



شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

كلمة شكر وعرهان إلى من أنار لنا طريقنا في إنجاز هذا العمل و أزاح كل لبس، إلى من ندين له بعملنا أستاذنا الذي علمنا و سهر على تفوقنا و منحنا عطاء لا ينتهي

شكر خاص إلى الأستاذة المشرفة " زعرور نعيمة "

إلى أساتذتنا الذين أمدوا لنا يد العون بكل صغيرة وكبيرة كانت، شكرا جزيل الشكر

كما نتقدم بالشكر و العرفان إلى الذين لم ييخلوا علينا بالعطاء و لم يترددوا عن تقديم

كل أشكال الدعم و المساعدة موظفو مؤسسات عينة الدراسة

جزاكم الله خيرا

ملخص

جاءت هذه الدراسة بعنوان مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات المالية للإجابة على التساؤل التالي: ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات المالية، وتم طرح الفرضيات التالية: المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات. تقارير المراجعة الداخلية هي تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا من طرف المراجع الداخلي. يتم إتخاذ القرار المالي في المؤسسة بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة. تقارير المراجعة الداخلية تساعد متخذي القرار في إتخاذ القرارات المالية. وللإجابة على هذه الفرضيات تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولذلك تم توزيع استمارة على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة في الفترة 2013-2014 وكانت نسبة الإجابة عليها 72%، حيث خلصت الدراسة إلى:

1. يتم تطبيق المراجعة الداخلية في المؤسسات، ولكن ليس بالشكل المطلوب.
2. تساعد المراجعة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. ترفع تقارير المراجعة الداخلية إلى الإدارة العليا بشكل دوري.
4. يتمتع المراجع الداخلي بالإستقلالية في عمله.
5. يتم إتخاذ القرار اعتماداً على تقارير المراجعة الداخلية
6. تقوم المؤسسة بمتابعة عملية تنفيذ القرار المتخذ.
7. هناك علاقة بين المراجعة الداخلية وإتخاذ القرار المالي حيث أن متخذ القرار يلجأ إلى تقارير المراجع الداخلي من أجل إتخاذ قرار مالي رشيد.
8. في حالة لجوء المؤسسة إلى التمويل تتم المفاضلة بين قرارات المتاحة انطلاقاً من المراجعة الداخلية.

كلمات المفتاح:مراجعة داخلية، إتخاذ قرار، قرارات مالية.

Summary

The contribution of this study titled internal audit in financial decision making to answer the following question : What is the contribution of internal audit in financial decision making , was launched the following assumptions : the internal audit activity is independent aims to give sufficient guarantees on the degree of process control . Internal audit reports are regular reports submitted to senior management by the internal auditor . The decision is made in the financial institution in line with the goals of the institution . Internal audit reports to help decision makers in the financial decision making.

To answer these assumptions were followed descriptive analytical method , therefore, was distributed to a sample form of economic institutions in the state of Biskra in the period 2013–2014 , and the percentage of answered 72% , where the study concluded:

1. The internal audit is applied in the institutions , but not in the form required
2. Internal audit help in achieving the goals of the institution.
3. Raise the internal audit reports to senior management on a regular basis.
4. The internal auditor independence enjoyed in his work.
5. Decision is made depending on the internal audit reports
6. The Foundation to pursue the process of implementing the decision
7. There is a relationship between internal audit and financial decision-making , where the decision-maker to resort to internal audit reports in order to make rational financial decision.
8. Recourse in the case of the institution to funding decisions are trade-offs between available from the internal audit.

Key words : internal review , make a decision , financial decisions.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
II - I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ - هـ	مقدمة
27-1	الفصل الأول: مدخل عام للمراجعة الداخلية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المراجعة
3	المطلب الأول: مفهوم المراجعة
5	المطلب الثاني: أنواع وفروض المراجعة
8	المطلب الثالث: معايير المراجعة
12	المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية
12	المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية
15	المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية وأنواعها
18	المطلب الرابع: مهمة المراجعة الداخلية
21	المبحث الثالث: ماهية الرقابة الداخلية
21	المطلب الأول: مفهوم وتعريف الرقابة الداخلية
23	المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية
24	المطلب الثالث: طرق تقييم أنظمة الرقابة الداخلية
27	خلاصة الفصل الأول
51-28	الفصل الثاني: العلاقة بين المراجعة الداخلية واتخاذ القرار
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار
30	المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرار
33	المطلب الثاني: أنواع القرارات

34	المطلب الثالث: خطوات عملية إتخاذ القرار
36	المطلب الرابع: نماذج إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
39	المبحث الثاني: القرارات المالية
39	المطلب الأول: قرارات الاستثمار
41	المطلب الثاني: : قرارات التمويل
43	المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح
45	المطلب الرابع: دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار المالي
51	خلاصة الفصل الثاني
76-52	الفصل الثالث: مدى مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار المالي دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
54	المطلب الأول: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة
57	المطلب الثاني: مؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة
66	المبحث الثاني: عرض الإستبيان وتحليل نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: منهجية الدراسة
66	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
76	خلاصة الفصل الثالث
77	الخاتمة
78	قائمة المراجع
81	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	القوة والضعف الظاهرة.	01
58	تشكيلة المنتجات.	02
59	الطاقة التشغيلية داخل المؤسسة.	03
66	مجالات الأجوبة على المجالات وأوزانها.	04
66	معايير تحديد الإتجاه.	05
67	توزيع العينة حسب الوظيفة.	06
67	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	07
68	توزيع العينة حسب الجنس.	08
68	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	09
69	مقياس الثبات ألفا كرونباخ لمجالات الدراسة.	10
70	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والدرجة الكلية له.	11
71	إتجاهات أفراد العينة حول المراجعة الداخلية في المؤسسة.	12
73	إتجاهات أفراد العينة حول كيفية إتخاذ القرار في المؤسسة.	13
74	إتجاهات العينة حول مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار المالي.	14

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
67	تقسيم العينة حسب الوظيفة.	01
68	تقسيم العينة حسب الجنس.	02
69	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	03

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
78	أسئلة الإستبيان	01
81	مصفوفة المجال الأول: إتجاهات أفراد العينة حول المراجعة الداخلية في المؤسسة.	02
83	مصفوفة المجال الثاني: إتجاهات أفراد العينة حول كيفية إتخاذ القرار في المؤسسة.	03
85	مصفوفة المجال الثالث: إتجاهات أفراد العينة حول مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار المالي.	04

تمهيد:

إن المراجعة ميدان واسع عرف تطورات كبيرة ومتواصلة صاحبت تعقد النشاطات وتنوعها ومع كبر حجم المؤسسات وضخامة الوسائل البشرية، المادية والمالية المستعملة أصبح يصعب على المؤسسة يوم بعد يوم التسيير وذلك نظرا لكثرة العمليات المنجزة والمعلومات المتدفقة والأخطاء والإنحرافات والتلاعبات أحيانا. كما تعتبر المراجعة وظيفة تقييمية مستقلة نسبيا بالمؤسسة، حيث تعمل على فحص وتقييم الأنشطة، وذلك بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لإستخراج مدى تطبيقها للإجراءات الموضوعة من طرفها، والتي يمكن لها أن تمس بإستقرارها.

وللإلمام بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى نظرة عامة عن المراجعة، يليه المبحث الثاني بعنوان ماهية المراجعة الداخلية، وفي المبحث الثالث ماهية الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية المراجعة

إن التطورات اللاحقة بالمراجعة جاءت نتيجة البحث المستمر لتطويرها، لذلك فهي تعتمد على مبادئ وفرضيات تجعلها تتماشى مع التغيرات الكبيرة التي يعرفها الاقتصاد، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المراجعة في المطلب الأول، وإلى أنواع المراجعة في المطلب الثاني، يليه المطلب الثالث معايير المراجعة.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة المراجعة، وتطورها مع زيادة حجم المؤسسات.

أولاً: نشأة المراجعة

إن المتتبع لأثر المراجعة عبر التاريخ يدرك بأن هذه الأخيرة جاءت نتيجة الحاجة الماسة لها بغية بسط الرقابة من طرف رؤساء القبائل أو الجماعات أو أصحاب المال والحكومات على الذين يقومون بعملية تحصيل الدفع¹، ثم أخذت في التطور حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن، وظهر هذا التطور من خلال المراحل التي مرت بها والتي يمكن أن نقسمها إلى المراحل التالية²:

المرحلة الأولى: ما قبل 1500م

في أوائل هذه الفترة كانت المحاسبة مقتصرة على الوحدات الحكومية والمشروعات العائلية وخصوصاً العائلات المالكة، وكانت المراجعة غير معروفة، ويستعاض عنها بأن يحتفظ بمجموعتين منفصلتين من الدفاتر المحاسبية تسجل بها نفس العمليات، وفي نهاية الفترة تتم مقارنة المجموعتين وذلك من أجل التأكد من عدم وجود أي خطأ أو تلاعب بالعمليات المحاسبية من قبل محاسب كل مجموعة، ولقد كان الهدف الأساسي في هذه الحقبة من التاريخ هو توخي الدقة ومنع أي تلاعب، أو غش بالدفاتر.

وفي عهد الفراعنة في مصر والإمبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان كانوا يتحققون من صحة الحسابات عن طريق الاستماع إلى المراجع في الساحة العامة حول الإيرادات والمصروفات، كما أن الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) قد جعل موسم الحج فرصة لعرض حسابات الولاة وتدقيقها، علماً أن

¹ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2005، ص 6.

² عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، دراسة حالة التكامل بين شركة kpmg مجني وحازم حسن وشركاؤهم - محاسبون قانونيون - وإدارة المراجعة الداخلية في بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية: جامعة الجزائر 3، 2009\2010، ص ص 3-6.

التدقيق كان يشمل المراجعة التفصيلية , وكان غرضها الرئيسي اكتشاف الغش والخطأ ومحاسبة المسؤولين عنها.

المرحلة الثانية: من 1500م-1850م

في هذه الفترة لم يكن هناك تغير يذكر في أهداف المراجعة يميزها عن الفترة السابقة, ففي هذه الفترة كانت أهداف المراجعة لاتزال مقتصرة على اكتشاف الغش والتلاعب والتزوير, كما أن عملية المراجعة كانت تفصيلية غير أنه حدث بعض التغيرات الأخرى وهي:

- إنفصال الملكية عن الإدارة مما أدى إلى زيادة الحاجة للمراجعين.
- تبني فكرة النظام المحاسبي بصورة بدائية وخاصة بعد إكتشاف نظرية القيد المزدوج.

المرحلة الثالثة: 1850-1905

في هذه الفترة شهدت نمو اقتصاديا كبيرا وخاصة في المملكة المتحدة, وذلك بعد إنبلاج الثورة الصناعية مما أدى إلى ظهور الشركات المساهمة الكبيرة, وتم في هذه الفترة الإنفصال النهائي بين الملكية والإدارة حيث إستلم المتخصصون الوظائف الإدارية في شركات المساهمة وظهرت بذلك حاجة المساهمين إلى الحفاظ على أموالهم المستثمرة, لذا أصبح الجو مهياً للمراجعة كمهنة تبرز للوجود, وكانت أهداف المراجعة حتى نهاية هذه الفترة هي:

- ✓ إكتشاف الخطأ والغش.
- ✓ إكتشاف ومنع الأخطاء الفنية.
- ✓ إكتشاف الأخطاء في تطبيق المبادئ المحاسبية.

المرحلة الرابعة: 1905-1960

وفي هذه الفترة حدثت ثلاث تغيرات هامة في ممارسة مهنة المراجعة بسبب ظهور المؤسسات الكبيرة وتبني أنظمة الرقابة الداخلية هي:

- ✓ التحول من مراجعة الحسابات مراجعة تفصيلية إلى المراجعة بالعينات.
- ✓ تطور في الإختبارات التي كان يقوم بها المراجع لتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ إعتبار إكتشاف الغش والإحتيال هو أحد أهداف عملية المراجعة.

المرحلة الخامسة: 1950-حتى الوقت الحاضر

تطورت المراجعة بشكل كبير في هذه المرحلة خاصة بعد الثمانينات نتيجة العديد من الأحداث من أهمها: ✓ إنهيار بعض المؤسسات في الولايات المتحدة بسبب الغش والتلاعبات؛

✓ الإنهيار المعروف بانهيار الأسواق المالية سنة 1987.

هذا مما أدى إلى صدور عدد من المعايير تطالب المراجعين بمسؤولية أكبر نحو إكتشاف الغش والتقرير عنه، والتأكيد على نظام الرقابة الداخلية ودوره في منع الغش.

ثانياً: تعريف المراجعة

تعددت تعاريف المراجعة نظراً لتعدد زوايا معالجتها ولكنها تشترك في الأهداف وسنحاول تقديم أهم التعاريف التي قدمت للمراجعة:

عرفت المراجعة على أنها: "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية، لغرض التأكد من درجة مسابرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية".¹

كما أنها: "إختبار تقني صارم وبناء بأسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معتل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة وعلى مدى إحترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف، وعلى مدى إحترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في الصورة الصادقة على الموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة".²

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها: "عملية فحص وإختبار البنود الواردة بالقوائم المالية بالرجوع إلى الحسابات والسجلات المنشأة لها، وكذلك المستندات المؤيدة لها وذلك لغرض إعطاء رأي فني محايد حول مدى عدالة القوائم المالية وتمثيلها للمركز المالي، ونتائج الأعمال للوحدة الاقتصادية موضوع المراجعة".³

من التعاريف السابقة يستخلص أن المراجعة هي:

◀ عملية منتظمة تقيم الأحداث الاقتصادية بطريقة موضوعية.

◀ يقوم بها مهني مؤهل ومستقل.

◀ تقوم بإختبار البنود الواردة في القوائم المالية لغرض إكتشاف التلاعبات والغش.

◀ تهتم بتوصيل النتائج إلى الأطراف المعنية.

المطلب الثاني: أنواع وفروض المراجعة

للمراجعة أنواع وفروض هي:

أولاً: أنواع المراجعة

¹ الصبان محمدسمير، الفيومي محمد، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية: بيروت، 1990، ص 18.

² محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 9.

³ إدريس عبد السلام اشتيوي، المراجعة (معايير وإجراءات)، ط4، دار النهضة العربية للطباعة والنشر: لبنان، 1996، ص 3، 4.

تختلف أنواع المراجعة باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إلى المراجعة وكذلك من زاوية القائم بها.

أ. من حيث حتمية المراجعة

ينظر المشرع الجزائري من خلال القانون التجاري إلى إلزامية المراجعة لبعض الشركات، كشركة المساهمة وعدم إلزاميتها لشركات أخرى وسنميز نوعين من المراجعة هي¹:

1. **المراجعة الإلزامية:** وهي المراجعة التي يحتم القانون القيام بها، أي تتميز بوجود عنصر الإلزام والجبر ومن يمكن الجزاء على الخالفين لأحكامها، وكذلك يجب أن تتم المراجعة وفقا للقواعد والنصوص والإجراءات المنصوص عليها وعلى المراجع أن يتحقق من أن عملية تعيينه لم تتم بمخالفة الأحكام القانونية.

2. **المراجعة الاختيارية:** في حقيقة الأمر إن مراجعة الحسابات الاختيارية يرجع قرار القيام بها إلى أصحاب المؤسسة أنفسهم وإلى غيرهم من أصحاب المسألة والمصلحة فيه، وبناء على ذلك فإن عملية تعيين مراجع الحسابات في المشروعات الفردية أو شركات الأشخاص يرجع إلى أصحاب المؤسسة.

ب. من حيث نطاق المراجعة

يعتبر مجال أو نطاق المراجعة من بين أهم المحددات التي تفرز نوعين من المراجعة هما على النحو

التالي²:

1. **المراجعة الكاملة:** في هذا النوع من المراجعة يخول للمراجع إطار غير محدد للعمل الذي يؤديه، إذ يقوم بفحص البيانات والسجلات والقيود المثبتة بقصد إبداء رأي فني محايد.

2. **المراجعة الجزئية:** تعتبر المراجعة الجزئية من بين الأنواع الأكثر تطبيقا في المراجعة الخارجية، كأن يوكل إلى مراجع خارجي مراجعة بند معين من مجموع البنود، كمراجعة النقدية أو الديون أو الحقوق أو المخزون دون غيرها، وتبعاً لما سبق أصبح من الضروري تقييد هذا النوع من المراجعة بالعناصر التالية:

- ✓ وجود عقد كتابي يوضح نطاق عملية المراجعة.

- ✓ إبراء ذمة المراجع من القصور والإهمال في مراجعة بند لم يعهد إليه.

ت. من حيث توقيت عملية المراجعة

يمكن أن ننظر من هذه الزاوية إلى أنواع المراجعة ونميز بين نوعين هما:

¹ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 20.

² نفس المرجع السابق، ص 22.

1. **المراجعة المستمرة:** وفي هذه الحالة تتم عمليات الفحص وإجراء الإختبار على مدار السنة المالية للمؤسسة، وعادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة ووفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء مراجعة أخرى بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد القوائم المالية الختامية¹. وللمراجعة المستمرة محاسن ومساوئ هي:

1.1. محاسن المراجعة المستمرة.

- توفر الوقت الكافي لدى المراجع مما يساعد على التوسع في نطاق الفحص.
- إمكانية كشف الأخطاء والغش والتلاعبات في وقت مبكر للعمل على تصحيحها.
- إتخاذ الإجراءات الكفيلة لمعالجة الغش والتلاعب ومنع الوقوع فيه في المستقبل.
- إمكانية عرض القوائم المالية الختامية في وقت مبكر من السنة.
- التنظيم الجيد للعمل من قبل المراجع.

2.1. مساوئ المراجعة المستمرة.

- إحتمال قيام موظفي المؤسسة بتغيير أو حذف أرقام أو قيود تم إثباتها في المستندات والسجلات بعد مراجعتها سواء كان ذلك بحسن نية أو بقصد الغش لتغطية الإختلاس.
- يتم إختيار مفردات من طرف المراجع بصورة متقطعة، وهذا الشكل قد يؤثر على مدى متابعة القائمين بالمراجعة لجميع الجوانب المرتبطة بالفحص وخاصة منها التي تحتاج إلى فترات طويلة لإتمامه.
- إن الزيارات المستمرة والمتكررة للمراجع تعطل عمل موظفي المديرية محل المراجعة، كون هذه الزيارات تؤدي إلى إرتباك الموظفين عند أداء وظائفهم.

2. المراجعة النهائية: في هذا النوع من المراجعة يقوم المراجع بعملية المراجعة بعد انتهاء الفترة المالية

وانتهاء المحاسب من عمله وإقفاله للحسابات الختامية، وهذا النوع من المراجعة يصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين يقتصر المراجع على فحص ومراجعة الميزانية، كما يطلق على هذا النوع من المراجعة اسم "مراجعة الميزانية"².

ث. من حيث الجهة التي تقوم بالمراجعة

¹خالدي المعتز بالله، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة شهادة ماستر، العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 9.

²شعباني لطفى، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تفسير المؤسسة، مذكرة شهادة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 33.

وتنقسم إلى نوعين أساسيين هما:¹

1. **المراجعة الخارجية:** وهي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة، حيث يكون مستقلا عن إدارة المؤسسة ويهدف بشكل رئيسي إلى تقديم رأي محايد ومستقل حول القوائم المالية لطرف آخر فيما إذا كانت قد أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قيو لا عاما.
2. **المراجعة الداخلية:** لقد كان ظهور المراجعة الداخلية لاحقا للمراجعة الخارجية، ومن ثم فهي تعتبر حديثة إذا ما قورنت بالمراجعة الخارجية، ولقد نشأت بناء على إحتياجات المؤسسة لإحكام عملية الرقابة على المستويات التنفيذية، فالمراجعة الداخلية أداة مستقلة تعمل داخل المؤسسة للحكم والتقييم لخدمة أهداف المؤسسة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى.

ج. من حيث مدى الفحص أو جمع الاختبارات

وتنقسم إلى نوعين هما:

1. **المراجعة الشاملة:** وتعني أن يقوم المراجع بمراجعة جميع القيود والدفاتر والسجلات والحسابات والمستندات، أي أن يقوم المراجع بمراجعة جميع المفردات محل الفحص، ومن الملاحظ ان هذه المراجعة تصلح للمؤسسات صغيرة الحجم، حيث في حالة المؤسسات كبيرة الحجم سيؤدي إستخدام هذه المراجعة إلى زيادة أعباء عملية المراجعة وتعارضها مع عاملي الوقت والتكلفة.
2. **المراجعة الاختبارية:** في هذا النوع يقوم المراجع بمراجعة جزء من الكل حيث يقوم بإختبار عدد من المفردات لكي تخضع لعملية الفحص ليعمم بعد ذلك نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات (المجتمع) التي تم إختيار هذا الجزء منها، ونجده خاصة عند القيام بمراجعة المؤسسات ذات الحجم الكبير وذات العمليات المتعددة بصورة كبيرة والتي تصعب فيها المراجعة الشاملة.²

المطلب الثالث: معايير المراجعة

تعتمد المراجعة كمهنة على مجموعة من المعايير المتعارف عليها، التي تصدرها الهيئات المهنية وتلقى القبول العام، والتي تحوي كل ما يتعلق بالنواحي الشخصية المرتبطة بمزاولي المهنة وإجراءات العمل الميداني ومعايير إعداد التقرير.

أولاً: معايير عامة: تتمثل أهم المعايير العامة للمراجعة فيما يلي:³

¹ عبد السلام عبد الله أبو سرعة، مرجع سابق، ص 23.

² عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 44.

³ نفس المرجع، ص ص 55، 56.

✓ إن عملية الفحص تتم عن طريق شخص أو أشخاص مؤهلين علمياً وعملياً تمكنهم من أداء وظيفتهم كمراجعين.

✓ الالتزام بالإستقلال والحياد في أي عمل يوكل للمراجع القيام به.

✓ يجب أن يبذل المراجع العناية المهنية الملائمة وذلك من خلال الإلتزام بقواعد سلوك المهني عند القيام بعملية المراجعة وفي إعداد التقرير

أ. معايير التأهيل العلمي والعملية والكفاءة المهنية. تتمثل أهم هذه المعايير فيما يلي:

1. من ناحية التأهيل العلمي: على المراجع أن يكون حاصلًا على شهادة الليسانس في المالية أو في فروع أخرى زائد شهادة ميدانية في المحاسبة.

2. من ناحية التأهيل العملي والكفاءة المهنية. على المراجع أن يكون قد أنهى التربص كخبير محاسب لدى مكتب الخبرة المحاسبية أو لديه (10) سنوات خبرة فعلية في ميدان التخصص، ويمكنه أن ينمي قدراته الفكرية والعلمية والميدانية عن طريق تنظيم دورات وندوات وتربصات ميدانية لمساعدته بالإيفاء بمتطلبات هذا المعيار.

ب. معيار الإستقلال: يجب توافر النقطتين التاليتين لتحديد مدى استقلالية المراجع:¹

1. عدم وجود مصالح مادية: ينبغي على المراجع أن لا تكون له مصالح مادية مع المؤسسة التي يراقبها (يقوم بمراجعتها)، وأن لا تكون لأحد أقاربه مصالح من نفس النوع لأن وجود ذلك يؤثر على إستقلاليته.

2. وجود إستقلال ذاتي: يفترض عدم تدخل العميل أو سلطة عليا في عما المراجع أي:

– الإستقلال في إعداد برنامج المراجعة.

– الإستقلال في مجال الفحص.

– الإستقلال في إعداد التقرير.

ت. معيار العناية المهنية: وتتمثل في:²

◀ أن يقوم المراجع ببذل العناية المهنية والجهود الممكنة والمناسبة من بداية عملية المراجعة إلى غاية الإنتهاء منها.

◀ إن قياس درجة العناية المهنية للمراجع بغية تحديد مسؤوليته المهنية إتجاه رأيه الفني المحايد حول المعلومات المالية والمحاسبية الناتجة عن النظام المولد لها، تكون من خلال تحديد وأداء الإختبارات

¹ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 40.

² نفس المرجع السابق، ص 42، 43.

المطلوبة واللازمة ومحتوى وشكل التقرير الناتج عن عملية الفحص للبيانات والسجلات المحاسبية ويمكن الوصول إلى الكفاءة المهنية من خلال:

- محاولة الحصول على أنواع المعرفة المتاحة بغير التنبؤ بالأخطاء غير المنتظرة.
- أخذ بعين الاعتبار الظروف غير المادية في برنامج المراجعة.
- التقييم العميق لنظام الرقابة الداخلية بغية تحديد مواطن القوة والضعف.

ثانياً: معايير العمل الميداني

من أجل ضمان نوعية جيدة للأعمال يجب على المراجع أن لا يكون كفاء ومستقل بل يجب أن تحقق أعماله مستوى مقبول من حيث إنتظام ومصداقية الحسابات وتتمثل معايير العمل الميداني في الإرشادات اللازمة لعملية جمع أدلة الإثبات الفعلية، وتتنحصر هذه المعايير التي تحكم العمل الميداني في ثلاثة معايير هي:¹

- أ. يجب تخطيط مهمة المراجعة بشكل مناسب وكاف، فضلاً عن توافر إشراف ملائم عن أعمال المساعدين.
- ب. يجب أن يتم الحصول على فهم كافي لنظام الرقابة الداخلية من أجل تخطيط عملية المراجعة وبهدف تحديد طبيعة وتوقيت ومدى الإختبارات التي يتعين أدائها.
- ت. يجب الحصول على قدر كاف وصالح من أدلة الإثبات من خلال الفحص والملاحظة والإستفسارات والمصادقات وغير ذلك بتوفير أساس معقول لإبداء الرأي فيما يتعلق بالقوائم المالية موضع المراجعة.

ثالثاً: معايير إعداد التقرير

وهي معايير تتعلق بتحديد كيفية إعداد التقرير النهائي لعملية المراجعة وتتضمن المعايير التالية:²

1. معيار القواعد المحاسبية المتعارف عليها:

يجب أن يبين التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ولذا يترتب على المراجع أن يكون على علم تام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها أو التي تلقى قبولا عاماً مع ملاحظة أن هذه المبادئ أو القواعد ليست جامدة بل تتطور من حين لآخر.

2. معيار ثبات تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها:

يجب أن يبين التقرير ما إذا كانت هذه المبادئ قد طبقت في الفترة المحاسبية التي أنجزت فيها الحسابات الختامية بنفس طريقة الفترة السابقة حيث تتضمن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ما يسمى بمبدأ الثبات،

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية: مصر، 2006، ص 101.

² خالد المعتر بالله، مرجع سابق، ص 14.

لذا يجب على مراجع الحسابات أن يتأكد من ثبات المؤسسة في الأخذ بالمبادئ المحاسبية التي طبقت في الفترات السابقة وذلك لتحقيق ما يلي:

- ضمان قابلية القوائم المالية للمقارنة خلال الفترات المختلفة وضمان عدم تأثر هذه المقارنات بالتغيرات في القواعد المحاسبية المطبقة.
- بيان طبيعة التغيرات وأثرها على القوائم المالية إذا تعرضت المبادئ المحاسبية للتغيير.
- تتأثر القوائم المالية بشكل كبير إذا ما تم تغيير المبادئ المحاسبية التي تم إتباعها في الفترات السابقة لذا يجب على المراجع أن يتضمن تقريره أي تغيرات تحدث من هذا النوع وأثرها على القوائم المالية.

3. معيار الإفصاح التام

تعتبر الواردة في القوائم المالية معبرة تعبيراً كافياً عن ما تتضمنه هذه القوائم من معلومات ما لم يرد في التقرير ما يشير إلى خلاف ذلك، ويقضي هذه المعيار بأنه يتضمن تقرير المراجع ما يشير إلى أن الإفصاح في القوائم المالية يعتبر كافياً بدرجة معقولة إلى تضمن التقرير عبارة تفيد العكس، وهذا المعيار يؤكد مسؤولية المراجع في إقرار احتواء القوائم المالية على الحقائق الهامة والمعلومات التي تعتبر ضرورية لمستخدمي تلك القوائم.

4. معيار إبداء الرأي في القوائم المالية

يتضمن تقرير المراجع في القوائم المالية كوحدة واحدة إذا ما كانت الميزانية تعبر بصورة صادقة عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة في نهاية الدورة وأن حساب الأرباح والخسائر يعبر بشكل سليم عن نتيجة أعمال المؤسسة عن الدورة الخاضعة لعملية المراجعة، أما إذا لم يتمكن المراجع من إبداء رأيه في القوائم فيجب عليه أن يعطي رأياً عكسياً أو يمتنع كلياً عن إبداء رأيه مع إيضاح الأسباب التي أدت إلى ذلك.

المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية

ظهرت المراجعة الداخلية نظرا للاحتياجات المتزايدة لمسيرى المؤسسات من أجل فحص البيانات المحاسبية وتقييم أنظمتها الرقابية الداخلية لإتخاذ قرارات على أساس معلومات حقيقية وصحيحة.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية

أولاً: نشأة المراجعة الداخلية: تم ظهور المراجعة الداخلية عبر المراحل التالية¹:

أ. المرحلة الأولى: من الثلاثينيات إلى 1940

في هذه المرحلة ظهرت المراجعة الداخلية كفكرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن الأسباب الأساسية التي أدت إلى ظهورها هي رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل المراجعة الخارجية، خاصة إذا علمنا أن التشريعات الأمريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية إلى إخضاع حساباتها لمراجعة خارجية حتى تتم المصادقة عليها. ولكن بقي دور المراجعة الداخلية مهمشا حيث أنها لم تخص بالاهتمام اللازم في بادئ الأمر.

ب. المرحلة الثانية: من 1941 إلى 1971

وفي هذه المرحلة إنتظم المراجعون الداخليون في شكل تنظيم موحد في نيويورك ك سنة 1941 وكونوا ما يسمى بمعد المراجعين الداخليين الأمريكيين، والذي عمل منذ إنشائه على تطوير هذه المهمة وتنظيمها، وتماشيا مع التطورات الاقتصادية الحديثة قام هذا المعهد بتعديل تعريفها سنة 1944 ثم سنة 1954 و 1971، بحيث نلاحظ تطور أهدافها من نظرة محاسبية محضة تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات إلى اهتمامها بكل النشاطات والوظائف في المؤسسة.

ت. المرحلة الثالثة: من 1971 إلى وقتنا الحاضر:

في وقتنا الحاضر أصبحت المراجعة الداخلية بالغة الأهمية بإعتبارها أداة إدارية يمكن الإعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية بمفهومها المعاصر، حيث ابتدأت بنطاق ومجال ضيق يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية ثم إتجهت بعد ذلك إلى المجالات الإدارية والتشغيلية نتيجة الظروف الاقتصادية. أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الإستعمال أو حديثة الإعتراف بها كنشاط لا يمكن الإستغناء عنه، فلم ينص عنها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الذي ينص على انه "يتعين على المؤسسات

¹شعباني لطفي، مرجع سابق، ص 70.

العمومية والاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسن بصفة مستمرة بأنماط سيرها".¹

ثانياً: تعريف المراجعة الداخلية. سنتناول فيما يلي بعض تعاريف المراجعة الداخلية:

تعرف المراجعة الداخلية على أنها "نشاط تقييمي داخل المؤسسة لخدمة إدارتها وتقوم بالمراجعة إدارة داخل المؤسسة تسمى إدارة المراجعة الداخلية ومجالها عمليات، ونظم معلومات، وأنشطة وأقسام المؤسسة ككل".² كما تعتبر أنها "نشاط مستقل للتقييم داخل المؤسسة، يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى، وذلك لخدمة الإدارة كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة".³ وهي كذلك "وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين، بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم".⁴

من خلال التعاريف السابقة للمراجعة الداخلية يمكن أن يستخلص أنها عبارة عن:

◀ نشاط تقييمي داخل المؤسسة .

◀ وظيفة مستقلة داخل المؤسسة غير أن هذه الإستقلالية نسبية وليست مطلقة لأنها تابعة للإدارة العليا.

◀ الغرض منها التحقق من تطبيق السياسات المسطرة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية

تتمثل أهمية وأهداف المراجعة الداخلية فيما يلي:

أولاً: أهمية المراجعة الداخلية.⁵

تحدد أهمية المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، وتتضح بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة والذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاث عوامل وهي زيادة حالات فشل المؤسسات وإفلاسها والتغيير في أنماط الملكية والتغيرات في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 2، القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988، ص 38.

² عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2006، ص 496.

³ عطاء الله م ش، دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب: القاهرة، 1994، ص 202.

⁴ محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 1996، ص 103.

⁵ تفاقز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عمار تلاجي، 2007، ص 46، 47.

ويلاحظ في السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل المؤسسات خصوصاً تلك الحالات التي إنهارت فيها شركات عملاقة ولفت ذلك أنظار المستثمرين، المشرعين، الباحثين، وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد، وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه المؤسسات، وخلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في إستقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية.

من ناحية أخرى، شهدت السنوات الأخيرة تغييراً في أنماط الملكية خصوصاً عند ظهور شركات المساهمة نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الإستثمارية، مثل صناديق الإستثمار، البنوك.

وغيرها. وأدى ذلك إلى تركيز الملكية في يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على مجلس الإدارة، وبدأ هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير في المواصفات الإدارية والإجراءات والأساليب الرقابية التي تستخدمها المؤسسات بما يحقق الحماية لمصالحهم.

وأدت هذه التطورات في بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين في المؤسسات المختلفة ولعل من أبرز مظاهر التغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات و الدراسات التي أثرت فيها ما يلي:

أ. صدور تقرير لجنة تريدواي في عام 1987م و الذي وضع العديد من التوصيات للحد من الغش في القوائم المالية، ولتحسين الرقابة والأداء الرقابي في المؤسسات، وبنادي التقرير بضرورة تحسين الأداء الإداري ووجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة، وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من إستقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.

ب. صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديري الشركات الولايات المتحدة في عام 2000م والذي يتعلق بلجان المراجعة، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين في الأداء الرقابي في شركات المساهمة، ولقد تبنت هيئة الرقابة والإشراف على أسواق المال بالولايات المتحدة التوصيات التي قدمتها هذه اللجنة و تم العمل بها منذ عام 2000م.

ت. صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين في أبريل 2002م والتي قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتي تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابي، والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، وضرورة إنشاء، والإبقاء على وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين.

ث. صدور قانون ساربانيس- أوكسلي عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام 2002م نتيجة حالات الإنهيار في الشركات العملاقة والذي وضع عددا من القواعد التي يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة في جميع شركات المساهمة، مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالي السنوي يؤكد مسؤولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، وتنفيذه بفاعلية مع التأكيد على إستقلالية لجان المراجعة.

وتبين هذه التوصيات والتقارير والقوانين أهمية تحسين الأداء الرقابي في المؤسسات بصفة عامة وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية عن إدارة المؤسسة.

ثانيا: أهداف المراجعة الداخلية

من خلال تعريف المراجعة الداخلية تبين أن لها هدفين أساسيين هما:¹

أ. **الحماية:** كان التركيز في الماضي ينصب على هدف الحماية حيث كانت المراجعة الداخلية تعرف على أنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى حماية أصول المؤسسة، كما تهدف إلى التأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية والذي يهدف بدوره إلى حماية المؤسسة من الإختلاس والسرقة، وعلى ذلك كان دور المراجع الداخلي ينصب على التأكد من:

- سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الإعتماد عليها.
- حماية أصول المؤسسة.
- من الموائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطة والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة.
- من الإستخدام الكفاء لموارد المؤسسة.
- من إنجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.

ب. **البناء:** إن مع تطور مفهوم المراجعة الداخلية ظهر هدف جديد لوظيفة المراجعة الداخلية، وهو البناء ويتحقق هذا الهدف من خلال إقتراح العلاج والتوصيات نتيجة لما قام به المراجع الداخلي من فحص، حيث يتضمن التعريف الأخير إعترافا بالاتجاه نحو الخدمات الإستشارية للمراجعة الداخلية تلبية لحاجات المؤسسة.

المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية وأنواعها

أولاً: معايير المراجعة الداخلية. تعتبر معايير المراجعة الداخلية من الإصدارات الرسمية لمعهد المراجعين الأمريكيين والتي وضعت حتى تحكم الممارسة المهنية لهذه الأخيرة وتمثل في:¹

¹ثناء علي القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية:الإسكندرية، 2006، ص ص 29، 30.

أ. إستقلالية المراجع الداخلي

إن هدف وجود المراجعة الداخلية كوظيفة هو خدمة المؤسسة، فرغم المناداة بإستقلال المراجع الداخلي إلا أن مجال ونطاق عمله محدد من طرف الإدارة، كما أنه يتلقى تعليمات وأوامر يمثل لها. ولضمان الإستقلالية في تدخلات المراجع الداخلي يجب توفر مكانة خاصة تتمتع بإمتيازات داخل المؤسسة وخصائص تضمن للمراجع القيام بعمله بكل إستقلالية وموضوعية.

ب. التأهيل العلمي والعملية

على المراجع الداخلي أن يقوم بعمله بروح مهنية، وذلك حتى يضمن أن أعماله وأعمال مساعديه يمكن لها في النهاية أن تخرج برأي ونتائج ذات أسس صحيحة ومطابقة مع المسؤولية المخولة له، ولتحقيق هذا المعيار على المراجع الداخلي من جهة وضع سياسة تضمن مستوى من العناية المهنية المطلوبة ومن جهة أخرى التطبيق الدائم للمعايير المهنية.

ت. نطاق عمل المراجعة الداخلية

يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص ومراجعة جميع العمليات المالية المسجلة في الدفاتر والسجلات وكذلك تقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة حتى لو تم ذلك بالتعاون مع المراجع الخارجي، وتقييم مستوى أداء الأفراد لمسؤوليتهم ومهامهم.

ث. تنفيذ عمل المراجع

على المراجع أن يقوم بعملية التخطيط لعملية المراجعة مع فحص وتقييم المعلومات والتقرير عن النتائج ومتابعة التوصيات، ويتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف نطاق العمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف يتم مراجعتها، وتحديد كيف ومتى ولمن ترسل نتائج عملية المراجعة. وأخيرا الحصول على موافقة من المشرف على مصلحة المراجعة الداخلية على خطة عمل المراجعة.

ج. تسيير مصلحة المراجعة الداخلية

تقضي معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير المشرف على قسم المراجعة الداخلية ذلك القسم بطريقة مناسبة ويكون المشرف على قسم المراجعة الداخلية مسؤولا على إدارة القسم بحيث مدير قسم المراجعة عليه التأكد من:²

¹خالدي المعتز بالله، مرجع سابق، ص ص 22، 26.

²عبد السلام عبد الله أبو سرعة، مرجع سابق، ص 48.

- تحقق المراجعة الأغراض العامة والمستويات التي إعتمدها الإدارة العليا.
- تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية.
- تماشي جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية الداخلية.

ثانياً: أنواع المراجعة الداخلية

إن مجال تطبيق المراجعة الداخلية واسع حيث أنه يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة كمل أنها تعتمد على الفحص ومدى إحترام القوانين والأنظمة وبالتالي تنقسم إلى مراجعة محاسبية، مالية ومراجعة إدارية وتشغيلية.¹

أ. المراجعة المحاسبية والمالية

- لقد كان المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية مرتبطاً بالمعلومات المحاسبية والمالية والتأكد من دقتها وصحتها حتى يتسنى للمؤسسة الإعتماد عليها في رسم السياسات وإتخاذ القرارات الإدارية.
- يهدف المراجع الداخلي في إطار المراجعة المحاسبية والمالية إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنب الوقوع في أخطاء تتعلق بالتسيير، حيث يعتمد المراجع الداخلي على المعطيات التالية:
1. المحاسبة العامة: وذلك من أجل التحقق من موثوقية المحاسبية والمالية المقدمة في الميزانية العامة، وجدول حسابات النتائج... الخ.
 2. المحاسبة التحليلية: ويقوم فيها المراجع بالتأكد من مدى صحة حسابات التكاليف والهوامش من خلال تحليل مختلف تلك الحسابات.
 3. معطيات الموازنات التقديرية: تعتبر معطيات الموازنات التقديرية وسيلة لتقييم ومراقبة الأداء المالي ومن الموازنات نجد موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج... الخ.
 4. المعطيات الأصلية: لها دور في إعطاء صورة حقيقية حول وضعية المؤسسة.

ب. المراجعة الإدارية (تشغيلية، العملية)

تعتبر المراجعة الإدارية مصطلحاً مرادفاً للمراجعة الداخلية، لكنها في الحقيقة تشكل جزءاً من المراجعة الداخلية، وتعرف بأنها مراقبة تحقيق عملية تسييره وحسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلية.

¹ شدرى معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص ص 54، 55.

فالمراجعة الإدارية في فحص مستمر لأوجه الأنشطة المالية والإدارية وتقييم الأهداف والخطط والإجراءات والهيكل التنظيمي، وتقييم الأداء وأساليب الرقابة المالية والإدارية وفحص مدى إنعكاس الأثار غير المالية على أوجه نشاط المؤسسة، وتشمل المراجعة الإدارية الأمور التالية:

- أنظمة الرقابة الداخلية.
- تنفيذ لوائح وتعليمات المؤسسة والتقييد بسياساتها.
- دقة البيانات المالية وصحة المعلومات المتعلقة بعمليات المؤسسة.
- الاقتصاد والكفاية في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الرابع: مهمة المراجعة الداخلية

تمر مهمة المراجعة الداخلية بثلاث مراحل أساسية هي:¹

أولاً: تحضير مهمة المراجعة الداخلية

في هذه المرحلة يتم تحضير مجموعة من الوثائق من المراجع نلخصها فيما يلي:

أ. الأمر بالمهمة: يتمثل في توكيل كتابي يتحصل عليه المراجع الداخلي بأمر من المدير بحيث يعطي للمراجع الداخلي حق الدخول إلى مختلف مصالح المؤسسة لمباشرة عمله.

ب. خطة التقرب: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات الأولية التي تخص المؤسسة محل المراجعة.

ت. جدول القوة والضعف الظاهرة: يلخص جدول القوة والضعف مرحلة تحليل المخاطر الواقعية على أساس الأهداف المعروفة في خطة التقرب، فهو يبين رأي المراجع الداخلي بشكل واضح حول كل موضوع قام بدراسته. ويظهر جدول القوة والضعف على الشكل التالي.

جدول رقم: 01 القوة والضعف الظاهرة.

التعليق	الرأي		الرمز	الهدف	الموضوع
	رقم المرجع	ضعف			

المصدر: OLIVER LEMANT la conduite d'une mission d'audit interne, edition dunod.

IFACI. 1991, P 64.

¹OLIVER LEMANT, la conduite d'une mission d'audit interne, edition dunod. IFACI. 1991, P 35.

ث. التقرير التوجيهي: يحدد التقرير التوجيهي معالم مهمة المراجع الداخلي وحدودها، فهو يعبر عن الأهداف التي يسعى المراجع إلى تحقيقها والمطالبة من طرف المدير العام، ويتضمن وصف مهمة المراجع الداخلي وحدودها.

ج. برنامج التحقق: هو البرنامج المشكل من أجل إدراك الأهداف المتوخاة من التقرير الموجه، فهو وثيقة داخلية في مصلحة المراجعة الداخلية يهدف إلى تعريف وتقسيم مجموعة العمل ومتابعة عمل المراجعين.

ثانياً: مرحلة العمل الميداني للمراجعة الداخلية

يقوم المراجع الداخلي في هذه المرحلة بالخطوات التالية:

1. تنظيم مهمة المراجعة على مدى زمن المراجعة.
2. توثيق مهمة المراجعة بأوراق عمل مؤيدة بمعلومات، ويمكن توضيح أهمية التوثيق فيما يلي¹:
 - ❖ تساعد في التخطيط وفي تنفيذ عملية المراجعة.
 - ❖ تدعم وتعزز وتثبت عملية ونتائج وتوصيات المراجعة.
 - ❖ تساعد في الإشراف ومراجعة أعمال المراجعة.

وفيما يلي سنبرز أنواع أوراق العمل:

- أ. ورقة التغطية: هي الوثيقة التي تثبت أسلوب تحقيق مهمة معينة من جهة وتبين بصفة واقعية النتائج المستخلصة من جهة أخرى، كما تمثل وسيلة ربط بين العمل الميداني وبرنامج التحقق.
- ب. ورقة كشف وتحليل المشكل: هي ورقة عمل مؤلفة من طرف المراجع فهو يوثق كل إختلال وظيفي ويعلن عن نتيجة أعمال المراجعة الخاصة بكل وظيفة، وفي حالة عدم وجود أي مشكل يمكن الإستغناء عن هذه الورقة.

ثالثاً: توصيل نتائج المراجعة الداخلية²

يجب أن يتم إعداد التقرير في شكل مكتوب، ويجب أن يكون موقعا وذلك بعد الانتهاء من عملية الفحص. وقد يتم تقديم تقارير دورية في شكل مكتوب أو شفوي في صورة رسمية أو غير رسمية، كما يتم استخدام التقارير الدورية أو خلال الفترة وذلك في حالة وجود حاجة لجذب الإنتباه في الوقت الحالي أو حالة وجود تغييرات في نطاق عملية المراجعة للأنشطة التي يتم مراجعتها.

¹داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، ط 2، اتحاد المصارف العربية: بيروت، 2010، ص 253.

²شحاتة السيد شحاتة، محمد السيد سرايا، محمد إبراهيم راشد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، دار التعليم الجامعي: مصر، 2013، ص ص 141،

كما يجب أن يكون تقرير المراجعة الداخلية موضوعي وواضح وبناء ويتم إعداده ليقدم في التوقيت المناسب، كما يجب أن يكون غير متحيز وأن يكون خال من أي تحريف، وفي حالة ما إذا كان يحتوي التقرير على خطأ فإن مدير إدارة المراجعة الداخلية يصدر تقرير معدل لتوضيح المعلومات السليمة ليتم توزيعها على الأطراف التي تلقت التقرير غير السليم.

كما يجب أن يكون التقرير مفهوم ومنطقي وأن يحتوي على الأقل على قدر ممكن من اللغة التقنية المتخصصة حتى يكون مفهوما لجميع العاملين قدر الإمكان، ويجب أن يكون لهذا التقرير أثر بناء بحيث يكون له تأثير إيجابي على الأطراف التي يراجعها المراجع الداخلي. من خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى أنه لا يوجد شكل نمطي لتقرير المراجعة الداخلية على العكس الحال في المراجعة الخارجية.

رابعاً: المتابعة

يجب أن يتابع المراجع الداخلي عملية المراجعة الداخلية بعد إعداد تقريره النهائي عنها وذلك للتأكد من أن النتائج والتوصيات التي إقترحها ثم اتخاذ إجراءات مناسبة إتجاهها، حيث يجب أن يحدد المراجع الداخلي الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح أي نواحي قصوى، لذلك فإن المراجع الداخلي يجب أن يتأكد أن هذه الإجراءات التصحيحية قد حققت النتائج المرغوبة أو أن الإدارة قد أخذت في الحسبان الحظر المصاحب لتجاهل هذه الإجراءات التصحيحية.¹ ولتحديد نطاق ومدى عملية المتابعة والذي يتم تحديده بواسطة مدير إدارة المراجعة الداخلية فإن يجب الأخذ في الحسبان عملية المتابعة المماثلة التي تجريها أطراف أخرى داخل المؤسسة وأيضاً خارجها مثل المراجع الخارجي.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 143, 144.

المبحث الثالث: ماهية الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية مجموع الضمانات التي تساهم في التحكم في المؤسسة، وتهدف إلى الحفاظ على الممتلكات من جهة والسهر على تطبيق المعلومات من جهة أخرى. ولا تعتبر الرقابة الداخلية وظيفة ولكنها نظام تقوم المراجعة الداخلية بتقييمها والحكم عليها.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف الرقابة الداخلية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى بنية وتعريف الرقابة الداخلية.

أولا بنية الرقابة الداخلية: إن قيام المراجع بواجباته المهنية يبدأ من نقطة انطلاق رئيسية تتجلى في دراسة الرقابة الداخلية وتقويمها، وتعد الرقابة الداخلية نقطة البداية بالنسبة له والأساس الذي يركز عليه في إعدادة لبرنامج المراجعة وتحديد كمية الإختبارات التي سيقوم بها.¹

أما بالنسبة للتوزيع وتفويض السلطة والمسؤوليات إلى بعض من الإدارات الفرعية فيمكن إرجاعه إلى التوسع الجغرافي للمؤسسات الذي يدعو إلى توزيع السلطات والمسؤوليات على المديرية الفرعية مما يسمح بتنفيذ كل الأعمال وإتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، على أن تكون المسؤولية أمام المديرية العامة تقع على عاتق هذه المديرية الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الأخرى.²

أما بالنسبة للبيانات الدورية التي هي بحاجة لها إدارة المؤسسة، فهي تظهر من خلال حصول هذه الأخيرة على تقارير دورية عن الأوجه المختلفة لنشاطها من أجل إتخاذ أنجع القرارات وأنسبها لتصحيح الإنحرافات، وحتى تكون هذه التقارير صحيحة ويمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات لابد من وجود نظام للرقابة الداخلية سليم .

¹ حسين القاضي، حسين دحوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، 1999، ص ص 235-238.

² صديقي م ، مراجعة نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 83 .

و من العوامل الرئيسية لنشأة نظام الرقابة الداخلية هي الحاجة الماسة لإدارة المؤسسة لصيانة وحماية أموالها من خلال توفير نظام للرقابة الداخلية سليم يحد ويمنع حدوث الأخطاء والغش أو تقليل إحتمال ارتكابها.¹

ثانيا: تعريف الرقابة الداخلية. يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه:

" مجموعة أنظمة السيطرة المالية والإدارية المعدة من قبل المؤسسة بشكل يحفظ سلامة الموجودات وضمان دقة المعلومات".²

وقد عرف بأنه: " مجموعة من العمليات والوظائف والأنشطة والنظم الفرعية والأشخاص الذين اجتمعوا

أوتم فصلهم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف التي أنشأ النظام من أجلها".³

وعرفها مجمع المحاسبين الأمريكيين عام 1930 على أنها.

"الضبط الداخلي والرقابة هو مجموعة المقاييس والطرق التي تتبناها المؤسسة أو المنشأة نفسها بقصد حماية

أصولها النقدية وغيرها، وكذلك بقصد ضبط الدقة الحسابية لما هو مقيد بالدفاتر".⁴

من التعاريف السابقة يستخلص أن الرقابة الداخلية هي:

– مجموعة أنظمة معدة من قبل المؤسسة.

– هدفها حماية أصول المؤسسة وسجلاتها.

ثالثا: أهداف الرقابة الداخلية. تتمثل أهداف الرقابة الداخلة فيما يلي:⁵

أ. **حماية الأصول:** تمثل حماية أصول المؤسسة هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية في المؤسسة، حيث

تتخذ أشكالا وأساليب مختلفة ومتعددة تدور جميعها حول حماية أصول المؤسسة، ويمكن أن تتحقق هذه

الحماية عن طريق:

✓ الوقاية من الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة.

✓ المحافظة على الأصول من الاختلاس والسرقة.

ب. **دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها:** يترتب على مزاوله الأنشطة المختلفة للمؤسسة مجموعة

من العمليات المالية وغير المالية التي تطلب تطبيق نظام الرقابة الداخلية عليها، حيث يجب أن تكون هذه

العمليات مصرح بها ومسجلة في دفاتر المؤسسة.

¹ خالد أمين عيد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك ط1، دار وائل: عمان، 1998، ص 132 .

² أسعد محمد علي وهاب، التقنيات المحوسبة في تدقيق البيانات المالية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2010، ص 72.

³ نفس المرجع السابق، ص 72.

⁴ حسين القاضي، حسين دحدوح، مرجع سابق، ص 239.

⁵ عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2004، ص ص 134-142.

ت. الإرتقاء بالكفاءة الإنتاجية . يعد الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية وزيادتها وتطورها من الأهداف الرئيسية لإدارة أي مؤسسة حيث يمكن أن تلعب الرقابة الداخلية دورها في هذا المجال عن طريق:

- ✓ رقابة عناصر الإنتاج.

- ✓ متابعة مراحل العملية الإنتاجية لتحديد أي خروج عن النظام الخاص بالمؤسسة.

- ✓ تقييم نتائج العملية الإنتاجية ومدى تحقيق أهدافها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ث. الإلتزام بالقوانين واللوائح والسياسات. لاشك أن جميع أنشطة وعمليات المؤسسة تعتمد على مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد:

- ✓ المستويات الإدارية في المؤسسة.

- ✓ خطوط السلطة والمسؤولية داخل هذه المؤسسة.

- ✓ حقوق وواجبات كل فرد من العاملين داخل المؤسسة.

- ✓ تسلسل الإجراءات الموضوعية اللازمة لتنفيذ الأعمال.

- ✓ الضوابط التي تحكم طبيعة العمل داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية غالباً من خمسة مكونات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ محيط تواجد الرقابة.

- ✓ تقدير المخاطر.

- ✓ أنشطة الرقابة.

- ✓ الإعلام والاتصال.

- ✓ المتابعة (متابعة الإجراءات).

وفيما يلي شرح لهذه المكونات:

أ. **محيط الرقابة:** إن إستجابة الأفراد داخل المؤسسة المتمثلة في تنفيذ إجراءات الرقابة المنصوص عليها من

طرف المؤسسة ما ه و إلا ادراك منهم أن الرقابة شيء هام, وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا راجع كله إلى

اهتمام المؤسسة بها, وفي حالة العكس لن يتم تحقيق الأهداف.

¹ نفس المرجع السابق, ص ص 147, 148.

² عزوز ميلود, دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير, جامعة 20 أوت 1955, سكيكدة, 2007, ص ص 65-67.

ب. **تقدير الخطر:** يعد تقدير الخطر جزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات، لذلك وجب على المؤسسة اتباع إجراءات رقابة خاصة بتقدير المخاطر وهذا من أجل التعرف عليها ومحاولة التقليل حدتها.

ت. **أنشطة الرقابة:** تعتبر أنشطة الرقابة ثالث عنصر تدخل في تكوين نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، ويتخذ المراجع كأحد المعايير لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتتمثل أساساً في الأنشطة التي يمارسها كل فرد والتي تسمح له بتسيير أعماله، في إطار إحترام المبادئ العامة لنظام الرقابة الداخلية المتبع.

ث. **الإعلام والاتصال:** يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة، لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها لمعالجتها وإيصالها لمختلف المستويات التسييرية بالمؤسسة، عن طريق قنوات مفتوحة للإتصالات تسمح بتدفق تلك المعلومات، وإعداد التقارير بإبداء الرأي حول كل نشاط.

تقييم المدقق لهذا المكون يعتمد على قياس مدى ملائمة نظام المعلومات والإتصال لإحتياجات المؤسسة، وتوجد عدة معايير لتقييم الإعلام والإتصال داخل المؤسسة وهي كالآتي:

❖ المعلومات هل تصل في الوقت المناسب للأفراد الذين هم بحاجة إليها بتفصيل كاف يمكن لكل فرد عامل بالمؤسسة تحمل مسؤولياته؟

❖ المعلومات المحصل عليها، هل تمكن المسيرين من تقييم أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف المسطرة؟

❖ المهام والمسؤوليات الخاصة بالأفراد، هل يتم توضيحها لهم بشكل جيد؟

❖ هل توجد أدوات تنذر وتنبه إلى وجود أمور غير موافقة؟

❖ الإدارة هل تسمع إلى إقتراحات الأفراد، عندما تريد إتخاذ القرارات لتحسين إنتاجها جودة منتجاتها، إجراءاتها؟

❖ وسائل الاتصال مع العملاء والموردين، والمتعاقدين الآخرين، هل هي كافية للحصول على معلومات تخص عروض الموردين، وتطور إحتياجات العملاء؟

❖ الإدارة هل تقوم بإجراء متابعة للمعلومات المتعلقة بالموردين والعملاء، والمتعاقدين الآخرين.

ج. **المتابعة:** ويهتم هذا المكون بمكونات الرقابة الداخلية، بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري، لمختلف

مكونات النظام وتحديد مدى الالتزام بتنفيذ الرقابة، في ظل التصميم الموضوع لها وتحديد إمكانية

تعديلها، بما يتلاءم وتغيير الظروف المحيطة، وأهم أداة يتم التوصل عن طريقها إلى معلومات، تخص

الرقابة الداخلية وظيفية التدقيق الداخلي في المؤسسة والتي يتمثل نشاطها أساساً في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: طرق تقييم أنظمة الرقابة

إن إختيار الوسيلة أو الطريقة لفحص نظام الرقابة الداخلية سواء كان النظام يدوياً أو إلكترونياً، يعتمد على خبرة وفطنة مراقب الحسابات في تحديد الوسيلة الأكثر فاعلية لفحص النظام وهذا يعتمد على طبيعة عمل المؤسسة، وتتمثل طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:¹

أولاً: قائمة الاستقصاء النموذجية

يعد مراقب الحسابات قائمة تتكون من مجموعة الأسئلة التي توجه للمؤسسة لتوثيق إجابات الموظفين بالاستقصاء حول الأسئلة والاستفسارات الموجهة لهم. ويتم تصميم قائمة الاستقصاء بأن تكون الإجابة إما (نعم) أو (لا) أو يطبق أو لا يطبق، حيث أن الإجابة نعم أو يطبق تشير إلى قوة نظام الرقابة الداخلية والإجابة لا أو لا يطبق تشير إلى ضعف النظام، ويجب على المراجع عند وضعه الأسئلة مراعاة النواحي الآتية:

- أ. يجب على مراقب الحسابات أن يذكر في بداية القائمة وقبل عرض الأسئلة أن كتابة اسم المستجيب أو المستهدف (إختياري) منعا للإحراج، وفي حالة عدم معرفة الإجابة على سؤال ما يترك دون إجابة وذلك لتسيير عملية تحليل نتائج الاستقصاء على مراقب الحسابات.
- ب. أن تكون الأسئلة شاملة لجميع عناصر النشاط والعمليات التي تمارسها الجهة المطلوب تدقيقها.
- ت. أن تكون الأسئلة مصاغة بلغة سهلة وبسيطة ومفهومة لكل من تقدم إليه.
- ث. أن تكون الأسئلة مباشرة لكل عملية أو نشاط من الأنشطة.
- ج. يترك مجال في آخر القائمة ليبيدي فيه من يجيب على الأسئلة رأيه بحرية على شكل ملاحظات عامة يدونها بنفسه.

ثانياً: التقرير الوصفي

يعبر التقرير الوصفي عن الوصف لكل نظام فرعي من أنظمة المؤسسة المراد فحص نظام الرقابة الداخلية فيها، حيث يجب أن يبين التقرير أصل المستندات وكيفية تشغيلها والتصرف النهائي فيها، ومن خلال هذا التقرير يحدد مراقب الحسابات نقاط الضعف والقوة في إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

¹أسعد محمد علي وهاب، مرجع سابق، ص ص 80، 81.

يختلف التقرير الوصفي من مراقب حسابات إلى آخر بحسب خبرته ووفقا لاحتياجات المراجع, حيث أن الوصف غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى سوء فهم النظام وبالتالي يعرض عملية التدقيق للخطر, وتتمثل أهم العيوب في استخدامه في:

- ✓ أنها لا تكون من السهولة اتباعها كما هو الحال في خرائط التدفق.
- ✓ كما أنها على النقيض من قوائم الاستقصاء فإن التقرير الوصفي لا يكشف عن جوانب القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية بوضوح.

ثالثا: خرائط التدفق

يستخدم مراقب الحسابات خرائط التدفق لفهم عملية تدفق المستندات من النظام الرئيسي إلى الأنظمة الفرعية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة اليدوية والإلكترونية ويستند بذلك إلى فهم تدفق المستندات والصلاحيات والواجبات لكل نظام من الأنظمة من خلال الأدلة المكتوبة التي يحصل عليها والإستفسارات لأغراض التقييم وبعد ذلك يستطيع مراقب الحسابات أن يحدد نقاط الضعف والقوة في نظام الرقابة الداخلية, وتستخدم عدد من الرموز المتعارف عليها في خرائط التدفق.

رابعا: فحص النظام المحاسبي

يحصل مراقب الحسابات على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن مسكها وتدقيقها وقائمة ثانية بطبيعة المستندات والدورة المستندي, ومن تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية, وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الظروف الخاصة بكل مشروع ويعاب عليها أنها قد تصبح مطولة في المؤسسات الكبيرة.

خلاصة الفصل الأول.

تعمل المراجعة الداخلية على مراقبة أعمال المؤسسة ومحاولة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وذلك من أجل تقديم المعلومات الصحيحة للمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات دقيقة, كما يقدم المراجع الداخلي النصائح والإرشادات للمؤسسة حول العمليات التي تم مراجعتها.

كما أن عمل المراجعة الداخلية لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء فقط بل تتكفل المراجعة الداخلية أيضا بتقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة والذي بدوره يسهر على ضمان حسن تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة.

تمهيد:

تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر عمل المؤسسة لما لها من أهمية وشمولها لكل المستويات التنظيمية في المؤسسة، ولقد اختلفت نظريات إتخاذ القرار نظرا لإختلاف المداخل المنتهجة، حيث يعتبر القرار الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية بحيث لا تتكامل بدونه. كما أن اتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى إداري دون آخر بل يشمل كل المستويات الإدارية، ولذلك يجب على المدير أن يكون على إتصال دائم لما يحدث من حول بيئته ويمارس عمله بكفاءة حتى يكون قادرا على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل المشاكل التي قد تواجهه في أداء عمله، كما أن هذا لا يقتصر على المدير فقط بل يتعداه إلى الموظفين في المؤسسة كل حسب مستواه حيث أن عملية إتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل للوصول إلى الحل المراد تحقيقه.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

تعد عملية إتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في المؤسسة، حيث أن أي خطأ قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

قبل التطرق إلى مفهوم إتخاذ القرار سنبرز مفهوم القرار وصفاته.

أولاً: مفهوم القرار وصفاته:

أ. مفهوم القرار: يمكن تعريف القرار على أنه:

"سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".¹ وهو كذلك "عملية إختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل مكن البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة".²

ب. صفات القرار. تتمثل صفات القرار في:

1. للقرار اقتصاديات بمعنى أنه يجب أن نوازن بين تكلفة صناعته وتكلفة أهميته فالعلاقة بينهما طردية وتعتبر القرارات الإستراتيجية أكثر القرارات تكلفة نظراً للتكنولوجيا المعقدة والمتقدمة الداخلة في صناعتها بينما القرارات اليومية هي الأقل تكلفة، أي بشكل عام فإن للقرار تكلفة اقتصادية يجب أن تراعى عند التطبيق والممارسة.
2. للقرار فترة صلاحية بمعنى أنه خلال هذه الفترة يكون القرار فعالاً وإيجابياً ولكن بعدها يتحول إلى سلبي لعدم مراعاة عناصر مقوماته وصيانتته.
3. للقرارات معايير تقيس تأثير هدفها، وتضمن تطبيقها خلال فترة صلاحيتها، ومن ثم فإنه يراعى عند تصميمها أن يكون القرار مرناً حتى يكون فعالاً، يولد لكي يعيش خلال دورة حياته.

¹ طارق طه، نظم دعم القرار، دار الكتب: مصر، 2006، ص 53.

² محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية، 2006، ص 105.

4. القرار والمعلومات وجهان لعملة واحدة، فلا قرار بدون معلومات تضمن له الفعالية، وتحديث المعلومات يضمن صيانة القرار بمعنى أن يبقى طيلة الحاجة إليه.

ثانياً: مفاهيم حول عملية إتخاذ القرار

أ. تعريف إتخاذ القرار: لقد تعددت تعاريف إتخاذ القرار ولكنها تشابهت في الكثير من النواحي يمكن عرضها فيما يلي:

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: "العملية التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة"¹.

أي أنها "عبارة عن إختيار بديل معين من البدائل المتاحة، وهو بهذا يؤشر بوضوح قابلية المدير وقدراته في إختيار أفضل البدائل المتاحة لديه في مواجهة المشكلات التي يتعرض لها في مجالات قيامه بالأنشطة الإنتاجية أو الخدمية وسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف"².

كما عرف أيضا على أنه "الرأي النهائي والإرادي المحدد لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية"³.

من التعاريف السابقة يستخلص أن عملية إتخاذ القرار تنطوي على ما يلي:

◀ الإختيار.

◀ توفر البدائل.

◀ الوقت.

◀ إرتباطها بهدف معين، وبالمورد البشري.

ب. عناصر عملية إتخاذ القرار

تعد عناصر عملية إتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية إذ أنها تتضمن جميع العناصر الفعالة في

إنجاز القرار المراد إتخاذه في مسألة معينة ولذا فإنها عادة ما تتكون من العناصر التالية:⁴

¹ حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الراق: الاردن، 2007، ص 24.

² خضيرة كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، 2008، ص 167.

³ فايز حسن، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة: لأردن، 2007، ص 174.

⁴ خضيرة كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص ص 167-169.

1. **صانع القرار:** إن صانع القرار أو متخذه غالبا ما يكون فردا أو جماعة أو منظمة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على إتخاذ القرار وإمكانية إلزام الآخرين بتنفيذه.
2. **موضوع القرار:** إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يصار إلى إتخاذ القرار بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزائها.
3. **الأهداف والدافعية:** إن القرارات التي يتم إتخاذها تمثل سلوكا أو تصرفا هادفا لتحقيق غرض محدود وعادة ما يكون وراء كل سلوك دافع معين، ووراء كل دافع حاجة يراد إشباعها .
- البيانات والمعلومات:** إن القرارات المراد إتخاذها لابد أن يتم إعتماها على مدى وفرة البيانات والمعلومات المتاحة لمتخذي القرار لكي يتم إعتماها بهذا الشأن، إن وفرة البيانات والمعلومات تشكل الركن الأساسي في عملية نجاح القرار المراد إتخاذها، لذا كلما توافرت هذه البيانات والمعلومات بالأسلوب المناسب كلما كان القرار أكثر إستجابة وتحقيقا للأهداف المراد إنجازها.
4. **البدائل المتاحة:** يمثل تحديد البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال لاسيما أن المشكلة المراد معالجتها في الأغلب لا يتوفر بشأنها بديل واحد أو أمثل، وإنما تتوافر في شأنها العديد من البدائل التي يمكن أن تكون إطارا واضحا للحل أو للمعالجة، بحيث أن قدرة متخذ القرار في إستقراء المستقبل وتقليص أثار المجهول من شأنه أن يساهم بصورة جلية في تحديد البدائل المتاحة للمعالجة.
5. **البيئة المناسبة لاتخاذ القرار:** تلعب البيئة المناسبة لإتخاذ القرار عاملا أساسيا لإتخاذ القرار المناسب، إذ أن البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وطبيعة المناخ التنظيمي المراد إتخاذ القرار في إطاره غالبا ما يشكل قاعدة أساسية في تحقيق نجاح القرار المراد إتخاذها.

ت. **ظروف اتخاذ القرار:** تتمثل ظروف اتخاذ القرار فيما يلي:

1. **ظروف التأكد:** إن في ظل ظروف التأكد فإن المدير يعرف جميع البدائل الممكنة مع ضمان كامل لنتائج كل بديل، وفي حالة التأكد تكون البدائل المتوفرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروفا ومعلوما، وليس هناك أي مجال لعنصر أو عامل الحظ الذي يتدخل بين البديل ومردوده.¹
2. **ظروف الخطر:** و هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يُقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة إحتمال حدوثها.²

¹ حسين حريم، ميادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، 2006، ص 90.

² ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعة دمشق: دمشق، 1997، ص 46.

3. ظروف عدم التأكد: وهي القرارات التي غالبا ما تقو م بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياساتها وتكون المؤسسة في ظروف لا تعل م فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار, وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.¹

المطلب الثاني: أنواع القرارات

إن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير وإعتبرات ثابتة بل لمعايير متعددة نذكر منها:²

أولاً: قرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

أ. القرارات المبرمجة: وهي قرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج لإتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني مثل العمليات الكتابية.

ب. القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تعالج قضايا أو مسائل لا تحد ث يومياً, كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة .

ثانياً: القرارات وفقاً للمستوى الإداري: وتصنف وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع.

أ. القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بالمؤسسة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها, إذ يتميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل , وضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ, ويتم إتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي.

ب. القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي يتم إتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى, إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الإتصال وتقسيم العمل.

ثالثاً: القرارات وفقاً لأساليب إتخاذها: وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى:³

أ. القرارات الوصفية: ويتم إتخاذ هذا النوع من القرارات بالإعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته ودراسته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

¹ نفس المرجع السابق, ص 46.

² حافظ عبد الكريم الغزالي, أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط: الأردن, 2012, ص ص 38, 39.

³ نفس المرجع السابق, ص 39.

ب. **القرارات المعيارية:** ويتم إتخاذها بالإعتماد على الرشد والعقلانية والإعتماد على الأسس والقواعد المحددة مسبقا ويفترض في إتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والإختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية إختيار البديل المناسب.

رابعاً: القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها: وتصنف إلى:¹

أ. **القرارات الانفرادية:** ويتم إتخاذها من طرف شخص واحد غالباً ما يكون المدير ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في إتخاذها.

ب. **القرارات الديمقراطية:** وهي القرارات التي يتم إتخاذها من قبل المدير عن طريق مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة وتتميز هذه القرارات بفاعليتها ورشدها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في إتخاذها يساعد على قبولهم لها وعدم رفضهم والإلتزام بتنفيذها.

المطلب الثالث: خطوات عملية إتخاذ القرار

تعتبر عملية إتخاذ القرار من أكثر الأنشطة والمهام التي ينبغي أن تضطلع بها المنظمة وأن يسير متخذ القرارات في إطارها بصورة صائبة، ومن الناحية العملية فإن عملية إتخاذ القرار لا تختل ف من حيث الخطوات التي يتم إجراؤها في اطار البحث العلمي وخطواته ولذا فإنها تتطوي على العمليات التالية:²

أولاً: تحديد المشكلة

تعد مرحلة تحديد المشكلة من أكثر وأهم الخطوات المطلوبة في عملية إتخاذ القرار إلا أن تحديد المشكلة يعني إستقراء الواقع المنطقي القائم وتحديد العوامل أو المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من أثار معينة وهذا يتجلى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تتم في إطار التحديد الدقيق والواضح لمعالم المشكلة وما تشكله من أثار معينة في ذلك، ويمكن إيجاز بعض التساؤلات التي من شأنها تحدد المشكلة والآثار المترتبة حول عدم معالجتها أو حلها ومنها:

❖ ماهي المشكلة؟

❖ مدى الخطورة التي تشكلها المشكلة.

❖ مدى درجة الإلحاح في معالجة المشكلة.

❖ الأثار الناجمة عن عدم معالجتها أو حلها.

1 نفس المرجع السابق، ص 40.

2 خضيرة كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 169-172.

❖ درجة تأثيرها على الأهداف العامة والخاصة في المنظمة.

❖ مدى علاقة تلك المشكلة بدرجة تحقيق الأهداف.

وغيرها من الأسئلة التي يمكن أن تشكل مفاتيح جوهرية في تحديد معالم وأفاق المشكلة المراد علاجها.

ثانيا: جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة وتحليلها

إن عملية جمع البيانات والمعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة يشكل القاعدة الأساسية في المعالجات المطلوبة، إذ أن وفرة البيانات والمعلومات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب لوفرتها تعد الحصيلة الرئيسية التي يقوم عليها متخذ القرار في إستنباط الحلول المناسبة من خلال إستخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوفرة لدى متخذي القرار. ولقد لعبت التطورات التكنولوجية الحديثة دورا أساسيا في توفير العديد من البيانات والمعلومات لاسيما وأن الأنترنت شكل قاعدة عريضة في وفرة البيانات والمعلومات للعديد من الباحثين ومتخذي القرارات.

ثالثا: إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة

ويتم في هذه المرحلة قيام متخذي القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة ويستطيع المدير في هذا المجال من إعتقاد الخبراء والإستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل إضافة لإعتماده على قدراته الشخصية بخبراته الذاتية إضافة لإعتماده على مقترحات العاملين في نفس حقل المشكلة عن طريق إستخدام الوسائل العلمية الحديثة مثل:

✓ العصف الذهني.

✓ مخطط باريتو.

✓ مخطط السبب.

وغيرها من الوسائل التي يتم من خلالها الإستعانة بالعاملين في الحقل الإنتاجي أو التشغيلي والإستشاريين والخبراء، ثم تحليل إمكانية تلك البدائل في المعالجة من خلال الأسئلة التي يتم من خلالها الإشارة لقدرتها في تحقيق الكفاءة اللازمة لتحقيق المعالجة المطلوبة.

رابعا: تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل

ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم البدائل المتاحة، ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة إضافة للتكاليف المالية المقترنة بكل بديل وسبل التنفيذ من حيث الموارد المالية المطلوبة وكلفتها، وكذلك إمكانية العاملين في إنجازها وفق المهارات الفنية والبشرية

المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم اللازمة بجميع البدائل, ثم بعد ذلك تقيم ويتم عادة إختيار البديل الأفضل في ضوء القرار الاقتصادي الذي يحقق منه أدنى مستوى من التكاليف وعادة ما يكون ذلك البديل أكثرها ملائمة لتحقيق العلاج اللازم للمشكلة المعينة, ويمكن الإشارة هنا إلى إعتقاد بعض المعايير اللازمة لغرض تحقيق التقييم اللازم مثل:

أ. الإقتصاد بالتكاليف وهذا يعني أن القرار لا بد أن ينطوي على أدنى مستوى من التكاليف مقارنة بالبدائل الأخرى.

ب. الإقتصاد بالجهود وينطوي ذلك على أن تكون الجهود اللازمة للتقيد بأدنى مستوى ممكن.

ت. التوقيت الملائم وفيه يجب أن يتخذ القرار بالوقت المناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ث. الإنسجام مع الموارد البشرية المتاحة بحيث ينبغي أن تتوفر المهارات البشرية القادرة على تنفيذ هذا البديل.

ج. الموارد المتحققة وهذا يعني أن تكون الموارد المراد تحقيقها تتسجم مع طبيعة المخاطرة الناجمة عند إتخاذ القرار.

وفي ضوء الدراسة التحليلية المناسبة لتلك المعايير والمؤشرات يتم إختيار البديل المناسب بين البدائل المتاحة.

خامسا: تنفيذ البديل الأفضل

إن هذه الخطوة تتضمن الشروع عمليا بتنفيذ البديل الأفضل الذي تم إختياره في الخطوة السابقة إذ ينبغي على متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار لذا يجب أن يتم التحديد بدقة وشفافية ووضوح لتحديد الأفراد والجماعات والأقسام التي تناط بهم مهمة التنفيذ.

سادسا: متابعة تنفيذ القرار

تعتبر هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار الخطوة النهائية إذ يتم من خلالها متابعة الجهات والأقسام والأفراد لسبل تطبيق القرار ومستوى الإنجاز الذي يتحقق, والمشكلات والعقبات التي ترافق عملية التنفيذ ومحاولة معالجتها لكي يصار إلى متابعة التنفيذ بدقة ونجاح, ولذا فإن هذه المرحلة تتضمن جميع الإجراءات التقييمية لفاعلية التنفيذ وتحديد مستوى الإنجاز والعقبات المرافقة لعملية التنفيذ. إن المتابعة المستمرة وسبل التحسين المستمر للأداء تعد حالة أساسية وهادفة في عملية إتخاذ القرار.

المطلب الرابع: نماذج إتخاذ القرار وأهم العوامل المؤثرة فيه

أولاً: نماذج إتخاذ القرار

يرى البعض أن المديرين قادرين على إتخاذ قرارات مثالية، وهذا أبعد عن الحقيقة لأن السعي نحو المثالية يصطدم دائماً بالواقع العملي لإتخاذ القرار أما النموذج السلوكي فهو يرى أن الواقع يسير بطريقة مغايرة للنموذج المثالي، فالناس لا تنتبه إلى المشاكل. وسيتم التطرق إلى النماذج الثلاثة لإتخاذ القرار:¹

أ. **النموذج المثالي:** حاول الاقتصاديون تقديم نموذج لإتخاذ القرار وذلك إستناداً لأن متخذ القرار هو شخص رشيد ومثالي، وأنه يمكن له القيام بحساباته بدقة وأنه منزه عن الخطأ والتحيز وأنه حينما يواجه أمراً به خطب أو معضلة ما فهو يسير في خطوات روتينية ومحددة سلفاً لكي يتخذ القرار بشكل سليم، ويفترض من النموذج المثالي ما يلي:

- الشخص على علم بالمشكلة وتشخيصها.
 - الشخص قادر على تحديد معايير حل المشكلة.
 - الشخص على علم بكل البدائل.
 - الشخص قادر على تحليل وتقييم كل البدائل.
 - الشخص حيادي في إختيار الحل وليست لديه أي تحيزات لصالحه أو لصالح الغير.
- ب. **النموذج السلوكي:** وهو نقد لما جاء به النموذج المثالي، حيث ظهرت عدة نظريات في السلوك التنظيمي توضح أن الرشد محدود وأن الإنسان لا يتصف بالمثالية في إتخاذ القرار كما يفترض النموذج المثالي.
- ت. **النموذج الإداري:** لم ينشأ أو يظهر النموذج لإتخاذ القرار فجأة وإنما هو كنتيجة للنشوء والإرتقاء للبحث والدراسة في مجال إتخاذ القرار، فحينما أراد العلماء وضع نظرية كان من الطبيعي وضعها في الشكل المثالي لها، فظهر النموذج الرشيد أو المثالي في إتخاذ القرار، وحينما وضع النموذج محل التطبيق تبين وجود مشاكل كثيرة، وإنهال رجال العلوم السلوكية بالنقد على النموذج الرشيد، وظهرت عدة نظريات تعبر عن هذا النقد وعليه ظهر النموذج السلوكي لإتخاذ القرار، إلا أن هذا الأخير لا يمكن الإعتماد عليه كلياً في إتخاذ القرار وهنا ظهر التطور في العلوم الإدارية والإنسانية والذي يحاول أن يتصف بالرشد بالقدر الممكن، مع الأخذ في الحسبان القيود والمشاكل الإنسانية في إتخاذ القرار، كما أنه يقدر بعض الحلول والأساليب للتغلب على هذه القيود والمشاكل.

¹ أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007، ص ص 65، 79.

ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية. بينما رواد المدرسة السلوكية ركزوا إهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات الاجتماعية، النفسية، والبيئية، وتأثيرها في هذه العملية لهذا فإن أي إتخاذ قرار ولو كان بسيط وذا أثر فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التي تؤثر عليه، والتي بعضها يكون داخل المؤسسة وبعضها الآخر خارج المؤسسة، والبعض سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار:¹

أ. **عوامل البيئة الخارجية:** وتتمثل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة بالمؤسسة، و بإعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فإن تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ✓ الظروف الاقتصادية، السياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- ✓ التطورات التقنية، التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- ✓ الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردين والمستهلكين.
- ✓ العوامل التنظيمية، الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.

إن هذه العوامل تفرض على المؤسسة قرارات لا ترغب في إتخاذها وليست في مصلحتها دائماً.

ب. **عوامل البيئة الداخلية:** وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:

- ✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة، يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- ✓ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ✓ درجة المركزية وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- ✓ مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.

ت. **عوامل شخصية ونفسية:** وتشمل هذه العوامل كل من له علاقة بإتخاذ القرار وتشمل:

1. **عوامل شخصية:** وهي تتعلق بشخصية متخذ القرار، وهناك ثلاث أبعاد لإتاحة الفرصة للإختلافات الفردية هي:

¹ علي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير منشورة، العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص ص 153-156.

✓ الإحساس بالمشكلة.

✓ تجميع المعلومات.

✓ استخدام المعلومات.

2. عوامل نفسية: وهذه العوامل تنتشعب فمنها ما يتعلق بأمر داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية إتخاذ القرار, وبخاصة في مرحلة إختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

ث. عوامل ظروف القرار: وهي الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها, ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة وهي عوامل تعنى بعلاقة القرارات بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق, وهذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد, أو تحت درجة المخاطرة.

ج. عامل الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار, فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر, وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البحث في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

المبحث الثاني: القرارات المالية

إن جوهر عمل إدارة المالية وفق المنهج الحديث للإدارة يكمن في قيامها على إتخاذ القرارات المالية، هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها قرارات تعنى بالوضعية المالية بالمؤسسة كما أنها غير قابلة للتراجع عنها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف في المؤسسة.

المطلب الأول: قرارات الاستثمار

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب في هذه القرارات أن المؤسسة تلجأ إليها أملاً في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإيرادية. **أولاً: تعريف الاستثمار:** يعرف الاستثمار من الناحية الاقتصادية على أنه: "تكوين رأس المال واستخدامه بهدف تحقيق ربح في الأجل القريب أو البعيد، بما يشمل إنشاء نشاط إنتاجي أو توسيع طاقة إنتاجية قائمة، أو حيازة ملكية عقارية أو إصدار أسهم أو شرائها من الآخرين".¹ **ثانياً: أهداف الاستثمار:** تتمثل أهداف الاستثمار فيما يلي:²

❖ تحقيق العائد الملائم.

❖ المحافظة على رأس المال الأصلي للمشروع.

❖ استمرارية الدخل وزيادته.

❖ ضمان السيولة اللازمة.

ثالثاً: أدوات الاستثمار: للاستثمار عدة أشكال نذكر أهمها:³

أ. الأوراق المالية: وتتمثل في السندات، الأسهم والأسهم الممتازة.

ب. العقارات: ويحتل هذا النوع المرتبة الثانية في الاستثمار بعد الأوراق المالية.

ت. السلع: تتمتع بعض السلع بمزايا تجعلها صالحة للاستثمار مثل الذهب.

ث. العملات الأجنبية: أصبح الاستثمار في العملات الأجنبية يلقى اهتماماً كبيراً في وقتنا الحالي لما لهو من ميزات تخدم المؤسسات.

¹ عبد الله المالكي، إستراتيجية تشجيع الاستثمارات الخارجية في الأردن، المسيرة للنشر: الأردن، 1974، ص 12.

² حسام سعيد أبو وطفة، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص 40، 41.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 44، 53.

رابعاً: أنواع قرارات الاستثمار: وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعائد المتوقع تحقيقه إلى قرارات استثمارية قصيرة الأجل وقرارات استثمارية طويلة الأجل كما يلي:¹

أ. قرارات استثمارية قصيرة الأجل

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً في حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل إن الجزء الأكبر من مسؤوليات المؤسسة سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وقراراتها الرئيسية مثل النقد، استثماراتها الموقته والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية، وبقدرة الشركة على تحقيق وتعظيم عوائدها، وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة.

ب. القرارات الاستثمارية طويلة الأجل: وهي التي يتولد عنها طاقة إنتاجية جديدة ويمتد إلى أجال طويلة في المستقبل وتتسم هذه القرارات بالخصائص التالية:²

1. الأثار طويلة الأجل: إن حقيقة هذه القرارات تستمر لفترة طويلة، لذا يلاحظ أن قرارات التوسع مثلاً وما يرتبط بها من شراء لأصول جديدة لها علاقة مباشرة بالمبيعات المتوقعة في المستقبل فلا بد من معرفة المبيعات المتوقعة خلال فترة حياة الأصل حتى يمكن تبرير شراء الأصل في الناحية المالية، وهذا معناه أن الفشل في التنبؤ الصحيح بالمبيعات سيؤدي إلى الاستثمار المغال فيه في الأصول أو استثمار أقل من اللازم في هذه الأصول وهذا يترتب عليه مشكلتين:

✓ الآلات المستخدمة حالياً قد تكون غير حديثة وقد لا تتماشى مع آلات المنافسين مما يصعب من مواجهة سلعة المنافسين ذات الجودة الأعلى.

✓ طاقة المنشأة الإنتاجية قد تكون أقل من حجم سوقها وما يترتب عنه من فقدان سوقها للمنافسين.

2. توقيت الحصول على الاستثمارات الرأسمالية³: إن الخطأ في عملية توقيت الحصول على الاستثمارات الرأسمالية يعني خسارة مالية تقع على المؤسسة فهناك ظاهرة تتكرر في معظم المؤسسات التي تهمل في تخطيط قرارات الإنفاق الرأسمالي، وتتخذ هذه الظاهرة عادة الصورة التالية:

¹ خالد المعتر بالله، مرجع سابق، ص 78.

² حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر: عمان، 2004، ص 69.

³ خالد المعتر بالله، مرجع سابق، ص 79، 80.

- يزيد الطلب على منتجات المؤسسة ولكن طاقتها لا تسمح بمقابلة هذه الطلبات يترتب على ذلك أن المؤسسة ترفض الكثير من الطلبات، وبعد فترة تقرر المؤسسة ضرورة التوسع لمقابلة هذه الطلبات في المستقبل، وبعد التوسع والحصول على أصول جديدة وتبدأ في الإنتاج تتفاجأ المؤسسة بعدم وجود طلبات تغطي الإنتاج بسبب نزوح العملاء لمؤسسات أخرى عند عدم توفر السلعة.

3. **جودة الأصول الرأسمالية:** لكي تتفوق المؤسسة على منافسيها في السوق يجب أن تهتم بجودة أصولها الرأسمالية ولا يتم ذلك إلا بالتخطيط الجيد لها.

4. **توفير الأموال:** على المؤسسة أيضا توفير الأموال اللازمة قبل التفكير في التوسع في النشاط لأنه يتطلب أموال ضخمة.

5. **المقدرة على المنافسة:** إن القدرة على المنافسة بالنسبة للمؤسسة يكمن في كثرة أصولها الرأسمالية وحدائتها.

المطلب الثاني: قرارات التمويل

يعتبر التمويل من بين الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة لتسديد احتياجاتها وتوفير مستلزماتها الإنتاجية وتعدد أنواع التمويل بتعدد الزوايا التي ينظر إليه من خلالها.

أولا: **تعريف التمويل:** يعرف التمويل على أنه:

"توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المؤسسة يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد".¹ أي أنه "كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات للحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو بالإقراض واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء القيمة المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول منه والمخاطر المحيطة به".² يستخلص من تعريف التمويل على أنه عبارة عن:

✓ تحديد أفضل مصدر للأموال من بين المصادر المتاحة.

¹ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم: عنابة، 2008، ص 24.

² الحجازي عبيد علي أحمد، مصادر التمويل، دار النهضة: بيروت، 2010، ص 11، 12.

✓ تدبير الأموال في وقت الحاجة إليها.

✓ استثمار الأموال من أجل الحصول على عائد منها.

ثانيا: مبادئ التمويل: يركز التمويل على العديد من المبادئ تتمثل في¹.

أ. ضرورة الموازنة بين المخاطرة والعائد: حتى لا يجب السعي إلى المبادرة بمخاطر مالية جديدة مالم يكن عائد إضافي متوقع من هذه العملية.

ب. الأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود: من المبادئ الأساسية للتمويل أن النقود لها قيمة زمنية مصاحبة لها، فالدينار الذي يمكن أن نحصل عليه الآن أكثر قيمة من الذي سنحصل عليه العام القادم ولذلك القاعدة تنص على أنه من الأفضل السعي للحصول على الأموال مبكرا كلما كان ذلك ممكنا.

ت. الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الضريبية: عند إتخاذ أي قرار تمويلي يجب على المسير المالي أخذ بعين الاعتبار تأثيرات الضريبة على هذا القرار ومعنى ذلك أن جميع التدفقات النقدية يجب أن تحسب بعد خصم الضرائب.

رابعا: مصادر التمويل: تتوفر المؤسسة على العديد من مصادر التمويل أهمها:

أ. مصادر داخلية: وتتمثل في:

1. التمويل الذاتي:

1.1. تعريف التمويل الذاتي: يعرف التمويل الذاتي على أنه: "تدفقات الأموال المتأتية من عمليات

المؤسسة وإعادة توظيفها"².

كما يعرف أيضا على أنه: "عبارة عن مفهوم يبين القدرات الذاتية للمؤسسة على تمويل الاستثمارات التي تقوم بها"³.

1.2. مكونات التمويل الذاتي: يتكون التمويل الذاتي من:

✓ الإهلاكات.

✓ المؤونات.

✓ الأرباح المحتجزة.

¹ محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص ص 8، 7.

² Zvi bodie, Robert Morton, **Finance**, Pearson: France, 2001, p 465.

³ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ص 151.

2. مزايا وعيوب التمويل الذاتي: للتمويل الذاتي مزايا وعيوب نلخصها فيما يلي:¹

1.2. المزايا: تتمثل في:

- ✓ توفير الإستقلالية للمؤسسة.
- ✓ منح المؤسسة الصورة الجيدة أمام المستثمرين.
- ✓ يعتبر أحد أحسن الحلول بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

2.2. العيوب: تتمثل في:

- ✓ تباطؤ عملية نمو المؤسسة بسبب عدم كفاية التمويل الذاتي.
- ✓ إنخفاض الأرباح الموزعة مما يؤدي إلى نزوح المساهمين عن المؤسسة.
- ب. مصادر خارجية: وهي التي تحصل عليها المؤسسة من الغير.

1. مصادر تمويل طويل الأجل: تتمثل في:

- ✓ القروض.
- ✓ السندات.
- ✓ الإعتماد الإيجاري.
- 2. مصادر تمويل قصيرة الأجل: تتمثل في:

- ✓ الإئتمان الإيجاري.
- ✓ الإئتمان المصرفي.

المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح

يعتبر توزيع الأرباح من بين مصادر التمويل الذاتي حيث تلجأ إليه المؤسسة عندما تبحث عن مصادر تمويل ملائمة، ويكون قرار التوزيع في هذه الحالة صعباً نظراً لتضارب الآراء فيما يخص توزيع الأرباح، حيث هناك من يريد زيادة دخله في حين تريد المؤسسة إستعماله لأغراض التوسع أو أغراض أخرى.²

أولاً: مفاهيم حول التوزيعات: توجد عدة مفاهيم للأرباح الموزعة نوجز بعضها فيما يلي:³

¹ سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص ص 45، 46.

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 73.

³ علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 156.

التوزيعات هي تلك "الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة وسيولتها".

وتعرف التوزيعات على "أنها توزيعات الملكية لحملة الأسهم من الأرباح الحالية أو المتراكمة عن سنوات سابقة، وأن توقيت التوزيع يخضع لمصادقة مجلس إدارة المؤسسة".

التوزيعات هي "جزء من الأرباح التي يقوم المسير بتوزيعها على الملاك، بعد موافقة الجمعية العامة على حملة الأسهم العادية في شكل نقدي أو عيني، وتكون ناتجة عن الدورة الحالية أو دورات سابقة لتلبية حاجيات الملاك وتكون هذه التوزيعات من الموارد الداخلية أو الخارجية".

يستخلص مما سبق أن توزيع الأرباح هو:

✓ جزء من أرباح الدورة الحالية أو دورات سابقة.

✓ يوزع على حملة الأسهم.

✓ يكون بشكل نقدي أو عيني.

ثانيا: سياسات توزيع الأرباح: في حالة قررت المؤسسة توزيع أرباحها يجب عليها أن تكون على دراية بمقدار التوزيعات والنسبة العادلة لهذه التوزيعات، فتحدد هذه القرارات عن طريق سياسات التوزيع التالية:¹

أ. **سياسة الفائض:** وتشير هذه السياسة إلى أنه في حالة كان العائد المتوقع من الاستثمار أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم سيتم توزيع الفائض على حملة الأسهم بعد إنتهاء الإحتياجات التمويلية للاستثمار ومن خلال هذا يتضح لنا أن التوزيع للأرباح وفق هذه السياسة يختلف من سنة لأخرى ومن مؤسسات لمؤسسات حيث أنه كلما كانت للمؤسسة فرص في تحقيق عوائد من الاستثمارات كلما كانت توزيعاتها للأرباح قليلة والعكس صحيح.

ب. **سياسة إستقرار معدل نمو التوزيعات:** في هذه الحالة تقوم المؤسسات بتحديد معدل نمو ثابت للتوزيعات وذلك بسبب ما قد يسببه التضخم من إنخفاض القدرة الشرائية لمقدار هذه التوزيعات والذي لا يفضل المساهمون، غير أن تطبيق هذه السياسة تعتمد بشكل كبير على معدل نمو الأرباح الذي يسمح بزيادة التوزيعات.

ت. **سياسة استقرار مقدار التوزيعات:** هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تفضل استقرار مقدار التوزيعات حيث أن زيادتها يعبر زيادة ربحية المؤسسة، والعكس صحيح، وكل هذا قد يترك انطبعا

¹ محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية: الإسكندرية، 1999، ص ص 406-410.

سيئاً لدى المستثمرين مما قد يخلف آثار على المؤسسة في حالة انخفاض التوزيعات، بالإضافة إلى أن المساهمين يعتمدون على التوزيعات المتحصل عليها في إنفاقهم وعدم إستقرارها يسبب لهم الكثير من المشاكل.

ث. سياسة التوزيعات الإضافية: نستطيع القول أن هذه السياسة عبارة عن جمع بين السياستين السابقتين حيث تلجأ المؤسسة لمثل هذه السياسة عندما تتسم أرباحها بالتقلبات وعدم الإستقرار حيث تجعل حد أدنى للتوزيعات في حالة إنخفاض الأرباح، وفي حالة إرتفاعها تقوم بإجراء توزيعات إضافية.

ج. سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة: وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بـ:

✓ تحديد نسبة معينة من الأرباح.

✓ لا تهتم بالتوزيعات وإنما بالتغيرات التي تحدث فيها من سنة لأخرى.

✓ تفضل إجراء تغييرات حتى يمكن الإعتماد عليها مستقبلاً.

✓ ربط التغير في التوزيعات بالتغيرات الدائمة في الأرباح وليس التغيرات الطارئة.

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار

تلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً داخل المؤسسة فتعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات

وتحسينها، حيث يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، ومن ثم فإن هناك مساهمة للمراجعة

الداخلية في عملية صنع القرار السليم.

والحقيقة أنه لا يمكن الحكم تماماً على سلامة وجودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية، هذا يعني

أنه بعد وضوح نتائج القرار يتم طرح التساؤل التالي: لو عدنا إلى الوراء لوجدنا أن القرار الذي أتخذ كان

الأفضل في ضوء المتغيرات التي كانت قائمة، إذا فإن هذا القرار يكون جيداً، على العكس من ذلك إذا قيل لو

أخذ قرار آخر ك انت النتيجة ستكون أفضل، عندئذ يكون القرار إما سيئاً أو على الأقل لم يكن أفضل

القرارات.

إن النظرة الخلفية وإن كانت هي الطريقة الأكثر شيوعاً، إلا أن هذه الطريقة معناها الحكم على القرار وتقييمه

بعد فترة زمنية من صدوره وفي ظروف تختلف عن الظروف التي تم فيها صدور القرار، علاوة على

الاتجاه الغريزي للإنسان نحو الدفاع عن أفعاله وإلقاء مسؤولية الفشل على الآخرين .

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

- تحليل وتشخيص الموقف .

- تحديد البدائل.

- تقييم البدائل.

- تنفيذ البديل الذي تم اختياره.

- تقييم النتائج.

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

وبالموازاة مع خطوات عملية إتخاذ القرار فإن المراجعة الداخلية لها دورة حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لإتخاذ القرارات الإدارية حيث تبدأ عملية المراجعة بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات المراجعة المناسبة لذلك الموضوع، فمن خلال هذه النظرة أو التصور يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخليا وخارجيا وتحديد درجة الخطر الناجم، ومن ثم يتم وضع إستراتيجية للقيام بعملية المراجعة لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك، بحيث يجب أن تتسم هذه الخطة بالمرونة والقابلية للتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه، ليبدأ المراجع بتنفيذ خطة أو برنامج عمله، مع العمل في كل مرة على ضبط للأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على مديرية المراجعة الداخلية وهذا بالإعتماد مثلا على إحدى نماذج المتابعة، مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا دو اليك في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الإقتراحات المناسبة، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لإتخاذ القرار وتسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفعالية.

يتم المساهمة في عملية إتخاذ القرار من خلال هذه الدورة حسب كل مرحلة، حيث أن المعلومة التي قد تم تأهيلها والتوصل إليها هي إما إكتشاف مشكل أو تحديد مجموعة من البدائل أو المساعد على إختيار أفضلها...إلخ، هذا يعني أن هناك مساهمة للمراجعة الداخلية في كل خطوة من خطوات إتخاذ القرار، والتي

سوف نتطرق إلى كل خطوة بالتفصيل مع الوقوف على أهمية المراجعة الداخلية في كل مرحلة على النحو التالي:¹

أولاً: تحديد المشكلة

إن تحديد المشكلة يساعد على القيام بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، ليستدل من ذلك الحل المناسب لها والإفترض الأساسي عند تحديد المشكلة هو أن الحل متضمن في المشكلة، وأن التحليل العقلي الإستدلالي المنظم يساعد في التوصل إليه وإكتشافه.

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

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

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

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

من خلال هذين التعريفين يمكن القول بأن وجود مشكل يعني وجود خطر يواجه المؤسسة، وعليها أن تتصرف إتجاه هذا الخطر، فتعتمد على الإقتراحات المقدمة في التقارير الناتجة عن عملية المراجعة الداخلية حول هذا المشكل (الخطر).

ويبرز لنا هنا دور للمراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرار على جميع المستويات، وهذا من خلال المساعدة في إكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها قبل التفاجأ بها بمعنى أن المراجعة الداخلية تساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها مهما كان نوعها

¹ مقدم عبيرات، أحمد نفاذ، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 77، 78.

ومن أي جهة كانت من الخارج (المحيط) أو الداخل، كما أنها تحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه.

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

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

ثانياً: إيجاد البدائل:

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

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

ثالثاً: تقييم وتقويم البدائل

إن تقييم وتقويم البدائل تعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى قبل صنع أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل ثم تقويمها هو الذي سيحدد ما إذا كان سينجح أم لا في المستقبل، بمعنى أنه يتم تحديد أبعاد كل البديل - سلبياته وإيجابياته - في حل ذلك المشكل، كي يتسنى إختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل عواقب غير السليمة، هذا في حد ذاته يشير إلى أهمية وضرورة الأهداف التي يجب مراعاتها

عند إختيار بديل من البدائل المتاحة فالهدف الأخير لمتخذ القرار هو إحداث تغيير ما في جذور المشكلة المطروحة فالحل الذي تم بعد تقويم البدائل يبرز أهمية دور الخبراء والمستشارين والمعاونين في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة.¹

يبرز دور المراجعة الداخلية في هذه الخطوة في أنها تعمل على تقديم و اقتراح البدائل التي تراها مناسبة في التقرير النهائي وهذا بعد دراسة المشكل.

رابعاً: إختيار البديل أو الحل الأفضل

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

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

في هذه الخطوة يزيد دور المراجعة الداخلية في عملية إختيار البديل الأفضل، وهذا من خلال الإقناعات المستمرة على إختيار البديل المقترح في التقرير هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وأن متخذ القرار في العادة يستشير المراجع الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال حتى البدائل الأخرى التي تم إقترانها من الجهات الأخرى غير المراجعة الداخلية.

فتكون بذلك للمراجعة الداخلية رؤية يمكن إعتقادها في إختيار هذا البديل أو غيره - الأكثر ملاءمة - مما سبق نستنتج أنه من الصعوبة بمكان أن يتم التوصل إلى البدائل المثلى عند صنع القرارات، وذلك لأن صانع القرار لا يستطيع الإلمام بكل البدائل، ولا بالنتائج المترتبة على كل بديل من تلك البدائل، يعني ذلك أن إختيار البديل الأمثل يبقى مسألة نظرية بحتة في كل الأحوال، فيكون بذلك هدف متخذ القرار من العملية هو الإقتراب بأقصى ما يمكن من الأمثلة يعني البحث عن الأفضلية، لذا كان لزاماً على متخذ القرار في المؤسسة

¹ نفس المرجع السابق، ص 79.

الرجوع في كل مرة إلى ما تراه المراجعة الداخلية حول مشكل ما، على الأقل تعمل على توجيهه وبقناعة إلى البديل الأفضل.

خامسا: تنفيذ القرار

بعد أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ، وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه على أرض الواقع، ولنجاح عملية تنفيذ القرار لابد من توفر بعض الشروط في القرار المتخذ وهي أن يكون:¹

◀ قابلا للتنفيذ بالإمكانات الموجودة.

◀ يلقي القرار حماسا ومساندة وتأييدا من قبل الذين يقومون بتنفيذه.

◀ القرار واضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

◀ يرفع من معنويات العاملين على تنفيذه ومن لهم علاقة به.

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

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

✓ قياس مدى إتفاق وإنسجام ذلك القرار مع السياسات وممارسات المؤسسة.

✓ توقيت القرار.

✓ إعتماده وتجسيده لكمية المعلومات المثلى.

✓ تأثير صانع القرار على القرار ذاته.

ونلخص طريقة التنفيذ الناجح للقرار على النحو التالي:

✓ عدم تعارض المصلحة.

✓ إيجابية عامل الخطر والمكافأة.

✓ كيفية ومدى فهم منفذ القرار والمسؤولين عن إيصال القرار للآخرين.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 80، 81.

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

سادساً: المتابعة والتقويم

إن المؤسسة الفعالة تتضمن قياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها ومقارنتها بالنتائج التي كان المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد انحراف وجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن، ومن هنا تتضح مدى أهمية تحديد الأهداف والتي بموجبها يتم تقييم مستوى الأداء، وفي حالة عدم توافق النتائج المطلوبة، يجب إحداث تغييرات ربما في الحل الذي تم إختياره، أو في مراحل تنفيذه أو حتى إعادة صياغة أو تغيير الأهداف لو وجد أنه من غير الممكن تحقيقها، ففي هذه الحالة يجب إعادة صياغة نسق صنع القرار بالكامل وتصحيح مساراته حتى يتسنى تحقيق الأهداف المنشودة مسبقاً. في هذه الخطوة بالذات يزداد دور المراجعة الداخلية وهذا لكون طبيعة عملها الرقابي، بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتعمل على تقييم تنفيذ القرارات المتخذة لترفع نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبحكم مشاركة المراجعة الداخلية في جميع المراحل أو الخطوات السابقة من تحديد للمشكلة ثم للبدائل ثم إختيار البديل الأفضل... ، من شأنه أن يجعل قسم المراجعة الداخلية أن تسهر على التطبيق الجيد لهذا القرار وتعمل على التوريد المتوازي للمعلومات حول هذه القرارات المتخذة.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 81، 82.

خلاصة الفصل الثاني

تعتبر عملية إتخاذ القرار أهم نشاط للمؤسسة لأنها تعتبر بمثابة الإنطلاقة لجميع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة, ومع محيطها الخارجي حيث أن كل هذه الأنشطة يركز نجاح أعمالها على القرارات الصائبة. ومع هذه الأهمية لإتخاذ القرار إضافة إلى أنه يعتبر من أصعب العمليات الإدارية في المؤسسة وخاصة إتخاذ القرارات المالية لما لهو من تحديد لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة خلال ممارسة نشاطها بإختيار الحل الأمثل من بين الحلول المتاحة.

وبما أن متخذ القرار يتعرض للضغوطات من البيئة الداخلية والخارجية في إتخاذ قراره ظهر دور المراجعة الداخلية في مساعدة متخذ القرار في أداء عمله.

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل دمج الخبرات النظرية مع الواقع العملي من خلال دراسة حالة على مستوى المؤسسات التالية: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة ENICAB, مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- وبعض المؤسسات الأخرى في ولاية بسكرة وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مستوى هذه المؤسسات. إن الهدف من إجراء هذه الدراسة، هو التعرف على كيفية مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار داخل هذه المؤسسات, حيث سنتناول أولاً تقديم المؤسسات محل الدراسة، نشأتها، تعريفها, هيكلها التنظيمي، أهميتها وأهدافها وأسباب اختيارها، حيث وزعنا استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة خاصة بموضوع الدراسة وبعد استرجاعها قمنا بتحليل النتائج المتحصل عليها, وفق منهجية محددة، وإختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير سنخلص إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

المطلب الأول: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة

أولاً: التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة

تعد المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة من اكبر المؤسسات في مجال تخصصها على المستوى الوطني والإفريقي، وهي شركة مساهمة برأسمال قدره 801 مليون دينار جزائري، تخصصت في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها التي تصل إلى 350 نوع، تقع في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، تتربع على مساحة 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة تشتمل على: ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن، أما الجزء الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات ومختلف المعدات ومساحات خضراء تستعمل جزء منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع ويقتصر نشاط المؤسسة في النشاط الصناعي والتجاري لمختلف الكوابل الكهربائية على:

- ✓ كوابل ذات الضغط الأدنى (câble basse tension) ضغطها 1 كيلو فولط (1kv).
 - ✓ كوابل ذات الضغط المتوسط (câble moyenne tension) تضم 70 نوع، يتراوح ضغطها من 6 إلى 30 كيلو فولط .
 - ✓ كوابل ذات الضغط المرتفع (câble haute tension) وهي غير محدودة العدد ويبلغ ضغطها 30 كيلو فولط (30kv).
 - ✓ الكوابل المنزلية : يوجد 129 نوع، ضغطها يتراوح بين 250 و750 فولط .
 - ✓ الكوابل الصناعية تضم 70 نوع، ضغطها ما بين 0.6 و 10 كيلو فولط.
- كما استطاعت إنتاج أنواع جيدة من الكوابل والمتمثلة في :
- ALUACIRIALMELEC: حيث يتمتع هذان النوعان بخفة الوزن والنوعية الجيدة مقارنة مع الأنواع الأخرى من الكوابل.
- بالإضافة إلى ذلك تقوم بإنتاج حبيبات PVC، وتنتج أيضا البكرات الخشبية ذات الأحجام المختلفة التي يلف عليها الكوابل في ورشات خاصة، كما أن هناك مشروع مستقبلي لصنع كابل جديد مزدوج كهربائي وهاتفي.

❖ الشراكة مع General Câble:

منذ ماي 2008 دخلت المؤسسة في شراكة مع شركة General Câble بنسبة 30% وتعتبر هذه المؤسسة اكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال، وبهذا تأمل المؤسسة في تطوير أدائها كما ونوعا، وكذلك اقتحام المحافظة على الزيادة في تغطية احتياجات السوق الوطنية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة: الهيكل التنظيمي يعكس مختلف العلاقات الموجودة بين المصالح والدوائر والمديريات والمديرية العامة، ويوضح طريقة التسيير وتوزيع السلطات والمسؤوليات وكيفية اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية ونوضح مهام كل عنصر فيما يلي:

❖ **المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة ويهتم بتسيير المؤسسة من النواحي المختلفة بغية تحقيق الأهداف المسطرة. كما أنه المسؤول عن تعيين المراجع الداخلي.

❖ **مساعد المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات:** يهتم بمعالجة وحل النزاعات بنوعها الداخلية بين العمال والإدارة والخارجية بين المؤسسة ومورديها وزبائنها.

❖ **رئيس مشروع المعلومات:** ويعد من الفروع الناشئة لدى المؤسسة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستعيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات ولمراقبتها وتقييمها ومعرفة النقائص.

❖ **مساعد المدير العام لمشروع حبيبات PVC:** المكلف بمراقبة الحسابات ويهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية. وتتبع من المديرية العامة كل من:

✓ **المديرية التقنية:** وهي أكبر المديريات وتهتم بالعملية الإنتاجية وتضم الدوائر التالية :

– دائرة إنتاج الكوابل: مهمتها الرئيسية تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد

الأولية إلى آخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية وتضم 05 مصالح كل

مصلحة تهتم بمرحلة معينة من مراحل صنع الكوابل :

1. مصلحة تخطيط الإنتاج.
2. مصلحة العزل (PVC).
3. مصلحة القلد والظفر.
4. مصلحة العزل والتلفيف.
5. مصلحة التجميع والتغليف.

– دائرة الصيانة: تشمل الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الإنتاج كالألات الميكانيكية ووسائل النقل ووسائل التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية وتضم:

1. مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

2. مصلحة الصيانة الكهربائية.

3. مصلحة الصيانة الميكانيكية.

4. مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.

– دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف مصلحة التخطيط للإنتاج ، أي الإشراف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، كذلك تهتم بتمويل الوحدة الاقتصادية بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات وتضم :

1. مصلحة إنتاج الحبيبات PVC.

2. مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع.

3. مصلحة المنافع.

– دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تقوم بمراقبة المنتج تام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، مراقبة جودة المواد المشتريات من الداخل والخارج وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من اجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال وهذا عن طريق مصالحتها الثلاث :

1. مصلحة التكنولوجيا و التنمية.

2. مصلحة المخابر.

3. مصلحة التجارب.

✓ مديرية الشراء: تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية وتضم:

1. مصلحة التموين و العبور.

2. مصلحة تسيير مخزون قطاع الغيار.

3. مصلحة تسيير المواد الأولية.

✓ مديرية المالية والمحاسبة : تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للوحدة الاقتصادية وتشمل ما يلي:

- دائرة المالية والميزانية: تهتم بتخطيط الموازنة للوحدة الاقتصادية والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات وتضم :

1. مصلحة الميزانية.

2. مصلحة المالية.

- دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصارف و المدخلات والمخرجات باستعمال المحاسبة العامة و التحليلية من خلال مصلحتين :

1. مصلحة المحاسبة العامة.

2. مصلحة المحاسبة التحليلية.

✓ المديرية التقنية والتجارية: وتتكون من دائرتين:

- دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين هما:

1. مصلحة تسيير الكوابل.

2. مصلحة تسيير وإنتاج الملحقات.

- دائرة التسويق: تهتم هذه الدائرة بكافة الأنشطة المتعلقة بالوظيفة التسويقية وتضم بدورها مصلحتين هما:

1. مصلحة البيع.

2. مصلحة التسويق.

✓ مديرية الموارد البشرية والوسائل: وهي تتكون من دائرة المستخدمين والتكوين والتي تشرف بدورها على أربعة مصالح أساسية:

1. مصلحة المستخدمين.

2. مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

3. مصلحة الوقاية والأمن.

4. مصلحة الوسائل العامة.

المطلب الثاني: مؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة:

1. طبيعة النشاط: تقوم الوحدة بإنتاج وتسويقه السميد والدقيق ومشتقاتها.

2. الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 35 كلم.
3. المساحة: تقدرها مساحتها الإجمالية 315647 م² وهي تنقسم إلى قطعتين:
- ✓ القطعة الأولى: مساحتها 53000051 م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م² مبنية والباقي غير مبني.
- ✓ القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م² تتكون من السكنات الوظيفية.
- قنطار في اليوم من القمح اللين. 1500
- 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.
4. سعة التخزين:
- ✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي.
- ✓ 125000 قنطار من القمح.
5. تشكيلة منتجاتها: سميد ممتاز-سميد عادي-دقيق ممتاز-دقيق الخبازة-نخالة القمح اللين-نخالة القمح الصلب-النخالة المكعبة-السميد الثانوي.

الجدول (02): تشكيلة المنتجات

المنتج	النوع	السعة
السميد	ممتاز	25.10 كغ
	عادي	25 كغ
	ثانوي	25 كغ
الدقيق	ممتاز	50.25. 10.5 كلغ
	عادي(الخبازة)	50.25 كغ
نخالة	نخالة قمح صلب	10 .40 كغ
	نخالة قمح لين	100 .40 كغ
	نخالة المكعبة	100 .40 كغ

المصدر: وثائق المؤسسة

6. إحتياجات المؤسسة من الماء:

• 3000 لتر من الماء يوميا.

• أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

7. الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة: 144 عاملا.

الجدول (03): الطاقة التشغيلية داخل المؤسسة.

العمال	العدد
عمال بسطاء	46
فئة التحكم	72
إطارات	20
الإطارات السامية	06
المجموع	144

المصدر : وثائق المؤسسة

أ. أهداف المؤسسة:

- إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة، العمومية وحتى الأجنبية، وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:
- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا ودائما.
 - تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية الرياض سطيف مطاحن الزيبان - القنطرة في محيطها الاجتماعي تتمين الخدمة المؤدات إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.

ب. سياسة المؤسسة:

- إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية للشركة التابعة الرياض سطيف، مطاحن الزيبان-بسكرة القنطرة-عاملان شجعا على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال التالية:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن المساهمين - المحيط ...).
- ترقية ثقافة الإصغاء، إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين وتحسين مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

ثانياً: : الهيكل التنظيمي المؤسسة:

تتكون مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - من المستويات التنظيمية الآتية:

أ. الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول على كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجياً (النطاق الرسمي للمؤسسة).

- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).

- يت رأس مجلس الإدارة.

- رئيس لجنة حفظ للصحة.

ب. أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة.

من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام).

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس .

- كتابة المراسلات وتوزيعها بين مختلف المصالح.

- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.

- استقبال الضيوف (الزبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار ...).

- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

ت. هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

- دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.

- دراية السوق.

- تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.

- تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.
- ث. **المستشار القانوني:** يتلخص دوره في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، وتتمثل مهامه في:
 - التكفل بقضايا الشركة محل النزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية.
 - متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزائي على مستوى الجهات القضائية المختصة.
 - متابعة إجراء التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونية بقصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
 - متابعة ملفات التأمين **CAAT** - وكالة بسكرة- وتحصيل كافة التعويضات في هذا الشأن:
 - هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتباري على مستوى الشركة:
 - تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
 - تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
 - تمثيل الشركات أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- ج. **مشروع الإعلام الآلي:** تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة ممن أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية، ومن المهام:
 - إنشاء برامج أو إحداث التغييرات والتطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، ممن بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الاستثمارات، الإهلاكات...).
 - برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
 - إدارة شبكة الإعلام الآلي.
 - مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
 - المساهمة في الجرد السنوي.
- ح. **مصلحة النظافة و الأمن:**
 - تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة لمختلف أنواعه ونظافتها، وتنسم إلى فرعين:
 - أ. **فرع الأمن:**
 - يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون من أعوان الأمن.

يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

– مهام خاصة بالأمن العام:

- ❖ حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.
- ❖ مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.
- ❖ إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج.

– مهام خاصة بالأمن الصناعي:

- ❖ المحافظة على أمن الآلات من الأخطار.
- ❖ رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلاً.
- ❖ الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.
- ❖ إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الدفاع عن الحريق.

ب. فرع النظافة:

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

• التنظيف الدوري.

• مراقبة مستوى مخزون المياه وتعميقه.

خ. مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

تعد من أهم المصالح، كون هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة : يتم إعدادها بإتباع خطوات التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات(الإشهار ... (، الموارد البشرية.

تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلاً مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.

- إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية ...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.

–إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

– إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.

– تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.

- تحليل المعلومات.

- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.

د. هيئة الاحتساب:

تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

مراحل مهمة المحتسب:

• بعدما تتم المصادقة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المحتسب باعتماد على الرسالة الموجهة من طرف المديرية العامة للإناطق في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم احتسابها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقبلية رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.

مرحلة الدراسة والتحضير: يقوم المحتسب بجمع الوثائق، المراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام بمهمة.

• مرحلة تحضير الوسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.

• مرحلة التنفيذ: يعتمد المحتسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من أجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة والمحددة عند مسبقا، فمثلا عند الاتصال مع الأفراد ركز على الاستماع أكثر من توجيهه للحوار ويعتمد كذلك في الحوار على الأسلوب القمعي كأن يطرح أسئلة عامة ويترك الأفراد يجيبون بحرية، ثم يطرح مركزه جزئيا وهكذا حتى يحصل على الإجابات الحقيقية للأسئلة المحددة، كما يمكن للمحتسب الاستعانة بالمختصين للاستشارة.

• إعداد تقرير الاحتساب: يأخذ شكل من مؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في عناصر:

-رقم المحتسب-رقم الرسالة- تاريخ المهمة-عدد التوصيات-الأهداف-قائمة-المرسل إليهم التقرير-اسم رئيس المصلحة.

• مرحلة المتابعة: أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات.

ذ. دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة.

مهام مسؤول الاستغلال:

• تحقيق الأهداف المسطرة:

- بالربط بين مصلحة الإنتاج وبأي المصالح التابعة للإدارة.
- بالربط بين مصالح دائرة الاستغلال مع باقي المصالح (مصلحة الموارد البشرية، الدائرة التقنية ...).
- البحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص.

ر. مصلحة الإنتاج:

تتكون مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مصلحة وتتمثل مهامه في:

- متابعة المادة الأولية (النوعية، الكمية ...).
 - متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية ...).
 - متابعة مراحل الإنتاج.
 - متابعة الوسائل المسخرة للعمل.
 - متابعة محيط العمل.
- هذا فيما يخص الجانب الميداني، أما فيما يخص الجانب الإداري يقوم رئيس المطحنة بـ:
- تحديد كمية المادة الأولية المطحونة.
 - تحديد كمية المواد المستخرجة (مواد منتهية).
 - تحديد نسبة الاستخراج مقارنتها بالمقاييس المعمول به.

أما مهام كل من:

- رئيس مطحني: مسؤول عن متابعة سير المطحنة مع مراعاة النوعية.
- رئيس وردية: يشرف على متابعة المطحنة.
- مسير الدرفيل: مسؤول عن آلات الطحن.
- مسير التنظيف: مسؤول عن تسير آلات التنظيف.

ز. مصلحة التموين

تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب

1. فرع المشتريات: يتكون من رئيس فرع ومصفي وهو الذي يقوم بعمليات الشراء.

2. فرع تعبير الحبوب: يتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعبير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين)، قبل أن تتم عملية الشراء، فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما أنه يصل إلى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (OAIC) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم: 80 المؤرخة في 2007/12/26.

س. مصلحة تسيير المخزون:

1. فرع الاستقبال: وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة الأولية، يتكون من رئيس فرع يشرف على

مسيرتي الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج.

يتم فيه لاستقبال القمح بنوعية وتحديد الكمية المستقبلية وذلك باستعمال الجسر الوزن، ووضع القمح في الصومعات.

أما فيما يخص تقديم القمح إلى المطاحن فإن هذه المصلحة تعمل على طريقة **LIFO** أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أولاً يذهب للمطاحن أولاً.

المبحث الثاني: عرض الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

قصد الإلمام بموضوع الدراسة قمنا بالاعتماد على الاستبيان حيث أعد الاستبيان باللغة العربية وتم تحكيمة من الأساتذة: جوامع اسماعيل, بركات ربيعة, أحمد قايد نورالدين قبل توزيعه على عينة الدراسة. أولاً: معالجة الاستبيان : وقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور للإجابة على الفرضيات, حيث يضم المحور الأول 07 أسئلة والمحور الثاني يضم 06 أسئلة أما المحور الثالث فيضم 04 أسئلة, وللحصول على النتائج قمنا بتفريغ المصفوفة في برنامج spss للحصول على النتائج, وكانت الإجابة على فقرات المجالات والتي عددها 17 فقرة بإستعمال مقياس ليكارت الثلاثي بحيث يتكون هذا المقياس من ثلاث أنماط للإجابة عن الأسئلة المقترحة وتكون على الترتيب التالي: (غير موافق, محايد, موافق) وتعطى ثلاث درجات للإجابة التي تمثل أعلى مستوى للإتجاه الإيجابي, والتي تليها درجتين ثم درجة واحدة والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم(04): مجالات الأجوبة على المجالات وأوزانها

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3

المصدر: وليد خالد عبد الرحمان الفراء, تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام برنامج spss, إداة البرامج

والشؤون الخارجية, 1430هـ, ص 131.

وبعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح, ثم تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم(05): معايير تحديد الإتجاه

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.26	من 1.27 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

المصدر: وليد خالد عبد الرحمان الفراء, مرجع سابق, ص 131.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة

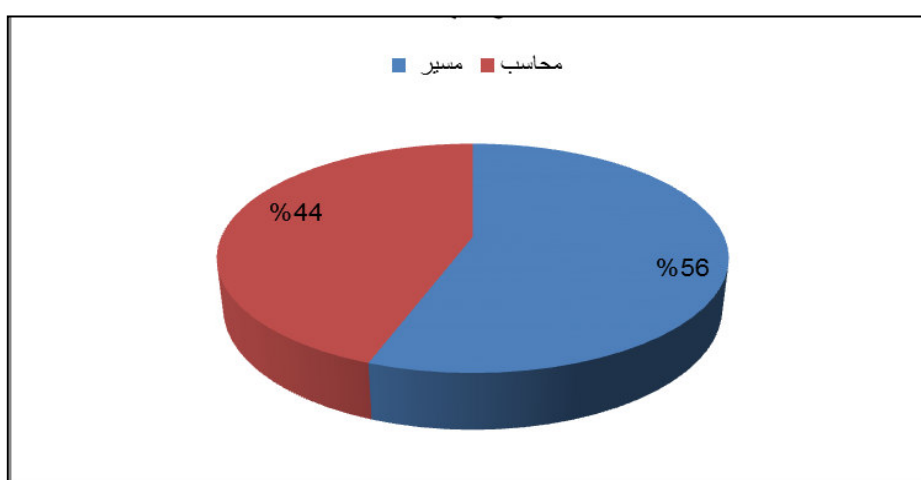
يتكون مجتمع الدراسة من 50 مشاهدة تم توزيع الاستبيان عليها, والمتمثلة في مسيرين ومحاسبين حيث تم التوزيع الاستبيان في الفترة ما بين 10 إلى 16 ماي حيث تم استرجاع 36 مشاهدة وذلك بمعدل 72% وهي نسبة معقولة للبحث, والجدول التالي تبين خصائص الدراسة:

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مسير	20	%56
محاسب	16	%44
المجموع	36	%100

المصدر: مخرجات الاستبيان

شكل رقم(01): تقسيم العينة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات الاستبيان

أما الجدول التالي فيمثل حجم العينة حسب المؤهل العلمي حيث أن ما نسبته 80% متحصلين على شهادة ليسانس و20% متحصلين على شهادة تقني سامي في المحاسبة.

جدول رقم(07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	29	%80
تقني سامي	07	%20
المجموع	36	%100

المصدر: مخرجات الإستبيان

والجدول رقم 08 يمثل توزيع العينة حسب الجنس حيث أن ما نسبته 88.1% ذكور و 11.1% إناث.

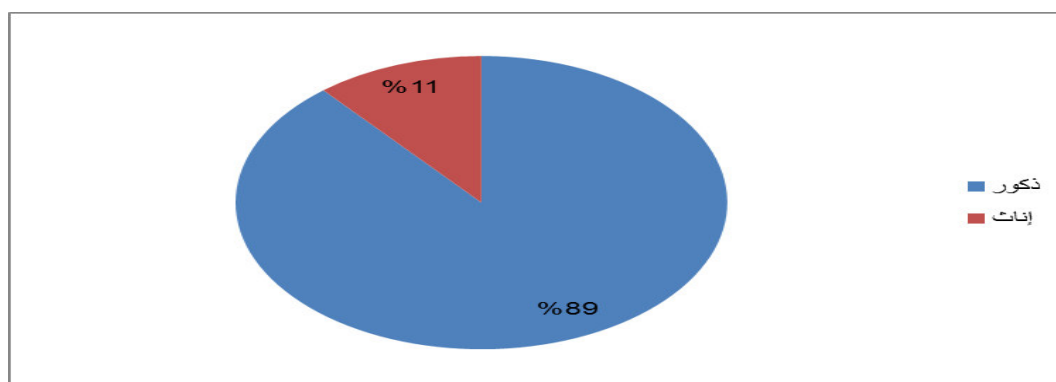
جدول رقم (08): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	32	89%
إناث	04	11%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات نتائج الاستبيان

والشكل التالي يبين تقسيم العينة حسب الجنس.

شكل رقم(02): تقسيم العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات الاستبيان

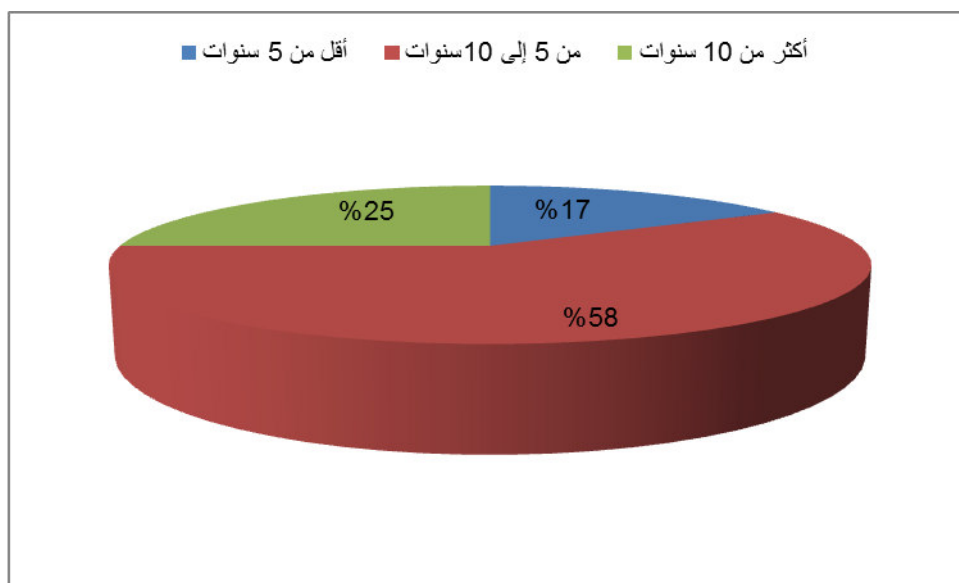
والجدول التالي يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبر

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	06	17%
من 5 إلى 10 سنوات	21	58%
أكثر من 10 سنوات	09	25%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات الاستبيان

شكل رقم: (03) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات الاستبيان

ثانياً: دراسة درجة صدق وثبات الاستبيان

ويقصد بالصدق مدى صلاحية الأداة لقياس الجانب التي تود قياسه، أما الثبات فهو يعني أننا في حالة إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف سوف نحصل على نفس النتائج.

أ. ثبات الاستبيان

قمنا بإستخراج ألفا كرونباخ وذلك للتأكد من ثبات الأداة وكانت تقديرات معاملات الثبات للمجالات

الثلاثة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): مقياس الثبات (ألفا كرونباخ) لمجالات الدراسة

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات	معدل الصدق
المجال الأول	07	0.694	0.833
المجال الثاني	06	0.611	0.781
المجال الثالث	04	0.680	0.824

المصدر: النتائج المعالجة

يبين الجدول رقم (10) أن معامل الثبات للمجال الأول والثاني والثالث هي 0.694, 0.611, 0.680 على الترتيب وهي قيم مقبولة في مثل هذه الدراسة.

ب. صدق الإتساق الداخلي للفقرات تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان لكل مجال، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

والجدول التالي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وذلك يعبر على أن فقرات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والدرجة الكلية له

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.395	z1	0.523	y1	0.456	x1
0.186	z2	0.542	y2	0.742	x2
0.774	z3	0.051	y3	0.023	x3
0.493	z4	0.466	y4	0.401	x4
		0.570	y5	0.678	x5
		0.079	y6	0.037	x6
				0.738	x7
0.462		0.371		0.439	متوسط معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بمخرجات الإستبيان.

يتبين لنا من خلال الجدول أن متوسط معامل الارتباط للمجال الأول يساوي 0.439 أما متوسط معامل الارتباط للمجال الثاني فيساوي 0.371 ويساوي في المجال الثالث 0.462, وهي دالة معنوياً.

ثالثاً: حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل مجال

أ. المجال الأول:

جدول رقم(12) : إتجاهات أفراد العينة حول المراجعة الداخلية في المؤسسة

الاتجاه	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	موافق	إلى حد ما	معارض	المجال الأول
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
موافق	2.89	0.398	33	2	1	تتوفر مؤسستكم على مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية.
			88.9	8.3	2.8	
موافق	2.86	0.424	33	2	1	يستخدم المراجع الداخلي أساليب وإجراءات التدقيق لتقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.
			88.9	8.3	2.8	
موافق	2.97	0.167	35	2	0	توفر المراجعة الداخلية معلومات حول جوانب الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية.
			97.2	2.8	0	
موافق	2.86	0.424	32	3	1	يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية في عمله.
			88.9	8.3	2.8	
موافق	2.83	0.474	31	4	1	تعتمد الإدارة العليا على تقارير المراجعة الداخلية في قراراتها.
			86.1	11.1	2.8	
موافق	2.94	0.232	34	2	0	يقوم المراجع الداخلي بعمليات الفحص وإعطاء النصائح للمؤسسة على العمليات التي تم مراجعتها.
			94.4	5.6	0	
موافق	2.83	0.474	31	4	1	يقدم المراجع الداخلي تقارير دورية للإدارة العليا.
			86.1	11.1	2.8	

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بمخرجات الإستبيان.

يظهر لنا الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.83 , 2.97), وبإنحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.167 , 0.47) وبدرجة تقدير موافق, أما المتوسط العام قد بلغ (2.88) وبإنحراف معياري (0.37) وبدرجة موافق, مما يؤكد وجود مراجعة داخلية في المؤسسات تعمل على إكتشاف الإنحرافات والعمل على تصحيحها. حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (03) " توفر المراجعة الداخلية معلومات حول جوانب الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية" بمتوسط حسابي (2.97) وإنحراف معياري (0.167) بدرجة تقدير موافق, ثم الفقرة رقم(06) " يقوم المراجع الداخلي بعمليات الفحص وإعطاء النصائح للمؤسسة على العمليات التي تم مراجعتها " بمتوسط حسابي (2.94) وإنحراف معياري (0.232) وبدرجة تقدير موافق, ثم تلتها الفقرة رقم (01) " تتوفر مؤسستكم على مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية " بمتوسط حسابي (2.89) وإنحراف معياري (0.398) وبدرجة تقدير موافق, ثم تلتها الفقرتين رقم (02) ورقم(04) " يستخدم المراجع الداخلي أساليب وإجراءات التدقيق لتقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية " و" يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية في عمله " على الترتيب بمتوسط حسابي (2.86) وإنحراف معياري (0.424) بنفس المرتبة وبدرجة تقدير موافق, ثم الفقرتين رقم (05) " تعتمد الإدارة العليا على تقارير المراجعة الداخلية في قراراتها " ورقم (07) " يقدم المراجع الداخلي تقارير دورية للإدارة العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) وإنحراف معياري (0.474) وبدرجة تقدير موافق.

ب. المجال الثاني

جدول رقم(13): إتجاهات أفراد العينة حول كيفية إتخاذ القرار في المؤسسة

الاتجاه	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	موافق	إلى حد ما	معارض	المجال الثاني
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
موافق	2.89	0.398	33	2	1	مدير المؤسسة هو وحده من يقوم باتخاذ القرار المالي.
			91.7	5.6	2.8	
موافق	2.86	0.424	32	3	1	تكون الاستشارة في اتخاذ القرار إن وجدت, بشكل رسمي.
			88.9	8.3	2.8	
موافق	2.97	0.167	35	1	0	اتخاذ القرار يتماشى مع أهداف المؤسسة.
			97.2	2.8	0	
موافق	2.86	0.424	32	3	1	يتحمل متخذ القرار المسئولية في حالة الفشل.
			88.9	8.3	2.8	
موافق	2.83	0.447	31	4	1	يتم متابعة اتخاذ القرار من طرف المؤسسة.
			86.1	11.1	2.8	
موافق	2.94	0.232	34	2	0	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.
			94.4	5.6	0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بمخرجات الإستبيان.

من خلال الجدول يلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.83 , 2.97), بإنحرافات معيارية تراوحت بين (0.167 , 0.447) بدرجة تقدير موافق, أما المتوسط الحسابي المرجح ككل هو (2.89) بإنحراف معياري (0.343), وبدرجة موافق, وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة يتفق على إتخاذ القرارات المالية له أهمية بالنسبة للمؤسسة. إذ أنه حصلت الفقرة رقم (03) " اتخاذ القرار يتماشى مع أهداف المؤسسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2.97), وإنحراف معياري (0.167) وبدرجة تقدير موافق, لتليها الفقرة

رقم (06) " يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار " بمتوسط حسابي (2.94), وإنحراف معياري (0.232) وبدرجة تقدير موافق, ثم الفقرة رقم (01) " مدير المؤسسة هو وحده من يقوم باتخاذ القرار المالي " بمتوسط حسابي (2.89), وإنحراف معياري (0.398) وبدرجة تقدير موافق ثم جاءت الفقرتين رقم (02) ورقم (04) في نفس المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.86) وإنحراف معياري (0.424) وبدرجة تقدير موافق, وفي الأخير الفقرة رقم (05) " يتم متابعة اتخاذ القرار من طرف المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.83), وإنحراف معياري (0.447).

ت. المجال الثالث

جدول رقم(14): إتجاهات العينة حول مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار المالي

الاتجاه	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	موافق	إلى حد ما	معارض	المجال الثالث
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
موافق	2.50	0.775	24	6	6	يتم اتخاذ القرار المالي بناء على تقرير المراجع.
			66.7	16.7	16.7	
موافق	2.72	0.566	28	6	2	يتم دراسة المخاطر المحتملة والعائد المتوقع لاقتناء استثمار بناء على توصيات المراجع الداخلي.
			77.8	16.7	5.6	
موافق	2.72	0.566	28	6	2	تتم المفاضلة بين التمويل طويل الأجل والتمويل قصير الأجل انطلاقاً من تقرير المراجع الداخلي.
			77.8	16.5	5.6	
موافق	2.89	0.319	32	4	0	تقرير المراجع الداخلي قد يساعد في التنبؤ بأخطار الإفلاس المالي.
			88.9	11.1	0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بمخرجات الإستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن من وجهة نظر أفراد العينة أن مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار المالي مقبولة وذلك ما يشير به المتوسطات الحسابية لهذا المجال والتي تراوحت ما بين (2.5, 2.89) بإنحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.319, 0.775), أما المتوسط المرجح العام هو (2.707) وإنحراف معياري (0.556) وبدرجة تقدير موافق. وهذا من خلال الفقرات حيث حصلت الفقرة رقم (04) " تقرير المراجع الداخلي قد يساعد في التنبؤ بأخطار الإفلاس المالي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89), وإنحراف معياري (0.319), وبدرجة تقدير موافق, ثم الفقرتين رقم (02) " يتم دراسة المخاطر المحتملة والعائد المتوقع لاقتناء استثمار بناء على توصيات المراجع الداخلي" و(03) " تتم المفاضلة بين التمويل طويل الأجل والتمويل قصير الأجل انطلاقاً من تقرير المراجع الداخلي" في نفس المرتبة بمتوسط حسابي (2.72) وإنحراف معياري (0.566) وبدرجة تقدير موافق, وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (01) " يتم اتخاذ القرار المالي بناء على تقرير المراجع" بمتوسط حسابي (2.5), وإنحراف معياري (0.775), وبدرجة تقدير موافق.

إختبار الفرضيات

• من خلال الجدول رقم (12) و لإختبار صحة الفرضيتين، الأولى والثانية تم استخدام المتوسط الحسابي العام للمجال الأول و الذي قدر في مجموعه العام بـ: 2.88 على مقياس موافق بدرجة كبيرة و عليه نقبل الفرضيتين:

✓ المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات.

✓ تقارير المراجعة الداخلية هي تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا من طرف المراجع الداخلي.

• من خلال الجدول رقم (13) وإختبار صحة الفرضية الثالثة تم استخدام المتوسط الحسابي العام للمجال الثاني والذي قدر في مجموعه العام بـ: 2.89 على مقياس موافق بدرجة كبيرة و عليه نقبل الفرضية القائلة: تقارير المراجعة الداخلية تساعد متخذي القرار في إتخاذ القرارات المالية.

• ومن خلال الجدول رقم (14) وإختبار صحة الفرضية الرابعة تم استخدام المتوسط الحسابي العام للمجال الثالث والذي قدر في مجموعه العام بـ: 2.707 على مقياس موافق بدرجة كبيرة و عليه نقبل الفرضية الرابعة:

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال الجانب التطبيقي للدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية "ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات المالية" حيث تعرضنا في المبحث الأول لمؤسستين تمت عليهم الدراسة وإعطاء لمحة عن كل مؤسسة.

ثم قمنا بعرض المنهج المطبق في هذه الدراسة من حيث وصف العينة التي تم أخذ آراءها فيما يخص موضوع الدراسة وأسلوب التحليل الذي تم الإعتماد عليه في إستخراج النتائج. وبعد إستخراج النتائج تم تحليلها للخروج في الأخير بالنتائج وإعطاء التوصيات.

قائمة المراجع باللغة العربية

1. أحمد بوراس, تمويل المنشآت الاقتصادية, دار العلوم: عنابة, 2008.
2. أحمد ماهر, اتخاذ القرار بين العلم والابتكار, الدار الجامعية: الإسكندرية, 2007.
3. إدريس عبد السلام اشتوي, المراجعة (معايير وإجراءات), دار النهضة العربية للطباعة والنشر, ط 4, لبنان, 1996.
4. أسعد محمد علي وهاب, التقنيات المحوسبة في تدقيق البيانات المالية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2010.
5. أمين السيد أحمد لطفي, المراجعة بين النظرية والتطبيق, الدار الجامعية, مصر, 2006.
6. ثناء علي القباني, المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2006.
7. الحجازي عبيد علي أحمد, مصادر التمويل, دار النهضة: بيروت, 2010.
8. حسين القاضي, حسين دحدوح, أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية الدولية, مؤسسة الوراق, عمان, 1999.
9. حسين حريم, مبادئ الإدارة الحديثة, دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان, 2006.
10. حمدي أبو النور السيد عويس, نظم المعلومات والنوعية في دعم قرارات المنظمة, دار الوراق: الأردن, 2007.
11. حمزة محمود الزبيدي, الإدارة المالية المتقدمة, الوراق للنشر: عمان, 2004.
12. خالد أمين عبد الله, التدقيق و الرقابة في البنوك, ط1, دار وائل, عمان, 1998.
13. خضيرة كاظم حمود, موسى سلامة اللوزي, مبادئ إدارة الأعمال, إثراء للنشر والتوزيع: عمان, 2008.
14. الصبان محمد سمير الفيومي محمد, المراجعة بين التنظير والتطبيق, الدار الجامعية, بيروت.
15. طارق طه, نظم دعم القرار, دار الكتب: مصر, 2006.
16. الطاهر لطرش, تقنيات البنوك, ط6, ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.
17. عبد الفتاح الصحن, محمد السيد سرايا, الرقابة والمراجعة الداخلية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2004.
18. عبد الفتاح الصحن, محمد سمير الصبان, شريفة علي حسن, أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية), الدار الجامعية, مصر, 2004.
19. عبد الله المالكي, استراتيجية تشجيع الاستثمارات الخارجية في الأردن, المسيرة للنشر: الأردن, 1974.
20. عبد الوهاب نصر, شحاتة السيد شحاتة, الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2006.
21. عطاء الله م ش, دراسات متقدمة في المراجعة, مكتب الشباب, القاهرة, 1994.
22. فايز حسن, سيكولوجيا الإدارة العامة, دار أسامة: لأردن, 2007.
23. محمد التهامي طواهر, مسعود صديقي, المراجعة وتدقيق الحسابات (الاطار النظري والممارسة التطبيقية), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2005.

24. محمد حافظ حجازي, دعم القرارات في المنظمات, دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية, 2006.
25. محمد سمير الصبان, إسماعيل إبراهيم جمعة, الرقابة والمراجعة الداخلية, الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية, 1996.
26. محمد صالح الحناوي, إبراهيم إسماعيل سلطان, الإدارة المالية والتمويل, الدار الجامعية: الإسكندرية, 1999.
27. ناديا أيوب, نظرية القرارات الإدارية, ط3, منشورات جامعة دمشق: دمشق. 1997.

المراجع باللغة الأجنبية

28. OLIVER LEMANT, la conduite d'une mission d'audit interne, edition dunod. IFACI. 1999.
29. Zvi bodie, Robert Morton, Finance, Pearson: France, 2001.

قائمة المذكرات

30. حافظ عبد الكريم الغزالي, أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط: الأردن, 2012.
31. حسام سعيد أبو وطفة, دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية, رسالة ماجستير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, 2009.
32. خالد المعتر بالله, مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية, مذكرة شهادة ماستر, العلوم المالية والمحاسبية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2011.
33. سمية لزغم, أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مذكرة ماستر غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2012.
34. شكري معمر سعاد, دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير غير منشورة, علوم التسيير, فرع مالية المؤسسة, جامعة محمد بوقرة, بومرداس, 2009.
35. شعباني لطفي, المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة, مذكرة شهادة ماجستير غير منشورة, العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, الجزائر, 2004.
36. صديقي م, مراجعة نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, رسالة ماجستير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2000.
37. عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة, التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية, رسالة ماجستير غير منشورة, العلوم التجارية, جامعة الجزائر3, 2010.
38. علي بن الضب, دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة, مذكرة ماجستير غير منشورة, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2009.

39. علي لزهر, أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية, مذكرة ماجستير منشورة, العلوم الاقتصادية, جامعة بن يوسف بن خدة, الجزائر, 2006.
40. محمد بوشوشة, مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة, مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008.
41. نقاز أحمد, دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار, مذكرة شهادة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة عمار تلجي, 2007.

الجرائد والمجلات

42. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, العدد, 2, القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988.
43. مقدم عبيرات, أحمد نقاز, المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار, مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك, العدد الثاني, 2007.



الملحق رقم (01): الاستبانة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الاستبانة

يقوم الطالب عادل حبيلز بوضع استمارة الاستبيان هذه بين ايديكم, وذلك لغرض اجراء دراسة حول موضوع " مامدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية" (دراسة ميدانية), وذلك للحصول على شهادة الماجستير, في العلوم التجارية, حيث تمثل هذه الاستمارة احد الجوانب الهامة للبحث, وتحتوي على اسئلة البحث.

لذا ندعو سيادتكم الى الاجابة على اسئلة الاستبانة بما يعبر عن وجهة نظركم حول الموضوع وذلك بوضع اشارة (X) للخانة المناسبة لرأيكم.
وفي الاخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر انثى

2. الشهادة العلمية والتخصص:

.....

.....

3. الوظيفة:

4. سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

المحور الأول: المراجعة الداخلية.

محايد	معارض	موافق	
			1. تتوفر مؤسستكم على مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية.
			2. يستخدم المراجع الداخلي أساليب وإجراءات التدقيق لتقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.
			3. توفر المراجعة الداخلية معلومات حول جوانب الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية.
			4. يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية في عمله.
			5. تعتمد الإدارة العليا على تقارير المراجعة الداخلية في قراراتها.
			6. يقوم المراجع الداخلي بعمليات الفحص وإعطاء النصائح للمؤسسة على العمليات التي تم مراجعتها.
			7. يقدم المراجع الداخلي تقارير دورية للإدارة العليا.

المحور الثاني: اتخاذ القرار.

محايد	معارض	موافق	
			1. مدير المؤسسة هو وحده من يقوم باتخاذ القرار المالي.
			2. تكون الاستشارة في اتخاذ القرار ان وجدت, بشكل رسمي.
			3. اتخاذ القرار يتماشى مع اهداف المؤسسة.
			4. يتحمل متخذ القرار المسؤولية في حالة الفشل.
			5. يتم متابعة اتخاذ القرار من طرف المؤسسة.
			6. يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.

المحور الثالث: علاقة المراجعة الداخلية باتخاذ القرار المالي.			
محايد	معارض	موافق	
			1. يتم اتخاذ القرار المالي بناء على تقرير المراجع.
			2. يتم دراسة المخاطر المحتملة والعائد المتوقع لاقتناء استثمار بناء على توصيات المراجع الداخلي.
			3. تتم المفاضلة بين التمويل طويل الاجل والتمويل قصير الاجل انطلاقا من تقرير المراجع الداخلي.
			4. تقرير المراجع الداخلي قد يساعد في التنبؤ بأخطار الإفلاس المالي.

x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
1	3	3	1	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3	2
3	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3

3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	1	3	3	1	3	1
3	2	3	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3

ملحق رقم(02): مصفوفة المجال الأول: إتجاهات العينة حول المراجعة الداخلية.

y1	y2	y3	y4	y5	y6
3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
1	3	3	1	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3
3	3	2	3	3	2
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3

3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	1	3	3	1	3
3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2

ملحق رقم(03): مصفوفة المجال الثاني: إتجاهات العينة حول إتخاذ القرار.

z4	z3	z2	z1
3	3	3	1
2	1	3	1
3	2	2	1
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
2	2	2	3
3	3	3	2
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	2
3	3	3	3
3	3	3	3
3	2	2	2
3	3	3	3
3	3	1	3
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	1
2	1	3	1
3	2	2	1
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
2	2	2	3
3	3	3	2
3	3	3	3
3	3	3	3

3	3	3	2
3	3	3	3
3	3	3	3
3	2	2	2
3	3	3	3
3	3	1	3
3	3	3	3
3	3	3	3

ملحق رقم(04): المجال الثالث: إتجاه أفراد العينة حول مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار.