للمراجعة الداخلية من

إسهامات في تحقيق نتائجها.

وهذا ما تم إثبات صحته من خلال الدراسة الميدانية لإحدى البنوك الجزائرية ابنك التنمية المحلية، حيث أن هذا البنك أيقن بضرورة الاستعانة بالمراجعة الداخلية كوظيفة داخل المؤسسة، من أجل تتبع نشاطها ومراقبة السير العادي لهذا النشاط، مع الوقوف على تطبيق السياسات والإجراءات المتخذة، الأمر الذي ساعد البنك على تحقيق نتائج جيدة، من حيث تتبع تحقيق الأهداف الإستراتيجية والعملية ومختلف العمليات.

نتائج الدراسة:

تتطور المراجعة بالتطورات الحاصلة على مستوى الواقع المالي العالمي، فأصبحت تشكل ضمانا دائما لأموال المستثمرين والمساهمين والمقرضين للمؤسسات الإقتصادية بفعل الثقة المطروحة في المعلومات المعلن عنها، بل وذهبت المراجعة إلى أبعد من ذلك، فأصبحت تعتبر كأداة بالنسبة للمؤسسة تساعد على تقييم الأداء داخلها من خلال توفير المعلومة المطلوبة لذلك، وإظهار مواطن الضعف والقوى للمؤسسة، الأمر الذي أدى بالمراجعة الداخلية هي الأخرى من - حيث ممارستها وأهدافها، وهذا لما توجد من علاقة وطيدة بين المراجعة عامة، والمراجعة الداخلية بصفة خاصة، إذ أن المؤسسة تستفيد من درجة التكامل القائم بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية - تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

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

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

- معظم الإدارات الحالية تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز نظام الرقابة لديها، وأن المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم، حيث تراجع كافة العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، الأمر الذي يؤدي بوظيفة المراجعة الداخلية أن تكون على قدر واسع من التنظيم والتحديد للمهام، والرقابة على مستوى مديرية المراجعة، لذا على المؤسسة أن تهتم بذلك، وتعمل على إبراز أهم طرق الاتصال بين العاملين داخل تنظيم المؤسسة وبين المراجعين الداخليين، بهدف الوصول إلى الأهداف بصورة فعالة.

- إن التطورات الحاصلة في المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة أوجب عليها أن تتخذ جملة من القرارات من أجل تصحيح موقف أو الإقبال على آخر، أو تدارك خطأ، أو المبادرة في اغتنام فرص متاحة تكون مريحة بالنسبة

للمؤسسة، وهذه القرارات المختلفة تنقسم إلى ثلاث مستويات داخل المؤسسة، فهناك قرارات إستراتيجية وقرارات تكتيكية وقرارات تنفيذية، كل من هذه القرارات له أساليبه ونماذجه كل حسب نوعه، الأمر الذي يستدعي بأن تكون المعلومة التي سوف يبنى عليها ويتخذ على ضوءها هذه القرارات، تتوفر لديها مجموعة من الصفات تؤهلها لذلك، لأنه في بعض الحالات الخطأ في قرار ما سوف يكلف المؤسسة كيانها وما يساعد على توفير هذه الصفات في هذه المعلومات وتأهيلها بأن تكون صالحة ونفعية بالنسبة للقرارات التي سوف تتخذ، هي وظيفة المراجعة الداخلية التي تساعد بالمد المتوائي بهذا النوع من المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية، وهذا من خلال مراقبة هذه المعلومات من مختلف مصادرها أو الأنظمة التي هي ناتجة منها.

- تساعد المراجعة الداخلية في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما تساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات، هذا الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم وتفعيل قراراتها - إذا توفرت المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية - وأصبح مسيرو المؤسسة في كل مرة يتخذ من المراجعين الداخليين كمستشارين يشيرون باقتراحاتهم عليها بالطرق والمناهج والبدائل الفعالة حسب كل قرار.

- يسعى بنك التنمية المحلية مثله مثل باقي المؤسسات الجزائرية إلى بلوغ أهداف وغايات تتلاءم بما يتوفر لديه من إمكانيات، وبما يحيط به من تغيرات، فيحاول أن يوفر جو رقابي يساعده على أداء أنشطته بصورة تقل فيها الانحرافات والأخطاء، والأعمال غير المرغوب فيها، كما يسعى إلى تبني طرق ونماذج تسييرية ورقابية حديثة، فأصبح يولي اهتماما كبيرا إلى تقوية نظامه الرقابي، فاعتمد مديريات مختلفة للمراجعة الداخلية حسب حجمه و حسب التموقع الجغرافي لفروعه، فيعمل باستمرار على تحديث المراجعة الداخلية بما يؤهلها بأن تكون على إطلاع واسع وكامل بما يجري داخل البنك، لأن البنك بمختلف مستوياته الإدارية يعتمد على المراجعة الداخلية عند الإقبال على إتخاذ قرارات مختلفة.

- وفق بنك التنمية إلى درجة معتبرة من جعل المراجعة الداخلية كأداة تساعد في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية إتخاذ القرارات بصفة خاصة، الأمر الذي جعله يحقق مجموعة من النتائج المتلاحقة عبر سنوات متلاحقة منذ إنشائه، وبذلك ساعدت المراجعة الداخلية بدرجة معتبرة على تفعيل مختلف القرارات المتخذة في البنك.

التوصيات والاقتراحات:

- من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها نحاول إقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين أداء المراجعة الداخلية وتحسين درجة الاستفادة منها، وعلى هذا نورد فيما يلي أهم التوصيات والاقتراحات:
- ضرورة إعتتماد مراجعة داخلية فعالة، وهذا لما تجنيه من فوائد من جراء اعتماد هذه الوظيفة.
- ضرورة الاهتمام بالمراجعة الداخلية في الجزائر من خلال العمل على إرساء معايير وإجراءات لها.

- يجب أن يزيد البنك من إكمال الطاقم اللازم لمديريات المراجعة الداخلية، هذا من شأنه أن يسرع ويزيد من فعالية العمل من قبل المراجعين، كما يجب أن يعمل على تحديد المهام والمسؤوليات لكل من يعمل داخل المديريات المختلفة للمراجعة الداخلية عبر كامل الفروع.
- توفير الموارد المادية والأدوات المختلفة التي تساعد المراجعين وتقلل من جهودهم وتزيد من تركيزهم وفعاليتهم عند القيام بمهامهم.
- ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات الفرعية والإدارية بالنسبة للبنك مع التحديد الزمني لحركة المعلومات داخله.
- محاولة الاهتمام بالمراجعة الداخلية من حيث معاييرها، حيث يجب على البنك أن يعمل على إيجاد السبل الكفيلة التي تمكن من أداء المراجعين أعمالهم بعيدين عن الضغوط المختلفة كالعامل على منحهم درجة أكبر من الاستقلالية، وهذا من خلال العمل على إنشاء لجنة خاصة بالمراجعة يعمل تحت مصلتها مراجعيه الداخليين.
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي للمراجعين الداخليين، وزيادة بسط هيئة المراجعين الداخليين بين الموظفين، وتصحيح نظرهم للمراجعين الداخليين بأنهم مساعدون، لا أكثر ولا أقل.
- إن توفير الجو الرقابي الفعال (الغير المعرقل للنشاط) يساعد على بلوغ الأهداف بدرجات عالية من الفاعلية والكفاءة لذا نقترح على أي مسؤول في أي مؤسسة اقتصادية كبيرة الحجم وكذا مؤسسات الدولة أن يسعى إلى تبني طرق ونماذج رقابية حديثة، تساعد على التقليل من الثغرات وأعمال الغش والتوفيق في القيام بأداء أشطتهم بصورة فعالة.
- الاستفادة بقدر ما يمكن من التكامل الذي يجب أن يكون بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، بما يحقق الأهداف المرسومة.

آفاق البحث:

- ويمكن بنهاية هذا البحث أن نلفت النظر لبعض النقاط جديرة الدراسة وهي:
- أثر المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر المواجهة.
- دور لجان المراجعة في زيادة استقلالية المراجعة الداخلية، ومدى استفادة المؤسسة منها.
- فعالية المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في الأداء الفعال لوظيفة المراجعة الداخلية.

تمهيد:

تعمل المراجعة الداخلية على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية التي تعتبر العين الساهرة على المؤسسة ووسيلة لتحكم مسؤوليها في العمليات التي هم بصدد إدارتها وتسييرها، فأساس وضع أنظمة الرقابة الداخلية هو كشف كل الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة. كما تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة نسبياً بالمؤسسة، تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة، وذلك بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لاستخراج مدى تطبيقها للإجراءات الموضوعية من طرفها والتي يمكن لها أن تمس باستقرارها.

كما أن المراجعة الداخلية تخضع لمجموعة من المعايير التي تحكمها، وتتبع منهجية معينة للقيام بمهمتها فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث تمثلت في:

- المبحث الأول: طبيعة المراجعة.
- المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية.
- المبحث الثالث: تنفيذ عملية المراجعة الداخلية.

المبحث الأول: طبيعة المراجعة.

إن المراجعة ميدان واسع، عرف تطورات كبيرة متواصلة صاحبت تعقد النشاطات وتنوعها، مع كبر حجم المؤسسات وضخامة الوسائل البشرية، المادية والمالية المستعملة. يصعب فيها يوماً بعد يوم التسيير إذ تكثرت العمليات المنجزة والمعلومات المتدفقة والأخطاء والانحرافات، بل والتلاعبات أحياناً.

المطلب الأول: ماهية المراجعة.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المراجعة وطبيعتها مفهوماً.

إن المراجعة قديمة قدم الإنسان في صراعه مع الطبيعة من أجل إشباع حاجاته عكس المحاسبة التي تعرف في شكل منظم إلا بعد اختراع الأرقام واختيار النقود وحدة قياس قيم السلع والخدمات المتبادلة. إلا أن الأمر يختلف بالنسبة لمراجعة ومراقبة الحسابات، إذ أن هذه الأخيرة لم تظهر إلا بعد ظهور النظام المحاسبي بقواعده ونظرياته، لفحص حسابات النظام من حيث مدى تطبيق تلك القواعد والنظريات عند التسجيل فيها.

1. لمحة تاريخية عن المراجعة:

لقد صاحب تطور المراجعة والمراقبة تطور النشاط التجاري والاقتصادي، فمنذ النهضة التجارية بإيطاليا في القرنين الـ15 والـ16، والتطور المستمر الذي تبع تطور المنشآت الصناعية الضخمة في عهد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، تميز بالحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة لمسيرة الركب، فكانت الأموال على المخاطرة بها، مما أدى إلى ظهور شركات الأموال. وهذا أدى بدوره إلى انفصال، تدرجياً الملكية عن التسيير.¹

لقد لوحظ مع مرور الزمن، أنه من المستحيل أن يشارك كل المساهمين في التسيير، وحتى انتخاب وتعيين البعض منهم للقيام بتلك المهمة المتمثلة في مختلف الوظائف الحقيقية للمؤسسة غير ممكن، في الغالب لما قد تتطلبه تلك الوظائف من كفاءات متخصصة ينبغي اقتنائها من السوق العمل. هذا بالإضافة إلى تدخل الدولة الكبير في مختلف المجالات وتوسع أجهزتها وعليه، فإن انفصال ملكية رؤوس الأموال عن إدارتها كان سبب ظهور المراجعة والمراقبة، التي يقوم بها شخص محترف، محايد، مستقل وخارجي، كوسيلة تطمئن أصحاب الأموال عن نتيجة ما استثماروه وعن عدم التلاعب فيه. وإذا كان تدخل المراجع الخارجي هو بهدف إعطاء رأي محايد مدعم بأدلة.

¹حمدي السقا، أصول المراجعة، مطبعة ابن حيان، الجزء الأول، دمشق، 1978-1979، ص: 13.

وقرائن إثبات ،عن مدى شرعية وصدق الحسابات مما يكسب المعلومات المحاسبية قوتها القانونية ،فإن المجالات العديدة والمتشعبة الشيء الذي أدى إلى ظهور أنواع من المراجعة والمراقبة وتنوع أهدافها ،للتعدى مجال الحسابات الختامية وعناصر المركز المالي (عناصر الذمة) من أصول وخصوم ،تدرس مختلف الوظائف في المؤسسة ،خططها تحديد الانحرافات وأسبابها والعمل على رفع مستوى الأداء والكفاءة الاقتصادية.¹

2. طبيعة ومفهوم المراجعة:

أولاً: "إن كل منظمة كالمؤسسة تسطر أهدافا وتسعى إلى تحقيقها. وإذا كان تحقيق تلك الأهداف يهم بالدرجة الأولى المسيرين (هم في حاجة إلى معلومات قصد التسيير الأحسن ما أمكن لنشاطها)، الملاك(مساهمون، شركاء... البعيدون في الغالب عما يجري في المؤسسة ،وهم في حاجة إلى معلومات حول النتائج والوضعية المالية لهذه الأخيرة) والعمال (المهتمون أكثر فأكثر بمشاكل التسيير والنتائج المتوصل إليها) فهو يهم الغير كذلك ،أي كل المتعاملين معها من زبائن وموردين ،سلطات عمومية ،مساهمين محتملين وبنوك وغيرهم .وعليه، فالمؤسسة محل أنظار العديد من المتعاملين ،ذوي مصالح مختلفة ومتعارضة أحيانا .ومن هذا المنطلق ينبغي تزويد هؤلاء بالمعلومات اللازمة حول النشاطات والنتائج، ولكي تنال رضاهم لابد أن تكون تلك المعلومات بعيدة عن الشكوك ولكي تكون كذلك لابد أن تخضع إلى المراقبة".²

ثانياً: "هي عملية تجميع وتقويم أدلة الإثبات وتحديد وإعداد التقارير عن مدى التوافق بين المعلومات ومعايير محددة مقدما ويجب أن تتم عملية المراجعة بواسطة شخص فني مستقل".³

ثالثاً: "المراجعة هي فحص للمعلومات من طرف شخص خارجي، شريطة أن لا يكون هو الذي حضرها او استعملها بهدف زيادة منفعة المعلومات للمستعمل".⁴

¹حمدي السقا، نفس المرجع السابق ،ص: 13.

² محمد بوتين، المراجعة والمراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، 2003، ص ص: 9-11.

³حاتم محمد الشيشي، أساسيات المراجعة مدخل معاصر، كلية التجارة، جامعة طنطا، دار النشر المكتبة العصرية، 2007، ص:15.

⁴منصور حامد محمود، محمد أبو العلا الطحان، أساسيات المراجعة، مركز التعليم المفتوح، 1998، ص ص: 49-50.

الفرع الثاني: أنواع وأهداف المراجعة

1. أنواع المراجعة:

لا يمكن التطرق للمراجعة دون معرفة أنواعها، مع مراعاة إمكانية استخدام أكثر من أساس من التبويب في آن واحد فرغم تعدد أنواع المراجعة فهذا لا يؤثر على جوهرها والمهمة المخولة لها، فسنقوم بدراسة أنواع المراجعة: أولاً: من حيث ملكية المؤسسة.

قد تكون المؤسسة موضوع المراجعة مملوكة ملكية خاصة أو عامة أو مختلطة، ففي هذا المجال يمكن تقسيم المراجعة إلى نوعين¹:

➤ **المراجعة العامة:** تنصب المراجعة العامة على المؤسسات ذات الصبغة العمومية و الحكومية في حد ذاتها، و التي تخضع للقواعد الحكومية الموضوعية، والأموال المستقلة في هذا النوع من المؤسسات لها صبغة المال العام وتمتلكها الدولة ولها الرقابة المباشرة عليها وهي إلزامية وفقاً للقانون، ويقوم جهاز الرقابة التابع للدولة بفحص حساباتها وتقديم تقريره السنوي عنها، وهذا الجهاز متخصص في الرقابة المالية ورقابة تنفيذ الموازنة وحسابات الدولة، والإدارات والمؤسسات التابعة لها.

ويتبلور دور هذا الجهاز في القيام بالسهر على الأموال العمومية المودعة في خزانة الدولة نجد هذا النوع من الرقابة خاصة لدى الدول التي كانت تنتمي للنظام الاشتراكي أين كانت المصلحة العامة هي سيدة الاقتصاد وكانت تتم عملية المراجعة من خلال عمليات رقابية مختلفة:

- مراقبة استعمال هذه الأموال ومدى تطابق هذا الاستعمال والقوانين.

- الفصل في صحة وقانونية معاملاتها وحساباتها.

- ملاحقة ومحكمة المسؤولين المخالفين للقوانين والأنظمة المتعلقة بها.

➤ **المراجعة الخاصة:** هي مراجعة المؤسسات التي تكون ملكيتها للأفراد مهما كان الشكل القانوني لهذه المؤسسات (أموال أو شركات تضامن ذات مسؤولية محدودة، جمعيات، نوادي....).

وسميت مراجعة خاصة لأن الذي يملك رأس المال عدد من الأفراد إما كبير، متوسط أو محدود كالمؤسسات الفردية.

¹ محمد ياسين غادر، تقييم دور أجهزة الرقابة في المجال تحقيق أهداف عملية المراجعة بشكل عام، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003، ص16.

ثانيا : من حيث الإلزام القانوني¹

➤ **المراجعة الإلزامية:** المراجعة الإلزامية هي تلك المراجعة التي نص القانون على الوجوب القيام بها، وألزم بها المؤسسات التي لها شكل قانون محدد، ففي الجزائر على سبيل المثال قد أخضع المشرع من خلال القانون التجاري في مادته رقم 609 شركات المساهمة للقيام بعملية المراجعة، أما في الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركة التضامن فأعفاها من إلزامية القيام بعملية المراجعة.

➤ **المراجعة الاختيارية:** وهي المراجعة التي تختارها المؤسسة هي بنفسها دون أي إلزام قانوني، فكثيرا من الدول لا تلزم قانونيا مراجعة حسابات بعض المؤسسات، إلا أن قوانين الضرائب والتي تطلب اعتماد حسابات هذه المؤسسات ومستنداتها وبياناتها المالية من أحد المحاسبين، فالحاسب في هذا المجال يقوم بتسجيل العمليات المالية وتصنيفها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، واستخراج البيانات الختامية لها بغض النظر عن مراجعتها من قبل مراجع خارجي مستقل. فنجد أن الشركات ذات المسؤولية المحدودة أو شركات التضامن أو ذات الشخص الوحيد يلجأ أصحابها بالاستعانة بخدمات المراجع الخارجي بغية الاطمئنان على صحة المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي المستخدم، و به الاطمئنان على نتائج الأعمال وتطورات الحالة المالية للمؤسسة، إذ أن هذه المعلومات تتخذ كأساس لتحديد حقوق الشركاء وخاصة في حالات الانفصال أو انضمام شريك جديد، حيث أن المشرع الجزائري نص في القانون التجاري في مادته 584 على تعيين مندوب للحسابات في حالة الاقتضاء لذلك.

ثالثا: من حيث القيام بعملية المراجعة.

➤ **المراجعة الكاملة:** المقصود بالمراجعة الكاملة أن يترك للمراجع إطارا غير محدد للعمل الذي يؤديه، و لا تضع الإدارة أو الجهة التي تعين المراجع أية قيود على نطاق أو مجال عمل المراجع، كما يترك للمراجع أن يقوم باختبار الاختيارات الضرورية والتي يراها أنها مناسبة وذلك انطلاقا من خلال خبرته، وأن يبذل العناية المهنية اللازمة في عماه وهو مسؤول عن أي أضرار تنشأ عن تهاونه في أي ناحية من نواحي العمل.²

¹ ألفين أريز ، جيمس لوك ، المراجعة مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر الرياضي ، 2002، ص ص 24-25.

² عبد الفتاح محمد الصحن و آخرون، أسس المراجعة، دار الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 43.

➤ **المراجعة الجزئية:** وهي تلك المراجع التي يقتصر فيها عمل المراجع على بعض العمليات المحددة أو المعينة في مهمته، كأن يوكل للمراجع الخارجي بمراجعة بند معين من مجموع البنود، كمراجعة المخزون فقط أو الديون أو الحقوق، وهذا النوع من المراجعة من بين الأنواع الأكثر تطبيقاً وانتشاراً في المراجعة الخارجية، وفي هذا النوع من المراجعة لا يكون المراجع مسؤولاً عن أي أضرار قد تنشأ أو يتم اكتشافها فيما بعد، إلا عن الحالات الجزئية المكلف بمراجعتها، أي إبراء ذمة المراجع من أي قصور وإهمال في مراجعة بند لم يعهد إليه.¹

رابعاً: من حيث مدى فحص وحجم الاختيارات.²

➤ **المراجعة الشاملة (التفصيلية):** يقوم المراجع في هذا النوع من المراجعة بمراجعة جميع القيود والدفاتر والسجلات والحسابات والمستندات، أي القيام بمراجعة جميع المفردات محل الفحص. وهنا يمكن أن نجد الشمولية بالنسبة إلى بند معين أو قد تكون بالنسبة لجميع عمليات المؤسسة، على حسب ما يقتضيه العقد المبرم بين المراجع و أصحاب المؤسسة والذي يوضح طبيعة وكل المراجعة والبند أو البنود المراد مراجعتها.

ونجد أن هذا النوع من المراجعة يصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، أما في المؤسسات كبيرة الحجم فسوف يؤدي استخدامها إلى زيادة أعباء عملية المراجعة وتعارضها مع عاملي الوقت والتكلفة وربما عرقلت السير العادي للنشاط داخل المؤسسة.

➤ **المراجعة الاختيارية:** في هذا النوع قوم المراجع بمراجعة جزء من الكل، حيث يقوم باختبار عدد من المفردات (عينة) لكي تخضع لعملية الفحص ليعمم بعد ذلك نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات (المجتمع) التي تم اختيار هذا الجزء منها.

إن هذا النوع من المراجعة نجده خاصة عند قيام المراجع بعملية مراجعة مؤسسات ذات الحجم الكبير وذات العمليات المتعددة بصورة كبيرة والتي يصعب فيها المراجعة الشاملة لكل العمليات (المفردات).

ويتوقف تحديد حجم العينة إلى عدة اعتبارات، من أهمها ما يظهره فحص المراجع لنظام الرقابة الداخلية المتبع في المؤسسة من جهة ومن مدى إمكانية تطبيق إجراءات المراجعة الاختيارية من جهة أخرى، إلا أن ما تم ملاحظته

¹ محمد التهامي طواهر، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 1، 2005، ص 23.

² عبد الفتاح محمد الصحن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أنه يتم اختبار وتحديد حجم العينة انطلاقاً من رؤية شخصية يغلب عليها طابع الخبرة المكتسبة للمراجع، دون أي استعانة بطرق علمية، كاعتماد طرق إحصائية في عملية اختبار وتحديد حجم العينة.

إلا أن وقوع المراجع في أخطاء عن عملية الفحص أثناء عملية التعميم على كافة أفراد المجتمع والتي أساسها كان حول سوء تمثيل مفردات العينة لكامل المجتمع إلى ظهور الحاجة إلى تحسين طريقة تحديد واختيار مفردات العينة وهذا من خلال الاعتماد على الأدوات الإحصائية المناسبة لاختيار العينة التي تمثل أحسن تمثل لمفردات المجتمع ككل¹.

خامساً: من حيث توقيت عملية المراجعة.

➤ **المراجعة المستمرة:** تتم عملية المراجعة في هذا النوع على مدار السنة المالية للمؤسسة، إذ أنه عادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة من برنامج عمل مضبوط مسبقاً، نجد هذا النوع من المراجعة في الواقع في المؤسسات كبيرة الحجم ومتعددة العمليات أين لا تصعب المراجعة المالية من تحقيق أهدافها، و لهذا النوع من المراجع مزايا أهمها²:

- توفير الوقت الكافي للمراجع من أجل التوسع في نطاق الفحص وزيادة حجم الاختبارات الممكنة للقيام بعمله على وجه الدقة؛
- يسهل هذا الأسلوب من عرض القوائم المالية الختامية مصادق عليها في وقت مبكر من السنة المالية، وهذا من خلال قيام المراجع بعملية المراجعة خلال السنة الشيء الذي يمكنه من إبداء رأي في محاييد في الوقت المناسب.
- إمكانية اكتشاف الأخطاء والتلاعبات أولاً بأول مما يساعد على اقتراح سبل العلاج في الوقت المناسب، وطرق تفاديها وعدم حدوثها في المستقبل.
- إن وجود مراجع باستمرار في المؤسسة له آثار نفسية على عمال المؤسسة وإدارتها من شأنه أن يقلل و بقدر كبير من الوقوع في الأخطاء و قلل أو يمنع القيام بالتلاعبات وهذا خشية من اكتشاف الأمر بسرعة.
- هذا الأسلوب يقلل من أخطاء عملية المراجعة لأنها تتم دون أي ضغط أو إرهاق موسمي.

¹ عبد الفتاح محمد الصحن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² محمد التهامي طواهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

➤ **المراجعة النهائية:** إن ما يميز هذا النوع من المراجعة هو أنها تتم بعد انتهاء السنة المالية وبعد الانتهاء من إعداد الحسابات والبيانات الختامية، ولهذا النوع من المراجعة مزايا جاءت على أنقاض عيوب المراجعة المستمرة وهي¹:

- التخفيف من احتمال التلاعب والتعديل في الأرقام التي مراجعتها، لأن جميع العمليات قد تم تسويتها وإقفالها.
 - عدم حدوث ارتباك في العمل داخل المؤسسة وهذا لعدم التردد المستمر على المؤسسة.
 - عدم إعطاء الفرصة لظهور علاقات شخصية بين المراجع والموظفين مما يضعف حياد واستقلالية المراجع أثناء إبداء رأيه الفني حول ما وجدته نتيجة للفحص.
 - إن إجراء عملية المراجعة في وقت محدد ومستمر يضعف من احتمالات السهو من جانب المراجعين القائمين على عملية المراجعة.
- وفي المقابل لا يخلو هذا النوع من عيوب فمنها²:
- فشله في اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر من أخطاء أو غش حال وقوعهما؛
 - استغراقه وقتا طويلا قد يؤدي إلى تأخير تقديم التقرير في موعده.
- جرت العادة على أن هذا النوع يصلح للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويقتصر في غالب الأحيان على مراجعة عناصر القوائم المالية وخاصة الميزانية تدقيقا كاملا تفصيليا وكثيرا ما يطلق عليه "بتدقيق الميزانية".
- سادسا: من حيث الجهة التي تقوم بعملية المراجعة.**
- تنقسم الى المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية بحيث سيتم التطرق للمراجع الخارجية فقط، أما المراجعة الداخلية فسيتم تناولها بالتفصيل في المبحث الثاني.

¹ عبد الفتاح محمد الصحن، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 48

² عبد الله خالد أمين، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية، مطبعة الاتحاد، عمان، 1980، ص 28.

1) المراجعة الخارجية:

جاء هذا النوع من المراجعة تبعا للجهة التي تقوم بعملية المراجعة والتي هي جهة خارجية محايدة مستقلة تمام الاستقلال عن المؤسسة، بهدف فحص السجلات البيانات والسجلات المحاسبية والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية ثم الخلاص بعد ذلك إلى إبداء رأي في محايد حول صدق وصحة وسلامة المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي لتلك المؤسسة و ذلك لإضفاء عليها صيغة المصادقية بدرجة ما حتى يمكنها بلعب دورها في مساعدة آلية السوق لتعمل وبفاعلية لمصالحه منتجها ومستعملها على حد سواء¹

2) المراجعة الداخلية: تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فاعلية الرقابة الداخلية، وتعرف المراجعة الداخلية على أنها " إحدى حلقات الرقابة الداخلية تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة " وسوف نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثاني.

2. أهداف المراجعة :

سنورد الأهداف المتوخاة من المراجعة في النقاط التالية:

- **الوجود والتحقق:** يسعى مراجع الحسابات في المؤسسة الاقتصادية إلى التأكد من أن جميع الأصول والخصوم وجميع العناصر الواردة في الميزانية وفي القوائم المالية الختامية موجودة فعلا. حيث ان المعلومات الناتجة من نظام المعلومات المحاسبية تقر مثلا بالنسبة إلى المخزون السلعي مبلغ معين عند تاريخ معين و كمية معينة ، فيسعى المراجع إلى تحقيق من هذه المعلومات من خلال الجرد لفعلي أو المادي للمخزونات .
- **الملكية والمديونية:** تعمل المراجعة في هذا البند إلى إتمام البند السابق من خلال التأكد من أن كل عناصر الأصول هي ملك للمؤسسة والخصوم التزام عليها. فالوحدات المتواجدة في المخزونات أو الحقوق هي حق شرعي لها والديون هي مستحقة فعلا لأطراف أخرى فالمراجعة بذلك تعمل على تأكيد صدق وحقيقة المعلومات المحاسبية الناتجة عن نظام المعلومات المولد لها، والتي تقدم إلى أطراف عدة سواء داخلية أو خارجية².

¹ محمد سمير الصبان، محمد الفيومي محمد، المراجعة بين النظر والتطبيق ، دار الجامعية، 1990 ، ص 51.

² لبيب عوض ، الفيومي محمد ، أصول المراجعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة، الإسكندرية، 1998، ص 88.

• الشمولية أو الكمال¹:

بما أن الشمول هو من بين أهم الخصائص الواجب توافرها في المعلومة بات من الضروري على المعلومات المحاسبية توليد معلومات معبرة وشاملة على كل الأحداث التي تمت من خلال احتواء هذه المعلومة المقدمة على المعطيات والمركبات الأساسية التي تمت بصله إلى الحدث . بغية الوصول إلى الشمولية ينبغي التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات من جهة ومن جهة أخرى العمل على تجهيز هذه البيانات بشكل يسمح من توفير معلومات شاملة ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة ، والذي يعتبر من بين أهم أهداف المراجعة لإعطاء المصدقية لمخرجات نظام المعلومات المحاسبية .

• التقييم والتخصص :

تهدف المراجعة من خلال هذا البند إلى ضرورة تقييم الأحداث المحاسبية وفقا للطرق المحاسبية المعمول بها كطرق إهلاك الاستثمارات أو إطفاء المصاريف الإعدادية وتقييم المخزونات ثم تخصيص هذه العملية في الحسابات المعنية، وبانسجام مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما ، إن الالتزام الصارم بهذا البند من شأنه أن يضمن الآتي:

- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش.
- الالتزام بالمبادئ المحاسبية.
- ثبات الطرق المحاسبية من دورة إلى أخرى.

• العرض والإفصاح:

تسعى الأطراف الطالبة للمعلومات المحاسبية إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من خلال إفصاح هذه المعلومات، التي أعدت وفقا للمعايير الممارسة المهنية، وتم تجهيزها بشكل سليم يتماشى والمبادئ المحاسبية. إن هذه المعلومات تعتبر قابلة للفحص من طرف المراجع ليثبت صحة الخطوات التي تمت داخل النظام المولد لها من جهة ومن جهة أخرى ليتأكد من مصداقيتها من خلال التمثيل الحقيقي لوضع معين داخل المؤسسة.

¹ محمد التهامي طواهري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17- 18.

● إبداء رأي فني:

يسعى المراجع من خلال عملية المراجعة إلى إبداء رأي فني محايد حول المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المولد لها ، لذلك ينبغي على هذا الأخير ، وفي إطار ما تمليه المراجعة القيام بالفحص والتحقيق من العناصر الآتية¹:

- التحقق من الإجراءات والطرق المطبقة.
- مراقبة عناصر الأصول.
- التأكد من التسجيل السليم للمعلومات.
- التأكد من التسجيل السليم لكل الأعباء والنواتج التي تخص السنوات السابقة.
- محاولة كشف أنواع الغش، التلاعب والأخطاء.
- تقييم الأداء داخل النظام والمؤسسة ككل.
- تقييم الهيكل التنظيمي.

انطلاقاً مما سبق ذكره نستطيع أن القول بأن المراجع يستطيع أن يبدي رأي فني محايد حول مدى الالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية وعن صدق ومصداقية وصراحة المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية. في الأخير نشير إلى أن الأهداف المتوخاة من المراجعة هي إحدى الأهداف الكلية للمؤسسة، وإذا ما نجحت المراجعة في تحقيق أهدافها فهي بذلك تسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: معايير وإجراءات المراجعة .

الفرع الأول: معايير المراجعة.

أولاً: المعايير العامة

المعايير العامة "تهتم المعايير العامة بالتأهيل والصفات الشخصية للمراجع وعلاقتها بجوده ونوعية الأداء المطلوب، ومن ثم فإنه يجب على المراجع قبل التعاقد على مهمة المراجعة أن يقرر ما إذا كانت هذه المعايير يمكن تحقيقها، واستيفائها عند أداء هذه المهمة "، وعلى أية حال فقد تبني مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي ثلاثة معايير عامة وهي²:

- يجب أن يتم الفحص بواسطة شخص أو أشخاص لديهم قدرات كافية من التأهيل العملي والعلمي كمراجعين.

¹ نفس المرجع أعلاه ، ص 18.

² حامد منصور والطحان، محمد والحموي محمد، المراجعة الداخلية، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص ص 32.

- يجب أن يكون لدى المراجع اتجاه فكري وعقلي محايد ومستقل في كل الأمور المتعلقة بعملية الفحص والمراجعة.

- يجب أن يبذل المراجع العناية المهنية الواجبة والمعقولة عند أدائه لمهمة الفحص وإعداد التقرير .
وتالياً شرح موجز لهذه المعايير¹:

❖ **التأهيل العلمي والعملية:** لكي يتم الفحص والمراجعة بدرجة مقبولة و ملائمة فإن المراجع يجب أن يتوفر لديه كل من التعليم والخبرة، وينال المراجع تعليمه من خلال برامج جيدة ورسمية منظمة في المحاسبة والمراجعة، ولكون المبادئ المحاسبية المتعارف عليها تمثل المعيار الذي يطبقه ويستخدمه المراجع في تقرير ما إذا كانت القوائم المالية للعميل قد عرضت بشكل صادق وعادل، فإنه لا يمكن أن يكون هذا الشخص مراجعاً ماهراً وبارعاً قبل أن يكون محاسباً ماهراً وبارعاً. وفي مجال المراجعة المالية يخضع المراجع لمتطلبات معينة للدخول إلى ممارسة المهنة. " فالمراجع المالي يجب أن يحصل على ترخيص بمزاولة المهنة من التنظيمات المهنية المختصة. » ومما لا شك فيه أن كافة إجراءات المراجعة تتطلب قدراً من الحكم الشخصي، ومن ثم فإنه بغض النظر عن قدر التعلم الرسمي الذي حصل عليه المراجع، فإنه لن يكون كافياً وحده كأساس لإبداء رأيه، ولهذا فإن التعليم الرسمي المنهجي يجب أن يدعمه خبرة كافية، وذلك بالشكل الذي يمكن المراجع من إجراء ما يلزم من تقديرات حكمية وشخصية عند أداء مهمة المراجعة، ومن ثم فإن المراجعين عند كافة المستويات يجب أن ينالوا قدراً من التدريب كافياً ومناسباً للمستوى الذي يعملون عنده، وبحيث يزيد هذا التدريب كلما زاد هذا المستوى، وأن هذه الضرورة الملحة للتعليم والتدريب إنما تعتمد على "فرض التزامات المهنة"، فضلاً عن مسؤولية المراجع تجاه المجتمع والعميل. ومعنى ذلك أنه إذا لم يتوفر لدى المراجع الخبرة العلمية والفنية في معالجة أو التعامل مع مشكلة معينة من مشاكل المراجعة فإنه يجب عليه الحصول على الخبرة والمهارة اللازمة إذا ما كان الوقت يسمح أو إحالة المهمة إلى مراجع أكثر خبرة ودراية أو يرفض المهمة².

¹ حامد منصور والطحان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² السقا، السيد احمد، المراجعة الداخلية الجوانب المالية والتشغيلية، الجمعية السعودية للنشر، السعودية، ط1، 1997، ص 235.

❖ **الاتجاه العقلي المحايد:** وهذا المعيار يتطلب من المراجع التمسك باستقلاله وحياده، وذلك حتى يتمكن من أداء مهمته بموضوعية ودون تحيز، فهذا الاستقلال يمثل حجر الزاوية بالنسبة لمهنة المراجعة". ومن ثم فإنه يجب تأكيد هذا المعيار في برامج تدريب المراجعين فضلاً عن تأكيده عند الإشراف ومتابعة أداء مهمة المراجعة، فتبرير المنفعة الاقتصادية والاجتماعية لتقرير المراجعة إنما يعتمد على كونه يتضمن رأي غير متحيزين المعلومات المحاسبية، أي أن رأي المراجع يكون لا قيمة له اجتماعياً أو اقتصادياً إذا كان المراجع غير مستقلاً عن عميله. ولهذا فإن استقلال المراجع يكون من الأهمية بمكان كمفهوم من المفاهيم التي تعتمد عليها نظرية المراجعة، كما أنه ينتج من فرضين من فروض المراجعة هما¹:

(1) لا يوجد بالضرورة تعارض في المصالح بين المراجع والعميل.

(2) إن المراجع يمارس مهمته كمراجع فقط.

وعليه فإن الفرض الأول إنما يعني أنه يكون هناك احتمال بوجود تعارض في المصالح بين الإدارة والقوائم المالية المعدة بشكل صادق وعادل والتي تمثل موضع اهتمام المراجع، فإنه من الضروري أن يتوافر للشخص الذي يفحص هذه القوائم ويراجعها بهذا القدر من الاستقلال والحيادية، وبحيث لا يكون له علاقة بالإدارة أو الوحدة الاقتصادية موضع المراجعة يمكن أن تسبب له مكاسب من تلك القوائم المالية المعدة بشكل غير عادل وصادق. أما الفرض الثاني فإنه يعني أنه عند تأدية المراجع للخدمات الأخرى بخلاف المراجعة (خدمات الاستشارات الإدارية والخدمات الضريبية... الخ) فإنها يجب أن تأخذ دوراً ثانوياً في الأهمية بالنسبة لمسؤولية المراجعة، فالمراجع يجب أن يكون ذلك الشخص في سلوكه ومظهره الذي يمارس مسؤولية المراجعة وكذلك يجب أن يمارس مسؤوليات وأحكام مستقلة من خلال الخطوات التالية²:

- كتابة برنامج المراجعة .

- جمع أدلة إثبات المراجعة.

¹ توماس ، وآخرون ، المراجعة بين النظرية والتطبيق ، تعريب : حجاج ، أحمد و سعيد ، دار المريخ ، السعودية ، ط 1 ، 1989 ، ص 16.

² كمال الدين المصطفى الدهراوي ، وآخرون ، المحاسبة والمراجعة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 175.

كتابة تقرير المراجعة " واستقلال المراجعين يجب أن يكون استقلالاً في الحقيقة والمظهر أي أنه يجب أن يكون مستقلاً شكلاً وموضوعاً، والاستقلال في الحقيقة في الأمانة الفكرية أو العقلية، " يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يراجعها، والمراجع هو الشخص الوحيد الذي يتوافر له هذا الاستقلال الفكري، والذهني أي أن يبدو للآخرين مستقلاً كذلك، ولهذا فإنه يجب أن يكون متحرراً من أية التزامات أو مصالح مع العميل أو إدارته أو ملاك المنشأة، فعلى سبيل المثال نجد أنه على الرغم من أن المراجع قد يكون غير متحيز ذهنياً وفكرياً في علاقته بالعميل، إلا أن الطرف الثالث قد يعتقد عكس هذا إذا ما كان المراجع يملك بعض الأسهم بشركة العميل، ومن هنا فإن الاستقلال يكون من الأهمية بمكان للاحتفاظ بثقة الجمهور في مهنة المراجعة، ولهذا فقد تضمنه دليل الممارسة المهنية الصادر عن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي، فضلاً عن نشرة معايير رقابة جودة الأداء رقم (1) نظام رقابة جودة الأداء لشركات ومكاتب المراجعة القانونية، والتي تمثل المرشد لمساعدة شركات ومكاتب المراجعة في المحافظة على هذا الاستقلال في المظهر.

❖ **العناية المهنية الواجبة:** يتطلب المعيار الثالث من المعايير العامة للمراجعة من المراجع بذل العناية المهنية الواجبة عند ممارسة عملية الفحص والمراجعة، ويتعلق مفهوم العناية المهنية الواجبة والذي يعتمد على فرض التزامات المهنة قبل الطرف الثالث بماذا يجب أن يعمل المراجع وكيفية أداء هذا العمل، فكل فرد يقدم خدمات للمجتمع يجب أن يتحمل مسؤولية أداء مهمته كمهني وبنفس درجة المهارة العادية المتوافرة بشكل عام لدى غيره في نفس المجال، وإزاء ذلك فإن مفهوم بذل العناية المهنية الواجبة إنما يفرض مستوى من مسؤولية الأداء يجب تحقيقه بواسطة كل الأشخاص المعنيين بتحقيق معايير العمل الميداني وإعداد التقرير، فالمراجع يجب أن يبذل العناية المهنية الواجبة في التحقق من أن دليل الإثبات كاف ومناسب لتدعيم وتأييد تقرير المراجعة. هذا من ناحية أما من الناحية الأخرى فإن مفهوم العناية المهنية الواجبة يعترف أن المراجع وكأي إنسان آخر معرض للخطأ في التقدير والحكم، وهذه الأنواع من الأخطاء تحدث في كل المهن، فالمراجع يؤدي خدمته بكل إخلاص وأمانة ولكنه قطعاً ليس معصوماً من الخطأ، فهو مسئول أمام العميل وأمام الطرف الثالث عن الإهمال وعدم الإخلاص والأمانة، وهذا ما أكدته العديد من القضايا التي طرحت أمام القضاء¹.

¹ الدهراوي كمال الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 175

ثانياً: معايير العمل الميداني:

إن توفر الكفاءة والاستقلالية لدى مراجع الحسابات غير كاف إذاً للقيام بمهمته على أحسن وجه وإعطاء الرأي الصحيح حول شرعية وصدق الحسابات. وهي مقاييس يستند إليها من أجل تقييم العمل الذي قام به وبالتالي تحديد مسؤوليته فيما إذا قام بما يجب في مراجعة ومراقبة الحسابات. ومن أجل ضمان نوعية جيدة للأعمال يجب على المراجع أن لا يكون كفاء ومستقل فقط بل يجب أن تحقق أعماله مستوى مقبول من حيث انتظام ومصادقية الحسابات، وتتمثل معايير العمل الميداني في الإرشادات اللازمة لعملية جمع أدلة الإثبات الفعلية، وتنحصر هذه المعايير التي تحكم العمل الميداني في ثلاثة معايير هي¹:

- **الإشراف والتخطيط المناسب:** يعتمد معيار الإشراف والتخطيط المناسب على مفهوم العناية المهنية الواجبة، فالغرض بذل عناية مهنية معقولة ومناسبة في أداء مهمة المراجعة فإن الأمر يتطلب ضرورة قبول مهمة المراجعة والتعاقد عليها في وقت ملائم، فضلاً عن التخطيط المناسب والكافي لإجراءات المراجعة الفعلية، والتعيين والإشراف المناسب على مساعدي المراجع أثناء القيام بمهمة المراجعة وفيما يتعلق بقبول المهمة فإنه من المفضل أن يتم تعيين المراجع في وقت مبكر قبل نهاية السنة المالية للعميل، ذلك لأن عناصر هامة من العمل الميداني يجب أدائها قبل تاريخ إعداد الميزانية (خلال السنة المالية للعميل)، وبالشكل الذي يمكن المراجع من أن يكون أكثر كفاءة، فالتخطيط يجب أن يشمل إجراءات الفحص التحليلي التمهيدي اللازم للمساعدة على تحديد وتشخيص المشاكل المحتملة والتي تتطلب اهتماماً أكثر خلال عمل المراجعة النهائية، الذي يتم في أو بعد آخر السنة المالية، كما أن الدراسة والتقييم المبدئي للرقابة الداخلية يمثل أمراً هاماً ومفيداً، فهذه الإجراءات تمكن من تحديد مناطق الضعف في نظام الرقابة الداخلية، والتي ستتطلب مزيداً من الاختبارات وتوسيع نطاق الفحص للأرصدة الناتجة عن النظام في هذه الحالة.

¹ تريش نجود ، الخطوات والاجراءات العامة لإنجاز مهمة المراجعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس 2002-2003، سطيف ، الجزائر ، ص 12.

● **تقييم نظام الرقابة الداخلية:** يتعلق هذا المعيار بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية للعميل ويتوجب على المراجع الحصول على معلومات عامة حول العميل ثم تقييم نظام الرقابة الداخلية في مرحلة ثانية وفحص الحسابات في مرحلة ثالثة. حيث أظهرت الدراسات التحليلية بأن الحالات المتعلقة بالخسائر كان يمكن تجنبها لو توفرت، أنظمة رقابة فعالة غير أن أهم هذه المراحل هي تقييمه لنظام الرقابة الداخلية، المتمثل في مجموعة الضمانات التي تساهم في التحكم في العميل، وتمثل أهمية هذه المرحلة في أنها تساعد المراجع على تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق اختبارات المراجعة لأرصدة القوائم المالية. وهذا يتمثل في أن نظام الرقابة الداخلية الجيد ينتج عنه معلومات مالية يمكن الاعتماد عليها، فلكون معظم أرصدة القوائم المالية -لعملاء المراجعة الكبار- تكون نتيجة لآلاف العمليات المالية، فإنه يكون من غير الممكن أو غير الاقتصادي مراجعة كافة هذه العمليات المالية 100%، ومن ثم فإن المراجع يجب أن يعتمد على أسلوب العينات الإحصائية، وبالطبع فإن استخدام أسلوب العينات الإحصائية يجعل هناك دائماً مخاطرة أو احتمال عدم اكتشاف التحريف والتغير في القوائم المالية من قبل المراجع¹.

● **كفاية وصلاحية أدلة (قرائن) الإثبات:** لقد تعددت التعاريف التي تناولت الأدلة أو القرائن، ولكنها تشترك جميعها في أنها تمثل كل ما يعتمد عليه الفرد للوصول إلى حكم معين عن موضوع متنازع عليه. فهي تقدم البرهان وبالتالي المساهمة في تكوين الاعتقاد السليم وإصدار الحكم المطلوب القائم على أسباب موضوعية، بعكس الأحكام التي تعتمد على الميول والنزعات والآمال والعادات وتنبؤات من يتخذ القرار، وكلها عناصر شخصية تختلف من شخص إلى آخر، ومن هذه التعاريف أن الفردية "تمثل جميع الحقائق التي تقدم لعقل الإنسان لتمكينه من اتخاذ قرار معين في موضوع جدلي. وكذلك فالقرينة اصطلاح يدل على نسبة، فهو يبلور علاقة بين عنصرين الأول يراد برهنته، والثاني يستخدم لبرهنة العنصر الأول².

يجب أن يتضمن التدقيق أيضاً التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل والطرق لزيادة الكفاءة والربحية. وهذا المعيار يتطلب من المراجع ضرورة جمع أدلة الإثبات الكافية والتي تمثل أساساً معقولاً لإبداء رأيه فيما يتعلق بالقوائم المالية، ويمثل مفهوم دليل الإثبات مجرد الأساس لعملية المراجع كما أنه يساند ويدعم كافة معايير العمل الميداني. فكافة القرارات التي يصل إليها المراجع تكون مبررة فقط إذا ما كان يدعمها دليل إثبات معقول وملائم،

¹ الرحي زاهر ، تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2003، ص 82.

² عبد الله خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ط 2 ، ص 226.

أي أن أدلة الإثبات توفر الأساس المنطقي والرشيده لأحكام وتقديرات المراجع حول عدالة وصدق عرض المعلومات المالية ، كما أن المراجع يستخدم نتائج دراسته لنظام الرقابة الداخلية في تحديد مقدار أدلة الإثبات الواجب الحصول عليها لتدعيم وتأكيد أرصدة القوائم المالية. ويعتمد مفهوم أدلة الإثبات على فرض القابلية للمراجعة والتحقق، فما لم تكن البيانات المالية قابلة للتحقق والمراجعة فإن عملية المراجعة لا يكون لوجودها معنى أو سبب¹

ثالثاً: معايير إعداد التقرير:

تمت الإشارة سابقاً إلى أن تقرير المراجعة يمثل المنتج المادي الأساسي للمراجعة، فهو يمثل المعلومات المبلغة من المراجع لأغلب المستخدمين، ومن ثم فإنه يكون من المهم توفير كافة المعلومات اللازمة بهذا التقرير بقدر الإمكان، كما أنه يجب أيضاً أن يكون واضحاً ومختصراً بالإضافة إلى كونه متطابقاً مع النموذج الذي يتبع عادة بمهنة المراجعة وتحقيقاً لذلك فقد حدد مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي أربعة معايير تحكم إعداد تقرير المراجعة وهي²:

- 1) يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها
 - 2) يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت هذه المبادئ قد طبقت خلال الفترة الحالية بنفس طريقة تطبيقها خلال الفترة السابقة .
 - 3) تعبر القوائم المالية بشكل كاف ومناسب عن ما تتضمنه من معلومات ما لم يشير التقرير إلى خلاف ذلك. يجب أن يتضمن التقرير رأي المراجع عن القوائم المالية كوحدة واحدة، أو قد يمتنع عن إبداء الرأي، وفي هذه الحالة فإن التقرير يجب أن يتضمن أسباب ذلك. وفي كل الأحوال التي يرتبط اسم المراجع بالقوائم المالية فإن التقرير يجب أن يوضح خصائص فحص المراجع ودرجة المسؤولية التي يتحملها . وتعتمد هذه المعايير على فرض.
- إن العرض الصادق والعادل للقوائم المالية إنما يعني ضمناً استخدام مبادئ المحاسبة المتعارف عليها، كما يتجسد في مفهوم العرض الصادق والعادل مفاهيم أخرى كالإفصاح المناسب، التزامات المراجعة، ويعني الإفصاح المناسب صدق وأمانة القوائم المالية في تصوير حقيقة الموارد المالية للمنشأة . وأما التزامات المراجعة فتعني أمانة وإخلاص أو (العناية المهنية الواجبة) في تحمل مسؤولية الحكم على الإفصاح المناسب للبيانات المالية.

¹ عبد الله خالد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 226

² الصبان محمد سمير ، وآخرون ، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 166.

الفرع الثاني: إجراءات المراجعة .

تتمثل إجراءات المراجعة فيما يلي¹:

1) التحقق من الوجود الفعلي عن طريق الجرد:

يتم تحقيق الأصول في نهاية العام المالي عن طريق حضور مراجع الحسابات عملية الجرد سواء بالعد أو المشاهدة أو القياس، كما يتم الطلب إلى إدارة المنشأة بتزويده بكشوف تفصيلية لهذه الأصول وما طرأ عليها من إضافات أو استهلاكات كلية أو كلية أو جزئية.

2) التحقق من ملكية الأصول:

ويتم التحقق من الملكية بالاطلاع على المستندات الدالة على الملكية للأصول كفاتورة الشراء أو عقد المبادلة أو رخصة السيارة أو سند تملك الأرض بالإضافة إلى أية مستندات أخرى تتعلق بالإضافات على الأصل والاستهلاكات الكلية أي استبعاد بعض الأصول من الوجود ويلاحظ أنه عند جرد الأصول في نهاية العام المالي يجب أن يؤخذ على قاعدة الملكية وليس قاعدة الوجود بمعنى أنه يجب استبعاد الأصول المملوكة للغير وموجودة بمستودعات المنشأة من قوائم الجرد، بالرغم من عدم وجودها في مستودعات المنشأة.

3) التحقق من صحة تقييم الأصول:

- مراجعة سجلات الأصول من حيث صحتها أو شموليتها لجميع مفردات هذه الأصول.
- تحقيق من كفاية الاستهلاكات وحسب المعدلات المتعارف عليها والتأكيد من أنها مطبقة من سنة لأخرى بطريقة متجانسة .
- مراعاة عدم الخلط بين المصروفات الإرادية والمصروفات الرأسمالية المتعلقة بالأصول الثابتة.
- مراعاة أن تكلفة الأصل الثابت تتضمن ثمن الشراء مضافاً إليها جميع المصاريف إلا أن يصبح صالحاً للاستعمال.

4) التحقق من الدقة الحسابية :

يجب على مراجع الحسابات التحقق من الدقة الحسابية بين الأرصدة الموجودة بالقوائم المالية وبين المسجل في الدفاتر الأستاذ المساعدة لكافة الحسابات.

¹ يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 62

5) القيام بالمراجعة المستندية :

إن المراجعة المستندية تمثل لب عملية المراجعة، وأن نجاح أية مراجعة يعتمد على الكيفية التي تتم بها المراجعة المستندية، ولقد عرفت المراجعة المستندية بأنها " أداة فعالة في أيدي مراجع الحسابات لتأكد من دقة العمليات المختلفة المقيدة بالدفاتر وبذلك في لب عملية المراجعة، وتعني المراجعة المستندية فحص العمليات المالية مع قرائن كافية لاقتناع المراجع عن جديتها ودقتها وسلامتها، ويعتمد نجاح العملية بأكملها إلى حد كبير على المراجعة المستندية، لكي يحصل على أفضل النتائج ومن ثم يمكن القول بأن المراجعة المستندية تمثل العمود الفقري لعملية المراجعة"¹.

6) المراجعة الانتقادية :

تعتمد هذه الوسيلة من وسائل جمع الأدلة ، أو القرائن على مهارات المراجع وخبرته، فهي تشمل الفحص السريع للمستندات والدفاتر والسجلات والقوائم المالية بهدف اكتشاف النواحي الشاذة أو الغير العادية التي لم يتمكن المراجع من اكتشافها أثناء قيامه بالفحص عن طريق المراجعة المستندية أو الحسائية، وذلك بسبب وجود اسم شخص أو منشأة لم يسبق أن ظهر له حساب بدفتر الأستاذ العام عند ورود المصادقات لمراجع الحسابات وهنا يكتشف المراجع إرسال المنشأة خطابات المصادقات إلى أشخاص وهميين.

7) مراعاة الاكتمال²:

يجب على مراجع الحسابات الخارجي المستقبل أن يراعى الاكتمال عند مراجعة القوائم المالية، ويعني الاكتمال أن جميع الحقوق التي للمنشأة على قديم إثباتها بالدفاتر والسجلات في تاريخ الميزانية العمومية.

المطلب الثالث: لجنة المراجعة³

هناك اتجاه متزايد في كثير من الشركات نحو إنشاء ما يطلق عليه لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين وذلك بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية مما يزيد من استقلالية قسم المراجعة الداخلية عن الإدارة، وكلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة وقسم المراجعة الداخلية، كلما زاد احتمال توافر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقدير ويجب أن تكون لجنة المراجعة مسؤولة على الأقل عن الإشراف على توظيف

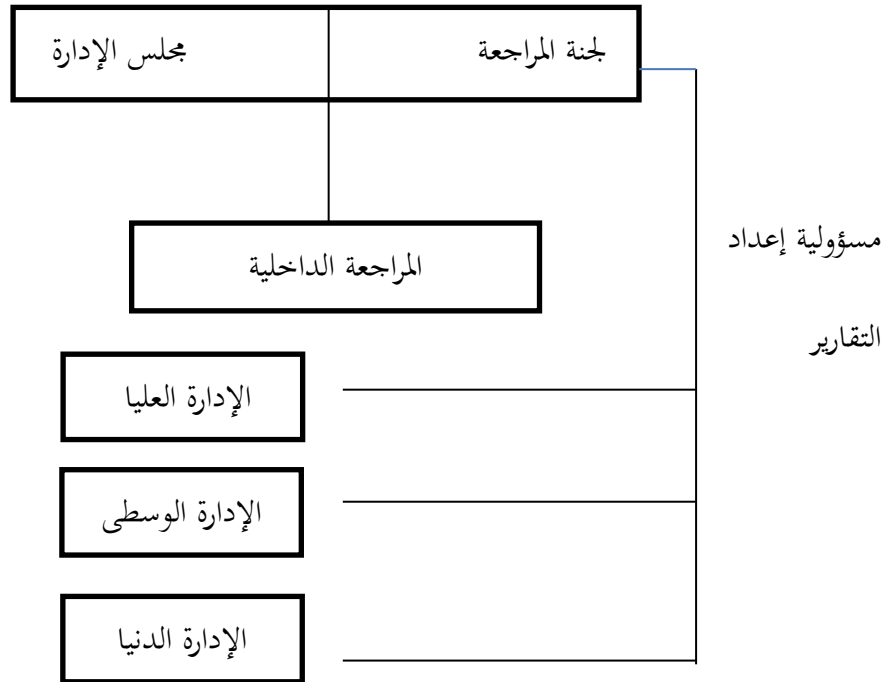
¹ يوسف محمد جربوع ، نفس المرجع السابق، ص ص 62-68.

² أمين السيد أحمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2007، 393.

³ عبد الفتاح محمد الصحن ، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، ط1، 2006، ص 234.

، وترقية، ومكافأة رئيس قسم المراجعة الداخلية (المشرف) ، ويجب أن يتم اعتماد جميع السياسات والمعايير والجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة.

وبين الشكل رقم (1-1): العلاقة بين قسم المراجعة الداخلية والمستويات الإدارية المختلفة بالشركة:



المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية

إن تعقد النشاطات وتنوعها في المؤسسات وتضاعف أحجام هذه الأخيرة، مما أدى إلى تضاعف المعلومات المالية التي ينبغي إعدادها دورياً، كان من الأسباب المباشرة في ظهور المراجعة الداخلية. إذ مع كبر الحجم وضخامة الوسائل البشرية، المادية والمالية المستعملة يصعب التسيير، تكثر العمليات والمعلومات المتدفقة والأخطاء والانحرافات والتلاعب أحياناً.

المطلب الأول: تطور المراجعة الداخلية ومفهومها

الفرع الأول: تطور المراجعة الداخلية

- المرحلة الأولى: ما قبل سنة 1947.

كان يقصد بالمراجعة الداخلية في هذه الفترة بأنها المراجعة التي يقوم بها مجموعة من موظفي المنشأة وذلك لتعقب الأخطاء وكان هدف المراجع هنا يعبر عن تصيد الأخطاء. وكان هدف وقائياً ولم يكن هدفاً بناءً، وكان الفرق بين المراجعة الداخلية والخارجية في هذه الفترة يتمثل في الجهة التي يقوم بعملية المراجعة.

- المرحلة الثانية: ما بين 1947 حتى 1957.

تم إنشاء معهد المراجعة الداخليين الأمريكي في عام 1941، ومنذ ذلك التاريخ عمل هذا المعهد على تدعيم وتطوير المراجعة الداخلية حيث تم إصدار أول توصياته عن المراجعة الداخلية ومسؤوليات المراجع الداخلي سنة 1947، وعرفت المراجعة الداخلية على أنها "النشاط المحايد الذي يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم خدمات وقائية للإدارة". وعلى ذلك نجد أن المراجعة الداخلية نوع من أنواع الرقابة تمارس وظيفتها عن طريق قياس وتقييم غيرها من أنواع الرقابة وتهتم أساساً بالجوانب المالية والمحاسبية ويكون العميل الوحيد المستفيد منها هو إدارة المنشأة وهدفها هدف وقائي فقط¹.

- المرحلة الثالثة : ما بين 1957 حتى 1971.

أصدر معهد المراجعين الداخليين تعريف آخر للمراجعة الداخلية بدلاً من التعريف السابق حيث يتم توسيع مجال عمل المراجع الداخلي. وكذلك التوسع في أهداف المراجعة الداخلية حيث لم يقتصر هذا التعريف على الأهداف الوقائية ولكنه تناول الأهداف البناءة وبذلك طلبت الإدارة من المراجع الداخلي التقييم واقتراح الحلول للمشاكل

¹نادر شعبان ابراهيم السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص ص 24-25.

وإبداء الآراء ومتابعة تنفيذ التوجيهات وقد جاء التعريف كما يلي: "المراجعة الداخلية هي ذلك النشاط التقييمي المحايد داخل المنشأة لمراجعة العمليات المحاسبية والمالية وذلك بقصد خدمة الإدارة وتقييم خدمات رقابية بناءً فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى"¹.

- المرحلة الرابعة: ما بين 1971 حتى 1981.

تم وضع تعريف آخر لمراجعة الداخلية سنة 1971. حيث تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها "نشاط تقييمي محايد داخل المنشأة لمراجعة عملياتها بقصد خدمة الإدارة". ويلاحظ هنا أنه استعمل لفظ "عملياتها" بدلا من العمليات المحاسبية والمالية وبهذا يكون التعريف قد توسع في مجال المراجعة الداخلية سواء المحاسبية والعمليات غير المحاسبية.

- المرحلة الخامسة: ما بين 1981 حتى 1999.

تم إصدار تعريف جديد للمراجعة الداخلية ظهر سنة 1981 جاء فيه أن المراجعة الداخلية هي "ذلك النشاط التقييمي المحايد داخل المنشأة لخدمة المنشأة، فهي نظام رقابي يعمل عن طريق فحص وتقييم فعالية وكفاية نظم الرقابة الأخرى". ونلاحظ من هذا التعريف السابق أن المراجعة الداخلية تحولت من أداة لخدمة التنظيم ككل كما نلاحظ أن ذلك سوف يؤثر على كل من مكان قسم المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي داخل المنشأة وعلى استقلال المراجع الداخلي. وفي عام 1991 أصدر مجمع المراجعين الداخليين تعريف جديد للمراجعة الداخلية جاء فيه "المراجعة الداخلية هي الوظيفة التقييمية المحايدة التي يتم تشكيلها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطة المنشأة كخدمة للمنشأة"².

- المرحلة السادسة والاختيرة من 1999 حتى الآن.

في 1999 أصدر معهد المراجعين الداخليين أحدث تعريف للمراجعة الداخلية وهو "المراجعة الداخلية هي نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المنشأة. أنها تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات لإدارة المخاطر و الرقابة والسيطرة".

¹ العمرات أحمد، المراجعة الداخلية، الإطار النظري و المحتوى السلوكي، دار البشير، 1990، ص 12

² نادر شعبان ابراهيم السواح ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

نجد ان هذا التعريف قد أخذ في الاعتبار كافة الأسباب التي أدت الى التطورات والاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية ومراعاة احتياجات العميل الرئيسي للمواجهة الداخلية وهو الادارة¹.

الفرع الثاني: مفهوم المراجعة الداخلية.

تعددت تعريفات المراجعة الداخلية من كاتب إلى آخر فسنستعرف عليها من خلال التعاريف التالية :

1. تمثل المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم للقيام بالمسؤوليات المنوطين بها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها ويمكنان نبين طبيعة المراجعة الداخلية².
2. يعد أول تعريف للمراجعة الداخلية تعريف مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي " IIA " سنة 1947. فقد جاء فيه ما يلي³:

المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، وهي نوع من الرقابة هدفه فحص وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى. وهذا النوع من المراجعة يتعامل أساساً مع الأمور المحاسبية و المالية، ولكنه قد يتعامل بشكل ما مع بعض الأمور ذات الطبيعة التشغيلية.

وعليه فالمراجعة الداخلية تتعامل في الأصل مع الأمور المالية والمحاسبية، للتأكد من صحتها، ولا تتعامل بشكل رئيسي مع الأمور التشغيلية إلا عندما تطلب الإدارة العليا منها ذلك، وهدفها هو خدمة الإدارة العليا فقط

¹عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ، ط1 ، 2006، ص 219.

²عبد الفتاح محمد الصحن ، مرجع سبق ذكره، ص 220.

³عبد الوهاب نصر ، شحاتة السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2005-2006، ص 497.

المطلب الثاني: معايير وأنواع المراجعة الداخلية.

الفرع الأول: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.

وستعرض المعايير الدولية على النحو التالي:¹

✓ أولاً: معايير الاستقلال.

ويعني استقلال المراجع الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وتحقيق الاستقلال عندما يقوم المراجع الداخلي بأداء عمله بحرية وبموضوعية ويسمح ذلك للمراجع الداخلي بإعطاء رأي غير متحيز، ويتحقق الاستقلال بناء وتشمل معايير الاستقلال على معايير فرعية وهي:

– **المركز التنظيمي:** يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بمكانة تنظيمية تسمح له بالقيام بإنجاز الأعمال والمسؤوليات الخاصة به بحرية.

– **الموضوعية:** يجب أن لا يرتبط المراجع الداخلي بأداء أي عمل يقوم هو بمراجعتها، كما يجب أن يكون موضوعياً في حكمه على الأشياء من خلال قيامه بمراجعتها على الوضع التنظيمي والموضوعية.

✓ ثانياً: معايير الحرفية المهنية لإدارة المراجعة الداخلية.

وتحتوي هذه المعايير على عدد من المعايير الفرعية هي:

• **التشكيل:** يجب أن تقدم التأكيدات على أن الكفاءة الفنية والخلفية التعليمية للمراجعين الداخليين مناسبة للمراجعات التي يقومون بها.

• **المعرفة والمهارات والتدريب:** يجب أن يتوافر في قسم المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات و التدريب اللازم لتنفيذ مسؤوليات المراجعة المناطة به.

• **الإشراف:** يجب أن يتوافر الإشراف على تنفيذ المهام في قسم المراجعة الداخلية.

• **العلاقات الإنسانية و الاتصال:** يجب أن يتوافر لدى المراجع الداخلي المعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والاتصالات الفعالة والمهارات في التعامل مع الأفراد.

• **التعليم المستمر:** يجب على المراجعين الداخليين المحافظة على المستوى التنافسي لمعلوماتهم الفنية.

• **بذل العناية المهنية:** أن تبذل القدر الكافي من العناية المهنية أثناء أداء عمليات المراجعة الداخلية.

¹ محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتنفيذ قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات الصناعية، مركز المشروعات الدولية، القاهرة، 2005، ص 9.

✓ ثالثا : معايير نطاق العمل (الفحص) الميداني¹

ويتطلب من المراجع دراسة و فحص وتقييم مدى كفاءة و فاعلية نطاق الرقابة الداخلية، ومدى كفاءة أداء المهام والمسؤوليات قبل تحديد نطاق العمل وذلك بهدف التحقق من مدى توفر ضمانات وضوابط كافية لتحقيق المنشأ لأهدافها بكفاءة و فاعلية، ومدى تطبيق هذه الضوابط وقدرة المنشأة على حماية أصولها أو استغلال مواردها المتاحة بكفاءة و فاعلية.

✓ رابعا : معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية.

إن عمل المراجع الداخلي لا بد أن يشمل تخطيط عملية المراجعة الداخلية، وفحص وتقييم المعلومات، وتوصيل النتائج وعملية المراجعة. وتمثل هذه المعايير شرح لكافة المراحل المختلفة لعملية المراجعة الداخلية والتي تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بعملية المتابعة.

- التخطيط : يجب أن يقوم المراجع الداخلي بالتخطيط الدقيق لكل عملية مراجعة .
- فحص وتقييم المعلومات: حيث يجب على المراجعين الداخليين جمع وتحليل وتفسير المعلومات والحصول على الأدلة الكافية التي تؤيد نتائج المراجعة.
- توصيل النتائج: يجب على المراجعين الداخليين التقرير عن نتائج أعمال المراجعة .
- المتابعة : يجب على المراجعين الداخليين القيام بعملية المتابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات الصحيحة المطلوبة على ضوء نتائج المراجعة.

✓ خامسا : معايير إدارة قسم المراجعة الداخلية.

- يجب أن يدير مدير إدارة المراجعة الداخلية إدارته بشكل سليم، حيث ألزم هذا المعيار مدير إدارة المراجعة الداخلية بضرورة القيام بالاتي :
- تحديد الأهداف والسلطات والمسؤوليات: يجب أن يكون لدى مدير قسم المراجعة الداخلية قائمة بأهداف وسلطات وصلاحيات ومسؤوليات قسم المراجعة الداخلية .
- التخطيط : يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة من القسم .
- السياسات والإجراءات: ضرورة قيام مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع السياسات والإجراءات المكتوبة لتوجيهها لمراجعين التابعين له في تحديد مسؤولياتهم وأعمالهم¹.

¹ محمد عبد الفتاح ابراهيم ، نفس المرجع السابق ، ص 10.

الفرع الثاني : أنواع المراجعة الداخلية:

يمكن تقسيم المراجعة الداخلية إلى قسمين مراجعة إدارية ومراجعة مالية كالآتي²:

1) المراجعة الإدارية:

وهي المراجعة التي تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو الحسابية ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المنشأة.

2) المراجعة المالية:

وتعني مراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستخدمة في تسيير هذا الجانب بالاعتماد على التقنيات التالية:

- **منهجية المراجعة الداخلية:** وتوضح كيفية قيام المراجع الداخلي بتقنية مهمته ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

❖ **التخطيط الأول لعملية المراجعة الداخلية :** حيث يقوم المراجع بالاطلاع على أعمال المنشأة والتعرف عليها عن كثب وذلك بغرض تكوين الملف الدائم للمنشأة وذلك من خلال ثلاثة مراحل:

- الدراسة الأولية بالحصول على البيانات الأساسية للمنشأة.
- إعداد برنامج المراجعة (تحديد الأهداف ونطاق العمل المطلوب).
- توزيع الاختصاصات.

❖ **القيام بالمراجعة:** وتعني الممارسة الفعلية للمراجعة من قبل المراجع بعد التحقق من صحة العمليات والتحليل والالتزام والتقييم ويجب أن تتكامل هذه العناصر مع بعضها لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية باعتبارها الحلقة الأخيرة في نظام الرقابة الداخلية.

¹ صالح القراء، مدونة العلوم المالية والإدارية المحاسبة، بدون دار النشر، بدون سنة النشر، ص 120

المطلب الثالث: مسؤوليات وواجبات المراجع الداخلي.

الفرع الأول : مسؤوليات المراجع الداخلي.

يمكن تقسيم مسؤوليات المراجع المختلفة إلى الأنواع التالية¹:

(1) مسؤولية فنية:

- وهي التي تدخل في صميم عمله كمراجع حسابات قانوني للشركة وتتلخص في مجالين رئيسيين هما:
- مسؤوليته في التحقق من أن الشركة قد طبقت وبشكل سليم القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها بين المحاسبين والمقبولة قبولاً عاماً .
- مسؤوليته في التحقق من أن نصوص القوانين واللوائح والأنظمة والعقود وغيرها من الوثائق التي تنظم أعمال وأنشطة الشركة قد طبقت تطبيقاً سليماً.

(2) مسؤولية أخلاقية:

- وهي التي تتعلق بالإخلال بأمانة وأخلاقيات المهنة ومن أمثلة ذلك ما يلي:
- إخفاء المراجع حقائق مادية معنية عرفها عند المراجعة .
- تقديم بيانات مضللة وغير حقيقية.
- إخفاء أي تلاعب أو تحريف في المستندات أو السجلات أو الدفاتر
- الإهمال أو التقاعس في أداء عمله.
- إذا أبدى رأياً معينا غير الحقيقة لمناقفة أحد المسؤولين.
- إذا لم يضمن تقريره كل الانحرافات التي كشف عنها.

(3) مسؤولية مدنية:

- تتمثل هذه المسؤولية بالنسبة للمراجع في بعض نواحي القصور التي تتعلق بعمل المراجع ومن أهمها:
 - حالة إهمال المراجع في قيامه بأداء عمله وعدم بذل العناية المهنية اللازمة .
 - حالة وقوع المراجع في بعض الأخطاء أثناء مراجعته.
 - عدم قيامه أصلاً بالمراجعة.
- ولذلك قد يتعرض المراجع نتيجة هذا الإهمال للمسؤولية حيث يسأل عن أي أخطاء يسيرة أو كبيرة وقد يكون عرضة للتحذير أو لفت النظر مما قد يضطره للحرص أمام المسؤولين في الشركة.

¹ محمد السيد سرايا ، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، ط1، 2007، ص ص 65- 66.

4) مسؤولية جنائية¹:

وهي التي تتمثل في ارتكاب المراجع لبعض التصرفات الضارة بمصلحة الشركة عن عمد ومن هذه التصرفات أو الأفعال التي يترتب عليها المسؤولية الجنائية للمراجع ما يلي:

- تأمر المراجع مع الإدارة على توزيع أرباح صورية على المساهمين حتى لا تظهر نواحي القصور والإهمال في إدارة الشركة.
- تأمر المراجع مع مجلس الإدارة في مجال اتخاذ قرارات معينة في ظاهرها أنها في مصلحة الشركة ولكن في حقيقتها فيها كل الضرر بمصلحة الشركة أو المساهمين .
- إغفال المراجع وتغاضيه عن بعض الانحرافات التي ارتكبها بعض المسؤولين في الشركة وعدم تضمين تقريره ذلك خوفا على مصالحه الشخصية دون مصلحة باقي الأطراف في الشركة.

الفرع الثاني: واجبات المراجع الداخلي²

1. يجب عليه ان يقوم بالفحص والتدقيق الفعلي لحسابات الشركة ودفاترها بما تحتويه من قيود يومية وحسابات أستاذ بغرض التحقق من صحتها وسلامتها وكشف أي خطأ والعمل على تصحيحها بالتعاون مع محاسبي الشركة.
 2. يجب على المراجع التحقق من القيم المسجلة لعناصر الأصول والالتزامات المختلفة بأي طريقة من طرق التحقق التي يراها مناسبة بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، ويمكن في هذا المجال استخدام بعض أدوات وأساليب المراجعة الفنية.
 3. يجب على المراجع أن يتأكد من مدى قوة نظام الرقابة الداخلية بتقييمه حتى يستطيع اختيار عينات المراجعة بشكل ملائم وسليم ويغطي معظم عمليات الشركة.
- يجب على المراجع التأكد إلى جانب الفحص والمراجعة الدفترية أن الشركة تقوم بتطبيق القوانين واللوائح والأنظمة المختلفة وتلتزم بها بطريقة سليمة، كما تلتزم بنصوص بنود العقود المختلفة التي قبلتها ووقعت عليها.

¹ محمد السيد سرايا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 66-67.

² نفس المرجع اعلاه، ص 62.

المبحث الثالث: تنفيذ عملية المراجعة الداخلية.

المطلب الأول : الأدوات والتقنيات المستعملة في عمل المراجعة الداخلية.

الفرع الأول: الأدوات المستعملة في المراجعة الداخلية.

1) أدوات التساؤل:¹

1-1 تقنيات السبر:

هي عبارة عن عينات تختار بطريقة عشوائية من مجتمع إحصائي، تعمم نتائجها على كل المجتمع. من خلال هذه التقنية يهدف المراجع إلى تحليل ظاهرة معينة (خطأ أو ضعف النظام) أو استنتاج مدى تأثيره على الوظيفة محل المراجعة، وانطلاقاً من النتائج فإن المراجع الداخلي يرفع ملاحظاته وتوصياته إلى الإدارة ومسؤولي المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة.

1-2 الحوار:

يستعمل بكثرة في المراجعة الداخلية، ولا يعتبر محادثة أو استجواب، وللحوار شروط هي:

- يجب احترام السلم الهرمي بحيث لا يجب على المراجع الداخلي إجراء حوار مع عامل دون أن يكون المسؤول على دراية.
- يجب إبلاغ العامل بأهداف المهمة والأهداف المنتظرة من وراء إجراء هذا الحوار
- إعلامه عن نقاط الضعف والأخطاء والنقائص التي لاحظها المراجع الداخلي قبل محاورته .
- المراجع الداخلي لا يهتم بالأشخاص بل بالأعمال التي يقومون بها.
- تلخيص مستوى الحوار وإبلاغه للشخص محل الحوار، والحصول على موافقته قبل الإدلاء به إلى مسؤولي المؤسسة.

1-3 استجواب الملف الآلي:

قد يلجأ المراجع إلى استجواب أو تفحص المعلومات المسجلة آلياً والتي لا يمكن إخفاؤها أو إتلافها، نظراً لإمكانية إخفاء بعض المعلومات باستعمال الوسائل السابقة. لكن من أجل استعمال هذه الأداة يجب أن تتوفر ثلاث شروط وهي:

¹ jaque Renard, « **Théorie et pratique de l'audit interne** » Edition d'organisation , France – paris, P 309.

- أن يكون الملف الآلي ناجعاً وأن يحتوي على كل المعلومات المراد فحصها على أن يكون هناك أي تأخر في نقل وتسجيل هذه المعلومات.

- امتلاك أشخاص قادرين على استجواب الملف الآلي، فإذا قام المراجع بهذا العمل لابد من أن تكون له مؤهلات في الإعلام الآلي، وإلا وجب اصطحاب مختصين في هذا المجال.

1-4 التحقيقات والمقاربات المختلفة:

لا تعتبر أدوات في حد ذاتها، وإنما يلجأ إليها المراجع من أجل التأكد من صدق معلومات يكون قد تحصل عليها في فترة سابقة، هذه التحقيقات أغلبها حسابية يقوم بها المراجع للتأكد من بعض المجاميع التي تحصل عليها، أما المقاربات فهي تسمح للمراجع الداخلي بالحصول على معلومة واحدة من مصدرين مختلفين.

2 - أدوات الوصف:

هناك عدد كبير من أدوات الفحص نذكر منها:

2-1 الملاحظة:

- لكي يقوم المراجع الداخلي بعملية الملاحظة يجب أن ينتقل إلى الميدان، وللملاحظة شروط:
- لا يجب أن تتم الملاحظة بطريقة خفية بل يجب على المراجع الداخلي انتهاج نهج أسلوب الشفافية.
- لا يجب أن تكون الملاحظة محدودة في الزمن بل يجب أن تتم بطريقة دورية ومستمرة.
- إن عملية الملاحظة يجب أن تتبع بعملية التحقق ولا يكتفي بها المراجع للخروج بأي نتيجة كانت ويمكن ملاحظة ما يلي:

- مسار عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- أملاك المؤسسة للتأكد من سلامة الأصول والتأكد من التطابق الفعلي والمحاسبي.
- الوثائق، إذ أن المراجع لا يكتفي بالشروح التي تقدم له.
- تصرفات العمال عند الأداء بمهامهم¹.

2-2 الرواية:

هي من أهم الأدوات التي يستعملها المراجع الداخلي، حيث يقوم بسماع الشخص أو العامل محل المراجعة وأخذ النقاط، ولا يتدخل إلا من أجل طلب استفسارات إيضاحية عن معلومات معينة.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 309.

2-3 شبكة تحليل المهام:

يقوم المراجع الداخلي أولاً بإحصاء وتسجيل مهام الوظيفة محل المراجعة، ثم يقوم بالبحث عن الأشخاص الذين يقومون بتأدية هذه وتسجيلهم على شبكة تحليل المهام، وعند اكتمال ملاءمة شبكة تحليل المهام يقوم المراجع الداخلي بتحديد الأخطاء والتدخل في أداء المهام.

2-4 شبكة أو جدول تداول الوثائق:

يسمح هذا الجدول بتمثيل عملية انتقال الوثائق والمعلومات بين مختلف الوظائف ومراكز القرار، كما بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى، وقد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على وجود مراجع داخلي واحد، تمكن هذه العملية من معرفة منبع هذه الوثائق والمعلومات والطرف المرسل إليه و بالتالي إعطاء صورة واضحة عن مسار هذه المعلومات.

الفرع الثاني: التقنيات المستعملة في عمل المراجعة الداخلية.

1) قوائم استقصاء لتحصيل المعلومات:

هي عبارة أسئلة يطرحها المراجع الداخلي خلال المرحلة التمهيدية التي تدفعه إلى التعريف على الوظيفة محل المراجعة، وهذه الأسئلة تسمح له بتحديد نطاق إشرافه، تنظيم عمله، ثم السماح له بإعداد أسئلة المرحلة الموالية من عمله.

يتم بناء هذا الدليل حسب قدرات وتجربة كل مراجع، كما يتم بناءه حسب المعلومات التي يود معرفتها.

2) قائمة استقصاء الرقابة الداخلية:

هذه القائمة يتم بناؤها لاحقاً عند تحضير برنامج العمل، بحيث يسمح كل سؤال بالتعرف على نقاط الرقابة الداخلية، والتي تقيمها لكشف نقاط الضعف وتقديم البدائل.

يجب الإشارة إلى أن قائمة الاستقصاء هذه ليست مجموعة من الأسئلة المحضرة مسبقاً، وإنما تحضير كل قائمة لتكوين خاصة بمهمة معينة، في هذه المرحلة ينتقل المراجع الداخلي من العموميات ويخصص عمله ليتعرف على نقاط الرقابة الداخلية لوظيفة التي هي محل المراجعة.

المطلب الثاني: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية.

يعد التخطيط أول الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعية لأية وحدة تنظيمية. وهذا الأمر ينطبق على وحدة المراجعة الداخلية كوحدة تنظيمية لها أهدافها. ومهمة التخطيط لعمليات المراجعة الداخلية تقع على عاتق مدير المراجعة بالدرجة الأولى، فهو الذي يحدد المجالات التي يجب مراجعتها، ويعين فريق العمل الذي يمكن أن يقوم بمراجعة تلك المجالات. تشمل عملية التخطيط لتنفيذ عمليات المراجعة الداخلية المراحل التالية¹:

- تحديد الأهداف التي وضعتها وحدة المراجعة الداخلية نصب عينها خلال الفترة التي تغطيها الخطة.
- وضع جداول عمل محددة لإجراء المراجعات الداخلية خلال تلك الفترة.
- وضع خطط للاحتياجات من الأيدي العاملة اللازمة لوحدة المراجعة الداخلية.
- وضع خطة بالموازنات التقديرية المالية اللازمة للاحتياجات وحدة المراجعة.
- تصميم نماذج تقارير النشاط التي سوف تصدرها وحدة المراجعة الداخلية عن الأنشطة التي سيتم إنجازها داخل هذه الوحدة.

المطلب الثالث : تنفيذ وتصميم عملية المراجعة الداخلية.

أولا : التخطيط والإشراف في عملية المراجعة.

1) الحصول على معلومات عن المؤسسة: مهما كانت المهمة المكلف بها المراجع الداخلي أو الخارجي، فمنطلقها هو دائما نفسه، فعلى المراجع أن يحصل على معلومات حول المؤسسة حول المراجعة، فالمعلومات التي يحصل عليها تسمح له بوضع علاقة بين المعلومات المحاسبية و الواقع التي تحاول أن تظهره هذه الأخيرة، وبالتالي تسمح له بالوصول إلى نتائج أكثر صحة ودقة فهذه المعلومات التي تحصل عليها تساعد في وضع برنامج عمل. ولحصر المعلومات التي يحتاجها المراجع والتي يستعملها فعلا، يحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:¹

- ما هي مختلف أنشطة المؤسسة؟
- من هم المسؤولون عن مختلف الأنشطة العملية و التنظيمية في المؤسسة؟
- ما هو التطور التاريخي للمؤسسة؟
- ما هي الوسائل التقنية المستعملة على المستوى العملي ؟

¹ الصبان محمد سمير ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 179-180.

2) برنامج المراجعة¹:

وضع المراجع لبرنامج مراجعة يعتبر أحد النتائج التي يتوصل إليها في المرحلة التمهيدية بحيث أن هذا الأخير أي البرنامج يجب أن يصادق عليه المراجعون، فالبرنامج يحتوي على النتائج الأولية لتحليل الإجراءات والمخاطر المتعلقة. فبرنامج المراجعة يعطي الخطوة العريضة التي تقوم عليها المراجعة، كما ينبغي أن تكون الإجراءات المتعلقة بتقييم نظام الرقابة الداخلية مدونة بالبرنامج، كما يستحسن التعبير عن برنامج المراجعة في شكل خرائط توضح تدفق العمليات الخاصة بالمراجعة. وحتى يكون برنامج المراجعة وجودة عالية فعلى المراجع أن يقوم بتقييم أولي نظام الرقابة الذي سيتولى فحصه فحوصا دقيقا لمعرفة مدى كفايته وسلامته ومدى إمكانية الاعتماد عليه في خطة عمله وتحديد مخاطر المراجعة والمشاكل التي ستواجهه أثناء القيام بمهمته.

3) أوراق العمل:

إن الجزء الكبير من وقت المراجع مخصص لتخطيط وإعداد ومراجعة أوراق العمل لأنها تزيد من الكفاءة المهنية وتساعد في أداء مهامه و إعداد تقريره المتضمن لرأيه الفني المحايد عن القوائم المالية، كما أن المراجع يستعمل أوراق العمل من سجلات محاسبية ووثائق مالية لتدعيم و إثبات العمل الذي قام به. مما سبق يمكن تعريف أوراق العمل بأنها: " تشمل كل الأدلة والقرائن التي يتم اتباعها بواسطة المراجع، لإظهار ما قام به من عمل، والطرق والإجراءات التي اتبعها، والنتائج التي توصل إليها وبواسطة المراجع الأسس التي يستند إليها في إعداد التقرير والقرائن لمدى الفحص الذي قام به، والدليل على إتباع العناية المهنية أثناء عملية الفحص."

4) ملفات المراجعة.

إن الطابع الدائم لمهمة المراجع تجعله ملزما بمسك ملفين أساسيين والمتمثلين في الملف الدائم والملف الجاري، فمسك هاذين الملفين يسمح له ب:

- هيكلية مراحل الرقابة والتحقق من جميع كل العناصر اللازمة للإفصاح برأيه حول الحسابات السنوية الخاضعة لفحصه.

- تكوين المراجع لمصدر دائم للمعلومات حول المؤسسة المراجعة طوال قيامه بمهمته.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 180.

- الحفاظ و التسليم عند الحاجة للدليل عن الأعمال المنفذة والوسائل الموضوعة والمستعملة للوصول إلى الإفصاح عن رأي حول درجة عدالة وصدق الحسابات السنوية.

- التطبيق للمعايير الموضوعة الوطنية منها والعالمية.

- مراقبة العمل المنفذ من طرف المساعدين.

ثانيا: الأدلة و القرائن في عملية المراجعة¹:

1) أنواع أدلة الإثبات وقرائنه:

هناك العديد من أنواع أدلة الإثبات والقرائن أهمها:

- الفحص الفعلي أو المادي والذي يتم من طرف المراجع للتأكد من وجود الممتلكات التي تظهرها المؤسسة.

- شهادات شفوية أو تحريرية تم إعدادها داخل المؤسسة أو من طرف خارجي.

- العمليات الحسابية التي يراجعها المراجع.

- سلامة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.

- سجلات كاملة، مفصلة و منظمة.

2) قواعد المفاضلة بين الأدلة و القرائن:

أن تقدير مدى حجّة الأدلة والقرائن ودرجة الاعتماد عليها والمفاضلة بينها يقوم على أسس معينة مبنية على الاعتبار التالية:

مدى صلاحية الأسلوب الفني الذي يعتمد عليه المراجع والوسيلة للحصول على القرينة أو دليل الإثبات حيث يستطيع أن يفقد الدليل حجّيته وقوّته في حالة عدم اختيار المراجع للطريقة المناسبة للحصول على الدليل أو القرينة فسننتطرق إلى وسائل الحصول عليها فيما بعد.

- مصدر القرينة حيث أن القرينة ذات المصدر الخارجي أكثر قوة من ذات المصدر الداخلي.

- طبيعة القرينة حيث هناك نوعان منها، موضوعية وذاتية، فالموضوعية أكثر قوة من الذاتية نظرا لعدم اعتمادها على التفسير الذاتي للمراجع.

¹ Ordre National Des Experts Comptables, Commissaires aux comptes et comptables agréés : Diligences professionnelles du commissaire aux comptes, 1994, P P 9-10.

- ارتباطا لقرينة أو الدليل بالعنصر أو العملية محل الفحص، فكلما كان الارتباط قويا ووثيقا كلما كانت حجّة ودرجة الاعتماد أكبر.

3) وسائل جمع الأدلة والقرائن¹:

تعرضنا فيما سبق إلى أنواع أدلة الإثبات في المراجعة وقواعد المفاضلة بينها، وسنتناول من خلال ما يلي الوسائل المتاحة للمراجع للحصول على هذه الأدلة و التي من أهمها:

- الجرد الفعلي.
- المراجعة المستندية.
- طريقة المصادقات.
- طريقة الاستفسارات.
- المراجعة الحسابية.
- الربط بين المعلومات والمقارنات.

ثالثا: التقرير عن عملية المراجعة.

عند نهاية عملية المراجعة يقوم المراجع بإعداد تقرير يتضمن رأيه الفني المحايد بخصوص القوائم المالية ومدى صحتها ومصداقيتها، كما يحتوي هذا التقرير على النتائج والملاحظات المسجلة بشأنها، فالتقرير يعتبر المنتج النهائي لعملية المراجعة لذلك تم وضع معايير لا بد من الالتزام بها أثناء إعدادة بحيث تتعلق هذه المعايير بكيفية ومحتوى التقرير.

¹ خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره ، ص 155.

الخلاصة:

٢٠ مما سبق نستطيع أن نعتبر المراجعة الداخلية أداة الإدارة وعينها في قياس فعالية الوسائل الرقابية المطبقة في المشروع، ففي أي مشروع منظم تنظيمها جيد لابد أن تتوفر لديه طرق ووسائل لغرض التأكد من العمل التنفيذي أي للتأكد من الرقابة الداخلية وفعاليتها وتطبيقها.

وقد تطورت المراجعة الداخلية واختلفت من صناعة إلى أخرى بل من شركة لي أخرى داخل نفس الصناعة وأدى التطور إلى إضافة بعد جديد وهو تقييم أداء العمليات للوقوف على مدى كفاءة هذا الأداء، ومع ذلك فإن هناك بعض المشروعات لازلت تركز على المراجعة بمفهومها التقليدي الذي يقتصر على تحقيق التفصيلي للسجلات المحاسبية وحماية الأصول.

وإن ظهور المراجعة وتطورها ووصولها إلى ما هي عليه الآن كان أمراً حتمياً بسبب توسع المؤسسة و تشعب وظائفها مع زيادة تعقدها وتفرعها.

فالهدف من المراجعة يتمثل في التحقق من صحة وصدق البيانات المحاسبية والمالية ومدى تمثيلها للمركز المالي للمؤسسة والنتيجة المسجلة من طرفها، هذا عن طريق إبداء رأي في ومحايد حول تلك البيانات المفحوصة من طرف المراجع الخارجي، والذي يشترط فيه أن يكون مستقلاً عن المؤسسة وذو كفاءة مهنية وخبرة، هذا في إطار المعايير التي تحظى بالقبول العام والمنهجية التي وضعت لتنظيم هذه المهنة.

تمهيد:

تعتبر البنوك شريان الحياة الاقتصادية من خلال الدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة فيما يتعلق بعمليات الإقراض ومع ازدياد نشاط الأفراد واختلاف طموحاتهم ومشاريعهم ازداد الطلب على القروض من البنوك.

ولقد ركزنا في هذا الفصل على تعريف بنك التنمية المحلية لمديرية مجمع الاستغلال لمستغانم إلى جانب النشأة، المهام، والأسلوب التمويلي المتبع المعتمد من خلال دراسة الضمانات المقدمة وطريقة تسييرها إلى مرحلة اتخاذ القرار بشأن ملف القرض والأخطار المتوقعة.

المبحث الأول: دراسة بنك التنمية المحلية

المطلب الأول: لمحة تعريفية لبنك التنمية المحلية:

الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحلية:

بنك التنمية المحلية هو عضو المنظومة الوطنية للوسائل الالكترونية (بطاقة السحب والدفع)، الدولية (فيزا انترناشيونال) ونظام التعويض الإلكتروني وخدمة المونيغرام للتحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر. بنك التنمية المحلية هو أحدث البنوك في الجزائر، وانبثق من القرض الشعبي الجزائري وقد تأسس بموجب المرسوم رقم 185/85 المؤرخ في 1985/04/30 برأس مال قدره سبعة ملايين دينار جزائري مقره الرئيسي سطاوالي ولاية تيبازة.

هو بنك ملك للدولة خاضع للقانون التجاري ويتولى العمليات المألوفة ويعتبر بنك الودائع، يقوم بكل العمليات لحسابات جارية، توفير، قروض، صفقات، وخدمات متفرقة، يقوم بتقديم قروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل لكل القطاعات الاقتصادية باستثناء القطاع الفلاحي حيث يوجد بنك خاص لهذا القطاع وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية واختصار وظائفه فيما يلي:

1- القيام بالعمليات المألوفة.

2- تمويل الاستثمار الإنتاجي المخططة في طرق الجماعات المحلية.

3- تمويل عمليات الرهن.

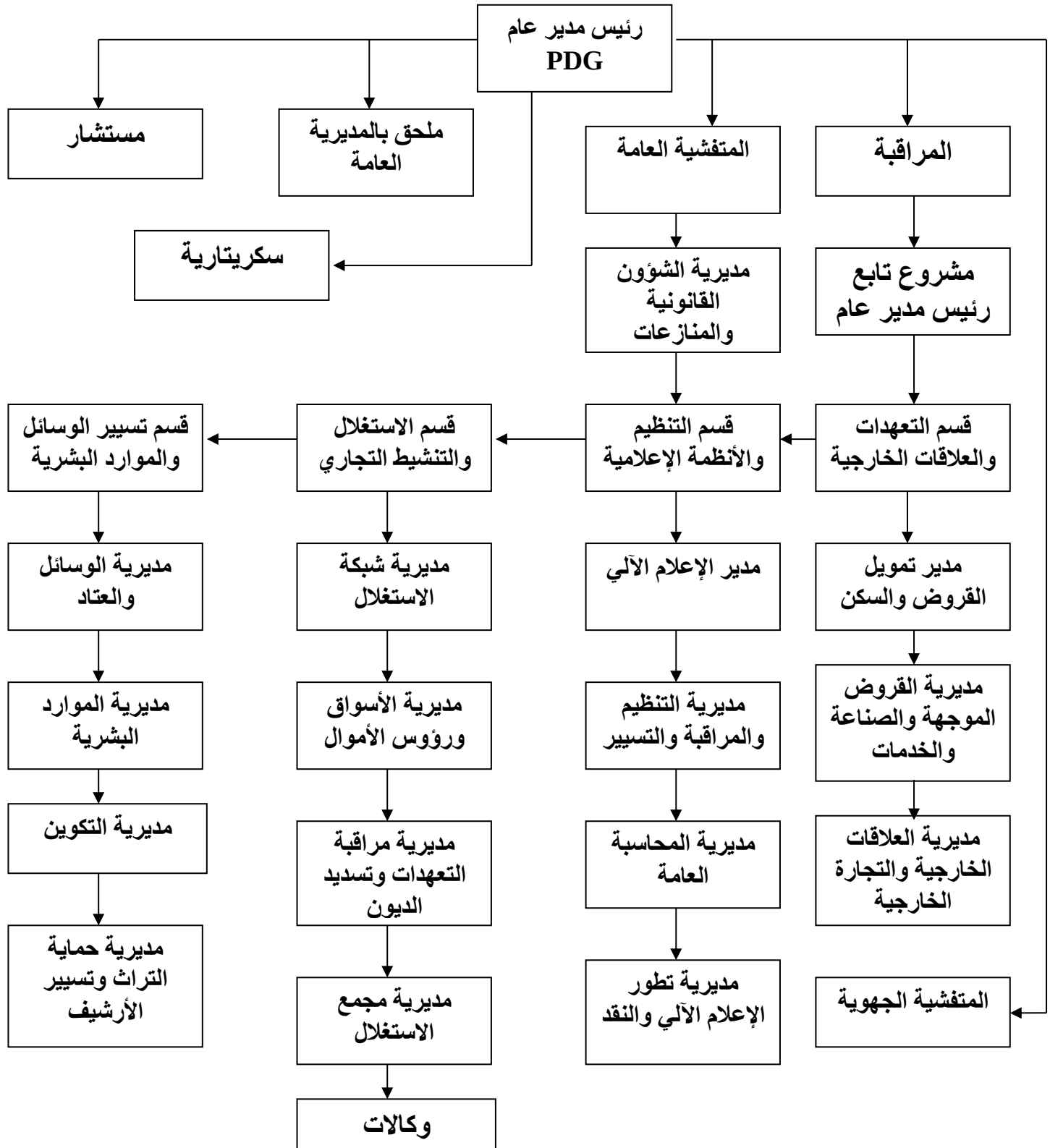
4- تمويل عمليات الاستيراد والتصدير.

5- تمويل القروض العقارية.

يعتبر بنك التنمية المحلية من أكثر الشبكات البنكية على الصعيد الوطني إذ يحتوي على 148 وكالة موزعة على 15 مديرية جهوية ويشغل أكثر من 9603 شخصا.

يبلغ رأس المال الاجتماعي للبنك 13.900.000.000 دج مما يمكنه من القيام بالعمليات المذكورة أعلاه.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الوطني لبنك التنمية المحلية:
الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي الوطني لبنك التنمية المحلية



المصدر: بنك التنمية المحلية - وكالة مستغانم -

المطلب الثاني: لمحة تعريفية لمديرية مجمع الاستغلال

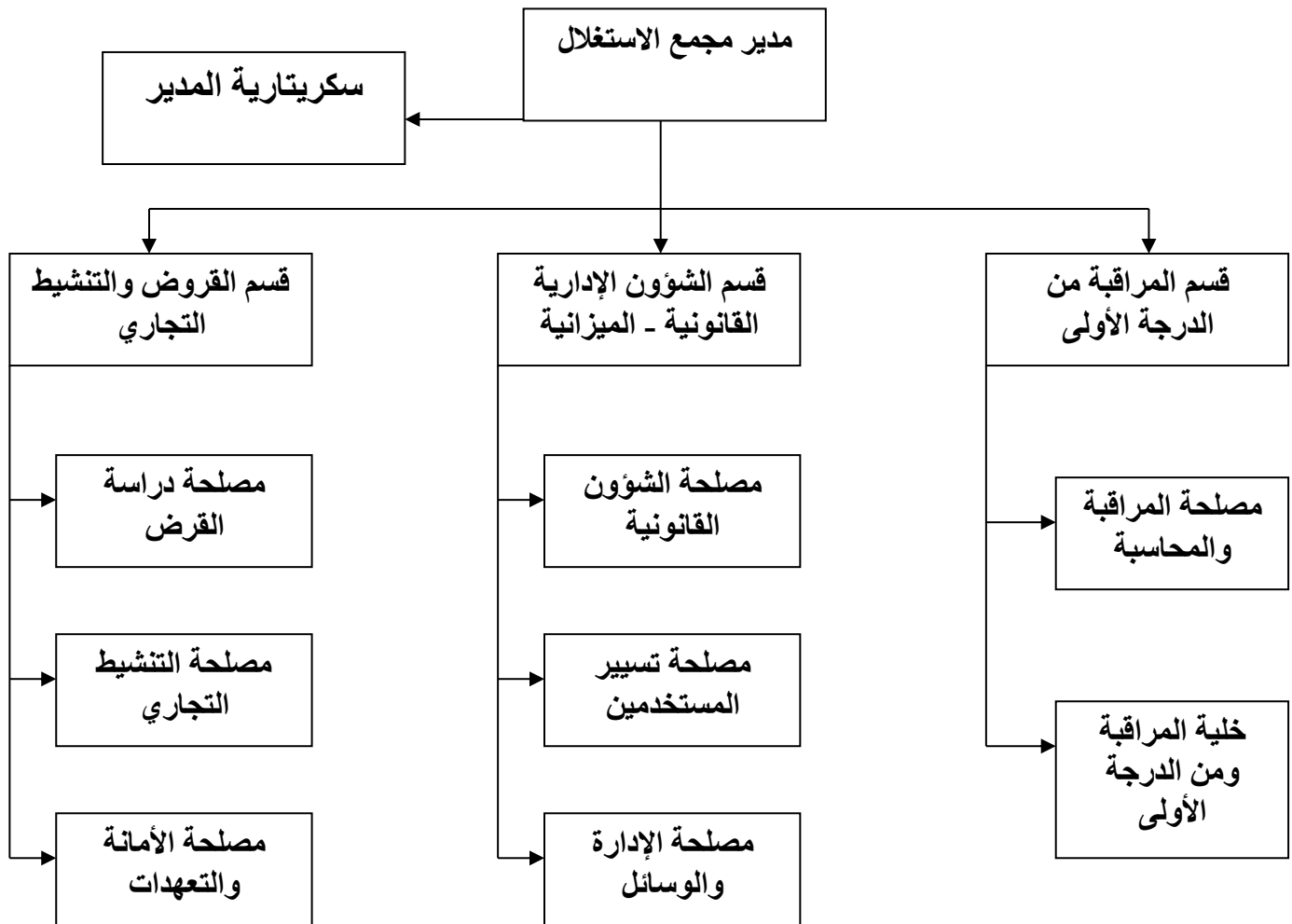
الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحلية الجهوية لولاية مستغانم

أنشأ بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم في 1985/07/01، وكان يشمل آنذاك وكالة رسمية بمستغانم "بن سليمان" وأيضاً وكالة غيليزان، تيارت، وادي رهيو، مازونة وسيدي علي.

برز هذا التقدم في الشبكة بفتح في 1998/11/12 مراكز جديدة لفوج الاستغلال بمستغانم وكالة الظهرة وعدة وكالات أخرى بعين تادلس، قصر الشلالة وزمورة وما يمثل 11 وكالة مقسمة على 3 ولايات إلى نهاية سنة 2003.

الفرع الثاني: مخطط مديرية مجمع الاستغلال

الشكل (3-2): مخطط مديرية مجمع الاستغلال



المصدر: بنك التنمية المحلية - وكالة مستغانم -

المطلب الثالث: مهامات مديرية مجمع الاستغلال

1- قسم القرض والتنشيط التجاري:

هذا الفرع يختص في تجميع الموارد والمراحل التجارية الخاصة بالوكالات ومراقبة المشاريع حتى تحقيقها:

- متابعة ملف زبائن الوكالات يوميا وفي مجال القانون.
- تهيئة المشروع السنوي الخاص بوظائف وكالات مجموعة الاستغلال ومتابعة تحقيقها.
- ضمان مراقبة استعمال الوعد للقرض من خلال الوكالة.
- ضمان مراقبة احترام كل ما يتعلق بالقواعد الداخلية والخارجية فيما يخص قواعد الأمان من طرف الوكالات.

- تهيئة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية لبناء وكالات جديدة بما أنه مسؤول عن الجانب التجاري لأجل الطرف المسؤول عن العلاقات التفتيشية الخاصة وإعطاء تقرير لمدير الاستغلال العام عن نتائج نشاطه.

- كما يعمل ضمان انتشار المعلومة.
- التأكد من التسيير الإداري الخاص بالقروض.
- إرسال يوميا تقارير خاصة بكل النشاطات إلى مجموعة الاستغلال.
- ضمان التسيير المالي المرتبط بمجموعة الاستغلال.
- تأمين المهمات الخاصة بالمركز.
- إرسال الحالات المطلوبة من طرف المديرية الرئيسية للقروض وإعطائهم تقارير يوميا وعلى طلباتهم.

1-1 مصلحة دراسة القروض:

دورها دراسة ومراقبة ملفات الضرائب والتأمين ومدى مساهمة القرض في تنمية وتطوير المشروع أو تجديده ودراسته من الناحية المحاسبية والميدانية.

1-2 مصلحة الأمانة و التعهدات: هذا المكتب مكلف بما يلي:

- مراقبة مصداقية التصاريح المتعلقة بالقروض في مجال المفاوضات مع اتخاذ الحذر ومراقبة مصداقية استعمال القرض مع احترام شكله ومضمونه وضماناته .
- تسيير ملفات الوافدين على طلب القروض والوكالات وإبلاغ مديرية مجموعة الاستغلال عن كل تجاوز في مجال توزيع القروض.

- تخزين وتسيير محفظة فعاليات الأوراق التي لم يتم المحاسبة عليها من طرف الوكالات.
- من خلال التحاليل اليومية الخاصة باتخاذ قواعد الحذر عند ملاحظة أي نقص يجب إبلاغ المصلحة القانونية.

- مسك ملف الذين لم يتم الدفع لهم بالتعاون مع المصلحة الرئيسية للمخاطرة بمديرية مراقبة التعاقد.
- تأسيس ونقل تقرير النشاطات فصليا المتركة على تعاقدات مجموعة الاستغلال (مديرية شبكة مجموعة الاستغلال) ومديرية مجموعة الاستغلال بالإضافة إلى مديريات القرض.

1-3 مصلحة التنشيط التجاري: وهذه المصلحة مكلفة بما يلي:

- مساعدة الوكالات لتحقيق أهداف الاستغلال في مجال البنوك وتجميع الموارد وتوثيق القروض.
- تحقيق مشروع المعاملات التجارية الخاصة بمديرية مجمع الاستغلال ومساعدة الوكالات لتحقيقه.
- تسيير ملف زبائن الوكالات وتوطيد العلاقات بين الوكالات.

2- قسم إدارة الميزانية والأعمال القضائية:

تقوم هذه المصلحة بدراسة الميزانية بشكل دقيق ومتابعة القروض من الناحية القانونية والقضائية في حالة بعض المشاكل وتضم المصالح التالية:

2-1 مصلحة الشؤون القانونية

- تتمثل مهامها في حل النزاعات واسترجاع الديون في حالة وجود أسباب أو ظروف لدى المقترض وبالتالي يكون هناك حصر للمقترض في وضع قانوني ومتابعته من ضمان تسديد الديون عن طريق الاتصال بالمقترض للإقراض (تسديد القرض وقت استحقاقه) وهذا عن طريق تنبيه بإرسال شعار كتنبه أول.
- مساعدة الوكالات في الإطار القانوني لحل المشاكل الاجتماعية كانتهاك بعض الحقوق ومشاكل مالية كالدفاع عن حقوق البنك في حالة وجودها.
- بالإضافة إلى المتابعة بالعلاقات مع المحامين، الموثق... وهذا في حالة القيام ببيع الضمانات الرسمية بالمراد العلني وتوزيع الأموال الموجودة بالبنك على المورثين.

2-2 مصلحة الإدارة والوسائل:

تتم هذه المصلحة بتقديم الخدمات الدارية والوسائل الضرورية فهي تقوم بدراسة الميزانية وكل ما يتعلق بها وبدراسة اليومية وتوفير جميع الوسائل الضرورية.

2-3 مصلحة تسيير المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بكل ما هو شخص فهي تعول على القيام بالتسيير الأحسن والجيد وهذا كل ما يخص العمال وهذا من خلال قيامها بدراسات متعددة تتمثل فيما يلي: الشخصية الذاتية للعمال وسمعتهم الأخلاقية في إطار مشوارهم المهني كما تهتم أيضا بالمراقبة ومنح التقاعد، التكوين الجيد للإطارات....

3- قسم المراقبة من الدرجة الأولى:

في إطار مهامه هو مكلف بما يلي:

- تحقيق المراقبة والمحاسبة في مديرية الاستغلال ووكلاتها.
- مراقبة ومتابعة متوسط أيام المحاسبة الآتية من الوكالات والحالات اليومية من مديرية المحاسبة العامة (الميزانية/الأرقام/الحالات) ومصدقية الكتابات والوجه الحسن لكل وكالة.
- نقل كل حالات التواصل وحالات الوكالات إلى مديرية المحاسبة العامة.
- مراقبة فترات التعهدات بمختلف طبيعتها.
- التأكد بطريقة هامة من احترام تطبيق التعليمات والقواعد الداخلية والخارجية للمعاملة البنكية.

3-1 مصلحة المراقبة العامة:

هي مكلفة بما يلي:

- ضمان المراقبة المحاسبية للوكالات التابعة لها.
- التأكد من أن الوكالات المرتبطة بما تقوم بتنقية ملفات التجارة الخارجية تبعا لتواريخ محددة لقاعدة التبادلات.

- الإشعار بكل خلل داخل السلم الهرمي.
- تؤمن زيارات المراسل المحلي لمديرية فرع الاستغلال حيث يقدم لها تقرير متواصل.
- القيام بمهام المراقبة والتفتيش المبرمج من خلال جدول من طرف مديرية فرع الاستغلال.

3-2 خلية المراقبة من الدرجة الأولى:

مكلفة بما يلي:

- تحرير المهمات وتقديمها إلى المعنيين بها.
- متابعة تطبيق إرشادات السلم الهرمي المتخصص في هذه المادة.

المبحث الثاني: تقديم القروض من خلال الضمانات المقدمة:

المطلب الأول: دراسة الملف:

قبل التطرق إلى دراسة ملف القرض نعرض على شروط ومكونات والمراحل التي يمر بها الملف بعد إيداعه للحصول على الموافقة أو الرفض استنادا لما جاء في هذا الملف من معلومات حول المستثمر والمشروع ككل. ويتخذ القرار حسب القانون الداخلي للبنك الذي حدد بمبلغ 10.000.000 دج في كل المستويات في البنك حيث إذا تعدى المشروع الممول القيمة المحددة فإن ملف القرض ينتقل إلى مستوى آخر.

الفرع الأول: تكوين الملف:

يجب على المستفيد من القرض أن يكون زبونا لدى البنك أي يملك حسابا لدى البنك ويتعين عليه تكوين الملف التالي:

- طلب خطي يحدد فيه سبب طلب القرض ومبلغه.

- نسخة من الوثائق القانونية.

- وثيقة مصادق عليها من السجل التجاري.

- تقديم دراسة تقنية اقتصادية عامة لنشاطاته.

- الحالة الجبائية.

- قرار وكالة ترقية الاستثمارات.

- فاتورة شكلية للتجهيزات اللازمة.

وعند تقديم هذا الملف للبنك يحدد نوع القرض الذي يطلبه ومبلغه، مدة استحقاقه والهدف من طلبه، كما يقدم ضمانات تقلل من مخاطر عدم التسديد أو عدم القدرة على التسديد.

الفرع الثاني: دراسة ملف القرض:

عندما يصل ملف القرض إلى الوكالة يمر بالشخص المكلف بالدراسات وعندها يعطي رأيه فيه، أي دراسة المردودية وعدة عوامل من خلالها يقيم المشروع ثم يعطى الملف لنائب المدير أو رئيس مصلحة التعهدات للنظر فيه وإعطاء رأيه، وأخيرا يصل الملف إلى المدير لإعطاء القرار النهائي فيما يخص منح القرض بالقيمة التي يريدها المستثمر أو بتخفيض قيمته أو رفض الملف نهائيا.

المطلب الثاني: دراسة تطبيقية لمشروع استثماري

لابد من دراسة جوانب المشروع الأولية وذلك بالتعريف والتحليل للمعطيات الموجودة في ملف القرض والوثائق المصاحبة وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: التعريف بالمشروع:

الجدول (3-1): مقارنة بين مشروعين من حيث التعريف

المشروع الأول	المشروع الثاني
- الوضعية القانونية: شركة (SARL).	- شركة تضامن.
- عدد مناصب العمل: 7.	- 20 عاملا.
- رأس المال الخاص: 20.000.000 دج	- 9.000.000 دج.
- نوع النشاط: تشغيل شاحنات.	- محطة بنزين.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ومن أجل دراسة المشروع قام خبير لدى البنك بتقديم ما هو موجود من مرافق ووسائل وكانت على النحو التالي:

الجدول (3-2): مقارنة بين مشروعين من حيث الموجودات

المشروع الأول	المشروع الثاني
- مستودعات.	- مقهى و مكتب محاسبة.
- شاحنات.	- أرضية المحطة غير تامة الأشغال.
	- خزانات الوقود غير تامة الأشغال.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ومن أجل تدعيم مشاريعهم قام المستثمران بتقديم الضمانات التالية:

الجدول (3-3): مقارنة بين مشروعين من حيث الضمانات

المشروع الأول	المشروع الثاني
- تأمين متعدد المخاطر. - رهن الآلات المتحصل عليها. - رهن العقارات الغير المنقولة.	- تأمين متعدد المخاطر. - كفالة الشركاء. - رهن العتاد و المحطة. - رهن الشركة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: موضوع القرض:

ذكرنا فيما سبق أن صاحب المشروع الأول يمتلك ما قيمته 20.000.000 دج كرأسمال خاص كما أنه قام بتقديم طلب للحصول على قرض من البنك تبلغ نسبته حوالي 75% من تكلفة المشروع الإجمالية . أما فيما يخص المشروع الثاني تقدم صاحب الملف بطلب قرض قيمته 5.000.000 دج من أجل مشروع يخص إنشاء محطة بنزين في منطقة لا تتوفر على هذا النوع من المحطات.

الفرع الثالث: تقييم المشاريع و القرار البنكي:

رغم أهمية منح القروض ومردوديتها إلا أنها لا يستهان بها مما يستوجب العمل بدقة وحسن المتابعة لاكتشاف مواضع الضعف للمشروع.

ولتجنب هذه المخاطر يعمل البنك على الدراسة الجيدة للمشروع والتأكد من المركز المالي للزبون، كما لا تخلو عملية صنع القروض من مخاطر السيولة وهو ناتج عن تأخر الزبون عن تسديد مبلغ القرض في ميعاد استحقاقه. وهذا ما يجعل البنك يقوم بدراسة المخاطر التي يمكن أن تواجهه عند قبوله لملف الطلب، حيث يأخذ بعين الاعتبار أسباب متعددة لعدم تسديد القروض كالوفاة أو ما شابه.

وللتحقق من مخاطر القرض يلجأ البنك إلى فرض ضمانات وتكون في الأشكال المختلفة التي قدمناها في الجانب النظري .

وتقييم المخاطر هي المرحلة الأساسية من دراسة ملف القرض، وحسب دراسة الملف الأول ونظرا لعدم كفاية الضمانات المقدمة بالرغم من موافقة مديرية الاستغلال لمستغانم لهذا الملف إلا أنه حول لمديرية مجمع الاستغلال

للجزائر لان هذا المبلغ يفوق المبلغ المحدد سابقا نظرا للسنة التي قدم فيها الملف وبالتالي قرر البنك عدم تقديم القرض وسوف يعيد الزبون النظر في إمكانية الرفع من رأسماله الخاص أو زيادة تقديم ضمانات أخرى.

أما المشروع الثاني فقد استقبل بالإيجاب لأنه في منطقة تفتقر لهذا النوع من محطات البنزين والمردودية جد ملائمة بعد الدراسات التي أجريت للمشروع.

ومن ثم إعطاء قرار الموافقة بمنح القرض أي التمويل اللازم لسد الاحتياجات المالية بالنسبة لصاحب هذا المشروع بقيمة 4.500.000 دج يستحق الدفع بعد 5 سنوات و 6 أشهر.

المبحث الثالث : تقديم نموذجي لمشروعين أحدهما مقبول والآخر مرفوض.

سوف نستعرض في هذا المبحث إلى دراسة نموذجين لمشروعين أحدهما مقبول مع التطرق إلى أسباب قبوله، ونموذج لمشروع مرفوض مع معرفة أسباب رفضه.

المطلب الأول : النموذج المقبول و عوامل قبوله.

1-1 عرض المشروع:

الاسم التجاري : شركة الهندسة الريفية والمعمارية لولاية المدية (التيطري).

الاختصار: SOGRUT .

الشكل القانوني : (شركة ذات أسهم SPA).

رأس المال الاحتياطي : 13500000.00 دج.

الرئيس المدير العام :

الرئيس أعضاء مجلس الإدارة :

الهدف الاجتماعي: تنفيذ كل أشغال الهندسة الريفية والحضرية.

المقر الاجتماعي: عين الذهب - المدية -

سجل تجاري رقم :

الرقم الجبائي :

رقم الحساب البنكي :

تاريخ فتح الحساب :

رصيد الحساب في 3/3/2004 مدين ب: 7.037.911.00 دج.

طلب الزبون : سحب على المكشوف بقيمة 25.000.000.00 دج.

الضمانات المقدمة:

- رهن من المرتبة الأولى للأرض و المقر الاجتماعي.

- تنازل عن مستحقات الصفقة (المقاول).

البنك بصدد القيام بدراسة طلب قرض من طرف، السيد..... الرئيس المدير العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية SOGRUT- SPA برأسمال يقدر بـ 13500000.00 دج .

يتمثل طلب هذه المؤسسة في قروض استغلال على شكل سحب على المكشوف قيمته 25.000.000.00 دج وذلك لتغطية احتياجات دورية قصيرة الأجل متعلقة بنشاط المؤسسة للتمويل بالمواد الأولية وقطع غيار من نوع خاص.

تعود العلاقة بين بنك ومؤسسة SOGRUT إلى تاريخ افتتاح وكالة BDL المدية، مع العلم أن المؤسسة كانت من زبائن القرض الشعبي الجزائري، ثم تحولت إلى بنك التنمية المحلية - وكالة البرواقية - وبعدها حول حساب المؤسسة إلى وكالة المدية مباشرة عقب افتتاحها هناك.

2-1 تحليل الوضعية المالية:

تقوم دراستنا للوضعية المالية لمؤسسة SOGRUT على بيانات حقيقية مقدمة ضمن طلب القرض (الميزانيات المحاسبية + جداول حسابات النتائج لكل من سنتي 2002-2003 إضافة إلى الميزانية التقديرية لسنة 2004).

مكتنتنا هذه البيانات من إعداد القوائم المالية التالية.

أ/ الجزء الأعلى من الميزانية:

الجدول (3-4): الجزء الأعلى من الميزانية

2004	2003	2002	خصوم	2004	2003	2002	أصول
13.50	13.50	13.50	اموال جماعية	12.02	12.02	12.02	أراضي
17.56	17.56	17.67	احتياطات	215.2	147.7	145.2	تجهيزات إنتاج
6.38	6.38	6.38	مساهمات أخرى	21	21	21	تجهيزات اجتماعية
-19.6	-22.9	-26.0	نتائج قيد التخصيص	7.50	5029	4036	قيم ثابتة أخرى
3.8	2.807	3.105	النتيجة				
21.63	17.33	14.53	مج الاموال الخاصة	234.8	165.4	161.5	أثا اجمالية
109.0	35.66	41.59	د ط الاجل	124.8	120.7	117.3	اهتلاكات
130.7	53.00	56.12	أموال الدائمة	110.0	44.31	44.20	أثا صافية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على القوائم محاسبية المقدمة من طرف المؤسسة إلى البنك.

التعليق: تشكل تجهيزات الإنتاج نسبة معمرة من قيمة الأصول الثابتة الإجمالية للمؤسسة، هذه التجهيزات تقادمت أي أهتلكت بنسبة (80 %) في سنة 2003، فمن واجب المؤسسة إذن أن تحدد تجهيزاتها في أقرب الآجال، فنجد أن تجهيزات الإنتاج تمثل على كل من المباني بقيمة صافية تقدر بـ 16.735.000.00 دج ومعدات النقل ومعدات وأدوات ومنشآت هيكلية، مع توقع أن تحوز المؤسسة على تجهيزات جديدة خلال سنة 2004.

- القيم الثابتة الأخرى تمثل كفالات مدفوعة (حقوق الاستثمار).
- الأموال الخاصة للمؤسسة تتزايد من سنة إلى أخرى من خلال النتائج الإيجابية المحققة.
- تمثل الديون طويلة الأجل قروضا بنكية، مع العلم أن المؤسسة تحصلت على قرض قصير في شكل سحب على المكشوف حول فيما بعد إلى قرض متوسط الأجل.

وإليك التغيرات في رأس المال العامل الدائم من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-5): تغيرات رأس المال العامل الدائم .

2004	2003	2002	
130.728	53.602	56.128	أموال دائمة
110.017	44.312	44.202	أثا صافية
20.711	8.690	11.926	رأس مال دائم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على القوائم محاسبية المقدمة من طرف المؤسسة إلى البنك.

ب/ الجزء الأسفل من الميزانية:

الجدول (3-6): الجزء الأسفل من الميزانية

2004	2003	2002	أصول	2004	2003	2002	خصوم
3.000		1.379	قيم الاستغلال	16.00	14.25	21.45	ديوان المخزونات
7.000	7.882	8.205	قيم جاهزة	31.64	29.82	29.92	محجوزات بنكية
32.00	11.13	29.54	المخزونات	244	45	45	ديوان الاستغلال
	31.12	39.12	تسبيقات الاستغلال	400	930	362	تسبيقات تجارية
42.00	4.261		زبائن	31.00	58.85	29.57	مع الخ المتداولة
	54.40						
3.100	11.35	4.798	أصول متداولة	47.64	74.07	31.34	ديوان المالية
			قيم جاهزة	17.16	365	14.47	
45.00	65.76	43.48	أصول في الاجل	64.81	74.44	55.85	مع د ق الأجل
105.8	118.7	100	مع الأصول	175.8	118.7	100	أموال الدائمة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على القوائم محاسبية المقدمة من طرف المؤسسة إلى البنك.

الجدول (3-7): الجزء الأسفل من الميزانية

2004	2003	2002	
47.644	74.078	41.434	مع أ متداولة
42.000	54.404	39.127	مع خ متداولة
5.644	19.674	2.307	إ ر م العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على القوائم محاسبية المقدمة من طرف المؤسسة إلى البنك.

الجدول (3-8): جدول حساب الخزينة

2004	2003	2002	
20.711	8.6990	11.926	رأس المال العامل الدائم
5.644	19.674	2.307	احتياجات رأس المال العامل
15.067	10.984	9.619	الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على القوائم محاسبية المقدمة من طرف المؤسسة إلى البنك

التعليق :

• الأصول المتداولة مكونة أساسا من الحقوق تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة ، حيث نلاحظ أن الحقوق المستحقة من الزبائن تشكل مبلغا كبيرا في سنة 2003 (أكثر من 58.000.000.00 دج) أي أنها تمثل (80 %) من مجموع؛ لأصول المتداولة مع العلم أن آجال تسديد الزبائن تتجاوز أحيانا 3 اشهر.

• ديون الاستغلال عبارة عن ديون مستحقة اتجاه المصالح شبه الجبائية (CNAS).

ج/ تحليل النشاط:

تمتلك المؤسسة شهادة كفاءة من الدرجة الثالثة وهي تختص في أشغال الهندسة الريفية والمعمارية (بناء السدود ، خزانات المياه...) ، نجمع هذه المؤسسة 172 عامل منهم 6 إطارات و 15 عامل مختص. تقدر التكاليف الاسمية 35305000.00 دج ومحتمل أن تقدر سنة 2004 بـ 80.000.000.00 (مشاريع محتملة) .

د/ دراسة المخاطر:

• الخطر التقني محمل جدا بسبب تقادم تجهيزات الإنتاج.

• الخطر التجاري محمل الوقوع نظرا لوجود منافسة قوية.

• الخطر الجبائي غير منتظر كون المؤسسة تسدد مستحقاتها الجبائية في المواعيد المحددة.

• الخطر شبه الجبائي معتبر جدا من خلال ديون المؤسسة اتجاه (CNAS) ويعود ذلك للتأخر في دفع الاشتراكات في هذه المصلحة لكل من سنتي 2000 و 2001 و لكن ابتداء من سنة 2002 شرعت المؤسسة في دفع اشتراكاتها بشكل عادي ومنتظم.

احتمال خطر عدم التسديد ضئيل جدا كون أن المؤسسة قدمت ضمانا متمثلا في التنازل عن مستحقات الصفقة ، إضافة إلى ضمان حقيقي متمثل في رهن عقاري من المرتبة الأولى للمقر الاجتماعي وأرض بمساحة إجمالية تقدر بـ: 31.723 مترا مربعا قيمتها الإجمالية تقدر بـ 20.048.983.00 دج.

هـ/ القرار النهائي:

من خلال الدراسة السابقة لطلب منح القرض وتحليل البيانات المالية نخلص إلى مايلي :

- من حيث الوضعية المالية للمؤسسة لاحظنا أنها متوازنة جدا.
 - من جهة أخرى يقترح البنك على المؤسسة أن تسوي وضعيتها اتجاه المصالح شبه الجبائية عن طريق تسديد ديونها بدفعات متساوية.
 - من واجب المؤسسة أن تجدد تجهيزاتها الإنتاجية في أقرب الآجال.
- ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة ووفقا للضمانات المقدمة ضمن طلب منح القرض ومن خلال الوضعية المالية المتوازنة فإن إدارة البنك توافق على منح قرض استغلال على شكل سحب على المكشوف قيمته 000.000.00 دج.
- 15 دج.
- نلاحظ أن البنك قد وافق على منح 000.000.00 . 15 دج للمؤسسة بالرغم من أنها طلبت 00.000.000 . 25 دج، ويعود هذا الفرق إلى كون أن الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة لا تتجاوز المبلغ الممنوح، فمن خلال الجدول (3-6) الذي يبين الوضعية العشرية لرصيد الحساب البنكي يلاحظ أن أقصى رصيد مدين وصل إلى 000.00 . 655 . 14 دج.

خلاصة:

من خلال عرضنا للفصل الثالث نستخلص أن للبنوك دور فعالا في الاقتصاد الوطني من خلال الدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وحتى تصل إلى هذا المستوى يجب عليها إتباع عدة أساليب لتحقيق أهدافها، بدءا بدراسة ملف القرض، ودراسة جوانبه، والضمانات المقدمة والتأكد من صحتها وملائمتها، ودراسة الوضعية المالية للشخص المقترض إلى الخطوة الأخيرة أين تقوم باتخاذ قرار بشأن القرض والأخطار المتوقعة.

تمهيد:

إن تزايد أهمية الرشادة في استخدام المؤسسات لمواردها المادية والبشرية بكفاءة، لا يتم إلا بوجود إدارة تدرك البيئة المحيطة بها، وتدرك التغيرات المختلفة فيها عن طريق القيام بالوظائف الإدارية، وتعي الأسس والمبادئ والأساليب الإدارية المعاصرة، فمثلاً المدير الذي على اتصال دائم بما يجري من أحداث في بيئته التي يعمل بها، وقادر على ممارسة وظائفه بكفاءة وفعالية، هو الذي سيتخذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب لحل المشاكل التي تواجهه أو لتوجيه سياسة معينة، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لباقي الموظفين والعاملين، فعليهم أن يكونوا على علم كامل بما يواجههم من إجراءات و أوامر ...، كي يتسنى لهم اتخاذ قرارات في الوقت والمكان المناسبين، فكل موظف في المؤسسة يمارس العملية الإدارية الأساسية التي تتمثل في عملية تفعيل القرارات، وهذا عبر كل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا، كل على حسب وضعه في التنظيم، لذا فعليه أن تتم عملية تفعيل القرارات وفق أسس علمية من جهة، و استخدام ما يتوفر لمتخذ القرار من خبرات وتجارب، حيث أن أية عملية اتخاذ قرار، تمر بمجموعة من المراحل، التي تبدأ من تحديد المشكل المواجه، وتنتهي باختيار البديل الأفضل وتنفيذه متابعته وتقييمه، ويلجأ كل متخذ قرار لاستخدام أساليب معينة لإتمام هذه العملية بقدر كاف. تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالمراجعة الداخلية لتساعدها على تتبع السير الحسن لنشاط المؤسسة، ويساعدها في ضمان تدفق معلومات تحمل مواصفات مؤهلة لعملية صنع القرارات الإدارية، وهذا من خلال إضفاء صبغة السلامة والصدق والشرعية على هذه المعلومات، فيساعدها بذلك في عملية صنع القرارات، عبر جميع مراحلها، كما تتأثر عملية صنع القرارات بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وتوجد هناك من العوائق والعراقيل ما يقلل، من مساهمة المراجعة الداخلية في عملية صنع القرار.

حيث تطرأنا في هذا الفصل الى ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: مفهوم القرارات

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية وميكانيزمات تفعيل القرار

المبحث الثالث: صعوبات المراجعة الداخلية في صنع القرار

المبحث الأول: مفهوم القرارات

سيتم التعرض من خلال هذا المبحث التعريف بعملية اتخاذ القرار والتي تكون مضمون المطلب الأول أما المطلب الثاني فيتناول أهم خصائص هذه العملية، فيما يتطلب المطلب الثالث أنواع وأساليب القرارات المالية.

المطلب الأول: ماهية عملية تفعيل القرار

الفرع الأول: التعريف بعملية تفعيل القرار

يمكن أن يعرف القرار "بأنه سلوك أو تصرف واعي ومنطقي و ذو طابع جماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية من بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار"

كما يعرف القرار بأنه " الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام"¹ أو هو " النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي وضعها الاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من اجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين"²

أما عملية اتخاذ القرار فهي: "نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل"³

و تعرف أيضا على أنها: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، و ذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار"⁴

¹ موفق حديد، محمد الإدارة -المبادئ و النظريات و الوظائف، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص: 263

² أسهمان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي،

قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، دفعة 2008\2009 ص: 4

³ حسني حريم و اخرون، اساسيات الادارة، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 1998، ص: 140.

⁴ علي الشرقاوي، العملية الدارية- وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 128-129

كما تعرف على أنها: " جوهرة العملية الإدارية و محور نشاط الوظيفة الإدارية، فهي عملية اختيار لاستراتيجية أو إجراء وتكون هذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى القرار السليم"¹.

الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات جل ومحور العمل الإداري، فهو يتخذ قرار عندما يوقع الرسالة أو يوافق على إجازة موظف، أو يجيب على استفساره أو يطلب من أحد موظفيه أداء عمل ما، أو يقوم بتشكيل لجنة، أو تعيين رئيس قسم، أو ترقية موظف أو إفادة في برنامج تدريبي أو تغيير أسلوب عمل...الخ.

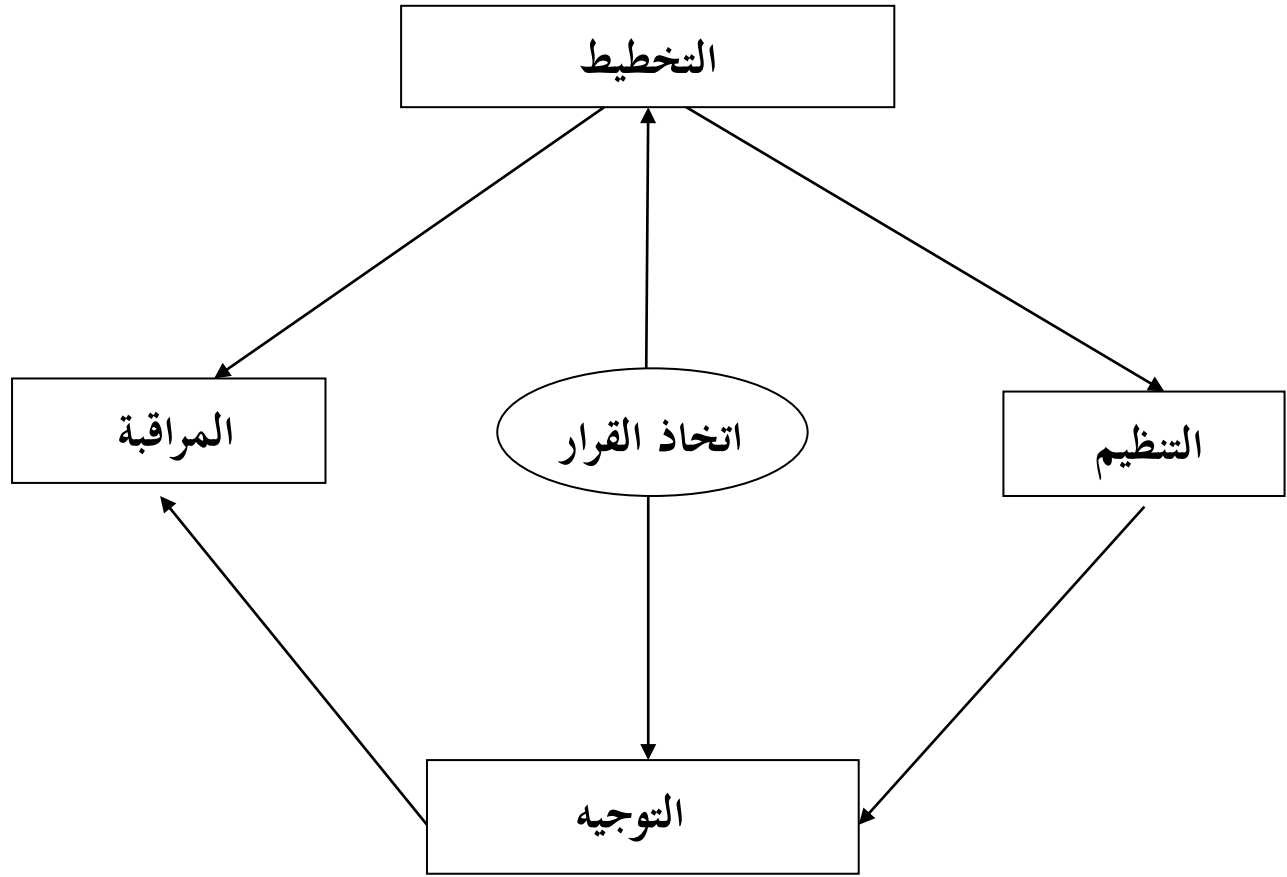
وهكذا فان اتخاذ القرارات أهم عنصر في عمل و حياة المنظمات، وهي قلب الإدارة النابض يحقق للمنظمة البقاء والنمو والازدهار، وتأسيسا على ما سبق تتضح بصورة جلية أهمية اتخاذ القرارات الصائبة السليمة الرشيدة، فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها ولها تأثيراتها على عمل المنظمة².

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المنظمات وتوسعها وتنوعها وتزداد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغيرات متسارعة، منافسة وحادة، تتسارع ظاهرة العولمة وقد أصبح أساس الحكم على الإداري الناجح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك يعني تجمد العمل وشل النشاط وبالتالي انحلال المنظمة وفنائها، وهكذا ترتبط كفاءة المنظمة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة، كما تبين أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية من خلال الشكل التالي:

¹ كاسر مصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2000، ص:31.

² حسن حريم وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص:139.

الشكل رقم (02-02) : أهمية عملية اتخاذ القرارات



المصدر: معوشي عبد الرزاق وآخرون، مذكرة دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، المدية، دفعة 2001، ص:29.

المطلب الثاني: خصائص عملية تفعيل القرار

الفرع الأول: الصفات المميزة لعملية تفعيل القرارات

تتميز عملية اتخاذ القرارات بخمسة صفات تميزها عن عمليات عدة هي¹:

1- أنها عملية قابلة للتشديد: ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مفاده أنه ليس بالإمكان الوصول إلى الحد من المعقولية والرشد.

1 نفس المرجع السابق، ص.ص:31-32.

- 2- أنها عملية تتأثر بعوامل إنسانية واجتماعية: وهي عوامل نابعة من شخصية متخذ القرار والمؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار ويتأثرون به، وهذا ما أكدته "هيربرت سيمون: ليس هناك قرارا إداري في أي منظمة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد..."
- 3- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول: من حيث أنواع القرارات وأسس اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية وتتصف بالشمول من حيث القدرة على اتخاذ القرارات التي ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مسؤولياتها.
- 4- أنها عملية مبنية على الجهود الجماعية المشتركة: أي أنها ناتج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد، تحضير، جمع المعلومات، تحليل، تقديم و تنفيذ.
- 5- أنها عملية ديناميكية مستمرة: من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا الى الهدف المنشود لحل مشكلة محل القرار.

الفرع الثاني: خصائص عملية تفعيل القرار

يمكن أن يوجز مختلف خصائص هذه العملية فيما يلي:¹

أ- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية، وأن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء...الخ، فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل.

ب- هناك عدة عناصر ترتبط بالقرارات كلها، أو بالاختيارات بين المسارات البديلة للعمل هي:

1- شخص لديه مشكلة وهو ممثل متخذ القرار أو القائم على عملية الاختيار (الرجل الإداري).

2- هدف يريد متخذ القرار تحقيقه (هدف تنظيمي).

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1995، ص:87.

3- بيئة تشكلت فيها المشكلات تتمثل في حالات طبيعية ليست تحت سيطرة متخذ القرار، بمعنى أنه لا يمكن التحكم فيها وذلك مثل ظروف الطلب على السلعة التي لا يمكن للمنظمة أن تخضعها لسيطرتها.

4- طرف الوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه.

5- نتيجة تمثل محصلة ما ينتج من إتباع مسار معين للعمل في حالة طبيعية معينة، وإذا تمت ترجمة النتائج في شكل قيم فإنه يطلق عليها عوائد.

6- حالة من الرغبة في تحديد مسار العمل الأفضل، ولهذا يتم الاختيار على أساس قاعدة معينة مثل تعظيم الدخل أو المنفعة أو خفض التكلفة أو غير ذلك.

7- تعد عملية صنع (أو اتخاذ) القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية من حيث أنها تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ القرار الكثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة.

ت- أبسط أسلوب لعملية صنع القرار هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم بها صانع القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة.

أما الاعتبارات الواجب توافرها في عملية اتخاذ القرار هي:¹

1- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإمام بالعناصر الأولية والعاطفية والرشيده. بمعنى أن يكون تفكير متخذ القرار منطقيا وخاليا من الشك والتناقض ودقيقا وواضحا، ومفهوما.

2- أن يكون القرار عمليا وقابلا للتطبيق حتى يساهم في تحقيق الهدف.

3- إقناع المجموعة بسلامة وحيوية القرار، حيث يتطلب ذلك شرح القرار وتهيئة المرؤوسين لقبوله.

4- تقدير ودراسة العوامل والظروف البيئية المحيطة قبل اتخاذ القرار واختيار القرار.

¹ محمد رسلان الجبومي وآخرون، الإدارة علم و تطبيق، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000، ص:20.

5- إن عملية اتخاذ القرار تتطلب وقتا كافيا لكي يتم تحديد المشكلة بالدقة الكافية وتحليلها.

6- المتابعة المستمرة للقرار وما يتبعه من سلسلة من الأعمال.

المطلب الثالث: أنواع وأساليب تفعيل القرار

الفرع الأول: أنواع تفعيل القرار

يمكن أن ننظر إلى أنواع القرار من زاويتين مختلفتين، فهناك تصنيف من وجهة نظر علماء القانون الإداري، وهناك تصنيف من وجهة نظر علماء الإدارة.

I. تصنيف القرارات حسب القانون الإداري:

1. من حيث مدى القرار وعموميتها:

تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار- الذي يستند إلى الآثار القانونية التي تترتب على القرار- إلى نوعين:

- قرارات تنظيمية؛

- قرارات فردية.

2. من حيث قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر:

تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

-قرارات أولية؛

-قرارات قطعية.

3. من حيث شكل القرار وإجراءات اتخاذه:

تصنف القرارات وفقا لشكل إصدارها والإجراءات التي سبق اتخاذها، إلى:

- قرارات مكتوبة وقرارات شفوية؛

- قرارات صريحة وقرارات حتمية.

4. تصنيف القرارات حسب علماء الإدارة:

يصنف علماء الإدارة القرارات طبقاً لمعايير متعددة وأكثر اتساعاً من معايير التصنيف لدى علماء القانون الإداري، ومرد هذا الاتساع هو نظرة علماء الإدارة لعملية اتخاذ القرارات أكثر شمولاً واتساعاً لتصنيف أنواع القرارات¹.

ولقد تم تصنيف القرارات الإدارية حسب المعايير التالية:

- وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة؛
- وفقاً لأهمية القرارات؛
- وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها؛
- وفقاً لأساليب اتخاذها؛
- وفقاً للنمط القيادي لمتخذها.

5. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة:

تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري
- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها
- قرارات تتعلق بالإنتاج
- قرارات تتعلق بالتسويق
- قرارات تتعلق بالتمويل

II. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

قدم أنسوف Ansoff هذا النوع من التصنيف الذي يتم على أساسه تقسيم القرارات إلى²:

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 249.

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 143.

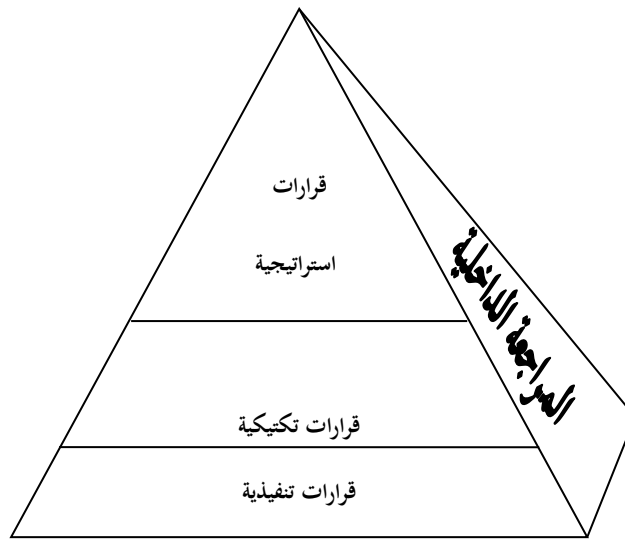
➤ قرارات استراتيجية

➤ قرارات تكتيكية

➤ قرارات تنفيذية

من خلال عرض هذه المستويات الثلاثة من القرارات وتأثير المراجعة الداخلية عليهم يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل (02-03): تصنيفات القرارات حسب أهميتها



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال هذا الشكل يمكن إيضاح أن كل مستوى من المستويات الثلاثة يؤثر فيه من قبل المراجعة الداخلية، بحيث تلعب هذه الأخيرة دور كبير في عملية صنع القرار وفي كل مستوى من المستويات الظاهرة على الشكل، حيث يتم استشارة المراجع الداخلي عند الوقوف على قرار معين أو العمل بما ورد في تقاريره من توصيات واقتراحات حول العمليات التي تم مراجعتها.

إن تصنيف القرارات بحسب أهميتها على استراتيجية وتكتيكية وتنفيذية وإن كان يبدو سهلا من الناحية النظرية، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي يبدو صعبا، لأن ذلك يتطلب وجود وسائل دقيقة تستخدمها الإدارة للتمييز بين المشكلات الاستراتيجية والمشكلات الروتينية اليومية، ومن هنا تبدو صعوبة وضع حدود فالصلة بين

الأنواع الثلاثة للقرارات بسبب تداخل هذه الأنواع الذي يقتضيه تداخل وتشابك وتعقد المشكلات الإدارية، وبالتالي تداخل وتشابك القرارات التي تتخذ لحلها.

III. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

قسم كونتز koontz وزملائه القرارات إلى نوعين هما¹:

➤ القرارات المبرمجة

➤ القرارات غير المبرمجة

IV. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

يصنف بعض علماء الإدارة القرارات الإدارية - وفقا لأسلوب اتخاذها - إلى نوعين²:

➤ قرارات كمية (وصفية)؛

➤ قرارات كمية (معيارية).

V. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

تصنف القرارات حسب هذا المدخل إلى:

➤ قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد،

➤ قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد.

الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرارات

إن هذه الأساليب كانت انعكاسا للمفاهيم الإدارية التي يقوم عليها كل من المدخل الذي يعتبر أن الإدارة هي فن، والمدخل الذي يعتبر أن الإدارة علم، ففي حين عكست المفاهيم الإدارية التي تغلب الجانب الفني للإدارة أساليب غير عملية في اتخاذ القرارات تقوم على التخمين والحدس والخبرة السابقة والاستعداد الطبيعي لمتخذ

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² - J.Slocum, Management, Contingency, Approche, Addison Welsey, N.J, 1978, P:

² - نقلا عن نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 255.

القرار، نجد أن المفاهيم الإدارية التي تغلب الجانب العلمي للإدارة على الجانب الفني، عكست أساليب علمية لاتخاذ القرارات تقوم على إتباع الخطوات المنطقية للتفكير وإتباع المنهج العلمي في تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وإخضاع النتائج للمقارنة والتجربة والاستنتاج.

وترتبط على ذلك درج الكثير من كتاب الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسين هما¹: الأسلوب التقليدي والأسلوب العلمي.

1- الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية صنع القرار، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ والخبرة، والملاحظة والتقليد أو المحاكاة في حل مشاكلها.

أ- الخبرة: يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب، وآية ذلك أن تدرج المدير في سلم الهرم الإداري ومشاركته في اتخاذ القرارات ومعاينته للبرامج والمشاريع الإدارية التي تنجح أو تفشل، وفترات التأمل التي يقضيها في التفكير والتحليل والتقييم للمواقف التي تواجه كل ذلك وغيرها من الأمور تختزن في ذهنه ويكون لها أثر إلى حد ما في مواجهة المشاكل أو المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار معين.

ولا تقتصر الخبرة المعينة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربه في ظل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها، كما يمكنه الاستفادة من خبرات وتجاربه المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل أو تركوا العمل لأسباب أو لأخرى، إلا أن من أبرز المآخذ على هذا الأسلوب أن هناك بعض المخاطر قد تترتب على اعتماد المدير على خبرته السابقة في اتخاذ قراراته ذلك لأن مثل هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل، كما أنها في الغالب تتأثر بمستوى إدراك المدير للأسباب الحقيقية لخطأه أو فشله، يضاف إلى ذلك أن المشكلات

¹ - عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره، ص 149.

القديمة (الماضية) قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة (الحاضرة) وفي مثل هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضي على تجارب الحاضر¹.

وبالرغم من المآخذ على هذا الأسلوب التقليدي لاتخاذ القرارات فإن ذلك لا يقلل من أهمية هذا الأسلوب وغيره من الأساليب التقليدية الأخرى، فقد يسترشد المدير بالقرارات التي سبق اتخاذها في القرارات في مواقف مماثلة مع مراعاة جميع الظروف ومقارنتها بها.

ب- إجراء التجارب:

لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العلمية، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية، وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير من أن يتعلم من أخطائه ومحاولة تلاقي هذه الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلاً، ومن المآخذ على أسلوب إجراء التجارب أنه أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف ويستنفذ الكثير من الجهد و وقت المدير متخذ القرار إذ ينبغي إجراء التجارب للحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة التي تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه قد يمر في مواقف معينة الجمع بين الخبرة والتجربة معاً لتحقيق الهدف، ومثال ذلك أن بعض المؤسسات المنتجة لسلعة معينة قد تحتاج إلى الاستفادة من خبرتها وخبرة المؤسسات الأخرى المنتجة للسلعة مماثلة، بالإضافة إلى إجراء التجارب على ضوء هذه الخبرات تتمكن الشركة من اختيار التجربة الأفضل.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 183.

ج-البديل والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام متخذ القرار حكمه الشخصي واعتماده على سرعة بديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها، كما تبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية متخذ القرار وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه، وهذه كلها سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات كما أنها مرهونة بالمقومات المختلفة والمتعددة للمجتمع الواحد وقواعد السلوك الذي تحكمه الاتجاهات السائدة فيه والتطورات المختلفة التي يمر بها، إن العناصر السابقة تؤثر في حكم متخذ القرار الشخصي على الأمور والمواقف التي تواجهه إلا أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجدياً في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية التي يكون تأثيرها محدوداً وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة كما أن من مزاياه يساعد على استقلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض متخذي القرار كالقدرة على التصور والقدرة على الابتكار وتحمل المسؤولية، والقدرة العقلية وكلها قدرات تمكن متخذي القرار من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد.

د-دراسة الآراء و الاقتراحات وتحليلها:

يعني هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشتمل هذه الآراء والاقتراحات تلك المقدمة إليه من طرف المستشارين والمتخصصين والزعماء والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل إلا أن من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في تطبيق هذا الأسلوب، أن تنفيذه يتطلب تجزئة المشكلة إلى أجزاء ومن ثم دراسة كل جزء منها على حدى، وكذلك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاستراتيجية المؤثرة فيها كما يتطلب تطبيقه من ناحية أخرى إشراك متخذ القرار لكل من يساهم بآرائه و اقتراحاته لاتخاذ القرار وكذلك إشراك المرؤوسين الذين يتولون تنفيذ القرار.

2- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:

لقد غلب على هذه الأساليب التحكيم العلمي خاصة و أمام التطورات الهائلة التي شهدتها الإدارة الحديثة منذ مطلع الستينات بسبب اكتشاف الوسائل و الاختراعات الحديثة وتضخم حجم التنظيمات الإدارية وتوسع وتعدد نشاطها وطموح أهدافها وتغير الظروف البيئة التي تعمل في إطارها، و ارتقاء مستوى التعليم والثقافة للمتعاملين فيها، كل هذه الأسباب وغيرها أدت إلى التحول للأساليب ذات الطابع العلمي لاتخاذ القرارات المختلفة.

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات في نظيرتها التقليدية في أنها تقلل أثر التحيز

الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير¹، وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب

الحديثة على النحو التالي²:

- بحوث العمليات؛
- نظرية الاحتمالات؛
- أسلوب شجرة القرارات؛
- نظرية المباريات الإدارية؛
- أسلوب التحليل الحدي؛
- أسلوب دراسة الحالات؛
- أساليب أخرى.

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية وميكانيزمات تفعيل القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار في أية مؤسسة اقتصادية بمثابة الوظيفة المحورية لإدارتها، ذلك لأن مصير المؤسسة ومن ثم نجاحها في تحقيق أهدافها الاقتصادية أصبح مرهونا وإلى حد كبير، بقدرتها إدارتها على اتخاذ قرارات رشيدة تضمن توظيف مواردها المتاحة بين استخداماتها البديلة استخداما أمثلا يحقق للمؤسسة أكبر عائد ممكن على الأموال المستثمرة في نشاطها، وفي كل يوم وبصفة متكررة تواجه مواقف داخل المؤسسة تتطلب اتخاذ قرارات تمكنهم من

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² نواف كعنان، مرجع سبق ذكره، ص 179 - 204 .

فرص مواتية أو حل مشاكل معينة وبالتالي يجب على متخذ القرار أن يعد نفسه لمعرفة كيفية الوصول إلى أفضل قرار ممكن، إن المشاركة في اتخاذ قرار ما ليس كاتخاذ بصفة حيادية، فمن الممكن الاستعانة بالمراجعة الداخلية في ذلك، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة، الذي من شأنه مساعدة وتحسين عملية اتخاذ القرار، وكذا المساعدة على التغلب أو على الأقل التكيف مع العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار سلبا.

يمر أي قرار وفي أي مستوى إداري بمجموعة من الخطوات أو المراحل قبل خروجه في شكله النهائي، هذا وبالرغم من قصر الفترة بين لحظة أول ظهور للمشكلة إلى لحظة اختيار البديل الملائم لتلك المشكلة، إلا أن هذه العملية لا يمكن أن تكون بدون تواجد للمعلومات، إذ تعمل أنظمة المعلومات المتواجدة داخل المؤسسة بضخ المعلومات حسب كل نوع، ليتم انتقاء أفضلها للقيام بعملية صنع القرارات الملائمة لكل مشكلة مواجهة، وتدعم هذه العملية بما تراه المراجعة الداخلية من اقتراحات مناسبة لتلك المشكلة المواجهة، اعتبارا لكل ما سبق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم المراحل المتبعة في عملية صنع القرارات وإلى طبيعة المعلومات التي تدخل في صنع القرارات وحسب كل مستوى إداري، وإلى مدى مساهمة المراجعة الداخلية في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات ثم الوقوف على أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تفعيل القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل يمكن تناولها كالاتي¹:

- العوامل الإنسانية؛

- العوامل التنظيمية؛

- العوامل البيئية.

هذه العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار لتحديد مدى الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في صنع القرار.

1- العوامل الإنسانية:

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية صنع القرارات من عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، نتاج تفاعل إنساني، تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية وهي تختلف

¹ - نوف كعنان، مرجع سبق ذكره، ص 265-312.

بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية، وهذه العوامل الإنسانية تتمثل في عوامل نفسية وأخرى تتعلق بالجوانب الشخصية¹.

2- العوامل التنظيمية:

إلى جانب العوامل الإنسانية التي سبق عرضها يوجد أيضا بعض العوامل والجوانب التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في العوامل التالية:

أ- القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار:

تتمثل في نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه؛

- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها؛
- نوع القرار وأهميته؛
- مدى ملائمة الظروف البيئية وخاصة ظروف البيئة الخارجية، وما يترتب عليها من ضغوط على متخذ القرار؛

ب- الاتصالات الإدارية:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات، التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على المعلومات، فتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى واحد منهم.

كما تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها.

وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات بالإضافة إلى الطرق الأخرى لحصول المدير متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار،

¹ - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 358.

طرق الاتصال غير الرسمي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية، بحيث تفعل و تسرع في الحصول المدير على المعلومات.

ج- التفويض واللامركزية الإدارية:

لقد أدى تطور لأعمال الإدارية وتعقدتها إلى تزايد الأعباء الملقاة على كاهل المدير، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات المديرين، وأصبح من أهم الأعباء التي تواجههم العمل على سحب الواجبات والمشاكل اليومية غير الهامة على كاهل المدير ليتسنى له التفرغ و التفكير في العمليات والمسائل الإستراتيجية والهامة في التنظيم، ليتاح الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم.

يؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرارات لما يترتب على تفويض المدير بعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد من ناحية على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى يسهم في إنجاز قرارات فعالة، تتخذ في ظل كامل الشروط - لأن كثرة المهام على المدير تفقده التركيز كما تتأثر عملية اتخاذ القرارات أيضا بدرجة اللامركزية الإدارية في المؤسسة، حيث يزداد هذا التأثير في الحالات التالية:

- كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة؛

- كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة فزيادة حرية أحد رؤساء الأقسام الإدارية في تصرف في أمور مالية مثلا دون الرجوع إلى أحد، يعني زيادة درجة اللامركزية في هذا المجال، الأمر الذي سوف ينعكس إيجابا على القرارات المتخذة لأن ذلك يشعر بالمسؤولية والتحفيز

- كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدة الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة فالإدارات التي تسمح لفروعها بإصدار قرارات إجرائية فقط أقل لامركزية من تلك التي تسمح لفروعها بإصدار قرارات مالية.

إن من أهم المزايا التي تترتب على اللامركزية الإدارية فيما يتعلق باتخاذ القرارات هو تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتوفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا في المؤسسة نتيجة لتمرنهم على الأعمال المختلفة... الخ

د- نطاق التمكّن (الرقابة) الذي يكون على رؤوسه:

يعتبر هذا النطاق من المبادئ العامة التي تؤثر في فاعلية الإدارة عامة وفاعلية القرارات الإدارية التي يتخذها المدير بشكل خاص، وهذا النطاق يعني عدد الرؤوس الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة بكل مدير، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويواجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم إلى حد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية، فيؤثر هذا النطاق على قدرات المدير متخذ القرار، من حيث أن زيادة عدد الرؤوس الذين يدخلهم في نطاق إدارته يؤدي إلى زيادة أعبائه، مما يؤثر على قدرته في اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب، لأن نطاق إدارته الرسمي سيكون واسعاً ويزيد كثيراً عن قدراته الفعلية.

يعتبر نطاق التمكّن من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، ذلك أن اتساع النطاق يقلل من تعدد المستويات الإدارية مما يزيد في سرعة التفاهم بين المدير ومروؤوسيه، ويؤدي بالتالي إلى سرعة اتخاذ القرارات، والعكس يجعل المدير متخذ القرار غير قادر على تخصيص الكثير من الوقت للمسائل الهامة، ولا يتيح الفرصة لمروؤوسين لحل المشاكل التي تواجههم بأنفسهم و اتخاذ القرارات الملائمة بشأنها دون الرجوع إلى المدير، إلا أن اتساع نطاق التمكّن يمكن التغلب على سلبياته بالتفويض كما رأينا سابقاً.

3. العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل أو القيود التي تؤثر على فاعلية القرارات، تنبع من الظروف البيئية المحيطة للقرار، ومن أهم هذه العوامل: طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي في الدولة ومدى انسجام هذه القرارات مع الصالح العام والقوانين والأنظمة والتقدم التكنولوجي.

أ. طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة: فطبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبه تؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات، ذلك أن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام، كما يؤثر النظام الاقتصادي من ناحية أخرى في فاعلية القرارات، إذ يفترض أن تأتي قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع

الاتجاه الاقتصادي السائد في الدولة، كما تؤثر المتغيرات والقوى الاقتصادية على فاعلية القرارات الإدارية، ومن أهم هذه القوى المؤثرة تفاوت المستويات السائدة في المجتمع، وتوفر الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ القرار....

ب. انسجام القرار مع الصالح العام: على متخذ القرار أن يراعى مدى تحقق القرار لأهداف مجموع المواطنين وليس أهداف فئات محددة منهم قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخاذ القرار حتى يضمن انسجام مع الصالح العام.

ج. التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية: تتأثر القرارات الإدارية بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية ويبدو أن تأثير التقاليد على القرارات التي يتخذها المديرين واضحة وملحوظة من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات.

كما تعتبر القيم الدينية عاملاً فعالاً في إقناع الجماهير بكثير من القرارات كتمهيد لإصدارها وتنفيذها.

د. النصوص التشريعية: إن الأنظمة واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيوداً رسمية مفروضة على المدير متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي، وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الإدارة العامة، حيث يعتبر القرار الإداري، جزءاً من السياسة العامة للدولة ويكون المدير مضطراً - حتى يضمن فاعلية القرار - أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة أهمها: الالتزام بالقوانين، والميزانية، و الاعتمادات المالية المخصصة له، وأثر القرار على الخطة المرسومة، ومدى واقع القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه وقياس مدى قبوله لدى اللجان البرلمانية التي ستقره، والرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه.

تتأثر عملية صنع القرارات أيضاً بالتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المؤسسة في إطارها التي تصدرها الدولة، إذ يضاف إلى ما سبق التزام متخذ القرار بقواعد الشكل والإجراءات التي تضعها القوانين لاتخاذ القرارات.

هـ. التقدم التكنولوجي: إن الثورة التكنولوجية الحديثة وما رافقتها من اختراعات - كالأجهزة الإلكترونية - أحدثت تغيرات جوهرية في بعض الجوانب العلمية الإدارية كإعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرارات، وكان من أبرز التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات، اختراع الحاسب الآلي الذي يلعب دوراً هاماً في جميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما يساعد في التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، وذلك من خلال الاستعانة به لتطبيق الأساليب الرياضية الحديثة في اتخاذ القرارات ولقد

أثبتت التجارب العملية أن الحاسب الآلي قد عمل على تطوير وتحسين الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات من خلال استخدام قدرته على توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرار.

إلا أن ما يقدمه الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يقوم على عدة اعتبارات :

- دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يختلف باختلاف نوعية القرارات المراد اتخاذها.
- المعهود في الحياة العملية أن من يتحكم في نظام البيانات والمعلومات، يستطيع إلى حد كبير أن يؤثر في القرارات التي تتخذ عن طريق استخدام نوع وحجم البيانات التي تدعم وجهة نظر معينة، أو أخرى، والوضع هنا لا يختلف في حالة استخدام الحاسب الآلي عنه في الحالات التي تستخدم فيها النظم العادية لحفظ البيانات وتنظيمها، رغم أن النتائج في الحالة الأولى قد تكون أكثر واقعية وتأثيرا على متخذ القرار.
- إن الحاسب الآلي ليس سوى مجموعة من الأجهزة الإلكترونية التي تقوم بتنفيذ هذه العمليات يتم بموجب تعليمات وبيانات يقدمها العنصر البشري.
- أن العنصر البشري ممثلا في المدير متخذ القرار والمؤوسين لا يزال يلعب دورا هاما ورئيسيا في عملية اتخاذ القرارات، فقد أكدت بعض الدراسات في هذا المجال أن الكثير من المديرين لا يزالون يعتمدون على الأساليب التقليدية القائمة على الحكم والتقدير الشخصي والحدس والخبرة السابقة في اتخاذ القرارات أكثر من اعتمادهم على الأساليب العلمية التي تعتبر الحواسيب الآلية إحدى وسائلها الهامة.
- لا يمكن الحكم على فعالية قرار مع إرجاع أسباب ذلك لعنصر معين أو جهة دون الأخرى دون تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه، فقد يكون قرار ما متخذ غير فعال رغم توفر جميع الشروط اللازمة لاتخاذ، ويرجع ذلك إلى تأثير أحد العوامل السالفة الذكر عليه، كما لا يمكن القول أن خلية المراجعة الداخلية ليس لها دورا في عملية اتخاذ القرار، أو أن لها تأثير سلبي على العملية دون تحديد ما هي أهم العوامل الخارجة عن نطاق هذه الأخيرة، فقد تكون جميع خطوات المراجعة الداخلية سليمة وفي وقتها المحدد لها، ومع توفر جميع مقوماتها، إلا أننا لا نلمس أي دور للمراجعة الداخلية في عملية اتخاذ ذلك القرار.

كذلك إذا أرادت الإدارة العليا التأكد من أن مدراء المستويات الذين يتخذون هذه القرارات بشكل سليم، فعليها أن تلزمهم بتقديم دراسة يثبتون فيها بأنهم قاموا بحصر البدائل الأهم، وحددوا بدقة عوائد كل بديل، واختاروا الحل الأفضل، أي البديل المعظم للمنفعة.

المطلب الثاني: حلول مشاكل اتخاذ القرار

لقد أن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة وذلك لوجود عدة مشاكل ومعوقات متعددة ومتشعبة منها ما هو مرتبط بمتخذ القرار بحد ذاته أو البيئة المحيطة به سواء داخليا أو خارجيا.

- مشاكل عملية اتخاذ القرار

تتصف عملية اتخاذ القرارات بالصعوبة والتعقيد، فكثيرا ما يجد الإداري نفسه معرضا للكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، وهذه المعوقات تتمثل في الآتي:

أ- **صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها:** كثيرا ما تكون المشاكل التي يواجهها الإداري مرتبطة ببعضها، وتتداخل مسبباتها مع نتائجها مما يجعل الإدارة غير قادرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهودها لمعالجة المظاهر الفرعية للمشكلة والأعراض وهل المشكلة الأساسية لعدم قدرتها على تحديدها وتعريفها.

ب- **عدم القدرة على تحديد الأهداف من اتخاذ القرار:** إن متخذي القرارات يسعون دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، ومن وراء هذه القرارات وهذه الأهداف ترتبط ببعضها البعض أحيانا، وقد تتعارض أحيانا أخرى، كما قد تختلف من حيث أهميتها، مما يتطلب من الإدارة التمييز بين الأهداف المهمة والأقل أهمية وكذا التنسيق بين الأهداف.

ج- **عدم القدرة على تقييم البدائل:** في بعض الأحيان يجد الإداري صعوبة في تقييم البدائل، حيث يصعب عليه إيجاد معايير يستخدمها لتقييم المزايا والعيوب لكل بديل، وتزداد هذه الصعوبة حينما تتعدد الأطراف.

د- **صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل:** تعد القدرة على المفاضلة بين البدائل وتحديد مدى سلامة القرار وصحته من أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة عند اتخاذها لقرارات مختلفة، وخاصة عند التشابه النسبي بين كل بديل أو عدم معرفة قيمة كل نتيجة أو عدم توفر المعلومات الكافية وكذا عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل من البدائل المتاحة.

و- **نقص المعلومات والبيانات اللازمة:** يعد عدم توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار إذ تعد المعلومات موارد المنظمات في العصر الحديث، حيث يجب أن تعطي صورة

محددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكانيته، بحيث تمكن الإدارة من استخدام تلك المعلومات بصورة جيدة توضع لها الأوضاع القائمة خارج المنظمة وداخلها وتساعد في اتخاذ قرارات سليمة.

المطلب الثالث : الآليات المستخدمة لحل هذه المعوقات والمشاكل

هناك إدراك بأن للإنسان ثلاث آليات لحل المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات والمتمثلة في¹:

أ- **التحليل والاستدلال**: في هذه العملية إذا واجه الإداري مشكلة يقوم بحلها عقليا إلى عناصرها الرئيسية ليستدل من ذلك الحل المناسب لها، الافتراض الأساسي عندما تنشط هذه العملية هو أن الحل متضمن في المشكلة وحصر البدائل ثم تحديده ثم الاختيار. فمثلا إذا ساعدنا صانع القرار إلى الوصول إلى مثل هذا الجدول يمكن أن نتركه ليتخذ القرار.

جدول (02-01): نموذج لجدول لمساعدة صانع القرار في حل المشكلة بالاستدلال

الاحتمال 1 (بدائل تعود بالأرباح)	الاحتمال 2 (كل البدائل تحقق الأرباح)
البديل	العوائد
أ	5000+ دج
ب	8000+ دج
ج	500- دج
ي	200+ دج

المصدر: سعاد ناف برونطي، الأعمال: الخصائص و الوظائف الإدارية، ص: 387.

¹ سعاد ناف برونطي، الأعمال: الخصائص و الوظائف الادارية، دار وائل للنشر، لوس انجلوس، ص.ص: 384-386.

فإذا كانت المشكلة وفق الاحتمال الأول(أ): أي أن البدائل المختلفة تتضمن بدائل تحقق عوائد ايجابية، فهو سيختار البديل(ب) لكونه يعظم المنفعة، أما إذا كانت المشكلة من النوع الذي لا يوفر بدائل ايجابية، بل كلها تنطوي على خسائر كما في الاحتمال 2 لأعلاه، فهو سيختار البديل (ي) الذي يقلل الخسائر، أي يعود عليه بأقل خسارة.

فالكثير من القرارات الإدارية المهمة تستدعي تحليل المشكلة باستدلال الحل المناسب، لذلك يلجأ علماء الإدارة إلى المتخصصين في الأساليب الكمية لمساعدتهم في اتخاذ هذه القرارات المعقدة، كل هذه الأساليب تسعى لحصر البدائل وتحديد عوائدها المرتقبة لبيان البديل الذي يعظم العوائد.

ب- حل المشكلات بتكرار حل سابق: نسمي هذه النظرية أحيانا بنظرية " الرجل الإداري"، وأحيانا بنظرية "الرشد المقيد" حيث عرض هذه النظرية الأستاذ **Simon** للفت الأنظار إلى محدودية نظرية الرشد المطلق في التنبؤ عن مئات القرارات الإدارية خاصة تلك اليومية والمتكررة.

ويعود حل المشكلات بتكرار حل سابق إلى مجموعة من العوامل، نورد أهمها فيما يلي:

1. إن القدرات العقلية للإنسان مقيدة (ومحدودة) وليست مطلقة.
2. إن البحث عن هذه البدائل قد يكون مكلف ويأخذ وقتا يضيع فرصة مهمة، فحتى لو استطاع الفرد أن يستعرض كل البدائل الممكنة ويقدمها، فالعملية ستكون مكلفة.
3. إن الإنسان يمتلك عدة حاجات ومقاييس، وقد لا يختار دائما البديل الذي يعظم المنفعة الاقتصادية بل قد يختار بديل له منافع اجتماعية ونفسية أخرى.

هذه وغيرها من الأساليب تجعل من متخذ القرار يحل هذه المشاكل بتكرار حل سابق استخدمه ووجده مقبولا.

ج- حل المشكلات بالإبداع: كانت النظرة السابقة إلى الإبداع هو أنه عملية عقلية منفردة، وأن من تصدر عنه هو إنسان يملك موهبة نادرة لا تتوفر لأقلية من الناس.

أما النظرة الحالية فهي أنه واحدة من العمليات الإنسانية لحل المشكلات وبالتالي هو استعداد يتوفر لكل إنسان.

و المقصود "بالإبداع" هو اكتشاف أو خلق شيء جديد، وغالبا ما يلجأ الإنسان إلى الإبداع إذا وجد بأن الأساليب الأخرى لحل المشكلة لا تساعد في التوصل إلى حل مناسب، كما يجد نفسه مضطرا أو مندفعاً لمواصلة البحث عن

حل للمشكلة، أي أن الإبداع هو عملية عقلية يمكن أن نعرفها من محصلتها أو نتيجتها، وتمر هذه العملية بالمراحل التالية¹:

1. الإحساس بالمشكلة: وهذه المرحلة يدرك فيها بأن محاولته لحل المشكلة يواجهها بالطرق العادية لا تؤدي إلى نتيجة مرضية، وأن الحل يستلزم معالجة بطريقة جديدة (مرحلة إدراك عقلي).
2. الإعداد والتحضير: بعد إدراك الحاجة للنظر إلى المشكلة بطريقة مغايرة، تبدأ عملية البدء من جديد يجمع المعلومات الجديدة وإضافية عن المشكلة للمساعدة في تغيير النظر لها، أي أنها مرحلة نشاط عملي صرف لجمع وتحليل بيانات ومعلومات.
3. التخمر: هي مرحلة يعمل فيها العقل على مستوى دون الشعور، ويسمىها المختصين بمرحلة "التخمر" حيث يبدو بأن المعلومات متباعدة التخمر في العقل كخطوة على طريق التوصل إلى الحل الجديد وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيدا كلما تطلب الإبداع جهد تحضيري ومرحلة تخمر أطول.
4. التفتق: تسمى أيضا مرحلة الإلهام، الإثراق، التبصير... الخ، وفيها يتفق الذهن على الحل الإبداعي الجديد، وتتميز بمشاعر الانشراح والبهجة للفكرة الجديدة والحل الجديد وتولد إحساسا مبالغيا فيه بالثقة بالنفس، وكلما كانت المشكلة أكثر صعوبة وتستدعي جهد تحضيري أوسع للتوصل إلى إبداع شيء جديد كليا كلما كانت مشاعر الإلهام أكثر حدة.
5. التحقق: بعد ذلك يبدأ الإنسان بنشاطات التأكد والتحقق من صلاحية الحل الذي تفتق عنه ذهنه لحل المشكلة، أي التأكد من أنه ليس وهم أو سراب وهذه مرحلة جهد تجريبي وعملي لاختيار الفكرة الجديدة.

¹ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 292-293.

المبحث الثالث: صعوبات المراجعة الداخلية في صنع القرار

تلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في عملية صنع القرار في المؤسسة وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة إلا أن هذا الدور يكون محدودا أو منعدما برغم من الإجراءات العادية والسليمة للمراجعة الداخلية، وعلى ضوء العوامل المؤثرة كما رأينا سابقا وغيرها، يمكن أن نقف على النقاط التي عندها يتقلص دور للمراجعة الداخلية -محدوديتها- في عملية صنع القرارات وكذا على ضوء أمور تخص المراجعة الداخلية نفسها.

المطلب الأول: المركزية الشديدة وعدم التفويض

كما قلنا سابقا أن هناك نمط أوتوقراطي للسلوك الإداري وهذا النمط يتدرج في شدته بين نقطتين يمثل أحدهما السلوك الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم وتمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق، كما أنه يتوسط هاتين النقطتين سلوك يكاد يكون وسطا في شدته بين النمطين السابقين، وهذا السلوك هو السلوك الأوتوقراطي الصالح أو الخير، إلا أنه وفي ظل هذه الأنماط الثلاثة يجب أن نميز بين نوعين من القيادة المتحكممة، فهناك قيادة تعتمد كلية على أسلوب قيادي رقابي يتعامل في تصرفاته بالتقارير الرقابية، والتي توافيه بما تم عمله عند إصدار الأوامر للمستويات التي تلي المستويات القيادية، في هذا النوع يكون للمراجعة الداخلية دورا كبيرا جدا، وتصبح بمثابة اليد اليمنى للقيادة والتي يتم من خلالها التحكم في مجريات العمليات داخل المؤسسة، وهذا راجع للصفة الرقابية التي تحكم المراجعة الداخلية.

وهناك نوع آخر من القيادة الذي لا يعترف إلا بوجهة نظره، ففي هذا النوع من القيادات يكون دور المراجعة الداخلية محدود إلى أبعد التصورات فلا تلقى الاقتراحات التي ترفع في التقارير النهائية أي صدى لدى قيادات المؤسسة.

1- المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي متطرف

ففي ظل النمط الأوتوقراطي المتطرف غير المقتنع بالمراجعة الداخلية كأداة رقابية في المؤسسة لسبب أو لآخر، قد بينت الدراسات العلمية أن القيادات في الأجهزة ذات النمط الأوتوقراطي يترتب عليها عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال

ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقتزن دائما بالمركزية الجامدة، كما يظهر الأسلوب الأوتوقراطي المتشدد أو المتطرف في اتخاذ القرارات بأنها تأتي من الأعلى إلى الأسفل، وهي غير قابلة للمناقشة، وتتميز القيادة الإدارية في ظل هذا الأسلوب بأنها هي الجهة الوحيدة التي أدرى من غيرها بأي قرار يتخذ ولا تقبل أي اقتراح من أي جهة في الصف الثاني في الترتيب من السلم الإداري، وتعتبره تدخل وإنقاص في صلاحياتها وتعدي للحدود بالنسبة للجهة المقترحة، فلا تكون هناك أي صورة من صور المشاركة في اتخاذ القرارات¹، ويكون عمل المراجعة الداخلية في ظل هذا الأسلوب في التأكد من السير العادي لنشاط وفي جميع المستويات الإدارية، ولا يمكن للمراجعة الداخلية الطعن في القرارات المتخذة ولا يمكن تقييمها، بالإضافة إلى أنه لا يتم الأخذ بأي اقتراح تبديه في تقاريرها، فهذا النوع من القيادات مؤمن بالدور التقليدي للمراجعة الداخلية فقط وهو مجرد المصدقة على ما هو ظاهر بالقوائم المالية دون التدخل في الشؤون التسييرية وما شابهها.

2- المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي صالح

أما النمط الأوتوقراطي الصالح أو الخير أين يتصف المدير فيه بأنه يثق في نفسه طريقة أدائه للعمل ويركز اهتماماته في تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدوا مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق أشياء لدى رؤوسيه.

أما في اتخاذ القرارات لا يؤمن المدير من هذا النمط كثير بالمشاركة في اتخاذه للقرارات، ولو فتح باب لاستخدام المشاركة في بعض الأحيان، فإن وسيلته في ذلك ترويجه لقبول رؤوسيه لقراراته قبل إعلانها صراحة، وذلك لأنه يدرك مقدما أن بعضا من رؤوسيه قد يعارضون قراره، ولهذا فهو يحاول أن يبين لهم الفوائد التي تترتب على هذا القرار إن اتخذ، ويوضح لهم مزايا إصداره، بعبارة أخرى هو يحاول إقناعهم بقبول القرار، وهو يعلم أيضا أن تقديم موظفيه له التقارير و الاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه، ربما تنتج عنه فكرة سديدة يستفيد منها أو تنبهه وتعرفه بالمشاكل التي قد تستجد مستقبلا، فالمدير الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عادلا ومنصفا أحيانا في تعامله مع رؤوسيه في إشراكهم بشكل محدود في اتخاذ قراراته إلا أن اتجاهه وميوله استبدادي بشكل عام، فهو وإن كان يفضل أن يتعامل مع رؤوسيه عن

¹ - نواف كعنان، مرجع سبق ذكره، ص 211.

طريق الإقناع أحيانا، إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه ورغبته.

إن النمط أو السلوك الإداري الأوتوقراطي الخير رغم تناقص شدته إلا أنه يبقى دائما، حدا من الحدود التي تقلل من المشاركة في صنع القرار، هذا حتى وإن لجأ للمراجعة الداخلية كأداة يستعملها في مراقبة وتسيير نشاط المؤسسة.

يتضح من خلال ما سبق لنمطي الأوتوقراطي الخير والمتعامل التفاوت بينهم من حيث درجة المشاركة التي يتيحها كل نمط منها في اتخاذ القرارات، ففي النمط الأوتوقراطي الخير يبدو سلوك المدير من هذا النمط أنه أقل تطرفا في تحكمه، ويبدو ذلك من خلال إشراك مرؤوسيه بشكل محدود في اتخاذ القرارات ومحاولة إقناعهم بقبول القرار، وفي النمط الأوتوقراطي المتعامل يبدو أسلوب المدير من هذا النمط على أنه أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء المرؤوسين قدرا -ولو يسيرا- من الحرية لمشاركته في صنع القرارات، وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه الذي يظهر من خلال لباقتة في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة.

وبالرغم من أن كل من النمطين السابقين يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن المدير في كل نمط منها يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بها و اتخاذها منفردا القرار النهائي، أما بالنسبة لنموذج المدير الديمقراطي الشكلي أين توضع حدود ضيقة للمشاركة في عملية صنع القرارات أو عندما تكون هناك ظروف أمام المدير يرى أنه من غير اللائق إشراك مرؤوسيه في عملية صنع القرارات.

فعند كل هذا نقف عند حدود مشاركة المراجعة الداخلية في عملية صنع القرار بالإضافة إلى النمط الأوتوقراطي المتطرف.

المطلب الثاني: ضغوط المديرين

من خلال تناولنا للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات رأينا أنه كيف يتأثر متخذ القرار بعوامل ومتغيرات نابعة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأنه قد يكون من الممكن التحكم بتأثير البيئة الداخلية في حين يصعب على المدير التحكم بتأثير البيئة الخارجية بما فيها من متغيرات سياسية واجتماعية اقتصادية.

وقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين - وخاصة في الدول النامية - على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة الإدارية المختلفة أيا كان نوعها ونشاطها وحجمها، يتعرضون لضغوط عديدة، وأن هذه الضغوط أصبحت سمة مميزة للعصر الذي نعيش فيه، كما أصبحت البيئة سواء الداخلية أو خارجية هي مصدر هذه الضغوط، وأثبتت هذه الدراسات أن مقدار السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات المناطة بهم والضغوط التي تواجههم والتي ينعكس أثرها على نوعية وفاعلية القرارات التي يتخذونها.

إن هذه الضغوط تؤثر بشكل أو بآخر على مردودية القرارات المتخذة من قبل المدير فبالرغم من أداء خلية المراجعة الداخلية عملها على أحسن وجه ووفقا لجميع المتطلبات فإن مساهمتها من خلال التقارير النهائية تكون محدودة أو حتى أنه لا يكون أي دور في عملية صنع القرار.

يمكن تقسيم هذه الضغوط التي يتعرض لها المدير والتي تؤثر في قراراته والتي تحد بذلك من الدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في عملية صنع القرار إلى نوعين:

- الضغوط الداخلية؛

- الضغوط الخارجية

1- الضغوط الداخلية:

تتمثل الضغوط الداخلية في ضغوط الرؤساء وضغوط التنظيمات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.

أ- ضغوط الرؤساء : فالمدير الذي لا يعرف حدود سلطاته أو الذي لا يخول السلطة الكافية من رؤسائه لإنجاز واجباته و يخشى لومهم، غالبا ما يحجم عن اتخاذ القرارات القاطعة، وهناك أسباب تدعو المدير متخذ القرار للالتزام بسلطة رئيسه عند اتخاذه للقرار أهمها: أن المدير يريد أن يضمن الحصول على موافقة رئيسه على قراره وأن الرئيس يحكم سلطته الواسعة في التنظيم وفهمه الشامل والعميق للأمور يمكنه من اقتراح وابتكار بدائل جديدة متعددة يضاف إلى ذلك أن بعض الرؤساء لا يميلون كثيرا إلى تفويض

سلطاتهم لمؤوسيتهم - كما رأينا سابقا- كما أن بعضهم يفضلون عرض القرارات عليهم من قبل المديرين قبل اتخاذها أو وضعها موضع التنفيذ .

ب- ضغوط التنظيمات غير الرسمية: فقد توجد في المؤسسة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى فعلية مميزة عن مراكز القوى الرسمية، تشكل ضغوطا على المدير متخذ القرار، وتؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فعاليتها.

فقد كشفت بعض الدراسات التي أجراها مركز البحوث التابع لجامعة ميتشجان الأمريكية في مجموعة من الشركات¹ ، أن المجموعات غير الرسمية التي تتكون داخل هذه الشركات كانت تظهر فيها قيادات غير رسمية تتولى مهمة تمثيل أعضاء هذه المجموعات والتحدث باسمهم في ما يخصهم وما يرغبون به ولوحظ خلال الدراسة أن القيادات غير الرسمية في هذه الإدارات توجه أعضاء المجموعات الغير رسمية إلى معارضة قرارات المديرين أو عدم تنفيذها، وأن أعضاء هذه المجموعات كانوا يتعاونون فيما بينهم للتغطية على أخطائهم، وكانوا يعلنون أحيانا صيحات الاحتجاج أو الاتهامات العلنية ضد المشرف عليهم، كما كانوا يستخدمون الاتصالات غير الرسمية -عن طريق الإشاعات- لتوجيه نظر المشرف إلى مطالبهم، وأثبتت نتائج هذه الدراسات أن وجود هذه التجمعات الغير رسمية بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة، ويكون ذلك لأن مناقشة المجموعة وقيادتها للمشاكل يمكن أن تؤدي إلى الحصول على قبولها للقرار المزمع اتخاذه وموافقة عليه، وكل ذلك يجب بعد معرفة المدير ما إذا كانت المجموعة المراد إشراكها أو قيادتها تخفي نوايا عدوانية أو غير ودية نحوه أو نحو التنظيم، وإذا وجد ما يشير إلى وجود مثل هذه النوايا فمن المخاطرة أن يترك المجال مفتوحا أمام مثل هذه المجموعات للمشاركة في اتخاذ القرارات.

يضاف إلى ما سبق أن هذه التجمعات قد تشكل عامل ضغط على المدير من خلال استغلال مشاركة أعضائها في اللجان التي تكلف بحل بعض المشاكل التي تواجهها، ذلك أن هذه اللجان قد تضم في عضويتها واحدا أو أكثر من الآخرين في إبداء الآراء وتقديم الاقتراحات التي تكون فيها مصلحة لمجموعتهم، وقد يواجهون الأعضاء الآخرين بآراء و اقتراحات تستهدف الوصول بالمشكلة إلى حلول معقدة، وقد يعدون تقارير تتضمن ما يكون فيه دعما لمجموعتهم التي ينتسبون إليها لتحقيق بعض المصالح

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 307.

الخاصة، أو لتحقيق ما يهدف إليه المدير، وكل هذه الاعتبارات تؤدي إلى اتخاذ قرارات وسط أو لصالحه رغم اتساع نطاق السلطة التي يتمتع بها المدير متخذ القرار.

ج- كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية: يعتبر من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرارات تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل و دراستها، وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا ووقتا لدراستها، كما يعتبر من الضغوط الداخلية تلك الخاصة بإمكانيات المؤسسة المالية وتوفير السيولة اللازمة لمواجهة عملياتها الجارية، وتوفير عناصر الإنتاج اللازمة سواء كانت عناصر بشرية متميزة أو مستلزمات إنتاج غير متوفرة في الأسواق أو قطاع غير توقف إنتاجها.

2- الضغوط الخارجية:

تتمثل في ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فاعليتها.

أ- ضغوط الرأي العام: تتمثل هذه الضغوط في الرأي العام التي يفرضها على المدير كونه عضوا في المجتمع وعليه أن يتعامل معه، ولذلك فالقرار الذي يكون فعالا في وقت أو في منطقة معينة قد لا يكون فعالا في وقت أو في منطقة أخرى، وقد تعارض مثلا بعض فئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالإضرار ولو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشرة، مثل القرارات الخاصة برفع أسعار بعض السلع أو الخدمات في ظل الاحتكار أو الأسعار الإدارية، والتي تجد معارضة من الرأي العام، وهي تشكل بذلك نوعا من الضغوط على متخذي القرارات.

ب- الضغوط الاقتصادية: تتمثل هذه الضغوط في حالات التضخم والانكماش وفوائد الأموال، والتذبذب في أسعار العملات، والعرض والطلب والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تنعكس آثارها على القرارات فتحد من فاعليتها، يضاف إلى ذلك اهتمامات مختلف فئات الشعب التي يتعامل معها من الضغوط الاقتصادية، القوى الاقتصادية المتمثلة في المنافسة وندرة المواد ومستوى الخدمات الخارجية والأسعار.

ج- الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية و الاجتماعية والإقليمية خارج نطاق العمل: قد أوضحت التطبيقات العملية أن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته، وخاصة في الدول النامية، إذ أن المدير في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الإقليمية، بل وروابط أبناء البلد أو الحي، وهذه كلها تمارس ضغوطا على المدير لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات، تبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة، إجراء حركة الترقيات أو التنقلات، التعاقد على الإنشاءات أو التوريدات، إذ يحاول أصحاب المصلحة استخدام صلاتهم بالمدير لخدمة مصالحهم بصرف النظر عن القواعد والنظم الموضوعية.

عادة ما تكون هذه الضغوط من زملاء المدير في المؤسسة الأخرى أو من أشخاص يستمدون الحق في الضغط من مراكزهم الرسمية أو من هيئات لها طابع خاص، كالنقابات العمالية أو المهنية أو هيئات دينية أو تنظيمات حزبية، وكلها ضغوط تهدف إلى تحقيق مصالح خاصة لهم تكون على حساب صواب القرار وفعاليته.

د- الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية: يضاف إلى ما سبق الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية بما يتطلبه عملها من بيانات ومعلومات إذ يضطر المدير متخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على قراراته، زد على ذلك الضغوط التي تسببها أجهزة الإعلام على المديرين من خلال ما تنشره هذه الأجهزة من انتقادات أو تقييم لقرارات المديرين وإبراز وجهات النظر والآراء لبعض فئات الرأي العام حولها، وكل ذلك يشكل ضغطا على المدير سواء بالنسبة لما اتخذه من قرارات أو لما يزمع اتخاذه من قرارات في المستقبل، كما أن مثل كل هذه الضغوط من شأنها أن تعرقل الدور الذي من الممكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في عملية صنع القرار، وقد كون تأثير هذه الضغوط على دور المراجعة الداخلية في إحدى المراحل أو الخطوات الخاصة بصنع القرار، فبالرغم من استكمال المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية وفعاليتها إلا أن هذه الضغوط تحد من أو تبطل ما كان مرجوا من وراء المراجعة الداخلية.

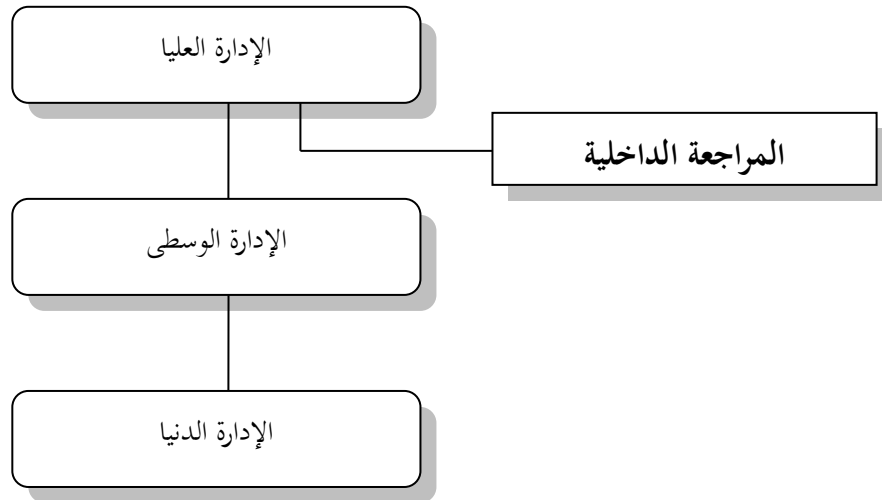
المطلب الثالث: الاستقلالية المحدودة للمراجعة الداخلية

لعل أكثر الأمور خطورة في المراجعة الداخلية هي أن تكون مرتبطة مع المدير المالي مما يعرض أهداف المراجعة الداخلية إلى البيروقراطية بل وإلى عدم تحقيق الأهداف بالكامل، فمثلا لو اكتشف المراجع الداخلي أن هناك بعض الغش أو الأخطاء في الدائرة المالية والتي يرأسها المدير المالي فكيف للمراجع الخارجي أن يقدم تقريره إلى المدير المالي والذي هو أصلا مسئولاً عن تلك الدائرة، من هنا أتت الأهمية على استقلالية دائرة المراجعة الداخلية بشكل تام وأن تكون مربوطة بشكل يوفر لها نوعاً من الاستقلالية، مما دعا إلى اعتماد معايير الممارسة المهنية، إذ أن من معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن باقي الأنشطة - الوظائف - التي يقوم بمراجعتها وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافياً بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوطة بها، ويجب أن يكون المراجع موضوعياً في أدائه لأعمال المراجعة إلا أن التطبيقات العملية لهذه المهنية أثبت أنه في أي حال من الأحوال أن تكتمل استقلالية المراجع الداخلي وهذا من خلال زاويتين:

1- تنظيمية رسمية:

بحيث أن المراجع الداخلي هو أولاً وأخيراً موظف داخل المؤسسة يعني تابع لها، وهو مسئول عن أعماله تجاه مجلس إدارته (الإدارة العليا) ونجد ذلك من خلال تموضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا وفقاً لشكل التالي:

شكل (02-04): وضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: فتحي رزق السوافيري و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص84.

نلاحظ من خلال الشكل والذي يبين تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث جاء ليعمل على المحافظة على أداء مهمة المراجعة الداخلية بعيد عن جميع أنواع الضغوطات ونشأة المصالح بين هذه الأخيرة وبين باقي الوظائف في المؤسسة، فهذا التوضع يسمح بتواجد قدر كافي من الاستقلالية بين المراجعة الداخلية وكل من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية أي بين وظيفة المراجعة الداخلية وبين باقي الوظائف -هذا في ظاهر الشكل وما يجب أن يكون- إلا أن كما نلاحظ أن تبعية المراجعة الداخلية بان لإدارة العليا يحد من استقلالية المطلقة للمراجعة الداخلية في أداء مهامها داخل المؤسسة، والمراجع الداخلي هو المسؤول أمام الإدارة العليا -وبالتالي هو دائما يعمل فطريا- علي إرضاء الإدارة العليا، ففي كل مرة يقوم بمراجعة عملية ما يقوم برفع تقريره إلى الإدارة العليا والذي يبين ما وجدته حول العملية التي قام بمراجعتها، فإذا كانت هناك قرارات تم اتخاذها -أو إجراءات تم سنها و شرع في تنفيذها- وكانت الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة علي ذلك فإن المراجع الداخلي إذا قام بعملية المراجعة لمثل هذه القرارات والإجراءات، فانه إذا رأى ما يعيبها أو أنها في غير محلها لا يستطيع الطعن في هذه القرارات -الإجراءات- ويعمل على مجازاة الإدارة في ذلك، خاصة إذا كان الأسلوب الإداري المنتهج هو أسلوب أوتوقراطي وذلك كونه شعور نفسي بأن الجهة المرفوع إليها التقرير النهائي هي عليا وذات سلطة وأن المراجع الداخلي مجرد موظف يقوم بوظيفته رقابية علي بقية الوظائف والتي تقع في الصف الثاني و أنه

لا تنبعث منه أي سلطة اتجاهه، فبذلك نلاحظ أن الدور الذي كان من الممكن أن يلعبه المراجع الداخلي في عملية صنع القرار -والذي يؤهله في ذلك معيار الاستقلالية- محدود أو يكاد أن يكون تمثيلي هذا إذ كانت العمليات أو الإجراءات التي تم مراجعتها الصادرة عن الإدارة العليا فيصبح الاقتراح أو إعطاء رأى حول قرار إما هو تعدي علي صلاحية الإدارة العليا والتي هي علي دراية كاملة بما يجري داخل المؤسسة .

2- غير رسمية:

أما الزاوية الثانية والتي من الممكن أن ننظر منها إلى محدودية الاستقلالية الواجبة للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة، والتي سوف تؤدي إلى أن تكون عاملاً من العوامل المؤثرة سلباً في درجة مساهمة المراجعة الداخلية في عملية صنع القرارات، وهي أن التواجد المستمر للمراجع داخل المؤسسة ينشئ علاقات غير رسمية بينه بصفته كموظف داخل المؤسسة، وبين باقي الموظفين والعمال الآخرين في الدوائر أو المصالح الأخرى، هذه العلاقات الغير رسمية تتمثل في بروز نوع من المصالح المشتركة بين الموظفين وبين المراجع 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 يغطي 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 هذه النوع من العلاقات قد يسهم بقدر كبير في إبطال الاستقلالية القائمة بين المراجع الداخلي وبين باقي الموظفين، وبالتالي يؤثر ذلك في الدور الذي تسهم به المراجعة الداخلية في القرارات المتخذة، بحيث أن المراجع الداخلي لم يعمل على إيصال المعلومات السليمة والشرعية لمتخذ القرار، حتى يتسنى له اتخاذ القرارات السليمة.

خلاصة:

تمر عملية اتخاذ القرارات بمجموعة من الخطوات انطلاقاً من تحديد المشكلة ثم التمعن فيها ودراستها وتحليلها، حتى يمكن تحديد البدائل وتقييمها، ثم تأتي عملية اختيار البديل الأفضل، ثم البحث في الكيفية التي يتم بها تنفيذ هذا البديل المختار، ومن ثم يتم الشروع في تنفيذه ومتابعته متابعة دقيقة، حتى يمكن تدارك الأخطاء التي من الممكن أن تقع، ثم يتم تقييم هذا القرار المتخذ، وهناك عدة أساليب مختلفة لتنفيذ هذه القرارات، كل حسب نوعه.

كما تحتاج عملية اتخاذ القرارات هذه إلى معلومات ذات مواصفات معينة، حتى تكون القرارات المتخذة ذات جودة، وتتوقف مواصفات المعلومات هذه على مدى قوة وعلمية نظم المعلومات المنتجة لها داخل المؤسسة وفي ذات الوقت قد أثبتت نظم المعلومات الفرعية عجزها على إصدار معلومات إدارية تصلح لاتخاذ القرارات، لذا وجب الرقي بالمعلومات الصادرة عن النظم الفرعية للمعلومات، إلى معلومات إدارية صالحة للاستعمال في العملية الإدارية، تختلف هذه المعلومات من حيث مواصفاتها بحسب حاجة كل مستوى إداري فالقرارات الاستراتيجية تحتاج إلى معلومات تختلف في صفاتها عن تلك التي تعتمد في القرارات التكتيكية أو التنفيذية، وكذلك نفس الحال بالنسبة لقرارات التكتيكية والتنفيذية، فتساعد المراجعة الداخلية هذه المستويات الإدارية على ضمان السلامة والصحة والشرعية لهذه المعلومات، وانطلاقاً من هذا يكون للمراجعة الداخلية دور فعال في عملية صنع القرار.

لا يمكن الحكم على قرار ما على أنه الفعال أم غير ذلك، ما لم تتم دراسة معمقة حول جميع حثيا هذا القرار، فهناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية القرار المتخذ على الرغم من أن القرار المتخذ هو سليم في جميع خطواته، وانطلاقاً من هذه العوامل وغيرها من الممكن أن يقلص دور-أو تكون هناك محدودية- للمراجعة الداخلية في عملية صنع القرار.

دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت.

ولا أصاب باليأس إذا فشلت.

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة.

آمين

إهداء

إلى الوالد الكريم الذي بذل الغالي والنفيس، لأجل أن أتم مشواري
التعليمي، وانتظر بشوق ولهفة كبيرين حتى يرى ختامه هذا العمل يشرفه
على ختامه.

إلى الوالدة الكريمة التي عبدت دعواتها لي طريق الخير والتوفيق.

إلى أخواني العزيزين وأختي الغالية

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى الذي صبر معي

إلى كل مشايخي معلمي وأساتذتي ومن كان لهم فضل تلقيني العلم
النافع

إلى جميع أصدقائي وزملاء دفعة مالية نقود و تأمينات

إلى هؤلاء جميعاً أهدي عملي هذا المتواضع

زواوي هــاـجـر

شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي بجلال وجهه و عظيم سلطانه أتقدم
بخالص شكري إلى:

- الأستاذة الفاضلة قبايلي حورية أتشكرها على توجيهاتها القيمة و آراءها النيرة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي.
- أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة البحث.
- كل من ساعدني من خلال قيامي بالتربص في بنك التنمية المحلية - مستغانم -

الفهرس

المحتويات

العنوان	رقم	الصفحة
الإهداء	III	
شكر و تقدير	IV	
ملخص	V	
المحتويات	VI	
مقدمة عامة		
الفصل الأول: مدخل إلى المراجعة الداخلية.....	01	
تمهيد		
المبحث الأول: مدخل إلى المراجعة الداخلية.....	02	
المطلب الأول: طبيعة المراجعة	02	
المطلب الثاني: معايير وإجراءات المراجعة.....	11	
المطلب الثالث: لجنة المراجعة.....	19	
المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية.....	21	
المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية وتطورها.....	21	
المطلب الثاني: معايير وأنواع المراجعة الداخلية.....	24	

المطلب الثالث: مسؤوليات وواجبات المراجع الداخلي.....	27
المبحث الثالث: تنفيذ عملية المراجعة الداخلية.....	29
المطلب الأول: الأدوات والتقنيات المستعملة في عمل المراجعة الداخلية.....	29
المطلب الثاني: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية.....	32
المطلب الثالث: تنفيذ وتصميم عملية المراجعة الداخلية.....	32
خلاصة	
الفصل الثاني: مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المالية.....	37
المبحث الأول: مفهوم القرارات	38
المطلب الأول: ماهية عملية تفعيل القرار.....	38
المطلب الثاني: خصائص عملية تفعيل القرار.....	40
المطلب الثالث: أنواع و أساليب تفعيل القرار.....	43
المبحث الثاني: المراجعة الداخلية وميكانيزمات تفعيل القرار.....	50
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تفعيل القرار.....	51
المطلب الثاني: حلول مشاكل اتخاذ القرار	57
المطلب الثالث: الاليات المستخدمة لحل هذه المعوقات والمشاكل.....	58
المبحث الثالث: صعوبات المراجعة الداخلية.....	61
المطلب الأول: المركزية الشديدة وعدم التفويض.....	61

المطلب الثاني: ضغوط المديرين.....63

المطلب الثالث: الاستقلالية المحدودة للمراجعة

الداخلية.....68

الخلاصة

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لبنك التنمية المحلية.....72

المبحث الأول: دراسة بنك التنمية المحلية.....73

المطلب الأول: لمحة تعريفية لبنك التنمية المحلية.....73

المطلب الثاني: لمحة تعريفية لمديرية مجمع الاستغلال.....75

المطلب الثالث: مهامات مديرية مجمع الاستغلال.....76

المبحث الثاني: تقديم القروض من خلال الضمانات المقدمة.....79

المطلب الأول: دراسة الملف.....79

المطلب الثاني: دراسة تطبيقية لمشروع استثماري.....80

المبحث الثالث : تقديم نموذجي مشروعين أحدهما مقبول والآخر مرفوض.....82

خلاصة

خاتمة

المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	العلاقة بين قسم المراجعة الداخلية و المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة	01-01
40	أهمية عملية اتخاذ القرار	02-02
45	تصنيفات القرارات حسب الأهمية	03-02

69	وضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04-02
74	الهيكل التنظيمي الوطني لبنك التنمية المحلية	01-03
75	مخطط مديرية مجمع الاستغلال	03-02

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	نموذج لجدول مساعدة صانع القرار في حل المشكلة بالاستدلال	58
01-03	مقارنة بين مشروعين من حيث التعريف	80

80	مقارنة بين مشروعين من حيث الموجودات	02-03
81	مقارنة بين مشروعين من حيث الضمانات	03-03
84	الجزء الأعلى من الميزانية	04-03
84	تغيرات رأس مال العامل الدائم	05-03
85	الجزء الأسفل من الميزانية	06-03
85	الجزء الأسفل من الميزانية	07-03
85	جدول حسابات الخزينة	08-03

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لبنك

التنمية المحلية

الفصل الأول

مدخل الى المراجعة الدخلية

الفصل الثاني

مساهمة المراجعة الداخلية في

تفعيل القرارات المالية

مقدمة

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- أسهمان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، دفعة 2008-2009.
- السقا السيد احمد، المراجعة الداخلية الجوانب المالية والتشغيلية، الجمعية السعودية للنشر، السعودية، ط1، 1997.
- ألفين أريز، جيمس لوك، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ للنشر الرياضي، 2002.
- الرحي زاهر، تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003.
- الصبان محمد سمير، وآخرون، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- أمين السيد أحمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- العمرات أحمد، المراجعة الداخلية، الإطار النظري و المحتوى السلوكي، دار البشير، 1990.
- تريش بنجود، الخطوات والاجراءات العامة لإنجاز مهمة المراجعة، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 2002-2003، سطيف، الجزائر.
- توماس، وآخرون، المراجعة بين النظرية والتطبيق، تعريب: حجاج، أحمد و سعيد، دار المريخ، السعودية، ط1، 1989.
- حاتم محمد الشيشيني، أساسيات المراجعة مدخل معاصر، كلية التجارة، جامعة طنطا، دار النشر المكتبة العصرية، 2007.
- حسي حريم و اخرون، اساسيات الادارة، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن 1998.

- حمدي السقا، أصول المراجعة ، مطبعة ابن حيان، الجزء الأول، دمشق، 1978-1979.
- سعاد نائف برونطي، الأعمال: الخصائص و الوظائف الادارية، دار وائل للنشر، لوس انجلوس.
- حامد منصور والطحان، محمد والحموي محمد، المراجعة الداخلية، جامعة القاهرة، مصر، 1994.
- عبد الله خالد أمين، علم تدقيق الحسابات ، الناحية النظرية، مطبعة الاتحاد، عمان ، 1980.
- عبد الله خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية ، دار وائل للنشر ، الأردن، 2005، ط2.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- عبد الفتاح محمد الصحن و آخرون، أسس المراجعة، دار الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، ط1 ، 2006.
- عبد الوهاب نصر ، شحاتة السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2005-2006.
- علي الشرقاوي، العملية الدارية-وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- صالح القرا، مدونة العلوم المالية والادارية المحاسبة، بدون دار النشر، بدون سنة النشر.
- كاسر مصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2000.
- كمال الدين المصطفى الدهراوي ، وآخرون ، المحاسبة والمراجعة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
- ليبب عوض ، الفيومي محمد ، أصول المراجعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزارطة، الإسكندرية، 1998.
- محمد بوتين، المراجعة والمراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، 2003.

- محمد ياسين غادر، تقييم دور أجهزة الرقابة في المجال تحقيق أهداف عملية المراجعة بشكل عام، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003.
- محمد التهامي طواهر، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط1، 2005.
- محمد سمير الصبان، محمد الفيومي محمد ، المراجعة بين التنظير والتطبيق ، دار الجامعية، 1990.
- محمد عبد الفتاح ابراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات الصناعية، مركز المشروعات الدولية، القاهرة.
- محمد السيد سرايا ، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، ط1، 2007.
- محمد رسلان الجيومي و آخرون، الادارة علم و تطبيق، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.
- منصور حامد محمود، محمد أبو العلا الطحان ، أساسيات المراجعة، مركز التعليم المفتوح ، 1998.
- موفق حديد، محمد الإدارة -المبادئ و النظريات و الوظائف، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
- نادر شعبان ابراهيم السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2006.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1995.
- يوسف محمد جربوع ،مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن ، 2007.

الكتب باللغة الأجنبية:

- J.Slocum, Management, Contingency, Approche, Addison Welsey, N.J, 1978.
- Jacques Renard, « **Théorie et pratique de l'audit interne** » Edition d'organisation , France – paris.
- Ordre National Des Experts Comptables, Commissaires aux comptes et comptables agréés : Diligences professionnelles du commissaire aux comptes, 1994.

طرح مشكلة البحث:

عرفت البيئة المحيطة بالمؤسسة تغيرات هائلة، مست جميع المجالات، الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والثقافية، فكانت هناك حاجات متزايدة و متعددة لأفراد هذا المحيط، وللمؤسسة لاتخاذ قرارات سليمة، تكون نسبة الخطأ فيها أقل ما يمكن، بغية تكييف وتعديل أوضاعهم بما يضمن تعظيم مكاسبهم وتقليل أعبائهم بأكبر ما يمكن، وفي ظل هذه التغيرات رفضت المؤسسات أن تظل على حالتها التقليدية، فرأت أنه من الصائب أن تتكيف وهذه التغيرات، فشهدت هي الأخرى تطورات كبيرة من حيث شكلها وطبيعة نشاطها وأساليب تسييرها، الأمر الذي أدى بزيادة ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، المؤسسات الدولية والمؤسسات الافتراضية، وظهرت سياسات مختلفة للمؤسسة من تقلص وتوسع واندماج وشراكة وتعاون بما يخدم مصالحها ووفقا لإمكاناتها، هذا فضلا عن الزيادة الملحوظة في حركة تحول الأموال، حيث شهدت الأسواق المالية تطورا كبيرا من حيث تنظيماتها ومتطلباتها وشروطها، وهذا نظرا للحركة الهائلة في حجم تداول الأسهم والسندات تلبية للحاجة الاقتصادية. إن الأشكال المختلفة للمؤسسة والتي انفصل فيها المسير عن المالك أوجد حاجة ملحة لنوع من الرقابة، حفاظا على أموالهم، كما أوجد حاجة لإقامة نوع من الثقة مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، حيث أن الكثير منهم يعتمد عند اتخاذ قراراتهم الاقتصادية على علاقتهم بالمؤسسة ومعرفتهم لها، ومن ثم يركزون اهتماماتهم نحو المعلومات المقدمة من خلال التقارير المالية، وتتمثل هذه الأطراف المستخدمة للمعلومات الظاهرة على التقارير المالية للمؤسسة في كل من الملاك والمقرضين والموردين والمستثمرين المحتملين والدائنين والموظفين والإدارة والعملاء والمحللين الماليين والاقتصاديين والمستشارين والسماسرة وضامني الاستثمار... الخ، فأصبحت التقارير المالية تلعب دورا هاما في الاقتصاد من حيث تقديم المعلومات المؤهلة لاتخاذ القرارات.

لجأ أصحاب الحاجة لمثل هذا النوع من المعلومات إلى المراجعة كوسيلة قادرة ومؤهلة للحكم على مدى تعبير مخرجات النظام المحاسبي على الواقع الفعلي للمؤسسات، فكان عمل المراجع بمثابة الضامن لسلامة وشرعية وصدق القوائم المالية النهائية للمؤسسة، فأصبحت بذلك المراجعة تلعب دورا هاما في الأوساط المالية والحكومية والاقتصادية، بمساهمتها بقدر كبير في تحقيق تقدم ونمو لكل من المؤسسات الاقتصادية والمجتمع، لما تضيفه من ثقة على المعلومات التي توفرها الإدارة للمهتمين بشؤون المؤسسة، كما ساهمت المراجعة بقدر كبير في مساعدة المؤسسة لبلوغ أهدافها والتأكد من أن السياسات والخطط والإجراءات الموضوعة من قبل المؤسسة قد تم تطبيقها بصورة جيدة، كما ساعدتها على تبني أنظمة رقابية قوية تتابع من خلالها السير العادي لأنشطتها ومتابعة الأداء داخلها، محاولة من المؤسسة الوصول إلى أداء فعال وكفء بما يخدم غاياتها.

إن حال المؤسسة الجزائرية هو حال أي مؤسسة تريد النهوض بما يتوفر لديها من إمكانيات للوصول إلى تعظيم منافعها والتحلي بصفات المؤسسة الفعالة، فمرت هي الأخرى بمجموعة من التغيرات الهيكلية التي جاءت تلبية لمتطلبات إصلاح الاقتصاد الوطني، إلا أنها وجدت نفسها أمام مجموعة من التحديات، فرضت عليه التصرف المناسب لتدارك الصعوبات ومواجهتها، والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها، من أجل المحافظة على بقائها، وتحسين أداؤها، بيد أن بلوغ ذلك جعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعمل على تبني الطرق والمناهج التسييرية الحديثة، فسعت مثلها مثل أي مؤسسة أخرى بتوفير جو رقابي تتابع وتدير من خلاله نشاطاتها فحرصت على إيجاد وتطبيق وسائل وقائية لممارسة أعمالها بفاعلية وكفاءة، بغرض تحقيق أكبر ربحية ممكنة وبأقل تكاليف، والمحافظة على موجداتها، والوقوف على حقوقها والامتنال إلى الالتزامات القائمة عليها وما يساعدها على ذلك هو إعداد منظومة متكاملة الحلق من أساليب وإجراءات رقابية تعمل على إرساء سبل العمل التي تشرف على تصميمها الإدارة العليا للمؤسسة وتسهر على تنفيذها مع جميع العاملين في نظامها الداخلي لتوفير قدر مقبول من الثقة لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وغايات، لقد لجأت هذه المؤسسات إلى المراجعة الداخلية كحلقة من حلقات هذه المنظومة المتكاملة لمساعدتها على إنجاز أهدافها.

لقد أدى النمو المطرد في أنشطة الأعمال وكبر حجم المؤسسات وتعدد العمليات التي تقوم بها إلى زيادة الاهتمام بالوظيفة الرقابية للإدارة وظهور الحاجة إلى وجود المراجعة الداخلية كنشاط رقابي مستقل يساعد الإدارة في القيام بوظيفتها الرقابية بفاعلية وكفاءة، وذلك من خلال تقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية وحماية الأصول والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية، بل ذهب الاهتمام بالمراجعة الداخلية إلى أبعد من ذلك واتسع نطاق استخدامها، فأصبح يعتمد عليها في تقييم فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة وكفاءة وأمانة العاملين فيها، كما أصبحت تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بمعلومات ذات مصداقية وصالحة لاتخاذ القرارات، وبهذا أصبحت المراجعة الداخلية أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، حيث أن حاجة هذه المستويات الإدارية لمعلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات المختلفة، زاد من اللجوء إلى أعمال المراجعة الداخلية كمساعد للوصول إلى ذلك فأصبحت المؤسسات بمستوياتها الإدارية المختلفة - بما في ذلك المؤسسة الجزائرية - تتخذ من المراجعين الداخليين كمستشارين تلجأ إليهم عند الإقبال على اتخاذ قرارات معينة، خاصة الاستراتيجية منها، لأن مسيري هذه المؤسسات يعلمون أن الخطأ في مثل هذه القرارات سوف يكلف المؤسسة غالبا ويستهدف كيانها وأهدافها، كما علموا أنه في مثل هذا النوع من القرارات يجب التريث والتأني مع الإلمام الكامل بحيثيات هذا القرار، حتى يضمن

مقدمة

مردوديته، إذ وانتقل الاهتمام والمراعاة الكلية بالقرارات الاستراتيجية وما تحتاجه من معلومات إلى المستويات الإدارية الأخرى، حيث أن هذه الأخيرة تولد معلومات تخدم القرارات الاستراتيجية وبالتالي هذه المعلومات هي ناتجة من قرارات في كل من المستوى التكتيكي والتنفيذي، ومراعاة للمواصفات التي يجب أن تكون بها هذه المعلومات، يجب أن تتخذ هذه القرارات في هذه المستويات مبنية على ضوء طرق علمية وعملية بما يخدم الصالح العام للمؤسسة، ومن أجل بلوغ ذلك استعانت هذه المستويات الإدارية- التكتيكية والتنفيذية - هي الأخرى بخدمات وظيفة المراجعة الداخلية وجعلت منها مرجعا تأخذه في الحسبان وتلجأ إليه عند الإقبال على اتخاذ قرارات معينة.

وعلى هذا الأساس فإن التساؤل الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه المذكرة يمكن صياغته على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل القرارات المتخذة بمختلف مستوياتها الإدارية داخل المؤسسة (بنك التنمية المحلية)؟

إن التسليم بأن اعتماد المؤسسة على المراجعة الداخلية سوف يزيد من فاعلية وكفاءة أداء نشاطها هو ما يقودنا للبحث عن إجابة للأسئلة الفرعية التالية:

- هل أنه تتوفر جميع الشروط والمقومات الأساسية للمراجعة الداخلية تكون وحدها دون اللجوء إلى جهات خارجية مماثلة قادرة على بلوغ الأهداف المرجوة منها؟
- هل يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل كل القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟
- هل أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه العموم و بنك التنمية المحلية على وجه الخصوص اعتمدت على مراجعة داخلية بمقوماتها الأساسية؟ وهل كانت هناك نتائج فعلية ساهمت المراجعة الداخلية في تحقيقها من خلال القرارات المتخذة؟

لمعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية نحاول بناء الفرضيات التالية:

- إن اعتماد المراجعة الداخلية بجميع مقوماتها من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل القرارات المتخذة وعلى جميع المستويات، كما تزيد توجيهات الخبرات الخارجية من فاعلية المراجعة الداخلية في الإسهام في عملية صنع القرارات.
- يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في تفعيل جميع القرارات على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية.

- تحاول المؤسسة الجزائرية تبني نماذج وطرق تسييرية رقابية حديثة تساعد على بلوغ أهدافها، وتعتبر المراجعة الداخلية محل اهتمام بالنسبة لها، وهذا لما للمراجعة الداخلية من إسهام في تحقيق النتائج.

تحديد إطار الدراسة:

إن زيادة اهتمام الباحثين والمهنيين بالمراجعة الداخلية كان نتيجة للتطور المتزايد للحاجات المختلفة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للأطراف المتعاملة معها، والتي كانت وليدة التغيرات المستمرة في العالم، ففرض عصر السرعة والمعلوماتية العديد من المتطلبات، وكان أبرزها المعلومات المؤهلة، لأنها سوف تعتمد في صنع العديد من القرارات والتي يرحى من ورائها تحقيق أهداف معلومة.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى الاعتبارات الآتية:

اعتبارات ذاتية: ترتبط هذه الاعتبارات بشخص الطالب وهي فيما يلي:

- محاولة التعمق في دراسة آليات وفوائد المراجعة بصفة عامة والمراجعة الداخلية بصفة خاصة؛
- الرغبة في التحكم والتمييز بين المصطلحات المتشابهة والتي تخص المجالات الرقابية؛
- العمل على التكوين العلمي الجيد والمؤهل للطالب على أمل ممارسة مهنة المراجعة بصورة سليمة وفعالة مستقبلا؛

- تنمية القدرات المعرفية في المجالات المختلفة التي يستعان فيها بالمراجعة الداخلية كأداة مفعلة؛

- الاهتمام بالموضوع من خلال الإطلاع المستمر على الدراسات المتخصصة في المراجعة.

- اعتبارات موضوعية: إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع لعدة اعتبارات وهي:

- إن الاهتمام المتزايد بالمراجعة الداخلية من قبل المهنيين والباحثين لإيجاد أفضل الطرق والسبل لتطبيق مراجعة داخلية فعالة، في ظل ثورة هائلة من التغيرات في جميع الميادين أدت بالباحث إلى التطرق لهذا الموضوع من أجل تحديد الأبعاد النظرية والتطبيقية لوظيفة المراجعة الداخلية.
- نظرا لأهمية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بمختلف مستوياتها، تحاول إدارتها تفعيل هذه القرارات من حيث التعرف على المشاكل التي تحتمل قرارات عملية، وتحديد البدائل الممكنة لحلها، ومحاولة اختيار أفضلها بما يقلل احتمال فشلها، ومحاولة إيجاد أنجع الطرق لتنفيذها وتطبيقها، حتى تضمن للمؤسسة بذلك عدم ضياع أصولها والتوفيق في بلوغ أهدافها.

مقدمة

- التأصيل المنهجي والعلمي والتطبيقي للمراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمثلة في بنك التنمية المحلية محاولة منه لاستخدامها للوصول إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الحاجة الملحة للمؤسسة إلى محيط رقابي يساعد إدارة المؤسسة على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة والمحافظة على كيان المؤسسة و ضمان لها الاستمرار والنمو في ظل بيئة متغيرة.

- كما أن إدارة المؤسسة تقوم باتخاذ قرارات بصفة مستمرة عبر جميع مستوياتها الإدارية لما يواجهها من فرص وتحديات مختلفة، فهي تعمل على ترشيد وتفعيل هذه القرارات، وكان من المهم الاستعانة بالمراجعة الداخلية لبلوغ ذلك.

- كما تنبع أهمية هذه الدراسة من حاجة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى التطبيق المشروع والفعالية لوظيفة المراجعة الداخلية لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة، من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، والتكيف مع ما يحصل من تطورات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تحديد إطار نظري للمراجعة بصفة عامة وإبراز موقع المراجعة الداخلية من هذا الإطار، مع تبيان مدى استفادة المراجعة الداخلية من هذا الإطار الكلي للمراجعة؛
- محاولة الولوج عبر الإطار العلمي والعملية للمراجعة الداخلية كوظيفة داخل المؤسسة؛
- إبراز الأهمية ودرجة الاستفادة من المراجعة الداخلية في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية اتخاذ القرارات بصفة خاصة؛
- محاولة تشخيص واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية ممثلة في بنك التنمية المحلية للوقوف على أهمية المراجعة الداخلية بالنسبة لهذه المؤسسة في العملية التسييرية من جهة، وأهمية استخدامها لتحقيق نتائجها من جهة أخرى.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيًا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للمراجعة بصفة عامة والمراجعة

الداخلية بصفة خاصة، ويتم الاستعانة بالمنهج التاريخي في الأجزاء المرتبطة بالتطور التاريخي للمراجعة بما فيها الداخلية، كما يكون تحليليا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين المراجعة الداخلية وعملية اتخاذ القرارات من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الميدانية لبنك التنمية المحلية أين تمت الاستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة، لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية للمراجعة الداخلية، والتطرق أيضا لتوجهات المؤسسة الجزائرية نحو تطبيق فعال لوظيفة المراجعة الداخلية، والولوج أكثر لمدى الاستفادة من المراجعة الداخلية كأداة لاتخاذ القرارات الإدارية.

كما استعمل الطالب المقابلة الشخصية مع المراقب الداخلي وبعض المراجعين لاستقصاء آلية عمل المراجعة الداخلية في المجمع كأداة بحث.

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فيتناول الفصل الأول مدخل للمراجعة الداخلية، والذي يبين أهم التعريفات الواردة في المراجعة الداخلية مع التعرّيج للتطور التاريخي لها والأهداف المرجوة منها، كما تم التطرق في هذا الفصل لأهم الضوابط الأساسية التي تحكم هذه الوظيفة، ليتم تناول أهم المساهمات المؤثرة للمراجعة الداخلية في العملية التسييرية.

وفيما يخص الفصل الثاني فتطرقنا فيه لإسهامات المراجعة الداخلية في صنع القرارات من خلال تناول مفهوم وأهمية القرارات في المؤسسة وما تتطلبه هذه القرارات من معلومات، كما يتم تناول أهم مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، ومدى مساهمة المراجعة الداخلية في كل مرحلة، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم المؤثرات المختلفة فيها، مع التعرّيج كذلك للعراقيل والصعوبات التي تنقص من فاعلية المراجعة الداخلية على عملية صنع القرارات.

وبهدف تبيين البحث قمنا بإجراء إسقاط على واقع المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال دراسة حالة بنك التنمية المحلية في الفصل الثالث و الأخير، بهدف التعرف عن واقع المراجعة الداخلية في البنك، وللوصول إلى ذلك تناولنا في هذا الفصل التعريف بالبنك، وما هي أهم مكوناته التنظيمية والهيكلية لكي يتسنى لنا معرفة أهمية المراجعة الداخلية في هذه المؤسسة ومدى الحاجة إليها، كما تطرقنا إلى الآلية التي تمارس بها وظيفة المراجعة الداخلية، ومدى مساهمة هذه الأخيرة في القرارات والنتائج المحققة، مع الإشارة إلى أهم الصعوبات التي تواجهها هذه الوظيفة في البنك.

وقد تم اختتام هذا البحث بخاتمة عامة للموضوع، تضم جملة من النتائج والتوصيات المقترحة.