وزارة التعليـــــــم العالي والبحث العلـــــمي

جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل–

كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسـم علوم التسيير

مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: محاسبة وإدارة مالية

إعـداد الطالبـة: **تحت إشراف الأستاذ:**

حميـدة مهيـدي **عمران بوريب**

لجنة المناقشة:

أ. حبيبة بن زغدة	**أستاذة مساعدة**	**جامعة جيجل**	**رئيسـا.**
أ. عمران بوريب	**أستـاذ مساعـد**	**جامعة جيجل**	**مشرفـا.**
أ. العيـد صوفـان	**أستـاذ مساعـد**	**جامعة جيجل**	**مناقشا.**

السنة الجامعية: 2014-2015

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

أول الكلام الحمد لله حمدا كثيرا على نعمه

الذي وفقنا و هدانا إلى ما نحن عليه فلولا توفيق الله وعونه ما كنا لنصل إلى ما وصلنا إليه.

وما جزاء الإحسان إلا الإحسان فشكر وتقدير وامتنان إلى أستاذي المشرف

بوريب عمـــــران

الذي قام بإثرائي بالمعلومات الكافية لإنجاز هذا العمل.

كما اتقدم بجزيل الشكر إلى

أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبولهم مناقشة هذه المذكرة وتقييمها

إلى كل الأساتذة المحترمين من بداية دربي في الدراسة إلى نهايتها

إلى كل أساتذة جامعة جيجل

إلى كل من شارك في إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

إهـــداء

إلى الذي كان كل دعمي في هذه الحياة إلى تلك الروح الطاهرة التي شاءت أن تكون بجوار الرحمان

إلى الذي شاء القـدر أن لا يرى فرحة نجاحي إلى

أبي الغالي رحمه الله

أهديك وأنت بجوار الرحمان فرحة نجاحي

إلى التي أنارت الدرب أمامي إلى التي ضحت من أجلي و لا تزال

إلى القلعة الشامخة في سمايا إلى من تعجز سطور الشعر في مدحها و تخشع آيات الرحمان لذكرها إلى **أمي الحبيبة**

إلى من كانوا السند والعون لي دائما إلى الذين لا أملك سواهم في الوجود إلى

إخوتي وأخواتي

وبالأخص توأم روحي سمية

إلى كل زملائي وزميلاتي منذ بداية مشواري الدراسي

الفهرس

فهرس المحـــــــــتويات

البيـــــــان	الصفحة
التشكـــــــــــــرات.....	
الإهـــــــــــــداء.....	
فهرس المحتويـــــــات.....	
قائمة الأشكال والجداول.....	
المقدمـــــــــــــة.....	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية	
تمهيد الفصل.....	07
المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية	
المطلب الأول: نشأة المراجعة الداخلية وتطورها.....	08
المطلب الثاني: مفهوم المراجعة الداخلية.....	09
المطلب الثالث: أنواع المراجعة الداخلية.....	14
المبحث الثاني: الإطار العملي للمراجعة الداخلية	
المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية.....	17
المطلب الثاني: آليات عمل المراجعة الداخلية.....	19
المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة والمراجعة الداخلية.....	22
المطلب الرابع: تكامل المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.....	24
المبحث الثالث: معايير المراجعة الداخلية	
المطلب الأول: معايير المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما.....	27
المطلب الثاني: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.....	29
المطلب الثالث: عرض المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.....	31
خلاصة الفصل.....	33
الفصل الثاني: مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية	
تمهيد الفصل.....	35
المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار	
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.....	36

المطلب الثاني: أساليب وأنواع اتخاذ القرار 40
المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرار 44
المطلب الرابع: الصعوبات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار 48

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية

المطلب الأول: قرار الاستثمار 51
المطلب الثاني: قرار التمويل 55
المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح 58

المبحث الثالث: مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية

المطلب الأول: دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية لترشيد القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية 61
المطلب الثاني: أنواع التقارير ودورها في اتخاذ القرارات المالية 64
المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية في إطار حوكمة الشركات 65
خلاصة الفصل 69

الفصل الثالث: واقع مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية على مستوى ولاية جيجل

تمهيد الفصل 71

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة 73
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية 75
المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة 87

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة 93
المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي .....

المطلب الثالث: تحليل الفقرات وإختبار فرضيات الدراسة..... 93

المطلب الرابع: أثر السمات الشخصية لعينة الدراسة 115

خلاصة الفصل..... 119

الخاتمـــــــة..... 121

قائمة المراجـع.....

الملاحـــــــق.....

المـــــــلخص.....

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
3-01	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	89
3-02	نسبة توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.	90
3-03	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	91
3-04	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	92
3-05	نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.	93

2- قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف والتشابه بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.	26
3-01	الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	73
3-02	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي.	74
3-03	جدول التوزيع لسلم ليكارت.	75
3-04	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول للمحور الأول.	77
3-05	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني للمحور الأول.	78
3-06	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث للمحور الأول.	79
3-07	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع للمحور الأول.	80
3-08	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول للمحور الأول.	80
3-09	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني للمحور الأول.	81
3-10	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث للمحور الأول.	82
3-11	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع للمحور الأول.	82
3-12	معامل الإرتباط بين معدل كل فرع من فروع الجزء الأول و المعدل الكلي لفقرات الجزء الأول.	83
3-13	معامل الإرتباط بين معدل كل فرع من فروع الجزء الثاني و المعدل الكلي لفقرات الجزء الأول.	84
3-14	معامل الإرتباط بين معدل كل جزء من أجزاء المحور الأول و المعدل الكلي لفقرات المحور الأول.	84
3-15	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول للمحور الثاني.	85

3-16	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني للمحور الثاني.	86
3-17	الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث للمحور الثاني.	86
3-18	معامل الإرتباط بين معدل كل جزء من أجزاء المحور الثاني و المعدل الكلي لفقرات المحور الأول.	87
3-19	معامل الإرتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي للفقرات.	87
3-20	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.	88
3-21	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	89
3-22	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.	90
3-23	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	91
3-24	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	92
3-25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.	93
3-26	اختبار التوزيع الطبيعي.	94
3-27	تحليل فقرات الفرع لأول من الجزء الأول للمحور الأول.	95
3-28	تحليل فقرات الفرع الثاني من الجزء الأول للمحور الأول.	97
3-29	تحليل فقرات الفرع الثالث من الجزء الأول للمحور الأول.	98
3-30	تحليل فقرات الفرع الرابع من الجزء الأول للمحور الأول.	99
3-31	تحليل فقرات الفرع لأول من الجزء الثاني للمحور الأول.	100
3-32	تحليل فقرات الفرع الثاني من الجزء الثاني للمحور الأول.	101
3-33	تحليل فقرات الفرع الثالث من الجزء الثاني للمحور الأول.	102
3-34	تحليل فقرات الفرع الرابع من الجزء الثاني للمحور الأول.	103
3-35	تحليل فقرات الفرع لأول من المحور الثاني.	105
3-36	تحليل فقرات الفرع الثاني من المحور الثاني.	106
3-37	تحليل فقرات الفرع الثالث من المحور الثاني.	107
3-38	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الأولى.	109
3-39	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثانية.	110
3-40	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثالثة.	110
3-41	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)	111
3-42	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	112

43-3	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة.	113
44-3	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة.	114
45-3	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية.	116
46-3	تحليل اختبار T(T-Test) للعينة المستقلة لمتغير الجنس.	117
47-3	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر.	117
48-3	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الوظيفة.	118
49-3	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة.	118
50-3	اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	119

مقدمة عامة

لقد أدى التطور العلمى والنمو المتزايد فى شتى المجالات والأنشطة الاقتصادية إلى كبر حجم المؤسسات وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة إداراتها وتعدد مشاكلها، وقد ساير ذلك التغيير تطور فى مفهوم وأهداف وأساليب المراجعة الداخلية للتأكد من فاعلية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة بحيث كلما كبر حجم المشروع ازدادت الحاجة إلى توافر نظام مراجعة داخلي فعال والذي يجب أن يمارس على كل أوجه نشاطات المؤسسة، إذ أن وجودها أصبح أمراً ضرورياً وحتمياً لكل عملية من عمليات المؤسسة كالعمليات النقدية مثلاً والتى تحتاج لمراجعة بغرض اكتشاف أية اختلاسات أو تلاعب بها؛

تعتبر القرارات المالية الركيزة الأساسية داخل المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة، إذ يسعى من خلالها متخذ القرار المالي إلى تعظيم قيمة المؤسسة ونموها بالإضافة إلى توفير سيولة كافية لمواجهة الالتزامات الدورية ومحاولة سد الديون في تواريخ استحقاقها وضمان تحقيق مستوى مقبول من الأرباح بالإضافة إلى تحقيق تشغيل فعال وتحمل لمصاريف وأعباء مما يمكن ضمان استمرارية بقاء المؤسسة؛

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المناسبة والرشيدة من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة المالية منها ولذلك فإن الإقبال على اتخاذ مثل هذه القرارات يحتاج إلى توفير معلومات موثوق منها، وهنا يأتي دور خلية المراجعة الداخلية في المؤسسة كونها المصدر الأساسي الذي يستند إليه أصحاب صنع القرار للحصول على تأكيدات بشأن المعلومات المنتجة من قبل الإدارة المالية والتي تستعمل لاحقا في عملية اتخاذ القرار.

2- التساؤل الرئيسي:

من خلال الدور الذي يلعبه المراجع الداخلي في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة وذلك بغية الإلمام بجميع جوانب هذا الموضوع والخوض فيه بصفة أكثر تفصيلا قمنا بتوزيع استمارة البحث على عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل وذلك لمحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

✓ **ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل؟**

3- الاسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالمراجعة الداخلية؟ وما هي أهدافها وأهميتها؟
- ما هي الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية؟
- ما هي أنواع المراجعة الداخلية ؟ وما هي آلياتها ومعاييرها؟
- كيف تنفذ المراجعة الداخلية ميدانيا؟
- ما هو مفهوم اتخاذ القرار؟ وما هي المراحل التي تمر عبر هذه العملية؟

❖ما مدى التزام المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بالمعايير المقبولة قبولا عاما للمراجعة الداخلية؟

❖ما مدى التزام المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما؟

❖ما مدى رشادة القرارات المالية المتخذة في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل؟

❖ماذا نعني بالقرارات المالية؟ وما هي أنواعها؟

❖كيف تساهم المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات المالية؟

4- فرضيات الدراسة:

❖هنالك التزام من طرف المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بالمعايير المقبولة قبولا عاما للمراجعة الداخلية.

❖هنالك التزام من طرف المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بإجراءات التنفيذ المقبولة قبولا عاما

❖القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل تتميز بالرشادة.

❖هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة للمراجعة الداخلية على القرارت المالية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

✓ هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالالة α=0.05 للتزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية .

✓ هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة α=0.05 لالتزام المراجعين الداخليين بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

❖توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة α=0.05 لإجابات المبحوثين حول مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية تعزى إلى العوامل الشخصية.

5- أهمية الدراسة: تهتم الدراسة إلى تبيان:

❖أهمية المراجعة الداخلية؟

❖أهمية الخدمات الداخلية التي تقدمها المراجعة الداخلية؟

❖اهمية تطبيق المعايير والإجراءات لتحقيق جودة خدمات المراجعة الداخلية

❖أهمية القرارات المالية في المؤسسة؟

❖أهمية المراجعة ودورها في رشادة القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية؟

6- أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على الإطار النظري لكل من المراجعة الداخلية من خلال التعرف على أهم المعايير التي تحكم هذه المهنة وآليات عملها، وكذلك الإطار النظري لاتخاذ القرارات المالية بغرض الالمام بجميع نواحي موضوع الدراسة.
- التعرف على واقع المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل.
- التعرف على كيفية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل.
- التعرف على مدى التزام المراجعين الداخليين بإجراءات المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل.
- التعرف على مدى التزام المراجعين الداخليين بمعايير المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل.
- معرفة ما إذا كانت هناك مساهمة للمراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

7- مبررات اختيار الموضوع: إن عملية اختيار الموضوع لم تكن محض الصدفة ولكن كان نتيجة تضافر عدة اعتبارات تمثلت في ما يلي:

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع البالغة خاصة بعد التحولات الاقتصادية؛
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة ما يتعلق بالمراجعة الداخلية؛
- الضعف التى تعيشه تجربة المراجعة الداخلية في الجزائر.

الأسباب الداتية:

- الميل الشخصي إلى المواضيع المتعلقة بالمراجعة؛
- إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع؛
- إمكانية مواصلة البحث في الموضوع؛
- كون موضوع الدراسة له علاقة بمجال التخصص.

8- منهج البحث وأدواته:

للإجابة على التساؤل الوارد في الإشكالية ومن أجل تحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي التحليلي في الفصول النظرية، القائمة على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، بينما تم الاعتماد في الفصل التطبيقي التي تم فيه دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بجيجل حيث تم استخدام منهج دراسة حالة القائم على الاستقراء والاستبيان في الدراسة التطبيقية، كما استخدمنا في الدراسة:

❖ **الأدوات الإحصائية:** كالمدى، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، إختبار التوزيع الطبيعي، التباين...إلخ

❖ **برامج معلوماتية:** برنامج spss الإصدار 20 وبرنامج Excel في تحليل وعرض الاستبيان.

9- حدود الدراسة: تتمثل الحدود الزمنية والمكانية لدراستنا في:

❖ **الحدود الزمنية:** تحددت الدراسة الميدانية من: 2015/04/20 إلى 2015/05/15.

❖ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بولاية جيجل وذلك بتوزيع إستبانة الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية.

10- هيكل البحث:

لدراسة الموضوع دراسة وافية وقصد الالمام بجميع نواحي الموضوع، تناولنا الموضوع في ثلاثة فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم خاتمة.

يتناول الفصل الأول ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الاول ماهية المراجعة الداخلية، وفي المبحث الثاني الإطار العملي للمراجعة الداخلية أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى معايير المراجعة الداخلية.

في حين يتناول الفصل الثاني ثلاثة مباحث هو الآخر بحيث كان عنوان المبحث الأول ماهية اتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فقد خص لدراسة القرارات المالية، يليهم المبحث الثالث الذي تناولنا فيه مدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية.

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل فقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثاني لتحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاستعانة ببرامج معلوماتية تمثلت في SPSS الاصدار 20 و EXCEL في تحليل الاستبيان.

11- الدراسات السابقة: تم الوقوف على بعض الدراسات والأبحاث التي تعرضت لهذا الموضوع ، والتي سنوضحها فيما يلي:

❖ **شدري معمر سعاد:** بعنوان " دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز "، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009/2008، حيث تمحورت الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول مدى مساهمة إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور وفعالية المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة، لقد قامت هذه الدراسة بمحاولة معرفة العلاقة بين المراجعة وتقييم اداء المؤسسة أما في دراستنا هذه سنقوم بربط المراجعة الداخلية بالقرارات المالية محاولين معرفة مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين هذه القرارات.

❖ **أحمد محمد مخلوف:** بعنوان " المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، رسالة ماجستير"، جامعة الجزائر، 2007/2006، لقد عالجت هذه الدراسة إشكالية مفادها ما مدى تطبيق المراجعة الداخلية في البنوك التجارية وفقا للمتطلبات التي تفرضها المعايير المعتمدة للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية، هذه الدراسة هي محاولة من الباحث لمعرفة مدى تطبيق المراجعة الداخلية في البنوك دون ربطها بأي متغير آخر، أما في دراستنا هذه فسنقوم بمعرفة مدى تطبيق المراجعة الداخلية لكن في المؤسسات الاقتصادية وليس في البنوك مع محاولة ربطها بمتغير آخر هو القرارات المالية.

❖ **دراسة شعباني لطفي:** بعنوان " المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة "، جامعة الجزائر، 2004/2003، حيث نوهت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة تكامل بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بدرجة كبيرة، وأن المراجع الداخلي لا يعتبر منافساً للمراجع الخارجي، وأن المؤسسة بحاجة لجهودهما معاً، فقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة جدا وهي الاستدلال مبدئيا على علاقة التكامل الموجودة بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، وفي دراستنا هذه نحاول معرفة مدى مساهمة هذه العلاقة التكاملية من خلال تتبع تطبيق المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية في تحسين القرارات المالية.

الفصل الأول:الإطار النظري للمراجعة الداخلية

تمهيد:

تعد المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث تعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية، المالية والتشغيلية، الأمر الذي جعل المراجعة الداخلية تلعب دورا مهما في مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤولياتها المختلفة وفي ظل البيئة الاقتصادية الراهنة المليئة بالفرص والتهديدات والمخاطر زادت الحاجة إلى اعتماد وظيفة المراجعة الداخلية؛

كما تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة نسبيا عن الشركة، تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومعرفة مدى تطبيقها للإجراءات الموضوعة والأهداف المسطرة واكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها، كما أن المراجعة الداخلية تخضع لمجموعة من المعايير والإجراءات التي تحكم سيرورة عملها وتتبع منهجية معينة للقيام بمهامها، وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمراجعة الداخلية من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية.**
- **المبحث الثاني: الإطار العملي للمراجعة الداخلية.**
- **المبحث الثالث: معايير المراجعة الداخلية**

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

لقد ازدادت أهمية المراجعة الداخلية مع كبر حجم المشروعات وتعقد حجم نشاطاتها وعملياتها إذ أن نشاط المراجعة الداخلية متعارف عليه مند القدم، حيث يقيم أي شخص عمله بعد الانتهاء منه، ومع كبر حجم المشروعات زادت الحاجة إلى المراجعة.

المطلب الأول: نشأة المراجعة الداخلية وتطورها

سنتناول في هذا المطلب المراحل التاريخية التي مرت عبرها التطورات التاريخية للمراجعة الداخلية.

أولا : نشأة المراجعة الداخلية

ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية، وقد ظهرت بعد ظهور المراجعة الخارجية بوقت طويل، وأدى اهتمام إدارة الشركة بالتعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها وتنفيذهم لسياستها وتوجيهاتها إلى ضرورة وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها يطلق عليه اسم المراجع الداخلي[1].

المراجعة الداخلية مهنة جديدة بحيث يرجع ظهورها إلى الأزمة الاقتصادية لسنة 1929م في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أثرت سلبا على الشركات وأدت إلى ضرورة المراقبة الدقيقة للحسابات بهدف تخفيض المصاريف، فحاولت الشركات التخفيف من أعباء خدمات مكاتب المراجعة الخارجية التي كانت تتكفل بالمصادقة على صحة الحسابات، الميزانية والحالات المالية، وأيضا البحث عن طريقة للتقليل من المبالغ، ولتحقيق ذلك كان على المراجعين الخارجيين القيام بعدة وظائف من جرد، تحليل الحسابات، الاستبيانات المختلفة والمتعددة، ومن هنا اقترحت الشركات توكيل بعض هذه المهام إلى الموظفين في داخلها الذين يعملون بشرط فرض نوع من الرقابة عليهم، ومنه ظهر المراجعون الداخليون الذين يقومون بأعمال المراجعة وهم تابعون للشركة، والذين يمثلون الأيادي المساعدة أو المعالجون للمراجعين الخارجيين والذين يسمحون بتحقيق الهدف الرئيسي وهو التخفيف من أعباء الشركة وهنا تكون مفهوم المراجعة الداخلية وليس الوظيفة[2].

ثانيا: تطور المراجعة الداخلية

يرجع بداية الاهتمام بالمراجعة الداخلية إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941م وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للمراجعة الداخلية، حيث ساهم مند إنشائه في تطوير المراجعة الداخلية واتساع نطاق الانتفاع بخدماته وقد عمل المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي عن طريق بدل الجهود المختلفة وهي عبارة عن إنشاءات معهد المراجعين الداخليين ونوجزها كما يلي[3]:

---

[1]- محمد سيد السرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الكامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2007 ، ص125.

[2]– أحمد صالح العمرات، **المراجعة الداخلية، الإطار النظري والمحتوى السلوكي**، دار البشير، الأردن،1990، ص12.

[3]- نسيم رشام، **أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة**، مذكرة ماجيستير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2012/ 2013، ص65.

❖في عام 1947: إصدار قائمة تتضمن مسؤوليات المراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين؛

❖في عام 1957: تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات المراجع الداخلي؛

❖في عام 1964: تم اعتماد دليل تعريف المراجعة الداخلية على أنه مراجعة للأعمال والسجلات، تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحيانا وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض، وتختلف نطاق وأهداف المراجعة الداخلية كثيرا في المنشئات المختلفة وقد تتميز خاصة في المنشآة الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية، وتعتبر أحد الجهود الفعالة لمعهد المراجعة الداخلية على صعيد التطور المهني للمراجعة الداخلية بقيامه وضع مجموعة من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية؛

❖في عام 1974: تم تشكيل لجان لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني المراجعة للداخلية؛

❖في عام 1977: انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريرا لنتائج دراستها؛

❖في عام 1978: تم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع والثلاثين في سان فرانسيسكو وبحق فإن هذه المعايير التي تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد المراجعة الداخلية والجهات التابعة له تعد بمثابة ولادة وبزوغ مهنة جديدة، وعرفت المراجعة الداخلية حينها على أنها وظيفة تقويم مستقلة يتم إنشاءها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة، وهدفت المراجعة الداخلية إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي يتم تدقيقها؛

❖في عام 1996: تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية الصادر عن معهد المراجعين الداخليين؛

❖في عام 1999: تم صياغة دليل جديد لتعريف المراجعة الداخلية من قبل معهد المراجعين الداخليين على أنه نشاط استشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراجعة وتحسين إنجاز هذه الأهداف من خلال التحسينات اللازمة إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى؛

❖في عام 2001: تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية .

المطلب الثاني: مفهوم المراجعة الداخلية

سنحاول من خلال ما يلي تقديم مختلف المفاهيم التي تطرقت ومست جوانب المراجعة الداخلية بغية الوصول إلى تعريف شامل يلخص معنى المراجعة الداخلية.

أولا: تعريف المراجعة الداخلية

للمراجعة الداخلية عدة تعاريف منها القديمة والحديثة، وتختلف هذه التعاريف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى المراجعة الداخلية وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف.

التعريف الأول : "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى"[1].

ركز هذا التعريف على استقلالية المراجعة الداخلية كنشاط كما اعتبر أن الهدف منها هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

التعريف الثاني: تعرفها جمعية نظم معلومات التدقيق والمراجعة التابعة للإتحاد الدولي للمحاسبين بأنها تقويم الأنشطة المتعارف عليها داخل الوحدة كخدمة للوحدة، وتشمل وظائفها الفحص، التقييم، والمراقبة لمدى كفاءة وفعالية الأنظمة الرقابية الداخلية والمحاسبية"[2].

قدم هذا التعريف المراجعة الداخلية بوظائفها والمراحل التي تمر عبرها هذه الوظيفة كما اعتبر أن الهدف هو التوصل إلى مدى كفاءة الأنظمة الرقابية.

التعريف الثالث: عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية على أنها "نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء المنظمة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات وإعطاء نصائح من أجل القيام بالتحسينات اللازمة التي تساهم في خلق قيمة مضافة"[3].

ركز هذا التعريف على أن المراجعة الداخلية تهدف إلى إعطاء الضمانات و تقديم النصائح والإرشادات

التعريف الرابع: حيث عرفه معهد المراجعين الداخليين الأمريكي" المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة داخل التنظيم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تم مراجعتها"[4].

ركز هذا التعريف على أن المراجعة الداخلية هي عملية رقابية تقتضي المقارنة بين ما هو فعلي وما هو نموذجي فيما يتعلق بجميع الأنشطة المالية والمحاسبية و التشغيلية.

من جملة التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف التالي:

"المراجعة الداخلية هي عبارة عن نشاط داخلي مستقل داخل المنشأة يقام بصفة مستمرة يعمل على تقييم جميع الأنظمة داخل المنشأة ما إذا كانت متماشية مع الخطط والسياسات الموضوعة في المنشأة وبالتالي تقديم المشورة ووضع إجراءات تصحيحية وتقديم خدمات علاجية إذا كانت هناك انحرافات، لتحقيق هدف كفاءة الأنظمة الرقابية بما يقتضي تحقيق الكفاءة الإنتاجية" .

---

[1]– أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، 2000، ص 91.

[2]– **المرجع السابق**، ص92.

[3]– عبد الماجد عبد الله حسن أحمد، **نحو بناء معايير مراجعة داخلية وطنية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول المراجعة الداخلية المنعقد بجامعة المستقبل، السودان، يومي 20–21 جانفي، 2008، ص03.

[4]- بلواحد زكريا، عبد الواحد محمد، **المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار**، مذكرة ماستر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص07.

ثانيا: أهمية المراجعة الداخلية

تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها أداة رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي وأهم آليات التحكم المؤسسي، لذلك فقد ظهرت وتطورت وزادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي[1]:

- ❖ كبر حجم المنشآت وتعدد عملياتها؛
- ❖ اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة؛
- ❖ حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات التخطيط وعمل القرارات؛
- ❖ حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية وصيانة أموال المؤسسة من الغش والسرقة والأخطاء؛
- ❖ حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعيرة؛
- ❖ تطور إجراءات المراجعة من تفصيلية كاملة إلى إختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية.

ثالثا: أهداف المراجعة الداخلية

وتأسيسا على ما تقدم يمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين، يحدد الهدف الأول طبيعة المراجعة الداخلية، أما الهدف الثاني فيمثل التطور الحديث للمراجعة الداخلية وفيما يلي توضيح للهدفين السابقين بإيجاز وذلك على النحو التالي[2]:

1 – هدف الحماية: يعني مفهوم الحماية تدقيق الأحداث والوقائع الماضية للتحقق من الآتي:

- ❖ دقة وتطبيق الرقابة المحاسبية، والتأكد من إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية؛
- ❖ أن أصول المنشأة قد تم المحاسبة عنها وأنها محاطة بالحماية الكافية من السرقة والإهمال؛
- ❖ اختبار الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالفصل بين وظيفة الاحتفاظ ووظيفة التنفيذ ووظيفة المحاسبة؛
- ❖ تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات بحيث يدقق كل موظف عمليات الموظف الذي قبله وبما لا يؤدي إلى تكرار الأعمال وما هو جدير بالذكر أن المراجع الداخلي لديه من الوقت والخبرة ليتمكن من انتقاد وتقييم جميع أوجه الرقابة الداخلية ولذلك يطلق عليه هدف الحماية.

2– الهدف الإنشائي: ويعد الهدف الإنشائي امتداد لتدقيق الأحداث المالية لذا فإن مفهوم الهدف الإنشائي يتضمن التأكد من كل جزء من نشاط المنشأة موضع مراقبه.

ولذلك فإن تحقيق هذا الهدف يكون من خلال تأسيس برنامج للمراجعة الداخلية من خلال الخريطة التنظيمية وليس من خلال التقارير المالية وبناءا على ذلك فإن المراجع يعد في هذه الحالة ممثلا للإدارة العامة وليس ممثلا للإدارة المالية، وذلك لأنه يقيم مدى تقارب أهداف الأنظمة الفرعية مع الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا لها أو مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة .

1- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين الراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2010/2009، ص43.

2- **أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره**، ص92.

رابعا: الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية

تعتمد معظم الإدارات حاليا على وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز نظم الرقابة لديها، حيث أن وظيفة المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم دون استثناء، وتراجع كافة العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، ولكي تؤدي المراجعة الداخلية دورها بصورة سليمة وبفاعلية كبيرة يجب أن تحضى بمجموعة من الخصائص التي يجب توافرها، وتمس هذه الخصائص قسم المراجعة الداخلية في حد ذاته بحيث يجب أن يؤدي مهامه تحت ظل تنظيم محكم، كما تمس هذه الخصائص أيضا الكيفية التي يتموقع بها قسم المراجعة الداخلية داخل تنظيم المؤسسة ككل بحيث يجب أن يتصف بما يؤهل قسم المراجعة الداخلية لأداء مهامه بكل نزاهة وموضوعية وجدية[1].

وسنتطرق لعرض الظوابط الأساسية للمراجعة الداخلية كالأتي[2]:

1- تنظيم المراجعة الداخلية: يتكون قسم المراجعة الداخلية عادة من عدد قليل نسبيا من المراجعين ذوي المهارات العالية كالتأهيل والخبرة وذلك بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى وقد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على وجود مراجع داخلي واحد، كما أنه قد يتسع قسم المراجعة الداخلية في تنظيمات أخرى ليتضمن عدد كبير من المراجعين يعملون هم وحدهم تحت تنظيم كبير محكم بخلاف المصالح الأخرى.

وعلى هذا الأساس ينقسم شكل وحجم المراجعة الداخلية في المؤسسة إلى معيارين أساسيين هما:

❖ **حجم المؤسسة:** يعد حجم المؤسسة محددا أساسيا لطبيعة المراجعة الداخلية المعتمدة في المؤسسة، فلا يمكن في هذا المجال أن نصمم هيكل للمراجعة الداخلية موحدا بين المؤسسة المحلية، الوطنية أو الدولية، فاختلاف شكل وحجم المؤسسة يحتم إيجاد شكل محدد للمراجعة الداخلية، فمثلا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى قسم للمراجعة الداخلية بحجم قسم مماثل في مؤسسة ذات حجم كبير، فهذا يقودنا إلى عدم الرشاد والزيادة في تكاليف عملية الرقابة بالمقارنة على ما تدره من منافع على التنظيم الإداري ككل.

يتحمل المشرف على قسم المراجعة كل المستويات العامة للقسم، وهو يقوم بإعطاء التوجيهات العامة للقسم، كما يقوم بالتخطيط ووضع سياسات وإجراءات المراجعة، وإدارة العاملين معه بالقسم، والتنسيق مع المراجعين الخارجيين ووضع برنامج والنماذج المختلفة للتحقق من جودة المراجعة.

❖ **مركزية ولا مركزية المراجعة:** إن كبر وحجم المؤسسات واتساعها جغرافيا يحتم وجود هياكل قارة نسبيا لتسيير الأنشطة في مناطقها بغية ممارسة الرقابة على هذه الهياكل، يجود ثلاثة أنواع من المراجعة الداخلية وفقا لهذا الوضع هما:

✓ **مراجعة داخلية مركزية:** تكون باعتماد مديرية واحدة للمؤسسة الكبيرة لتقوم ببرمجة الزيارات المختلفة الميدانية لفروع هذه المؤسسة.

---

[1]- محمد عبيرات، أحمد هاز، **المراجعة الداخلية كأداة فعالة لإتخاذ القرار (دراسة حالة مؤسسة صنع الأدوية صيدال)**، على الموقع: WWW.rooad.net/uploads/news/gdyd_32121_42452357.docx.HTML. 2015/01/03. 15:10. ص10.

[2]- **المرجع السابق**، ص 12.

✓ **مراجعة داخلية لا مركزية:** في ظل هذا النوع هياكل المراجعة الداخلية على مستوى كل منطقة نشاط أي يكون على مستوى كل فرع أو تكتل جغرافي معين للمؤسسة قسم للمراجعة.

✓ **مراجعة داخلية مختلطة:** في هذا النوع من المراجعة الداخلية يتم المزج بين النوعين الأولين المراجعة الداخلية المركزية واللامركزية بحيث يتم إرساء مديرية للمراجعة الداخلية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة وجعل فروع لها على مستوى كل منطقة نشط.

2 – موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري: إن وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتناول المجال التقييمي في المؤسسة وكذلك الوقائي لأصول المؤسسة ثم النواحي الإنشائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمة المؤسسة، كما أن مجالها يتسع ويجعلها أداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة، فالمراجع الداخلي يقوم بعمله من واقع مهامه الوظيفة ومسؤولياته أمام الإدارة العليا، فهو يقيم عمل الغير ولكن لا يواجه الغير في العمل فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لهيئة الموظفين الذين يراجع عملهم، فالمراجع الداخلي مستقل في تنفيذ مهام وظيفته ولا يملك السلطة على إعطاء الأوامر بصفة مباشرة للموظفين، فهو يتأكد من التماشي مع السياسات والإجراءات والسجلات وفحصه بغرض مسؤولية المخطئ، حيث أن ما يقوم به من فحص لا يبعد المسؤولية عن الأفراد الذين قاموا بالعمل.

إن أداء المراجع الداخلي لمهامه لا يمكن أن نتصور اكتمالها إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة عن باقي الوظائف إذ تعد استقلالية المراجع الداخلي أحد المعايير الهامة للمراجعة، ويعتبر هذا المعيار ضروريا لكفاءة تنفيذ برنامج المراجعة ولكن كيف يتسنى تحقيق هذا الاستقلال للمراجع الداخلي وهو موظف بالمؤسسة يقوم بتقديم خدماته للإدارة العليا، ففي ظل العلاقة الوظيفية للمراجع الداخلي لا يمكن أن يتحقق الاستقلال الكامل ومن ثم يتحول الأمر إلى تحقيق نوع من الاستقلال في الوضع التنظيمي للمراجع الداخلي بالنسبة للإدارات والأقسام بالمؤسسة والوضع الأمثل هو أن يتبع المراجع الداخلي تنظيم الإدارة العليا للمؤسسة ومن مقتضيات الاستقلال أن يكون المراجع الداخلي بعيدا عن وضع السياسة والإجراءات وإعداد السجلات أو الارتباطات أو أي عمل تنفيذي آخر يكون من الطبيعي أن يتولى مراجعته وتقييمه فيما بعد وفي ظل هذا الوضع يقدم تقاريره لمجلس الإدارة أو معالجة المراجعة المنبثقة من مجلس الإدارة.

ومن خلال هذا يمكن القول أن المراجع الداخلي مستقل في عمله من ناحيتين[1]:

❖ مكانه في التنظيم الوظيفي وارتباط عمله بالمستويات العليا حيث أن تعضيد الإدارة له يحقق الاستقلال في عمله وتحقيق ما يوكل إليه من عمل، فرئيس إدارة المراجعة مسؤول أمام المستويات العليا للإدارة، نظرا لأن ما سيكشفه عمله أثناء تأديته له هو اهتمامات مجلس الإدارة.

❖ إن المراجع الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص والتقييم ومراقبة التنفيذ لجميع أنشطة المؤسسة ولهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية أو تنفيذية؛

[1]- شدري معمرسعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص ص 54- 55.

من خلال هذا يجب أن تراعى استقلالية دائرة المراجعة الداخلية بشكل تام وأن تكون مربوطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا الذي من مسؤولياتها متابعة أمور المؤسسة وإصدار التعليمات ووضع الضوابط والأنظمة التي قد تكون مرتبطة مع المدير العام ولكن لأجل ضمان تنفيذ التوصيات فمجلس الإدارة هو من يجب الارتباط معه.

هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من الشركات نحو إنشاء ما يطلق عليه بلجنة المراجعة وتتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين وذلك بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية، مما يزيد من استقلالية قسم المراجعة الداخلية عن الإدارة، وكلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة وقسم المراجعة الداخلية كلما زاد احتمال توافر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقدير، ويجب أن تكون لجنة المراجعة مسؤولة على الأقل على الإشراف على توظيف وترقية ومكافأة رئيس قسم المراجعة الداخلية (المشرف)، ويجب أن يتم اعتماد جميع السياسات والمعايير والإجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة؛

على الرغم من أن المساءلة الإدارية لقسم المراجعة الداخلية يجب أن تكون للجنة المراجعة، إلا أن الواقع العملي قد يختلف كثيرا عن ما يجب أن يكون ذلك أن أعضاء لجنة المراجعة هم من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين ولديهم الكثير من المسؤوليات الأخرى خارج الشركة مما يجعل عملية إشرافهم على قسم المراجعة الداخلية أمرا من الصعوبة بمكان تشارك لجنة المراجعة عادة في المساءلة الإدارية لقسم المراجعة الداخلية مع الإدارة العليا وذلك باعتماد توظيف، وفصل المشرفين على قسم المراجعة الداخلية وباعتماد جداول عمل هذا القسم وكذلك خططه التوظيفية وموازنة مصروفاته ومراجعة أداء المراجعين الداخلين بالمشاركة في الإدارة العليا؛

إن اتخاذ المراجعة الداخلية وضعا محددا يضمن استقلالية عملها عن باقي الوظائف من شأنه أن يؤهل عمل إدارة المراجعة الداخلية إلى القيام بعملية المراجعة بأحسن حال وبما يضمن فعالياتها، وبالتالي يكون مخرج نظام المراجعة الداخلية قابل للاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار على كل المستويات، إن وجود خلية أو قسم للمراجعة الداخلية داخل التنظيم الإداري الذي من شأنه أن يكون له منعكس نفسي على سلوك الموظفين في كل مستوى إداري معين مما يؤدي بكل واحد منهم المحاولة من أن يؤدي عمله في أحسن حال وبالتالي اتخاذ قرارات بأقل احتمالات لوجود الخطأ[1].

المطلب الثالث: أنواع المراجعة الداخلية

بالرغم من تعدد أنواع المراجعة الداخلية إلا أنه من الصعوبة فصل هذه الأنواع عن بعضها أثناء المراجعة، فمن الصعوبة أن يتم تدقيق تشغيلي دون الأخذ بعين الاعتبار الأثر المالي أو الأثر الإداري أو

[1]- عماد الحانوتي، **أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش**، نشرة إلكترونية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ماي، 2002، ص02.

قياس مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومن أجل تبسيط وفهم أنواع التدقيق عمد معهد المراجعين إلى تقسيم المراجعة الداخلية إلى الأنواع التالية:[1]

أولا: مراجعة الالتزام

تهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة، ويقع على عاتق إدارة المراجعة الداخلية عبء:

- ❖ التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المؤسسة؛
- ❖ الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح والتعليمات العامة؛
- ❖ رقابة مدى التزام المؤسسات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في إداراتها؛
- ❖ فهم حدود المراجعة في الكشف عن الأعمال غير القانونية وسوء المعاملة؛
- ❖ تقييم المخاطر التي يمكن أن تحدث جراء الأعمال غير القانونية؛
- ❖ على المراجعة الداخلية تصميم وأداء إجراءات لتقييم المخاطر التي من شأنها أن تكشف عن الأعمال غير القانونية.

ثانيا: المراجعة التشغيلية

عرفت المراجعة التشغيلية بأنها: "الفحص والتقويم الشامل للعمليات داخل المؤسسة بغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعة والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشتمل تقييم كفاءة استخدام المواد المادية والبشرية بالإضافة إلى إجراء مختلف العمليات، ويجب أن يتضمن أيضا التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل والطرق لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

المراجعة التشغيلية تهدف إلى التحقق من الكفاءة والفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد مراجعتها ومساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل نهج سلوك عمل واقعية. فقد يشمل مراجعة العمليات تقييما كاملا للنظام وقد يكشف عن مشاكل هامة في مجال العمليات كما هو الحال في تدقيق المشتريات، الأصول الثابتة، المستودعات...الخ.

ثالثا: المراجعة المالية

يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد عليها وكذلك المحافظة على الأصول وفق درجة المخاطر، يتم تحديد نوعية المراجعة هل هي مسبقة أم لاحقة، وتخضع كافة العمليات المالية إلى التدقيق المالي والمستندي والتي تقوم على:

- ❖ التأكد من أن الصرف يتمشى مع ما تسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات الصادرة والمعمول بها داخل المؤسسة؛
- ❖ التأكد من سلامة إجراءات الصرف والتحقق من اعتماد السلطة المخول لها واعتماد في حدود صلاحياتها؛

[1] – لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011 ،ص ص 64– 65.

❖ المراجعة المستندي لعملية الصرف والتأكد من استكمال أصل مستند الصرف الأساسي كالفواتير والإيصالات والكشوف الأصلية؛

❖ التأكد من عدم احتمال تكرار الصرف من خلال الصرف المستندي الأصلي؛

❖ ومع ذلك فوجود مراجعة مالية متخصصة قبل الصرف لا ينفي مسؤولية الإدارات والأقسام اتجاه واجبات المراجعة الداخلية.

رابعا: مراجعة نظم المعلومات

إن الهدف من مراجعة نظم المعلومات هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب وصحيحة وكاملة ومفيدة، وتختلف بيئة الحاسب الآلي عن بيئة العمل اليدوي من وجهة نظر المدقق في:

❖ **فصل المهام:** يؤدي التشغيل الآلي للعمليات إلى دمج كثير من العمليات اليدوية المستقلة في خطوة واحدة مما يؤدي إلى ضعف الرقابة الناتجة عن فصل المهام، وهذه الزيادة في المخاطر يمكن تعويضها بإجراءات رقابية بديلة.

❖ **اختفاء مسار المراجعة:** تختفي في بيئات الحاسب الآلي الإثباتات الورقية لعمليات التشغيل المختلفة، فبينما كانت البيئة اليدوية تتمتع بإثباتات ورقية لكل عملية من العمليات وبالتالي وجود مسار ودليل واضح لمراحل سير العملية. تطلب ذلك ضرورة القيام بعملية المراجعة على الحاسب الآلي بصورة مستمرة وعند انجاز كل مرحلة من المراحل وعدم الانتظار حتى انتهاء العملية.

❖ **تشغيل موحد للعمليات:** تكفل بيئة الحاسب الآلي الاتساق والثبات في تشغيل العمليات بما يضمن اختفاء الأخطاء البشرية والحسابية، وفي المقابل فإن بيئة الحاسب الآلي تكون عرضة وبشكل أكبر من البيئة اليدوية للأخطاء في عمل النظام ككل.

❖ **مباشرة الحاسب الآلي بالعمليات:** يقوم الحاسب بالمباشرة في تنفيذ العمليات دون الحاجة إلى الموافقة المسبقة كما هو الحال في البيئة اليدوية.

❖ **تزايد فرص حدوث الأخطاء والتجاوزات:** تعمل المجموعات التالية من صفات الحاسب الآلي على زيادة فرصة وقوع الأخطاء والتجاوزات المقصودة مثل:

- ✓ إمكانية الوصول عن بعد إلى بيانات الحاسب وخاصة في بيئة شبكات الحاسب؛
- ✓ التركيز الكبير للبيانات والمعلومات في الحاسب الآلي،عكس الحال في بيئة العمل اليدوي؛
- ✓ عدم مشاركة مستخدم الحاسب الآلي في عملية التشغيل مما يقلل من فرصة ملاحظة الأخطاء؛
- ✓ إمكانية حدوث الأخطاء والتجاوزات في مرحلة تصميم أو صيانة الحاسب الآلي.

❖ **زيادة فرص المتابعة والإشراف الإداري:** تمنح برامج الحاسب الآلي فرص أكبر للمتابعة والإشراف الإداري وذلك من خلال برامج التدقيق والمتابعة المتزامنة مع عمليات التشغيل الآلي.

❖ **اعتماد عناصر الضبط والرقابة في البرامج التطبيقية على عوامل الضبط والرقابة العامة في بيئة الحاسب:** حيث تعتمد فعالية وكفاءة عناصر الرقابة في البرامج التطبيقية على مدى متانة عوامل الرقابة في بيئة الحاسب الآلي.

❖ **زيادة الفرص للقيام بإجراءات المراجعة التحليلية:** نظرا لتوفير الحاسب الآلي لكميات كبيرة من البيانات والتقارير فإن الفرصة تزداد للقيام بعمليات التحليل التفصيلية للبيانات واستخلاص النتائج من هذه التقارير والبيانات.

خامسا: مراجعة الأداء

إن الهدف من مراجعة الأداء هو التأكد من الفعالية والكفاءة الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين. ويطلق على هذا النوع اسم التدقيق الإداري لكونه يقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية وتتم في مايلي:

❖ **تقييم الأداء:** وذلك من حيث توافق السياسات والخطط المتبعة ومراجعة جميع وسائل المراقبة التحقق من مدى سلامة الاستخدام وكشف الإنحراف مع إبراز التوصيات العلاجية.

❖ **الحكم على الكفاية وترشيد الإنفاق:** وذلك من خلال حصر أي ضياع في استخدام موارد المؤسسة ورفع الكفاية الإنتاجية من خلال تتبع المجهود المتكرر.

سادسا: المراجعة البيئية

إن الهدف من المراجعة البيئية هو قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن يواجه المؤسسة، وكذلك الحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المخاطر التي تؤدي إلى تدهور البيئة ومواردها المختلفة وحمايتها من الاستنزاف أو الانقراض وتحديد وتقييم المظاهر البيئية مثل: الدخان والغبار، الضجيج والمياه الملوثة، حرق المخلفات، الحرارة والرطوبة العالية في مناطق الإنتاج، هدر الطاقة الكهربائية، ولهذا فعلى المراجع الداخلي أن يتأكد من أن المؤسسة عملت على اعتماد مظاهر البيئة الهامة لضبطها والسيطرة عليها لتحسين الأداء البيئي لها وكذلك أخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة أي أثر بيئي قد يؤثر على عدالة البيانات المالية والتأكد من الالتزام بها.

المبحث الثاني: الإطار العملي للمراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية الحلقة الأخيرة في مجموعة إجراءات الرقابة الداخلية فبعد وضع أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات الواجب إتباعها لابد من وجود أداة فعالة لتقييم هذه الأنظمة ألا وهي المراجعة الداخلية.

المطلب الأول:الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية.

تقوم المراجعة الداخلية بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية[1]:

1- خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق** ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن،2006 ،ص ص 39- 40.

1- تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة: تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها ولذلك فإن جميع أنظمة وعمليات وأنشطة المنشأة خاضعة لتقييم المراجعة الداخلية.

2- قابلية المعلومات للاعتماد عليها: يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة وكاملة ومفيدة، وأن تكون قدمت في الوقت المناسب حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

3- حماية الأصول: يؤكد المراجع الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق، والتصرفات غير قانونية في ممتلكات المنشأة ولذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول ولتوفر حماية الأصول من المخاطر المحتملة وذلك من خلال التأمين عليها ضد هذه المخاطر.

4- الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة: تتحقق المراجعة الداخلية من أن موظفي المنشأة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المراجع تحديد أسباب ذلك ،إذ قد تكون خاطئة ولا يمكن تطبيقها وليس المسؤول عنها الموظف فقط كما يجب عليه تحديد التكلفة الناتجة والمخاطر الناجمة عن عدم الالتزام وما هي الطريق التي تحقق التزام العاملين بالإجراءات والسياسات المحددة.

5- الوصول إلى الغايات والأهداف: يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة والمراجع الداخلي بالتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف وغايات المنشأة، وتقع مسؤولية وضع أهداف المنشاة على عاتق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة وعلى المراجع التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت فعلا كما خطط لها.

6- تحديد مواطن الخطر: على المراجع الداخلي تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطر عالية، وإعلام الإدارة بها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للمراجعة ويتم تحديد مواطن الخطر من خبرة المراجع السابقة في المنشأة، أو من المعلومات المشتقة من مصادر أخرى، أو من مشاكل موجودة في الشركات الأخرى ذات نشاط مشابه للمنشأة الخاضعة للمراجعة أو من خبرة المراجع ومعرفته.

7- منع واكتشاف الغش والاحتيال: تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المنشأة وعلى المراجع الداخلي فحص وتقييم كفاية وفعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش، وليس من مسؤولية المراجع الداخلي اكتشاف الغش ولكن عليه أن يكون لديه معارف كافية بطرق واحتمالات الغش وليكون قادرا على تحديد أماكن حدوث الغش والاحتيال، وعلى المراجع عند اكتشاف الضعف في الرقابة الداخلية عمل اختبارات إضافية للتأكد من عدم الغش، رغم ذلك لا يستطيع المراجع الداخلي أن يضمن عدم حدوث الغش والاحتيال إلا أنه يجب أن يكون باستطاعته التحقيق في الغش أو المشاركة مع جهات أخرى.

8 – الشك المهني: يجب على المراجع الداخلي أن يخطط وينفذ أعمال المراجعة باعتبار الشك المهني، إذ لا يجب على المراجع افتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للمراجعة، كما لا يجب افتراض الأمانة المطلقة وبدلا من ذلك على المراجع تقييم قرائن التدقيق بموضوعية، وعليه الاهتمام بالظروف والأحوال التي إن وجدت فلا بأس عليه حيث يجب أخذ الحيطة والحذر في تطبيق إجراءات المراجعة .

المطلب الثاني: آليات عمل المراجعة الداخلية.

تعتمد المراجعة الداخلية في أداء مهامها عدة طرق وتقنيات تساعدها في القيام بمهمتها على أكمل وجه.

أولا:طريقة عمل المراجعة الداخلية

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة تقييم مستقلة تنشأ لفحص وتقييم كافة الأنشطة كخدمة للمنظمة ككل وليس خدمة الإدارة فقط وهذا ما اتضح من التعريفات والأهداف سابقة الذكر، وتقوم المراجعة الداخلية من خلال هذه الوظيفة بعدة أدوار يمكن توضيح عناصرها على النحو التالي[1]:

1_ التحقق: يهدف التحقق إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة وسلامة التوجيه المحاسبي وجمع الأدلة والقوانين التي تثبت صدق ما تضمنته السجلات.

2_ التحليل: يقصد به تحليل السياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية والمستندات والسجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص.

3_ الالتزام: ويقصد به الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفقا للطرق والنظم والقرارات الإدارية حتى يتحقق الانضباط بالتنظيم.

4_ التقييم: وهو التقرير الشخصي الواعي عن مدى كفاية وفعالية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الشركة وما لديها من تسهيلات بقصد ترشيد الأداء الوظيفي وتطويره ويقتضي التقييم جمع البيانات والمعلومات.

5_ التقرير: تقرير المراجع الداخلي يدرج المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما توصل إليه من نتائج وتوصيات ويفصل عرض التقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير عن بعض الأمور، وتتمثل قدرة المراجع الداخلي في العرض الواعي والواقعي بنتائج ما قام به من فحص.

ثانيا: وسائل وتقنيات تنفيذ المراجعة الداخلية

لكي يقوم المراجعون بإنجاز مهمة المراجعة الداخلية بما تتضمنه من تخطيط وتنفيذ لأعمال المراجعة، وتبرير النتائج والتوصيات الواردة في تقارير المراجعة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات نوعية وأخرى كمية، يتم جمعها وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والتقنيات والتي تتمثل فيما يلي:

[1]- سارة بن عثمان، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الشركات**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2013/2012 ص12.

1- المعاينة والجرد والفعلي: لكي يتأكد المراجع من صحة وحقيقة الرصيد الدفتري للأصل، فإنه يجب عليه معاينة الأصل الواقع وكذلك الوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد، وهذه الوسيلة تعتبر أهم وأقوى وسيلة للتحقق من الجرد الفعلي للأصل[1].

2- المراجعة الحسابية: يهدف هذا الإجراء إلى التأكد من سلامة الأرقام والبيانات المحاسبية المسجلة بالمستندات والدفاتر والكشوف والقوائم المالية، وذلك من الناحية الحسابية فقط ورغم بساطة هذه الوسيلة، إلا أنها وسيلة ضرورية تمكن المراجع من التأكد من الصحة الحسابية للمراحل المختلفة من مراحل العمل المحاسبي، وتشتمل المراجعة الحسابية على النواحي التالية[2]:

- ❖ التحقق من الأرصدة الافتتاحية لجميع الحسابات ومطابقتها مع الأرصدة الواردة في الميزانية عن السنة المالية السابقة؛
- ❖ مراجعة وفحص العمليات الحسابية (من جمع وطرح وضرب وقسمة إلى غير ذلك)، الواردة في المستندات الدالة على حدوث العمليات المختلفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة؛
- ❖ مراجعة جميع صفحات دفتر اليومية وترحيل هذه المجاميع من صفحة لأخرى؛
- ❖ مراجعة العمليات الحسابية المتعلقة بعناصر المصروفات والإيرادات الخاصة بإعداد الحسابات والقوائم الختامية ،من تسويات مختلفة مثل العمليات الحسابية المتعلقة باحتساب العناصر التالية:
  - ✓ إهتلاك الأصول المختلفة الخاصة بالسنة المالية؛
  - ✓ احتساب الإيرادات الخاصة بالسنة المالية وتحديد المقدم والمستحق منها؛
  - ✓ مراجعة نقل الأرقام إلى القوائم والتقارير الختامية؛
  - ✓ مراجعة النتائج النهائية لنشاط المؤسسة من صافي أرباح وخسائر وما تم بشأنها.

3- المراجعة المستندية: إن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما ،يعتمد عليها المراجع في التأكد من الحدوث الفعلي لواقعة معينة ،ومن الصحة المتعلقة بها، وتعتبر المراجعة المستندية من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدلة الإثبات في المراجعة المستندية من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدلة الإثبات في المراجعة ويتوقف نجاح عملية المراجعة على دقة أدلة المراجعة المستندية، حيث أنها تساعد المراجع على الربط بين الأحداث والتصرفات المالية التي تمت بالمؤسسة[3].

وفي هذا المجال لابد للمراجع أن يتحقق من الشروط الواجب توافرها في المستندات، حتى يمكن اعتبارها دليل إثبات وقرينة من قرائن المراجعة، وهذه الشروط تتمثل في الآتي[4]:

- ❖ التأكد من الشروط القانونية للمستند وبصفة خاصة المستندات التي تأخذ شكل العقود؛

---

[1]- محمد سيد السرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الكامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2007 ،ص 52..

[2]- **المرجع السابق**، ص 55.

[3]- عبيد سعد الشريم ، لطف محمود بركات ، **أصول مراجعة الحسابات** ، الطبعة الأولى، مركز الأمين للنشر والتوزيع، اليمن ،2007، ص 242.

[4]- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006،ص207.

- ❖ التأكد من توضيح أسماء البيانات الرقمية في المستند؛
- ❖ التأكد من البيانات الرقمية في المستند ؛
- ❖ تاريخ تحرير المستند وأنه تاريخ القيد في الدفاتر؛
- ❖ رقم تسلسل المستند؛
- ❖ المبلغ النقدي المحرر به المستند ،ويجب التأكد من تحريره رقميا وحرفيا؛
- ❖ التأكد من طبيعة العملية التي يعبر عنها المستند ،وأنها تدخل في نطاق نشاط المؤسسة؛
- ❖ التأكد من استفاء المستند للدمغات والطوابع الحكومية عندما تقتضي القوانين ذلك؛
- ❖ التأكد من أستفاء المستند من التوقيعات؛
- ❖ التحقق من التوجه المحاسبي للعملية التي يتضمنها المستند.

4- نظام المصادقات: إن نظام المصادقات هي عبارة عن بيان أو إقرار مكتوب من الغير، مرسل إلى المراجع بغرض التأكد من صحة رصيد أو بيانات معينة، وهذه الوسيلة تصنف ضمن أقوى أدلة الإثبات كونها معدة من طرف ثالث خارج المؤسسة وتسلم مباشرة إلى المراجع، وتساعد المصادقات التي يحصل عليها المراجع في التحقق من الوجود الفعلي ومن الملكية ومن التقييم لبعض الأصول غير الموجودة بحيازة المؤسسة، مثل الأرصدة النقدية لدى البنوك، أرصدة العملاء، أوراق القبض، الأوراق المالية المودعة لدى البنوك والمخزون المملوكة للمؤسسة لدى الغير[1].

5- نظام الاستفسارات والتتبع: يحتاج المراجع أثناء عمله إلى بعض الإيضاحات من داخل المؤسسة عن بعض النظم والعمليات أو الإجراءات التي تحتاج إلى تفسير خاص، وللوصول إلى فهم لتلك النقاط، يوجه المراجع بعض الأسئلة أو الاستفسارات إلى المختصين داخل المؤسسة وهذه الاستفسارات تأخذ شكلين الاستفسارات الشفوية أو الاستفسارات التحريرية، وعلى المراجع أن يحرص في البحث عن مدى صحة الإجابات التي تلقاها قبل أن يقتنع بها[2].

6- نظام المقارنات والربط بين المعلومات: تشتمل هذه الوسيلة إجراء مقارنات بين معلومات الفترة الحالية والفترات ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في نفس الصناعة، وهذه الوسيلة تحقق للمراجع الأهداف التالية[3]:

- ❖ ملاحظة أي تغيرات جوهرية حدثت ودراسة وتحليل أسبابها؛
- ❖ استخراج بعض النسب الخاصة ببعض عناصر القوائم المالية وبعضها البعض لتحديد أي اتجاهات غير عادية ومعرفة أسبابها، ومن هذه النسب:
  - ✓ نسبة إجمالي الربح إلى المبيعات؛
  - ✓ نسبة صافي الربح إلى المبيعات؛

1- عيدسعد الشريم، لطف حمود بركات ، **مرجع سبق ذكره** ، ص245.
2- **المرجع السابق**، ص 246.
3- خلف عبد الله الوردات ، **مرجع سبق ذكره**، ص 51.

✓ نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية.

7- المراجعة الإنتقادية: يقوم المراجع الداخلي من خلال هذه الوسيلة بدراسة انتقادية فاحصة وتحليل متمعن لبعض العمليات أو بعض الدفاتر والسجلات أو أحد الحسابات أو القوائم المالية بهدف تحقيق ما يلي[1]:

- ❖اكتشاف أي نتائج أو وقائع غير عادية؛
- ❖اكتشاف أي أمور أو ملاحظات لم تظهر أثناء المراجعة المستندية؛
- ❖اكتشاف أي أخطاء قد توجد في بعض العينات التي لم يختبرها المراجع أثناء مراجعته؛

ويتوقف نجاح المراجعة الإنتقادية على خبرة المراجع وكفاءته، فكلما زادت كفاءته وخبرته كلما كانت هذه الوسيلة ذات فائدة أكبر في تعزيز أدلة الإثبات، كما أنها تفيد في توفير وقت وجهد المراجع لمواجهة الأمور غير العادية التي تستدعي انتباهه.

8- فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية: إن هذا الإجراء يعتبر هاما وضروري لعمل المراجع، ويجب عليه القيام به، فمن خلاله يتمكن المراجع من تحديد نطاق عملية المراجعة، وتقدير مدى الاعتماد على ذلك النظام وتحديد حجم العينة والاختبارات التي يجب عليه أن يقوم بإجرائها، لذلك فإنه يجب على المراجع الداخلي فحص أنظمة المعلومات، للتأكد من احتواء السجلات المالية على معلومات صحيحة ودقيقة، وان إجراءات الرقابة كافية وفعالة كما يجب على المراجع الداخلي مراجعة الأنظمة الموضوعة، ومدى ملائمتها للسياسات والخطط بالمؤسسة، لتحديد مدى كفاية وفعالية هذه الأنظمة[2].

9- نظام الشهادات (الإفرازات): هي شهادات يحصل عليها المراجع من داخل المؤسسة، هذه الشهادات لا ينتج عنها أدلة أو قرائن إثبات، وإنما تمكن المراجع من التأكد من سلامة الإجراءات التي يقوم بها، وكذلك تغطية موقفة خارج نطاق الإجراءات، ومن أمثلة هذه الشهادات ما يلي[3]:

- ❖ شهادات بالأصول الثابتة المضافة خلال السنة؛
- ❖ بيان بأصول والتزامات المؤسسة المختلفة؛
- ❖ بيان بأرصدة العملاء والمدينون؛
- ❖ بيان بالمخصصات المختلفة؛
- ❖ بيان بالمصروفات الاستثنائية غير العادية وأسباب حدوثها.

المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة والمراجعة الداخلية

تعمل المراجعة الداخلية على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية وحتى تحقق هذه الوظيفة أهدافها والتي وجدت لأجلها.

1- كمال الدين مصطفى الدهراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 207 .

2- عربي سعد الشريم، لطف حمود بركات ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 253.

3 - رياض مسلم، **التدقيق الداخلي أهميته وأهدافه ومعاييره**، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 111،الجزء الثالث 1991،ص 37.

أولا: الشروط التي يجب أن تتوفر في المراجعة الداخلية:

لابد من توفر الشروط التالية في المراجعة الداخلية كي تسمح لها بأداء مهامها بفعالية وأهم هذه الشروط[1]:

1- الشمولية: وهذا يعني أن على المراجعة الداخلية أن تغطي جميع نشاطات ووظائف المؤسسة المختلفة من جميع النواحي.

2- الاستقلالية : لابد من تحديد الموقع الوظيفي لوظيفة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها مستقلة عن باقي الوظائف، وغالبا ما تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا، مما يضمن عدم تداخلها مع الوظائف الأخرى وهذا لضمان الموضوعية والحياد في التقارير المعدة من طرف قسم المراجعة.

3- الكفاءة : لابد أن يكون الشخص المكلف بأداء مهمة أو وظيفة المراجعة على درجة كبيرة من النزاهة والإلمام بالميدان مما يسمح له بأداء وظيفته على أكمل وجه.

4- توفر متطلبات المراجعة الداخلية: حتى تتمكن المراجعة الداخلية من القيام بمهامها على أحسن وجه والوصول إلى رقابة داخلية جيدة يجب وضع أو تصميم هذه الأخيرة لــ:

- ❖ نظام لرقابة مختلف العمليات؛
- ❖ نظام لرقابة الإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة ومدى إمكانية تطبيقها؛
- ❖ تنظيم محاسبي؛
- ❖ معالجة ملائمة لمختلف المعلومات؛
- ❖ نظام لقياس المخاطر والنتائج؛
- ❖ نظام للمعلومات والتوثيق.

ثانيا: مجال تدخل المراجعة الداخلية

نلاحظ أن مجال تدخل المراجعة الداخلية واسع جدا، خاصة أنه يذهب إلى مراقبة وجود إستراتيجية ومراقبة احترام القوانين والإجراءات هذا النوع من المراجعة يسمى بمراجعة العمليات إذ أن هذه الأخيرة تهدف إلى مساعدة مراكز القرار بالمؤسسة والتخفيف من مسؤولياتها عن طريق تزويدها بتحاليل موضوعية، تقييم النشاطات وتقديم تعاليق واقتراحات حولها[2].

ومهام المراجعة الداخلية يقوم بها شخص تابع لإدارة المؤسسة يطلق عليه اسم "المراجع الداخلي" فهو يسعى لخدمتها من خلال عملية الرقابة ولذلك يمكن ذكر مجموعة من النقاط التي تبرز اهتمام المراجع الداخلي بهذه العملية[3]:

---

[1]-https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=dspace.univbouira.dz%3A8080%2Fjspui,le 10/02/2015 , 11 :30h.

[2] -http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=182764, 04/04/2015, 10:00h .

[3]- السوافيري فتحي رزق **وأخرون، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية** ، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2002، ص43 .

❖ تتميز الوظيفة الإدارية بانقسامها إلى مجموعة من الوظائف الفرعية، هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وتعتبر وظيفة الرقابة من مهام مدير المؤسسة والتي يشاركه المراجع الداخلي بفعالية لتحقيق هذه الوظيفة وذلك ضمانا للوظائف الفرعية الأخرى؛

❖ قيام المراجع الداخلي بتزويد الإدارة بالمعلومات الرقابية خاصة أن هذا الأخير يمتاز بالاستقلالية عن الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة، فالمراجع الداخلي يتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وهذا ما يؤكد على اعتماد إدارة المؤسسة على المراجعة الداخلية لتحقيق الأداء؛

❖ عمل المراجع الداخلي بالمؤسسة باعتباره أحد العاملين بها، تجعله قريب من السجلات المالية وعلى دراية كاملة بنسبة المشاكل التي تمس المؤسسة؛

❖ هذا ما يدفعه ويساعده على القيام بعملية رقابية للأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات والوثائق المالية؛

❖ يشمل نشاط المراجعة الداخلية مراجعة مالية وأخرى لمراجعة مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة، ومراجعة العمليات للأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها كما يمكن إضافة مراجعة نظام المعلومات ودرجة الأمان المصاحبة لها فقيام المراجع بمختلف هذه المراجعات يكون لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.

المطلب الرابع: تكامل المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية عمليتان حبذا أن تكونا متلازمتان إذ تكمل كل واحدة منهما الاخرى من خلال اشتراك المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في الكثير من العمليات لعل اهمها هو تقييم نظام المراجعة الداخلية، وسنوضح هذا التكامل الذي يخدم بالدرجة الاولى مصالح المؤسسة.

أولا: تكامل المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية

لكل نشاط إنساني قواعده ومنهجيته، ولنظام المراقبة الداخلية في المؤسسة شروط مثالية ينبغي توفرها، كما للنظام المحاسبي السليم شروط قصد إعداد القوائم المحاسبية، سواء كانت داخلية أو خارجية، شروط يجب إتباعها في مراقبة مختلف الوظائف وتدقيق الحسابات وعليه فإن مراعاة كل ذلك سينعكس إيجابيا على مدى صدق المعلومات المحاسبية وسيزيد درجة الاعتماد عليها قوة، غير أن الواقع عكس ذلك في المؤسسات إذ أن تقارير المراجعة لا تخلو من الملاحظات الشكلية والموضوعية وفي هذا الإطار نورد مجموعة من الأمثلة مأخوذة من الميدان، لو أخذ بها داخليا لتحسن التسيير وتغير الوضع تغييرا إيجابيا، حيث نقرأ في تقرير حول نظام المراقبة الداخلية المحاسبي الملاحظات التالية[1]:

❖ إن المحاسبة لم تمسك حسب المعايير المعمول بها؛

❖ إن القيود المحاسبية تسجل مباشرة على بطاقات تمثل دفتر الأستاذ؛

❖ ليس هناك يوميات مساعدة ولا اليومية العامة الإجبارية؛

1- محمد بوتين ، **مرجع سبق ذكره** ، ص21.

❖ إن دفتر الأستاذ لا يتضمن الأرصدة المرحلة العائدة للدورات السابقة، ليس هناك موازين مراجعة عامة شهرية أو فصلية؛

ومن بين نقاط الضعف التي يمكن أن تسجل التالية:

❖ جمع الوظائف المتعارضة أي ليس هناك أية إمكانية لمقارنة الجرد المستمر بتسيير المخزونات؛

❖ إن بعض بطاقات الجرد لا تتضمن إلا الكميات؛

❖ إن بطاقات جرد الضائع غير واقعية؛

❖ إن تسوية الفروق تتم دون محضر.

إن الطريقة المتبعة في مسك بطاقات الجرد لا تسمح باستخراج الفروق، لم تتمكن من تحليل وشرح لأصل المخزون الظاهر بالميزانية، وعليه فان خلاصة التقرير المذكور كانت وحسب ما أشير إليه من عيوب فانه يتعذر علينا القيام بالمرحلة الثانية من مهمتها والتي كان من المفروض إن تكون في فحص الحسابات والمصادقة عليها أي رفض مواصلة المهمة.

كما نقرأ في تقرير حول فحص الحسابات شركة وطنية تجارية كبيرة في ذلك الوقت أهم النتائج التي توصلت إليها فرقة المراجعين التابعة للشركة الوطنية للمحاسبة أنداك[1]:

❖ **عدم كفاية المحاسبة العامة:** آثار عدم كفاية المحاسبة العامة على النتائج وعليه وبالإضافة إلى عيوب النظام المراقبة الداخلية التي تجلت في عمل المرحلة الأولى فإننا لا يمكننا المصادقة على مدى شرعية وصدق الحسابات المدروسة.

❖ **عدم موثوقية المعلومات المحاسبية والمالية:** كما جدر بنا التذكير على أن المعلومات كانت وما تزال غير موثوق بها لدى الكثير من مؤسساتنا، مما يثقل كاهل متخذي القرارات في مختلف المستويات ،كما تصعب مهمة مصلحة الضرائب عند فحصها لتلك الحسابات بهدف فرض الضرائب والرسوم عليها بالإضافة إلى تضليل كل راغب في التعامل معها حلة اعتماده على بياناتها، وعليه في ظل الإصلاحات الحالية والتغيرات المستقبلية التي ستوجه المؤسسة لابد من إدخال تغييرات عميقة في التنظيم وأنظمة المراقبة الداخلية وإعطاء المراجعة بأنواعها المكان اللائق بها وهذا من أجل التطور والقدرة على مواجهة المنافسة الحادة والعمل على البقاء على الأقل في ظل محيط اليوم.

❖ **إن المراقبة الداخلية أساسية:** وهي مجموعة ضمانات تساهم في التحكم في المؤسسة، ولابد من أن تراقب وتراقب بطريقتين خلية المراجعة الداخلية من طرف المراجع الداخلي وتقييم المراقب الخارجي لها عند انجاز المرحلة الثانية التي تعد أهم مرحلة من المراحل الثلاث، المتمثلة في تقييم نظام المراقبة الداخلية وفحص الحسابات كما سنرى في الحصول على معرفة عامة حول المؤسسة.

❖ **إن المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية متكاملتان:** إذ تعتمد الثانية إلى حد كبير على الأولى فتسهل أو تصعب مهمة المراجع الخارجي بمدى جودة أو عدم جدوى نظام المراقبة الداخلية ومدى جدية وكفاءة

[1]- **المرجع السابق**، ص ص 24،23.

الساهرين على مدى تطبيقه والمراجعة الخارجية مكمل لا بد منه للمراجعة الداخلية لما لاستقلالية وموضوعية المراجع الخارجي بتعبير أخر إن القيام بالمهمة على ما يرام كمحترف من طرف الخارجي ، والشعور المهني للمراجع المهني ويقينه بان الكل يراقب ومراقب وحرصه الدائم من جهته على تفادي الأخطاء بل القضاء على النقائص والانحرافات التي مافتئ يقف عليها المراجع الخارجي، يؤدي ما في ذللك شك إلى التسيير وبالتالي إنجاح المؤسسة وازدهارها وتلكم من النتائج المباشرة وغير المباشرة لتكامل المراجعتين.

ثانيا: أوجه التشابه والاختلاف بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

من خلال ما يلي نميز بين أوجه الاختلاف وكذا التشابه إذ سنحاول سردها من خلال جملة من النقاط. يمكن حصرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف والتشابه بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

البيان	المراجعة الخارجية	المراجعة الداخلية
الهدف من المراجعة	**1**-كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة لديها. **2**-اكتشاف التلاعب والأخطاء **3**-إبداء الرأي في صحة القوائم	**1**-خدمة الإدارة عن طريق التحقق من سلامة البيانات المقدمة اكتشاف ومنع الأخطاء والغش والتلاعب.
الشخص الذي يقوم بالمراجعة	شخص مهني مستقل من خارج المؤسسة.	موظف من داخل المؤسسة يعين من قبل إدارة المؤسسة.
توقيت أداء المراجعة	**1**-تتم المراجعة لمرة واحدة في نهاية السنة المالية. **2**-قد يكون على فترات متقطعة خلال	تتم المراجعة بصورة مستمرة على مدار السنة المالية.
نطاق المراجعة	يتحدد نطاق عمل المراجع عن طريق العقد الموقع معه والعرف السائد، وما تنص عليه التشريعات والمعايير.	يتحدد نطاق عمل المراجع الداخلي عن طريق الإدارة وفقا للصلاحيات والمسؤوليات المعطاة له.
الاستقلالية	يتمتع المراجع الخارجي باستقلالية تامة لأنه شخص محايد ومن خارج المؤسسة.	يوجد لديه استقلال جزئي حيث أنه يخدم الإدارة ويعين من قبل الإدارة.
من يقوم بتعيينه	يعين من قبل الملاك لذلك فهو مسؤول أمام الملاك ليقدم التقرير النهائي له.	يعين من قبل إدارة المؤسسة ويقدم تقريره بعد عملية التدقيق للإدارة.

المصدر:غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26.

المبحث الثالث: معايير المراجعة الداخلية

معايير المراجعة هي مستويات الأداء المهني التي وضعت من قبل هيئات وجهات منظمة لمهنة المراجعة تهدف إلى وضع تحكم عملية المراجعة وتحدد الإطار الذي يعمل المراجع ضمنه .

المطلب الأول: معايير المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما.

تحكم المراجعة الداخلية عدة معايير وإجراءات تحكم سير عملية المراجعة وكذا عمل الأفراد داخل خلية المراجعة

أولا: تعريف معايير المراجعة الداخلية

لقد عرف معهد المدققين الداخليين المعيار بأنه "إعلان مهني رسمي يصدر عن هيئة معايير التدقيق الداخلي يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة التدقيق الداخلي وتقييم أداء التدقيق الداخلي"؛

كما عرفت أيضا بأنها "المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي، حيث تعتبر نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون وفقا لما تم اعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين الأكثر شيوعا وتطبيقا في العالم حيث تشكل أدلة إرشادية متكاملة تساعد في ضمان تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي بشكل فعال[1].

ثانيا:معايير المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما

أصدر هذه المعايير معهد المراجعين الداخليين عام 1978م وهي عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها بالنسبة للقائمين بعمل المراجع الداخلي، والتي يمكن بها تقييم عمليات وخدمات وأداء قسم المراجعة الداخلية في المنشأة وتتمثل هذه المعايير في الخمسة معايير التالية [2]:

1- المعيار الأول: إستقلال المراجع الداخلي

ويتضمن هذا المعيار جانبين رئيسيين هما:

❖ مكان المراجع الداخلي في المنشأة من حيث تحديد ما يلي:

✓ المستوى الإداري التابع له المراجع؛

✓ الجهة التي يقدم إليها تقرير المراجعة؛

✓ سلطة التعيين والعزل بالنسبة للمراجع، ولا شك أن تبعية المراجع الداخلي مباشرة لمجلس الإدارة في المنشأة يتيح له فرصة الاتصال مباشرة بالإدارة بعيدا عن أي ضغوط من الأقسام والإدارات الأخرى؛

✓ تحديد احتياجات قسم المراجعة الداخلية من الأفراد ومن الأموال أو من الأدوات المختلفة ويتم ذلك سنويا.

❖الموضوعية والتي تتمثل في الواقعية في الحكم على عملية المراجعة ويتم ذلك من خلال ما يلي:

✓ تحديد اختصاصات العاملين في القسم الخاص بالمراجعة الداخلية؛

✓ تحديد حالات التعارض في الاختصاصات داخل القسم؛

✓ تغيير وتبديل المهام بين أعضاء القسم من وقت لآخر؛

[1]- محمد السيد سرايا، **مرجع سبق ذكره**، ص 131.

[2]- **المراجع السابق**، ص134.

✓ عدم قيام المراجع بمهام وأعمال تخص إدارات وقسم أخرى؛
✓ عدم قيام أفراد تم تحويلهم من أقسام أخرى إلى قسم المراجعة الداخلية بمراجعة أعمال سبق لهم القيام بها؛
✓ مراجعة نتائج المراجعة الداخلية قبل كتابة التقرير.

2- المعيار الثاني: الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي.

ويتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية :

❖تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات يعمل داخل إدارة أو قسم المراجعة الداخلية من حيث:
✓ الكفاءة العلمية؛
✓ فهم المبادئ الإدارية؛
✓ دراسة وفهم العلوم السلوكية؛
✓ توافر الصفات الخلقية.

❖وضع برامج تدريب مستمرة لرفع كفاءة العاملين في قسم المراجعة الداخلية وتحسين مستوى العناية المهنية.

3- المعيار الثالث: نطاق المراجعة الداخلية.

ويتضمن هذا المعيار الجوانب التالية :

❖فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في المشروع ومدى تحقيق أهدافها والتي تتمثل في:
✓ حماية ممتلكات وموارد المشروع من أي تصرفات غير مرغوب فيها؛
✓ دقة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي في المشروع؛
✓ التحقق من مدى الإلتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات.

❖فحص مدى جودة وفاعلية الأداء ومدى تحقيق الأهداف والنتائج الموجودة بفاعلية.

4 المعيار الرابع: أداء عمل المراجعة الداخلية.

ويتمثل في معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية والتي تتضمن العناصر التالية:

❖تخطيط عملية المراجعة؛

❖فحص وتقييم المعلومات المتاحة للتأكد من أنها:
✓ معلومات كافية؛
✓ معلومات مفيدة؛
✓ معلومات مناسبة وملائمة؛
✓ معلومات تخدم عملية المراجعة.

❖إبلاغ نتائج المراجعة؛

❖متابعة تنفيذ هذه النتائج؛

5- المعيار الخامس: إدارة قسم المراجعة.

ويتضمن هذا المعيار العناصر التالية

❖مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسؤول عن إدارة القسم وعليه التحقق من:

✓ أهداف القسم؛

✓ موارد القسم ماديا وبشريا؛

✓ خطة المراجعة الداخلية.

❖ينبغي على إدارة القسم مراعاة الجوانب التالية:

✓ أهداف وسلطات ومسؤوليات القسم؛

✓ جوانب التخطيط في القسم والتي تتضمن الأهداف، البرامج ،الموازنات؛

✓ السياسات والإجراءات المناسبة لطبيعة أعمال القسم؛

✓ إدارة الأفراد العاملين في القسم؛

✓ التنسيق مع المراجع الخارجي؛

✓ الضمانات الإضافية لجودة عمل المراجعة الداخلية بهدف الارتقاء بمستوى أداء المراجعة الداخلية لأعلى مستوى ممكن ويكون ذلك بما يتفق ومعايير الممارسة المهنية للمراجع.

المطلب الثاني: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

من خلال هذا المطلب سنستعرض معلومات حول المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وذلك بذكر لمحة عن نشأة معايير الدولية للمراجعة الداخلية.

أولا: لمحة عن المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

وقد أصدر المعهد النسخة الأخيرة من المعايير عام 2004 ضمن ما أسماه إطار الممارسة المهنية التي تشمل ثلاثة أقسام حيث اختص القسم الأول منها بتعريف التدقيق الداخلي واختص الثاني منها بالإطار الأخلاقي وأما الثالث فقد أشتمل التطورات الهامة دفعته لوضع معايير التدقيق الداخلي [1]:

❖بيان المبادئ الأساسية التي تحدد الكيفية التي يجب أن يكون عليها التدقيق الداخلي؛

❖وضع إطار عام لأداء التدقيق الداخلي وتعزيز القيمة المضافة التي تحققها أنشطة التدقيق الداخلي إلى أوسع مدى ممكن؛

❖وضع أسس لقياس أداء المدققين الداخليين؛

❖التأسيس لعمليات معالجات تنظيمية متطورة وتشجيع إدخال تحسينات عليها.

ثانيا: أهمية وأهداف معايير المراجعة الداخلية.

تكمن أهمية وأهداف معايير المراجعة الداخلية فيما يلي[2]:

1- أحمد حلمي جمعة ، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد، دار الصفاء للنشر** والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 28.

2- **المرجع السابق**، ص 34.

1- أهمية معايير المراجعة الداخلية الدولية:

❖ تعتبر معايير التدقيق ضرورية بالنسبة للمدققين أو المراجعين الداخليين كونها تضع المبادئ الأساسية والتي ينتظر من المراجعين الالتزام بها عند ممارستهم مهامهم، بحيث يحققون هدف وجودهم؛

❖ تعتبر معايير التدقيق ضرورية بالنسبة للإدارة، إذ أن وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققين الداخليين يمكن الإدارة من الاعتماد على التقارير المقدمة لها من قبلهم عند أدائهم لوظائفهم في المنشأة؛

❖ وجود معايير تدقيق يلتزم بها المراجعين الداخليين ضرورية بالنسبة للمدقق الخارجي لأنها تطمئنه على متانة وكفاءة عمل المراجعين الخارجيين.

2- أهداف معايير المراجعة الداخلية:

كما تهدف معايير المراجعة الداخلية إلى:

❖تحديد المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة المراجعة الخارجية؛

❖وضع إطار فعال لأداء وتعزيز أنشطة المراجعة الداخلية.

❖وضع أساس لقياس أداء المراجعة الداخلية.

❖تعزيز وتحسين العمليات التنظيمية بالمنظمة.

ثالثا: اعتبارات وضع معايير المراجعة الداخلية .

راعت لجنة المعايير الاعتبارات التالية عند وضعها للمعايير كما يلي[1]:

❖ اختلاف المعلومات المالية التي يتم مراجعتها سواء في شكلها أو في مضمونها من دولة إلى أخرى ، وفقا لتباين أنظمتها ولوائحها المتحكمة في إعدادها باختلاف الممارسة المهنية المتبعة؛

❖ استبعدت اللجنة هيمنة تلك المعايير على الأنظمة المحلية المتحكمة في مراجعة القوائم المالية في دولة معينة، وذلك لإضفاء صفة المرونة عليها من جهة وإمكان الحصول على قبول اختياري على نطاق واسع لتلك المعايير من جهة أخرى؛

❖ وجوب العمل بدستور إتحاد المحاسبين الدوليين، وإلزام المنظمات الأعضاء في الإتحاد بتطبيق معايير المراجعة الدولية عند وجود تعارض أو اختلاف بين الأنظمة المحلية فيها حول مشكلة معينة؛

❖ تطبيق تلك المعايير على مراجعة مستقلة تهدف إلى الفحص الفني المحايد للقوائم المالية للمنشأة، أيا كان شكلها القانوني وسواء تهدف إلى الربح أو غير ذلك؛

❖ إجازة اللجنة تطبيق تلك المعايير على الخدمات الأخرى للمراجعين ، متى كان ذلك ملائما؛

❖ عدم إصدار أي معيار إلا إذا تم إقراره من قبل ثلاثة أرباع عدد أعضاء اللجنة.

1- صالح ميلود خلاط، ، **بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية الواقع والأفاق**، الدار الأكاديمية للطباعة والنشر، طرابلس، 2005، ص 393.

المطلب الثالث :عرض المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

فيما يلي سنقوم بعرض معايير المراجعة الداخلية الدولية من معايير الخصائص ومعايير الأداء بشكل موجز كالآتي[1]:

أولا: معايير الخصائص

وهي المسماة معايير الصفات أو سلسلة الألف وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات، الاستقلالية والموضوعية، وبدل العناية المهنية والرقابة النوعية وبرامج التحسين وهي كما يلي:

❖معيار 1000 الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بانشطة المراجعة الداخلية والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسميا في قائمة المراجعة
الداخلية التي يتم اعتمادها من اعلى سلطة في الشركة؛

❖معيار 1100 الاستقلالية بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلية والموضوعية في أداء هذه الانشطة وفي إبداء الرأي النهائي للمراجعين؛

❖معيار رقم 1100 الاستقلالية بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلية والموضوعية في أداء هذه الأنشطة وفي إبداء الرأي النهائي للمراجعين؛

❖معيار رقم 1200 البراعة في أداء المراجع الداخلي لأنشطة المراجعة الداخلية، وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها؛

❖معيار رقم 1300 جودة المراجعة الداخلية وخضوعها لعمليات التقويم والتحسين.

ثانيا: معايير الأداء

وما يعرف بسلسلة الألفين وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أدائها وشملت على إدارة نشاط المراجعة الداخلية، طبيعة العمل، تخطيط المهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر ويمكن إدراجها كاما يلي:

❖معيار رقم 2000 إدارة نشاط المراجعة الداخلية والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم المراجعة في الشركة، وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين المراجعة من خلق قيمة إضافية للمؤسسة؛

❖ معيار رقم 2100 طبيعة عمل المراجعة الداخلية، إذ يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقييم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات؛

[1]- مسعود درولسي، مداخلة مقدمة بعنوان: **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، ضمن فعاليات الملتقى الوطني المنعقد حول: **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 12.

- ❖ معيار رقم 2200 تخطيط مهمة العمل، هذه المعايير تتناول أهم الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجع عند التخطيط لمهمة المراجعة من حيث تحديد الأهداف ونطاق العملية؛
- ❖ معيار رقم 2300 أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها؛
- ❖ معيار رقم 2400 توصيل النتائج، إذ ينبغي على المراجع الداخلي أن يقوم بإيصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين؛
- ❖ معيار رقم 2500 متابعة التقدم، وهذه المهمة تقع على مدير قسم المراجعة الداخلية الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة؛
- ❖ معيار رقم 2600 قبول الإدارة للمخاطر، بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبح نشاط عمل المراجعة الداخلية بموجب المعيار 2120 ينبغي على مدير قسم المراجعة في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للشركة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم حله يتم رفعه إلى مجلس الإدارة للتوصل للحل المناسب.

خلاصة :

على ضوء دراستنا للمراجعة الداخلية، يمكننا الاستنتاج بأن المراجعة الداخلية هي عبارة عن نشاط موجود على مستوى شركة معينة وينصب على فحص العمليات المحاسبية والمالية وعمليات أخرى بغرض إعطاء صورة واضحة لإدارة الشركة وهي وظيفة مستقلة بالشركة تعمل على معاينة المعلومات والقوائم المالية والبيانات المحاسبية ومختلف ممتلكات الشركة ودراستها وتحليلها ومن تم استخراج الأخطاء والانحرافات والنقائص بالإضافة إلى إبداء الرأي المحايد واقتراح حلول وتقديم التوصيات، وما يمكن استخلاصه هو أن المراجعة الداخلية ما هي إلا امتداد لتطور الرقابة الداخلية، خاصة أن أهم مهمة تكلف بها المراجعة الداخلية تتمثل في التأكد من وجود وكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية.

الفصل الثاني: مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

تتخذ المؤسسة العديد من القرارات الفعالة خدمة للمساهمين والملاك بهدف زيادة ثروتهم فتتخذ من القرارات ما هو قرار تمويلي واستثماري وآخر تمويلي، إذ أصبحت الدراسات التي تتعلق بقرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الارباح في المؤسسة من بينا الأولويات في المؤسسة التي توليهم الإدارة المالية عناية خاصة، لما لها من أثر بالغ وفعال على مكانة المؤسسة، وتزداد الرشادة الاقتصادية لهذه القرارات المالية كلما اتبعت المؤسسة ممثلة في إدارتها المالية الأسلوب العلمي والعقلاني المبني على دراسة الأهداف بدقة وصولا إلى صياغة القرار المالي ووضعه موضع التنفيذ ولأجل الإلمام والدراسة النظرية لهذه القرارات المالية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار**
- **المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية**
- **المبحث الثالث : مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية**

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في المؤسسة، حيث أن أي خطأ قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير لحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لأجل تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

وسنتناول فيما يلي أهم المفاهيم والتعاريف التي قدمت بشأن عملية اتخاذ القرار.

أولا: تعريف القرار واتخاذ القرار

هناك عدة تعريف للقرار من بينها:

يعرف القرار على أنه " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختبار الحل الأمثل من بينها"[1].

أي أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، وتكفي حتى تكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى وأن يكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما، أو أن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات مقصودة وشعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية.

كما يعرف القرار على أنه "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"[2].

أي يصف هذا التعريف مدى رشادة القرارات المأخوذة في ظل المفاضلة بين الامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

كما عرف برنارد القرار على أنه "تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة"[3].

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف بأنها:

"عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة " [4].

من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية اتخاذ القرار هي المفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الأمثل في إطار عامل الوقت والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف المسطرة.

---

[1]- خليل محمد العزاوي، **إدارة إتخاذ القرار الإداري**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص21.
[2]- زيد منير عبوي، سامي حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 77.
[3]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005،ص 241.
[4]- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004،ص 132.

كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها "مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، وذلك بعد قيام الإدارة بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في اتخاذ القرار الرشيد بعد تحديد البدائل وتقييمها"[1].

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات من تجميع البيانات وتحليلها لإيجاد معلومات تفيد المؤسسة لتحقيق هذفها، ألا وهو حل المشكلة .

يلاحظ من التعاريف السابقة أنها لا تفرق بين عملية اتخاذ القرار والقرار في حد ذاته، حيث يعرف كليهما على أنهما عملية اختيار البدائل، كما أنه هناك من التعاريف من يضيف إلى عملية اختيار البديل خطوات تسبق هذه الخطوة ألا وهي صنع القرار قبل الاختيار وتنفيذ القرار قبل الاختيار وتنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه بعد الإختيار؛

إن التشابه المسجل في تعريف القرار وعملية اتخاذ القرار يقودنا إلى محاولة معرفة العلاقة بينهما والتي يمكن تبيانها كما يلي:

لا يوجد فرق بين القرار وبين وعملية اتخاذ القرار ولكن يمكن التمييز بين مفهومين للقرار هما:

✓ **القرار بالمعنى الواسع:** ويعرف القرار على أنه مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد المشكلة ثم تحليلها وبناءا على هذا التحليل يتم حصر البدائل ثم تقييمها ثم بعد ذلك يتم اختيار البديل وتنفيده ومتابعة تنفيده.

✓ **القرار بالمعنى الضيق:** ويعرف القرار وفقا لهذا المفهوم على أنه عملية اختيار البديل من البدائل المقترحة وعلى هذا يمكن القول أن القرار بالمعنى الضيق هو جزء من القرار بالمعنى الواسع.

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها جوهر الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وصف المدير بأنه متخذ القرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات، وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري؛ ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ قرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها[2].

كما أن عملية اتخاذ القرار هي عملية مهمة كونها العملية الملازمة لباقي الوظائف الإدارية، فتنظيم العمل وبناء الهياكل الإدارية يتطلب اتخاذ قرارات إدارية تتناسب نوعا وكما ومع تخصصات هذا العمل ومع

[1]- مؤيد عبد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في إدارة الأعمال** ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر،2006، ص 207.
[2]- محمد حسين العجمي، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص 230 .

أشكال ومستويات البنى التنظيمية التي اختيرت للقيام بوظائفه المحددة ويتطلب توجيه المؤسسة وقيادتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد والمرغوب في اتخاذ قرارات يتعلق معظمها بالاستثمار البشري أي اعتبار الموارد البشرية الحالية والمستقطبة أهم الموارد على الإطلاق كونها تؤدي أدوار حيوية في تطور المؤسسات وتفوقها ونجاحها، ورقابة الموارد والأداء المؤسسي يتطلب أيضا اتخاذ قرارات مهمة تتناول والتفحص والمقارنة وتصحيح الانحرافات والتصويب لجميع أجزاء وعناصر العمل والعمليات[1].

ثالثا: خطوات عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار تتعلق بحل مشكلة معينة وإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف وتمر هذه العملية بعدة خطوات، كل خطوة تعتبر أساسية لا غنى عنها في عملية اتخاذ القرار.

1- تحديد المشكلة: يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي يتخذ قرار لما فيه والمشكلات تحدد الهدف الذي تسعى لاتخاذ قرار من أجله، وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأننا نسير بدونها نصير بدون هدف واضح وربما اكتشفنا أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار، كذلك يجب معرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة لأن القرار المتخذ متأثر بالظروف المحيطة ويمكن تقسيم المشاكل إلى ثلاثة أقسام[2]:

❖ **المشاكل التقليدية:** وهي تتركز وتحدث بصورة دائمة وهي نوعان، النوع الأول يتعلق بالمشاكل الروتينية مثل الإجراءات الجزائية ويأخذ القرار لحل هذه المشاكل بصورة عفوية لمعرفة المقرر بالبديل الواجب اتخاذه، أما النوع الثاني المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة المدير والصفات القيادية التي يتمتع بها.

❖ **المشاكل الحيوية:** وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنشأة وهنا على المنشأة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشاكل وقد يتطلب الأمر إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول إلى قرار سليم.

❖ **المشاكل الطارئة:** وهي التي تحدث دون أن يكون هنالك مؤشرات بحدوثها وعلاجها يعتمد على المدير أو الرئيس الذي يجب أن يتخذ القرار بسرعة وحزم.

2- تحليل المشكلة: تشتمل هذه المرحلة على جمع البيانات والحقائق والأرقام ذات العلاقة بالمشكلة مع ضرورة تحري الدقة في المعلومات، والتأكد من مدى صحتها والتأكد من مصدرها، هذا وقد تختلف طبيعة البيانات اللازمة من مشكلة إلى أخرى، وقد تتوافر بيانات غير كافية فعلى الإدارة أن تبذل قصارى جهدها لإتمامها، أو أن تعتمد على تقديرات مبنية على الخبرة أو المعرفة التامة لطبيعة الموضوع، فسلامة القرارات التي تتخذها الإدارات تتوقف على مدى دقة البيانات والمعلومات، وتمر عملية التحليل بجموعة من الخطوات

[1]- حسن ابراهيم بلوط، **المبادئ الاتجاهات الحديثةفي إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 2005، ص ص 166-167.
[2]- رضا صاحب آل على، سنان الموسوي، **الإدارة** ، دار الوراق للنشر والتوزيع، جدة، 2006، ص ص 352-353.

بدءا بتجزئة المشكلة إلى عناصر المشكلة عن طريق الأسئلة بخصوص المشكلة وبعدها يتم اقتسام العلاقة السببية بين تلك العناصر والاعتبارات والمشكلة[1].

3- وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة: إن اختيار القرار الفعال يتطلب بدائل عدة الاختيار من بينها، سواء كان المدير يختار من بين خطط بديلة فإن وجود بعض الخيارات يعد شرطا لاتخاذ القرار الفعال، وفي الحقيقة فإنه ما لم يكن للمدير اختيار، فليس هناك من قرار يتخذه فإما أن يتخذه أو يتركه وفي بعض الأحيان قد لا تكون هناك مشكلة في تحديد البدائل الجيدة، غير أن عملية تحديد البدائل الجيدة تتطلب قدرا من الإبداع والتفكير والاستخدام الفعال يعدان عاملين رئيسيين مهمين في تحديد البدائل والمقصود بالإبداع هنا قدرة المنشأة على اكتشاف طرق جديدة لعمل أشياء جديدة أو طرق جديدة لتفسير مشكلات قديمة، أما الاستخدام الفعال للجماعات فنقصد به إشراك عدد كبير من العمال في عملية تحديد البدائل خصوصا أن الاشتراك في حل المشكلة تزيد من قبول هذا الحل أيضا[2].

4- تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل: ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل لكافة البدائل المتاحة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة السلبية وكلفتها وكذلك إمكانية العاملين في إنجازها وفق المهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم اللازمة لجميع البدائل، ثم بعد ذلك التقييم يتم عادة اختيار البديل الأفضل في ضوء القرار الاقتصادي الذي يحقق أدنى مستوى من التكاليف وعادة ما يكون ذلك البديل أكثرها ملائمة لتحقيق العلاج اللازم للمشكلة المعينة ويمكن الإشارة هنا إلى اعتماد بعض المعايير اللازمة مثل[3]:

- ❖ الاقتصاد بالتكاليف وهذا يعني أن القرار لابد وأن ينطوي على أدنى مستوى من التكاليف مقارنة بالبدائل الأخرى.
- ❖ الاقتصاد بالجهود وينطوي ذلك على أن تكون الجهود اللازمة للتقيد بأدنى مستوى ممكن؛
- ❖ التوقيت الملائم وفيه يجب أن يتم اتخاذ القرار بالوقت المناسب لتحقيق المطلوب؛
- ❖ الانسجام مع الموارد البشرية المتاحة بحيث ينبغي أن تتوافر المهارات القادرة على تنفيذ هذا البديل؛
- ❖ الموارد المتحققة وهذا يعني أن تكون الموارد المراد تحقيقها تنسجم مع طبيعة المخاطرة الناجمة عن اتخاذ القرار.

5- تنفيذ البديل الأفضل: إن هذه الخطوة تتضمن الشروع عمليا بتطبيق وتنفيذ البديل الأفضل الذي تم اختياره في الخطوة السابقة إذ ينبغي على المدير متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار ولذا يجب أن يتم التحديد بدقة وشفافية ووضوح لتحديد الأفراد والجماعات والأقسام التي تناط بهم مهمة التطبيق وأن يتم أيضا تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسبل الاتصالات

[1]- سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات و الاتصال و القيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، علم الكتب الحديثة للنشر، عمان، 2007، ص 51.
[2]- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008، ص ص 166-167.
[3]- خضير كاضم حمود، موسى سلامة الوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، الطبعة الاولى، دار اثراء للنشر، عمان، 2008،ص 171,

السليمة والعملية لتنفيذ اللازم بهذا القرار، إذ أن عملية التنفيذ تعني بدقة وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بالقائمين بعملية تنفيذ تلك القرارات[1].

6- المتابعة وتقييم فاعلية القرار: وهي الخطوة الأخيرة أي خطوة التأكد من أي قرار متخذ قد حقق النتائج المرجوة منه، وقد ينظر إلى هذه الخطوة على أنها خطوة رقابية وتقييمية في الوقت ذاته فهي رقابية لأن الهدف منها التأكد أن المشكلة قد طويت وأن الحل المرافق للبديل الذي وقع عليه الخيار أثبتت جدواه وهي تقييمية لأنها تلفت إنتباه المديرين إلى إعادة النظر بالبديل والبحث عن سواه في حال أتت نتائج القرار المتخذ والمنفذ بغير إيجابية[2].

المطلب الثاني: أساليب وأنواع اتخاذ القرارات

لعملية اتخاذ القرار أساليب كثيرة وأنواع متعددة تستعملها المؤسسة في اتخاذ قراراتها.

أولا: أساليب اتخاذ القرارات:

يمكن تقسيم أساليب الاختيار والمفاضلة بين البدائل أو بمعني أخر أساليب اتخاذ القرارات والمشكلات إلى مجموعتين الاولى تشمل الاساليب التقليدية والأخرى تشمل الأساليب الحديثة وما يطلق عليها بالأساليب الكمية ويمكن تناولها كما يلي:

1- الاساليب التقليدية: من واقع ما أشار إليه سايمون وآخرون يوجد العديد من الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات ومن هذه الأساليب[3]:

❖ **الحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة وقيامه بفحص وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل.

❖ **الخبرة والمعرفة:** إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم أثناء أداء مهامهم الادارية بحيث يخرج منها بدروس مستفادة من نجاح أو فشل، كذلك الاستفادة من خبرات المديرين الأخرين الذين سبقوه، ومن الزملاء وتجاربهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة.

❖ **المحاولة والخطأ(التجريب):** حيث يتولى متخذ القرار إجراء التجارب والتطبيقات العلمية أخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة لكي يتوصل من هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل.

❖ **التقليد:** وما يعرف بإتباع القادة وطبقا لهذا الاسلوب يقوم المديرون في منظمة ما بتقليد المنظمات الكبيرة أو القائدة في مجال نشاط معين، وبصفة خاصة فيما يختص بقرارات التسعير أو تحديد مستويات الأجور وغيرها وبالرغم من أن هذا الأسلوب شائع الاستخدام إلى حد كبير إلا أنه من الخطر الاعتماد عليه خاصة

---

[1]- **المرجع السابق**، ص 172.
[2]- حسن ابراهيم بلوط، **مرجع سبق ذكره**، ص 173.
[3]- عبد الغفار حنفي، **أساسيات إدارة منظمة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 92.

أن ظروف وخصائص الشركات تختلف عن بعضها البعض ومن ثم ما قد لا يتناسب مع الاخرى حتى وإن كانا يعملان في نفس المجال .

❖ **العصف الذهني:**هذا الأسلوب هو عبارة عن ردة فعل سريعة اتجاه مشكلة معينة بحيث يقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة، وهذا الأسلوب عادة ما يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حلول سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل.

2- الأساليب الحديثة أو الكمية: في هذا الأسلوب يتم الاعتماد على الأساليب العلمية والرياضية في اتخاذ القرار ونذكر منها ما يلي[1]:

❖ **الأسلوب المعياري:** الذي يتضمن بعض التقنيات الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار هذا الأسلوب يقوم على تحديد الخطوات الواجب إتباعها لوصول الإداري إلى القرار الذي يحقق الأهداف ويستخدم هذا الأسلوب في حالة المخاطرة وعدم التأكد، ويمكن دراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر في اتخاذ القرار وعلى تحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بشكل كمي ومن بين الطرق المعيارية هناك طريقة تحليل نقطة التعادل، طريقة مصفوفة العائد، طريقة نماذج التخزين.

❖ **أسلوب التحليل الحدي:** الذي يقوم بالمفاضلة بين البدائل المطروحة ومن أهم المعايير التي يستخدمها هما معياران التكلفة الجدية والعائد الحدي لتحديد العائد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سوف يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة عما كنت عليه سابقا أم لا، كما يسعى هذا التحليل إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقص التي تحدث عن إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج التي تسيطر عليه الإدارة مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة كما يساعد في تقدير أحداث المستقبل.

❖ **أسلوب نماذج الاحتمالات:** وهي تستخدم عندما تتبع اختيارات البديل الأفضل لاختيارات لاحقة.

❖ **أساليب بحوث العمليات:** عبارة عن نماذج رياضية ونماذج البحث والاستقصاء ونماذج المحاكاة التي تحاكي سلوك النظام خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب وتتضمن بحوث العمليات أهم الأساليب التالية:

- ✓ البرمجة الخطية لتوزيع الموارد المادية والبشرية بين أفضل الاستخدامات المتنافسة لتحقيق الهدف؛
- ✓ أسلوب شبكة الأعمال للتخطيط لمراقبة وتنفيذ مشاريع وأعمال تقليل التكاليف والزمن المطلوب للإنجاز؛
- ✓ البرمجة الديناميكية وهي أسلوب لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع عن طريق حل المشكلة من نهايتها والاتجاه نحو بدايتها.

❖ **شجرة القرار:** قيم التحليل هنا بيانيا باستخدام التحليل الشجري للقرار عندما يكون عدد الأفعال وحالات الطبيعة محدود أي أقل من أربعة أفعال وأربعة حالات وتأتي فائدة استخدام الشجرة لشفافية وسهول التحليل

[1]- زينب بن تركي، **الاساليب الكمية في صناعة القرار**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السادس، جامعة غرداية، 2009، ص ص 100-101.

حيث يمكن رؤية كل فروع عملية اتخاذ القرار، وتعرف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يوضح الأفعال الممكن اتخاذها، وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة عن اتخاذ قرار بشأن المشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل.

ثالثا: أنواع القرارات

تعددت تصنيفات القرارات وهذا لاختلاف وجهات نظر الكتاب والمختصين، ومن بين هذه التصنيفات نجد:

1- تصنيف القرارات وفق المناخ المحيط بالمنطقة: تصنف القرارات وفق المناخ المحيط بالمنظمة إلى[1]:

❖ **القرارات في حالة التأكد:** تعني هذه الحالة المعرفة التامة والدقيقة بالحدث المتوقع وبنتائج كل البدائل، مع الافتراض الضمني من أن متخذ القرار على دراية كاملة بالمستقبل أي أن القرار يتخذ في ظل حالة طبيعية واحدة وهو سهل التحليل وعليه يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل القرارات التي من شأنها أن تحقق له أفضل المكاسب، علما بأن هذه الحالات تبقى رهينة الإطار النظري للبحث، إذ لا تتفق مع الواقع الفعلي.

❖ **القرارات في حالة عدم التأكد:** يكون متخذ القرار على معرفة بحدوث حالات طبيعية، ولكن تنقصه المعلومات بشأن احتمالات وقوعها ومثال ذلك القرار الخاص بإنتاج منتج جديد في هذه الحالة لابد من الاستعانة بمعيار معين لاختيار الإستراتيجية والقرار المناسب.

❖ **القرارات في حالة المخاطرة:** تتخذ معظم قرارات الأعمال في ظل حالة المخاطرة وتدل على وجود أكثر من حالة طبيعية، إذ أن متخذ القرار يكون على علم باحتمال وقوع كل حالة من الحالات، إذ نستخرج هذه الحالات من سجلات الماضي أو من خلال حكم متخذ القرار فيها.

2- حسب الأهمية: ويمكن تقسيمه إلى ما يلي[2]:

❖ **قرارات استراتيجيه:** وتتميز القرارات الإستراتيجية عن غيرها من القرارات بالشمول وطول المدى الزمني الذي يجب تغطيته كما يمكن إعطاء القرار الإستراتيجي الخصائص التالية:

✓ المركزية في المستويات العليا أي عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة غالبا في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعديه وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة ومعرفتهم بظروفها المحيطة؛

✓ القرار الإستراتيجي قرار حتمي إذ على المنظمة أن تتخذ مسبقا حتى يمكن أن تبني عليه القرارات لذلك فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عمليتها؛

✓ تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار، إذ غالبا ما تمثل المعالم الرئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغير يذكر لذا فهي قليلة نسبيا في عددها وتتسم بالشمول وليست تفصيلية تتعلق بالمدى الطويل لتشمل حياة المنظمة بكاملها، وتنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

---

[1]- أحمد الصفار، ماجدة التميمي، **بحوث العمليات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الاردن، 2007، ص ص 52-65.

[2]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن**، 2005، ص 121.

❖ **القرارات الإدارية:** يتميز القرار الإداري بالخصائص التالية:

✓ يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات الإنجاز وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال، وتحديد كيفية الحصول على الموارد؛

✓ تعتبر القرارات الإدارية هامة لاستقرار الهيكل التنظيمي وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية ومدى المركزية واللامركزية التي يتم تطبيقها بالمنظمة؛

✓ تهتم القرارات الإدارية بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة، وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

❖ **القرارات التشغيلية:** ويتميز القرار التشغيلي بالخصائص التالية:

تتعلق القرارات التشغيلية ببيان تخصيص للمواد على العمليات، كذلك العاملين والآلات.

عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية حيث يتم اتخاذها على المستوى الإدارة والأقسام التشغيلية بالمدى القصير فغالبا ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.

3- القرارات حسب الجهد المبذول: وتقسم القرارات كذلك إلى ما يلي[1]:

❖ **القرارات المبرمجة:** تجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا في قرارات مبرمجة، والقرارات المبرمجة تشير إلى القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا؛

❖ **القرارات غير المبرمجة:** القرارات غير المبرمجة وهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا، وهي تلك القرارات غير المتكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة وغير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية.

4- من حيث طريقة إتخاذها: وتنقسم إلى نوعين هما[2]:

❖ **القرارات الفردية:** يقصد بالقرارات الفردية تلك التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة، دون تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة، حيث يمكن أن يتخذ القرار بدرجة عالية من المركزية عندما تكون السلطة مركزة في يد متخذ القرار ولا يرغب في مشاركة أحد في اتخاذ القرارات ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الدكتاتورية؛

❖ **القرارات الجماعية:** فهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع زملائه ومشاركتهم في اتخاذها وصناعتها وتعبر هذه القرارات عن أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة وللقرارات الجماعية إيجابية كبيرة من بينها مشاركة المتخصصين الخبراء فيها الذي يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل

[1]- عبد الغفار حنفي، **أساسيات إدارة المنظمات**، دار المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص ص 105- 106.
[2]- محمود أحمد الفياض وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2010.ص 79.

المشكلة، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الآخرين وقبولهم للقرار والتزامهم بتنفيذ مستقبلا وهذا ما يعبر عن الإدارة الديمقراطية أو الإدارة بالأهداف.

5- قرارات على أساس الوظائف: وتقسم القرارات كذلك وفق هذا الاعتبار كما يلي[1]:

❖ **قرارات تتعلق بالإنتاج:** حجم الإنتاج، حجم المصنع، موقع المصنع، التصميم الداخلي للمصنع، طرق الإنتاج، إجراءات الشراء، كمية المخزون، طرق دفع الأجور.

❖ **قرارات تتعلق بالمبيعات:** تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامة التجارية المستخدمة، منافذ التسويق المستخذمة، السعر، مدى ونوع الإعلانات، طرق مكافأة رجال البيع، جهود ترويج المبيعات، بحوث التسويق.

❖ **قرارات تتعلق بالتمويل:** الهيكل المالي، شروط الإئتمان، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على أموال جديدة، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، تحديد تكاليف العمليات، الإجراءات المحاسبية، الإندماج، التصفية.

❖ **قرارات تتعلق بالموارد البشرية:** مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدى التدريب ونوعه، تحليل العمل وتقييمه، أسس دفع الأجور والمستحقات، طرق الترقية، علاقات الشركة.

المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرار

هناك عدة نظريات ومدارس مرتبطة بعملية اتخاذ القرار، إذ لا يمكننا دراسة هذه القرارات بعيدا عن أفكار وتوجهات هذه المدارس.

أولا: النموذج التقليدي الكلاسيكي للقرار

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية، حيث يتم في إطاره صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المدير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق، وبناءا على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل، إن الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف هي ليست دائما تعظيم أرباح وتدنية التكاليف، لذلك فإن المدراء لا يمكن أن يكونوا على رشد تام في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود[2].

[1]- **المرجع السابق**، ص ص 80-81.

[2]- صالح العمري، طاهر الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشرو التوزيع، عمان، 2007، ص 308.

ثانيا:النموذج السلوكي للقرار

ضمن هذا النموذج فإن المدراء يعملون وفق ما يشعرون به فقط، وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال، ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير، وقد سمي سايمون الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل ووصف هذه القرارات المرضية أي البدائل أو الخيارات التي تظهر أمام المدير أولا وتثير انتباهه، يتم اختياره كحل للمشكلة، إن هذا النموذج أكثر واقعية في وصف المدير كمتخذ قرار في ظل ظروف الإيهام وعدم التأكد[1].

ثالثا: نموذج الرشادة النسبية

ويمكن توضيح أهم الأفكار التي جاء بها نموذج الرشادة النسبية كما يلي[2]:

من خلال تطبيق نظرية " سيكولوجية السلوك" H.SIMON نظرية في اتخاذ القرار بعملية تتميز بعقلانية محدودة وفيها يعتبر أن لإنسان ليس رشيدا بشكل مفرط كما لدى الكلاسيك وفكرة الرجل الاقتصادي وغير متأثر بإفراط بالمحيط كما لدى السلوكيين، فلديه الإنسان في كل نظام يرغب في تحقيق أهداف النظام وله سلوك عقلاني ولكنه محدد ومقيد بالمحيط وقد أغلط مبادئ التنظيم التي جاء بها الكلاسيك واعتبارها غامضة ومتناقضة فيما بينها غالبا.

وحسب H.SIMON "فالمقرر لا يأخذ بشكل إجمالي مشكلة معقدة، ولكن يحلل بالتتابع مختلف جوانبها ويعد حلولا بالعودة إلى تجارب أو أعمال ماضية يعلمها وانطلاقا منها يقوم بتكييفات متتابعة، وفي الأخير يتوقف عند أول حل مرضي يصادفه والحل الذي يتوقف عنده ليس تعظيما مطلقا للمنفعة ولكن ببساطة أول حل مرضي يصادفه.

وينظر إلى القرار كعملية شاملة، ينتج عنها اعتبار أن كل شخص يشارك في العملية كعنصر متحرك وليس فقط الذي (أو الذين) يحمل مسؤولية القرار بشكل أكثر رسمية أو أكثر وضوحا، وهذه المشاركة تظهر خاصة بإضافة، بشكل مباشر أو غير مباشر للمعلومات بالتأثير أو أكثر أو أقل رسمية في الاختيار بمعنى الكلمة وفي الأخير بالتدخل في تنفيذه.

حيث أنظمة المعلومات والمراقبة بوصفها قنوات للمعطيات ومؤشرات التقييم تؤثر على لعبة القرارات، وأخيرا هناك ذاكرة المؤسسة، يعني تجميع الحلول النموذجية المشروعة بالتجربة والعادة، والتي بدورها تقيد عدد الإمكانيات ومن خلال هذه العناصر نلاحظ الحدود التي تتعرض لها عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى عناصر أخرى محددة لرشادة هذه العملية.

ومن كل هذا تنحصر درجة عقلانية القرار، بوجود مختلف هذه القيود في مجال اتخاذ القرار وخضوع المتعاملين لها، هذا إذا كان المجال الزمني في المدى القصير، أما إذا كان طويلا فتتغير المعطيات ويصبح

[1]- **المرجع السابق**، ص 310.

[2]- ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 116.

مجال صراع، لأن التحليل في المدى الطويل يبين أن مجال القرار(بمعنى نظام معلومات المراقبة، وكذلك السلطات الرسمية، والمتعاملين والقيم التي لديهم) يصبح هو أيضا مجال صراع في علاقات السلطة التي تنتظم، خاصة بين المتعامل الرئيسي الذي يعتبر إدارة المؤسسة، ومختلف المتعاملين الآخرين.

فالمؤسسة إذن تظهر كمجموعة متنوعة من المنطق أو الرشادات الجزئية ومتنازعة غالبا، والمرتبطة بالنظرة لدى المسئولين لمختلف الوظائف لأحسن طريقة للقيام بمهنته، وهذه الرشادات لا تتناقض مع الهدف العام لربح المؤسسة بل هي تأويلات مختلفة لهذا المنطق والمتأثرة باللاموضوعية المهنية لمتعاملين يقومون بمهن مختلفة فاتخاذ القرار ليس فقط عملية عقلانية، وإذا كانت تستعمل نماذج قرارات تقنية فهي تتجه أكثر لمفاوضات أكثر تعقيدا كلما تغير المحيط، وبتقديم H.SIMON لنموذجه لاتخاذ القرار ذي الرشادة المحدودة الذي يتلائم مع قدرات الإدراك الحقيقية للأشخاص فهو يضع مشكل اتخاذ القرار في خط جديد تماما وفي الواقع فإن نموذج الرشادة المحدودة ينفتح على تسائلين إذا كان المقرر يقوم باختيارات انطلاقا من توجهات يعرفها جيدا ومعتاد عليها أو أقرب منها يمكن أن نتسائل:

- ✓ عن ماذا يمثل في لحظة معينة، مجال الإمكانيات أو البدائل وكيف يتكون هذا الأخير؟
- ✓ الثاني يرتبط منطقيا بمؤشرات الرضا التي تقود المقرر وكيفية إعدادها؟

رابعا: نموذج MARCH ET CYERT

ويمكن شرح محتوى هذا النموذج فيما يلي[1]:

هذا النموذج الذي لا يخرج عن الرشادة المحدودة يقترب أكثر نحو الأطراف المشاركة في القرار، ففيه أعضاء التحالف(أفراد أو جماعات فردية) يقدمون طلبات مختلفة ومفاوضات بينهم تنتج اتفاقات واقع حول الأهداف العامة للمنظمة ولكن لا تتفادى وجود أهداف فرعية المتنازع فيها على المستوى العملي أو التشغيلي وهذا النموذج يرتكز على الفرضيات التالية:

- ❖ **رشادة جزئية (أو موضوعية):** المشاكل المعقدة تقسم إلى مشاكل فرعية وسيطة تلحق إلى وحدات مميزة تقوم بمعالجتها بشكل ملائم مع أهدافها الخاصة؛
- ❖ **قاعدة تقبل القرار:** إذا كانت منظمة لا تبحث عن التعظيم للفائدة فيمكن أن تكتفي بقرارات موضعية قليلة الملائمة فيما بينها؛
- ❖ **الأخذ بعين الاعتبار للأهداف بالتتابع:** تسعى المنظمات إلى تفادي إدخال أهداف متناقضة، لمعالجتها في فترات مختلفة.

وحسب اتخاذ القرار بالتحالف فإن الكاتبين يريان أنهما إما مقرر بأنه:

- ❖ يتفادى عدم التأكد بالعمل على حل المشاكل ذات المدى القصير والتي يتحكم أحسن بمكوناتها ونتائجها، عن تطوير إستراتيجيات طويلة الأجل، فهو يقوم بتحييد محيطه بالمفاوضات معه؛

[1]- **المرجع السابق**، ص 118-119.

- يتحرك ويقرر، طبقا لإجراءات نموذجية وعملية، ولا يبحث عن حلول جديدة إلا في حالة مشكل، بالقرب من الإجراءات التي يعرفها، ويتوقف عند أول بديل مرضي؛
- يعدل هذه الإجراءات بميكانيزم التعلم المكيف حسب التجربة المحصل عليها.

فالقرارات هي اختيارات محققة لمتعاملين مقيدين وقتيا بمجال أو حقل القرار أين يعملون(نظم المعلومات، المراقبة والقرار) حقل القرار كونوا بواسطة لعبتهم الرامية إلى تحصيل أو ربح السلطة وعلى الخصوص إذا تم الأخذ بعين الاعتبار وجود أكثر من منطق مختلف ومتنازع ومواجهة هذه المجموعات يعني منطقيا لكل منها فرض نظامها المنطقي لعملية القرار.

وهكذا فإن نموذج MARCH ET CYERT الذي يعتمد على الرشادة المحدودة وتعدد المقررين يؤدي إلى القول أن نظام القرار الذي تكونه المؤسسة هو بالضرورة نظام منطق متعدد.

خامسا: الاتجاه الحديث في القرارات

ويمكن بيان الأفكار التي أتى بها هذا النموذج[1]:

مع التطورات المعتبرة التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية والتعقيدات التي تعيشها، فإن نظرية القرار داخل المؤسسة قد شهدت تطورات متأثرة بذلك.

فبالإضافة إلى نموذج كل من H.SIMON وMARSH.ET CYERT اللذان يتميزان بالرشادة المحدودة وبتدخل الأفراد أو الإطارات غير الإدارة العليا، فهناك اتجاه حديث يركز أكثر علة مشاركة الجانب السياسي والاجتماعي في المؤسسة كما أن ذلك يتزامن مع التغييرات التي شهدتها عملية اتخاذ القرار في التطور العام للمجتمع الصناعي كما لدى GALBRAITH متطلبات التكنولوجيا اللجوء إلى التخطيط، تحويل السلطة في المؤسسات الكبيرة من رأس المال إلى التنظيم؛

وفيما يرتبط بتحول السلطة من رأس المال نحو التنظيم فانطلاقا من عدة أمثلة تمثيلية للواقع فقد أظهر "GALBRAITH" كم أن المؤسسة قد تحررت من أصحاب رؤوس الأموال، وكم ازدادت حاجاتها من الطاقات المتخصصة والقرارات التنظيمية التي لا يمكن أن تجدها بنفسها مثل رأس المال وهو تحول يعبر عن تحول السلطة في المؤسسة من رأس المال إلى الذكاء المنظم يشبه التحول الذي بدأ قبل قرنين في البلدان المتقدمة لصالح رأس المال على حساب الأرض؛ واتجاه السلطة من رأس المال إلى التنظيم، والإطارات الإدارية يتلاقى لدى آخرين باعتبار المؤسسة كهيئة والتي تظهر في صورة نظام اجتماعي سياسي بعد أن كانت كمنظمة في صورة نظام اجتماعي تقني.

وباعتبار المؤسسة كنظام اجتماعي تقني فهي تستعمل الوسائل التقنية حسب الحدود والأهداف الاقتصادية أي عقلانية، تقنية، اقتصادية، وحسب هذه العقلانية تم تحضير النظريات الأولى للتنظيم ثم النظريات الإدارية، ومن جانب آخر عندما تم الأخذ بعين الاعتبار السلوك أصبح النظام التقني اقتصاديا

[1]- **المرجع السابق**، ص ص 120-121.

نظاما سوسيو تقنيا، في مثل هذا النظام فإن المشاركين أو ممثليهم لهم أساسا الدفاع عن مصالحه كهدف أكثر من إعادة النظر في التصور نفسه للحركة الجماعية،

وكنظام سوسيو سياسي فالمؤسسة تصبح مسيرة، حيث يتم إعادة النظر في السلطة التي تمارسها على الأبعاد الاجتماعية في صورة عقلانية تقنو إقتصادية والعقلانيات الجزئية، مثل التشغيل الكامل في منطقة ما أهداف التكوين، العلاقة مع النظام الاقتصادي والآثار المترتبة عليه، وهذه العملية تعيد النظر أيضا في تصور الحركة أو العمل الجماعي(للمركزية، علاقات السلطة،...إلخ).

وفي إطار اتخاذ القرار تلعب مجموعتان من المتعاملين أدوارا جد خاصة، الأولى هي مجموعة المستويات الهرمية الوسطى بين المتعاملين التشغيليين ومستوى الإدارة العامة للمؤسسة كمديرين أو رؤساء أقسام ورؤساء دوائر عملية هؤلاء الأفراد المفصليون هم المترجمون للمجموعات التي يديرونها، أمام باقي المؤسسة وعلى الخصوص أمام إدارتها، وبطاقتهم الإستراتيجية سواء في القرارات التشغيلية العادية أو في القرارات الإستراتيجية الكبرى وبنفس الشكل يمكن أن ترتبط إمكانية أي قسم في المؤسسة لتجنيد أكثر للموارد لصالحه من براعتهم الشخصية.

والمجموعة الثانية والتي لها دور متفوق طبعا هي الإدارة العامة للمؤسسة، فدورها متفوق أولا لأنها تحدد عددا من الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة وأيضا لأنها تتخذ قرارات تهيكل شروط اللعبة السياسة وهي التي تنظم الحقل القراري بتحديد الوظائف وبوضع أنظمة المعلومات والمراقبة وبذلك إعداد شروط الكفاءات الفردية، وفي الأخير خصائص الرشادة في المستويات التشغيلية؛

فمن خلال المفاوضات والتحكيم في المسائل المختلفة والتي تشكل الحياة اليومية للمؤسسة، ضمن العملية الكلية للقرار تستطيع الإدارة أن تتأكد من أن أهدافها واختياراتها الإستراتيجية قد ترجمت إلى الواقع. ومن جهة أخرى فهي تسجل العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وللقرارات الإستراتيجية المتخذة وبتسييرها للمجال الهيكلي والثقافي فالإدارة تعمل على إمكانية تطبيق عوامل النجاح العام بوضع خصائص النجاح الشخصي للمتعاملين في المؤسسة.

حسب ما سبق فإن عملية اتخاذ القرار وتصورها الحالي سواء لدى GALBRAITH أو لدى P.JARNIOU وكذلك N.LEMAITRE لا تبتعد عن بعضها باعتبار أن مشاركة الإنسان في القرار والاهتمام بهذا العامل بشكل أكبر لما يحمله من أهداف وما يظهره من سلوك نتيجة حوافز معينة.

المطلب الرابع: الصعوبات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

لا تخلو أية عملية اتخاذ قرار في أي مؤسسة كانت من الصعوبات وكذلك العوامل المؤثرة التي تعيق عملية اختيار القرار الصحيح.

أولا:الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

من الصعوبات التي تواجه وتعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرارات ترضي الجميع بشكل كامل، ولكنه على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموحدة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب ويمكن إجمال هذه العوائق في[1]:

1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها: يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباته بنتائجها، مما يتعسر عليه القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقة لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار: إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا؛ التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

3- شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقدره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

4- نقص المعلومات: يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تزداد القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة كلما ازدادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها، ومقدار الدقة في شرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة والتحليل، وجميع الخصائص الأخرى التي ترتبط بها.

ثانيا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

على الرغم من تعدد القرارات التي يمكن اتخاذها إلا أن العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا ومحدود المدى فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضها داخل المؤسسة أي عوامل داخلية وأخرى من خارجها أي عوامل خارجية والبعض الآخر سلوكي وإنساني وهي موضحة كالآتي[2]:

1- عوامل بيئية: ونميز بين نوعين من عوامل البيئة منها الداخلية ومنها الخارجية ونوضحها كما يلي:

❖ **عوامل البيئة الخارجية:** تتمثل عوامل البيئة الخارجية في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة ويمكن توضيحها فيما يلي:

✓ الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع؛

✓ التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية؛

[1]- حسن علي هشرقي، **نظريات القرارات الادارية مدخل كمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997،ص 24.

[2]- كلسر نصر منصور، **نظرية القرارات الادارية**، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 35-37.

✓ العوامل التنظيمية، الاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية إذ أن هذه العوامل تفرض على الإدارة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما.

❖ **عوامل البيئة الداخلية:** عوامل البيئة الداخلية تكون مرتبطة بخصائص المؤسسة، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

✓ عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛

✓ عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛

✓ مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛

✓ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

2- عوامل نفسية وشخصية: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

العوامل النفسية: منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وخاصة في مرحلة اختيار البدائل.

عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، إذ أن القرار يعتمد على الميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة؛ وبالتالي فالسلوك الشخصي يؤثر في عملية اتخاذ القرار، فكل مدير له أسلوب حتى ولو تساوت المهارات، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار والمتمثلة في: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور.

3- عوامل أخرى: ويمكن بيانها فيما يلي:

❖ **تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب منه السرعة في إتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

❖ **تأثير أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير؛

✓ كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهميته كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعا؛

✓ الوقت اللازم لإتخاذه، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة والمؤثرة عليه.

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية:

إن جوهر عمل الإدارة المالية يكمن في قيامها على اتخاذ قرارات مالية، وذلك باعتبارها نقطة إنطلاق لجميع الأنشطة داخل المنظمة لذا تعتبر القرارات المالية: القرار الاستثماري، القرار التمويلي، وقرار توزيع الأرباح من أهم القرارات في المؤسسة.

المطلب الأول: قرار الاستثمار

يعد القرار الاستثماري من القرارات الهامة التي تصدر بغرض تنفيذ إستراتجية الشركة على المدى الطويل الآجل والمدى القصير الآجل، يهدف إلى توليد طاقات إنتاجية جديدة أو تطوير طاقات حالية وإحلالها وتجديدها أو التوسع في خطوط أنتاج أو مشروعات جديدة، ويتخذ ذلك القرار بعد تقدير التكلفة الاستثمارية وطرق التمويل ومعرفة مخاطرة ومنافسيه وقياس معدلات العائد المتوقعة منه وهامش الأمان والربحية من الاستثمار.

أولا: مفهوم الاستثمار

1- تعريف الاستثمار: عرف الاستثمار بأنه " استخدام رأس المال في تمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولا إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقوق الأرباح المنتظرة أي مجموع الأرباح المنتظرة أكبر من الأموال المستثمرة في فترة زمنية تقدر بمدة حياة المشروع"[1].

2- أهداف الاستثمار: ويمكن تلخيص أهداف الاستثمار فيما يلي[2]:

- الهدف العام للاستثمار هو تحقيق العائد مهما يكن نوع الاستثمار من الصعب أن تجد فردا يوظف أمواله دون أن يكون هدفه تحقيق العائد أو الربح؛
- تكوين الثروة وتنميتها ويقوم هذا الهدف عندما يضحي الفرد في الاستهلاك الجاري على أمل تكوين الثروة في المستقبل وتنمية الثروة؛
- تأمين الحاجات المتوقعة وتوفير السيولة لمواجهة تلك الحاجات، وبذلك فإن المستثمر يسعى وراء تحقيق الدخل المستقبلي؛
- المحافظة على قيمة الموجودات، وعندها يسعى المستثمر إلى التنويع في مجالات استثماره حتى لا تنخفض قيمة موجوداته مع مرور الوقت بحكم عوامل إرتفاع الأسعار وتقلبها.

3- أدوات الاستثمار: لأدوات الاستثمار عدة أشكال عدة أشكال نذكر أهمها[3]:

- الأوراق المالية: وتتمثل في السندات، الأسهم والأسهم الممتازة؛
- العقارات: ويحتل هذا النوع المرتبة الثانية في الاستثمار بعد الأوراق المالية؛

---

[1]- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، ورقلة**، 2006، ص313.

[2]- طاهر حردان، **أساسيات الاستثمار**، الطبعة الاولى، دار البداية للنشر، عمان 2009، ص16 .

[3]- حسام الدين أبو وطفة، **دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة و فعالية الاستثمارات المالية**، رسالة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص ص، 40-41.

❖ السلع: تتمتع بعض السلع بمزايا تجعلها صالحة للاستثمار مثل الذهب؛

❖ العملات الأجنبية: أصبح الاستثمار في العملات الأجنبية يلقي اهتماما كبيرا في وقتنا الحالي لما له من ميزات تخدم المؤسسة.

ثانيا: مفهوم قرار الاستثمار

1- تعريف قرار الاستثمار:

يعرف قرار الاستثمار على أنه " القرار المتعلق بكيفية استخدام المنظمة لأموالها في اقتناء مختلف الأصول ليتحقق التوازن بين الاستثمارات"[1].

كما يعرف قرار الاستثمار كذلك على أنه " قرارات الاستثمار هي قرارات تعني باختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد "؛ كما يعتبر قرار الاستثمار من أهم القرارات المالية لعدة أسباب[2]:

✓ صعوبة تنفيذ الاستثمارات الثابثة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة حجم الأموال؛

✓ مخاطرة التخلي أو تعديل الاستثمار؛

✓ ارتفاع تكلفة الاختيار الخاطئ للاستثمار وآثارها على مستقبل المؤسسة.

ثالثا- أنواع القرارات الاستثمارية

من خلال التحليل التالي تمكن إعطاء أنواع القرارات الاستثمارية كما يلي[3]:

❖ **قرارات تحديد أولويات الاستثمار:** ويتم اتخاذ القرار الاستثمار في هذه الحالة من بين عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة والممكنة لتحقيق نفس الاهداف ويصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل الامثل والأفضل بناءا على مدى ما يعود عليه من عائد أو من منفعة خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم يقوم بترتيب أولويات الاستثمار طبقا للأولويات التي يحددها واهتمامات كل مرحلة فإذا اعتبر أن العائد على الاستثمار هو الذي يحكم تفضيلاته أي انه سيقوم بترتيب البدائل الاستثمارية طبقا لهذا المدخل.

❖ **قرارات قبول أو رفض الاستثمار:** وفي هذه الحالة يكون المستثمر أمامه بديل واحد لاستثمار امواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بها دون استثمار، وهذا القرار يجعل فرص الاختيار أمام المستثمر محدودا جدا وهو يختلف عن الوضع السابق الذي يتميز بوجود فرص وبدائل استثمارية وكانت المشكلة هي اتخاذ قرار بعد وضع أولويات، أما في هذه الحالة فالمستثمر عليه أن يقبل البديل الاستثماري الذي اكتملت وتمت له دراسة الجدوى التفصيلية أو يرفضه لعدم إمكانية التنفيذ، ومن هنا تصبح مساحة الاختيار أضيق بكثير من قرارات تحديد الاولويات.

---

[1]- محمد الصيرفي، **إدارة الاعمال وتحليل هيكله**، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006،ص 83.

[2]- حنان خميس، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في إتخاذ القرارات الملية، رسالة** ماجستير ، **جامعة قاصدي مرباح، ورقلة**، 2012/2011، ص 39.

[3]- عبد المطلب عبد الحميد، **دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 43-45.

❖ **قرارات الاستثمار المانعة تبادليا:** وفي هذا النوع من القرارات التي توجد العديد من الفرص الاستثمار ولكن في حالة اختيار المستثمر إحدى هذه الفرص في نشاط معين فإن ذلك لا يمكن للمستثمر من اختيار نشاط آخر، فالنشاط يمنع تبادليا النشاط الآخر، فإذا تم اختيار الاستثمار في مشروع صناعي فإن ذلك يمنع الدخول في مشروع تصديري في نفس الوقت وهنا نتحكم في تلك العملية بمفهوم تكلفة الفرصة البديلة فإننا عندما نختار بديل في نشاط معين نضحى في نفس الوقت ببديل آخر في نشاط.

❖ **القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:** يمكن أن تتخذ القرارات في ظروف التأكد حيث تكاد تنعدم المخاطرة أو تقترب من الصفر ومنها تتم عملية اتخاذ القرار الاستثماري بسهولة وبساطة حيث تكون لدى متخذ القرار معلومات كاملة ولديه دراية كاملة بالمستقبل ونتائجه وهو وضع يكاد لا يحدث إلا قليلا فيما يتعلق بالقرارات الاستثمارية لأنها دائما مصحوبة بدرجة معينة من المخاطر ولذلك توجد قرارات التي تتم في درجة معينة من درجات المخاطرة هي فوق الصفر وتقترب من 100% وهذه القرارات هي التي يتم في إطارها اتخاذ معظم القرارات الاستثمارية في الواقع العملي وخاصة تلك القرارات التي تتجه تنازليا أي تبتعد عن 100% وكلما ابتعدت كلما كانت قابليتها للتحقيق أكثر فيما يتعلق بالمشروعات الاستثمارية وهنا تلعب دراسات الجدوى دورا كبيرا في اتخاذ القرار الاستثماري تمثيل تلك الحالات لأنها توفر الكثير من المعلومات وتساعد على حل العديد من المشكلات التي تواجه هذا النوع من القرارات.

وهناك القرارات الاستثمارية التي تتم في حالة عدم التأكد وهي الحالات التي تكون درجة المخاطرة فيها تقترب بقوة من 100% وهي قرارات قل أن تحدث في مجال الاستثمار وتحتاج إلى دقة كبيرة في إجراء دراسات الجدوى في مجال الاستثمار وتحتاج إلى دقة كبيرة في إجراء دراسات الجدوى وتطبيق أساليب على درجة مرتفعة من التقدم لكي يتخذ القرار الاستثماري في مثل تلك الظروف.

❖ **القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والتحليل الكمي:** حيث يمكن أن نجد قرارات استثمارية تعتمد على التحليل الوصفي فقط وهذه قليلة الحدوث في عالم اليوم أو قرارات تعتمد على التحليل الكمي فقط وهي أيضا ليست بالكثيرة الحدوث ولكن الواقع العملي يغلب على القرارات الاستثمارية فيه، الأخذ بالتحليل الكمي والوصفي معا.

رابعا: الأسس والمقومات والمبادئ التي يقوم عليها اتخاذ قرار الاستثمار

1- أسس اتخاذ القرار الاستثماري: حتى يتخذ قرار الاستثمار بشكل عقلاني وبعيدا عن الارتجال فإنه لابد من مراعاة الأسس الموضوعية التالية[1]:

❖ **العائد المتوقع:** لابد من الإقرار بأن المستثمر الرشيد هو الشخص الذي يسعى باستمرار إلى تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل مخاطر ممكنة لأن الهدف من تضحيته باستهلاكه الحالي هو تطلعه للحصول على التمييز والاختيار، يجب الاعتماد على العائد المتوقع على الاستثمار، والذي يتم التوصل إليه إذا كان

[1]- فيصل الشواورة، **الاستثمار في بورصة الاوراق المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان**، 2008، ص 40.

الاستثمار قائما من خلال جمع نتيجة حاصل ضرب عائد كل حالة متوقعة باحتمال حصولها على أرض الواقع في المستقبل.

❖ **المخاطر المحتملة:** تأتي في المقام الثاني وهي عبارة عن تقلبات في العوائد الفعلية عن العوائد المتوقعة المحسوبة، وتنقسم هذه المخاطرة إلى مخاطرة منتظمة لا يمكن تجنبها أو تنافيها ومخاطر منتظمة يمكن تجنبها ناجمة عن انعكاس الإجراءات الداخلية غير المرغوبة كحالات الفساد الإداري والمالي في المؤسسة.

❖ **العائد المطلوب(معدل العائد الخالي من الخطر وبدل المخاطرة):** هو معامل الاختلاف النسبي يستخدم للمفاضلة بين الاستثمارات موضع الدراسة لمعرفة أو تحديد الاستثمار الأفضل من بين الاستثمارات المختلفة من منظور العائد والمخاطرة، أما معدل العائد المطلوب فيستخدم لاتخاذ قرار القبول أو الرفض النهائي بخصوص الاستثمار الأفضل من وجهة نظر المستثمر.

2- مقومات قرار الاستثمار: تتمثل عملية اتخاذ القرارات في الاستثمارات من الاتجاهات الحديثة في الفكر المالي والاستثماري المعاصر وهي تنطوي على تحديد نوعية الأصول التي يجب أن تمتلكها كما تهتم قرارات الاستثمار بكيفية توظيف هذه الأصول على نحو أمثل لتحقيق أقصى عائد ممكن و أقل مخاطر ولا يختلف القرار الاستثماري في طبيعته عن أي قرار آخر باعتباره اختيار من بين البدائل المتاحة ومن أجل التوصل للقرار الاستثماري يجب على المستثمر[1]:

❖ أن يضع جميع البدائل المتاحة؛
❖ أن يقوم بدراسة هذه البدائل وتحليلها؛
❖ أن يقارن بين هذه البدائل من خلال دراسته لها؛
❖ أن يختار البديل الأمثل الذي يحقق له أقصى مصلحة؛
❖ أن يضع البديل الأمثل موضع التطبيق.

3- المبادئ التي يقوم عليها القرار الاستثماري: حتى يتمكن المستثمر من القيام بعملية المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة عليه مراعاة مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي[2]:

❖ **مبدأ الاختيار:** يجب على متخذ القرار أن يتمتع بالرشادة، بحيث يبحث عن فرص استثمارية متعددة لما لدى المؤسسة من مدخرات ليقوم بالاختيار المناسب من بين الفرص المتاحة بدلا من توظيفها في أول فرصة متاحة.

❖ **مبدأ المقارنة:** إذا كان متخذ القرار أمام مجموعة من البدائل المختلفة من حيث مداها الزمني ومميزاتها والتي تكون متفاوتة من حيث العوائد والمخاطر حتى يقوم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الذي

[1]- مروان شموط، كنجو عبود كنجو، **أسس الاستثمار**، الشركة العربية المتحدة للنشر ، القاهرة، 2008، ص 40.
[2]-. دايق حياة، **دور التدقيق الخارجي في اتخاذ القرارات المالية**، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014/2013،ص 62.

يناسبه، يجب أن يقوم بعملية المقارنة بين تلك البدائل بالاستعانة بأدوات التحليل والتقييم وحصر البديل المناسب لأهداف المؤسسة وإمكانياتها الاستثمارية.

❖ **مبدأ الملائمة:** بمعنى ملائمة خصائص وظروف المؤسسة مع درجة اهتمامها بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار المتمثلة في معدل العائد على الاستثمار، درجة المخاطر التي يتصف بها ومستوى السيولة.

❖ **مبدأ التنويع:** تختلف الأصول من حيث درجة المخاطرة والعوائد التي تدرها وعليه فالقرار الاستثماري السليم ينبغي أن يقوم على تنويع بين هذه الأصول وذلك من أجل الحد من المخاطرة وزيادة العوائد.

خامسا:العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاستثمار

يمكن حصر العوامل الواجب أخدها في الحسبان عند اتخاذ قرار الاستثمار فيما يلي[1]:

1- التدفقات النقدية الخارجة في بداية المدة: يدخل تحت هذا البند ثمن شراء الأصول الثابتة والتي تتم على عدة سنوات مثل النفقات المبدئية للاستثمار.

2- التدفقات النقدية السنوية المتعلقة بتشغيل وإدارة الأصل الاستثماري: وتعتبر المبيعات أهم التدفقات النقدية الداخلة ثم يأخذ أيضا الأعباء والنفقات النقدية للعمليات (تدفقات نقدية خارجة) وعلى مدى العمر الاقتصادي للأصل الاستثماري، ومن الضروري الأخذ في الحسبان عامل الزمن كلما كان ذلك ممكنا التغيرات المتوقعة في الأصول المتداولة خلال الفترة.

3- التدفقات النقدية المتوقعة في نهاية المدة للأصول الاستثمارية: نذكر منها التدفقات النقدية الداخلة من بيع الأصل كخردة وعلى الرغم من صعوبة تقدير هذه القيمة إلا أن إهمالها يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مع عدم إغفال نفقات تجديد الأصل.

4- النفقات النقدية الخارجة في شكل ضرائب: بافتراض أن الشركة رابحة فإن كذلك الضرائب من الأعباء المترتبة على الاستثمار والمتعلقة بالدورة التشغيلية التي تخصم من الإيرادات قبل الوصول إلى الربح الضريبي فهي تحقق وفر أو مكاسب ضريبية عن كل فترة.

المطلب الثاني: قرار التمويل

تستكمل قرارات الاستثمار بنوع آخر من القرارات لا يقل أهمية عنها وهي قرارات التمويل التي تتحدد بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل، إذ أن مسعى الادارة المالية في هيكل التمويل الامثل هو الرغبة في الوصول إلى تخفيض كلفة التمويل إلى حدها الأدنى والرفع من قيمتها السوقية.

أولا: مفهوم قرار التمويل

يعرف قرار التمويل على أنه "الحصول على الأموال بالشكل الأمثل أي تحديد مزيج مناسب للتمويل، يتكون من تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل، وتمويل بالملكية والتمويل بالدين يجعل كلفة التمويل

[1]- عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص ص 194-195

في حدها الأدنى بما يعظم ثروة المساهمين أى قيمة المنشأة"[1].

كما تجدر الإشارة إلى أنه من أعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال والذي تصل من خلاله إلى اختيار هيكل التمويل الأمثل، وفق افتراض مفاده انه كلما انخفضت كلفة التمويل والناتج عن خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم، وعلى ضوء هذا الافتراض تمارس الادارة المالية نشاطا في غاية الأهمية تسعى من خلاله إلى تحديد النسبة المثلى لكل نوع من مصادر التمويل، أضف إلى ذلك اهتمامها بشكل العلاقة التي يجب أن تكون بين التكوين الاستثماري لشركات الأعمال وبين قرارات التمويل فيها، حيث أنها تنظر للعلاقة من زاوية معدل العائد على الاستثمار المتوقع تحقيقه وكلفة التمويل التي تتحدد وفق مصادر تمويل تلك الاستثمارات وعلى المدير المالي اتخاذ القرار التمويلي وبعد التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن توفيرها في الوقت المناسب وخلال فترات زمنية مناسبة تتوفر بأقل كلفة ممكنة ويمكن استثمارها في المجالات الأكثر فائدة[2].

ثانيا: العوامل المؤثرة في قرار التمويل

تتأثر المؤسسة بمجموعة من العوامل أثناء اتخاذ قرار التمويل أهمها[3]:

1- تكلفة الاقتراض: تعتبر تكلفة الاقتراض من أهم المحددات المعتمدة في اختيار وسيلة التمويل وترتبط بعدة عوامل كطبيعة التمويل وحالة السوق ومدة القرض من جهة، ومن جهة أخرى فإن ضعف المقدرة على التفاوض مع الوسطاء الماليين يرفع من تكلفة القروض البنكية، وهذا كلما كانت المؤسسات صغيرة، كما أن زيادة تكلفة القرض عن معدل العائد على الاستثمار يؤدي إلى التقليص من الاقتراض.

2-المردودية: إن المردودية التي تدرس هنا هي مردودية الأصول، والتي تسمى أيضا المردودية الاقتصادية، وما يقصد هنا العلاقة بين معدل الاستدانة ومردودية الأصول، حيث أن المؤسسات تفضل التمويل الداخلي على الديون أو الأسهم إذا كانت الموارد الداخلية تسمح بذلك، إذ أنه كلما كانت المؤسسة ذات مردودية كلما قل لجوءها إلى الديون، لأنه إذا افترضنا ثبات احتياجات المؤسسة، فإن المردودية مرتفعة لأصولها تعني أيضا قدرة عالية لخلق موارد داخلية وبالتالي لجوء أقل إلى الديون.

3- حجم المؤسسة: بمعنى أن المؤسسات الكبيرة الحجم التي يتسم نشاطها عادة بقدر من التنويع تتعرض لمخاطر الإخفاق بدرجة أقل، وسيكون لديها الدافع لزيادة نسبة الأموال المقترضة، وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة يرتكز نشاطها في منتج أو منتجين مما يحرمها من عملية الاقتراض خوفا من التعرض إلى مخاطر العجز المالي وخروجها من السوق.

---

[1]- **محمد على العامري، الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، 2007، ص 15.

[2]- حمزة محمود الزبيري، **الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان**، 2001، ص 58-89.

[3]- مليكة زغيب و إلياس بوجعادة، **دراسة أسس صناعة قرار التمويل، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الإقتصادي**ة ، جامعة المسيلة، 2009 يومي 14-15 أفريل.ص 06.

4- نوعية الصناعة: حسب نوعية الصناعة نجد أن المؤسسات التي تقوم بنفس النشاط تواجه نفس المحيط الاقتصادي والتكنولوجي، وعليه يمكننا القول بأن المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع لها مستويات استدانة متقاربة في حين تختلف هذه المعدلات ما بين القطاعات.

5- معدل نمو المؤسسة: تلعب فرص النمو بالمؤسسة دورا هاما عندما تسمح هذه الفرص بتغيير الاستدانة الحالية للمؤسسة والتحكم بها مستقبلا، ويظهر النمو عادة كمتغير يشرح المستوى المرتفع للديون، فكلما كان النمو مرتفعا، كلما كانت احتياجات التمويل كبيرة.

6- الوفرات الضريبية المختلفة: هي المنافع التي تحققها المؤسسة من غير الفوائد حيث أن المؤسسات ذات الوفرات الضريبية المرتفعة مقارنة مع دخلها، تلجأ إلى الاقتراض بشكل قليل مقارنة مع المؤسسات المشابهة، وأن قرار التمويل يعتمد على مقدار الوفرات الضريبية، بحيث أن الاقتراض لتمويل استثماراتها له فوائده الضريبية مقارنة مع قيام المؤسسة بإصدار أسهم جديدة لتمويل هذه الاستثمارات وذلك لطرح الفوائد على القروض من دخل المؤسسة قبل الفوائد.

ثالثا: مصادر تمويل المؤسسة

تتكون مصادر تمويل المؤسسة من المصادر الداخلية والمتمثلة في التمويل الذاتي والمصادر الخارجية[1]:

1- مصادر التمويل الذاتي:هي المصادر المتوفرة للمؤسسة والناتجة عن نشاط المؤسسة حيث يمكن أن يخلق هذا النشاط فائضا نقديا يعفيها من الجوء إلى خارج المؤسسة لطلب الاموال، وتتكون مصادر التمويل الذاتي مما يلي:

- **الاحتياطات:** هي عبارة عن أرباح صافية غير موزعة حجزت في حساب خاص ذلك فهي تعتبر حقا من حقوق أصحاب المؤسسة وتنقسم عادة إلى احتياطات قانونية، نظامية واختيارية.
- **المؤونات:** هي أموال تقتطع من الأرباح لمواجهة الخسائر أو الأخطار المحتمل حدوثها في المستقبل، وهذا تطبيقا لمبدأ الحيطة والحذر.
- **الإهتلاكات:** هي عبارة عن أقساط سنوية تخصصها المؤسسة وتضعها في حساب خاص بهدف تعويض ما نقص من قيمة الأصول ثابتة، وذلك من أجل المحافظة على نفس الطاقة الانتاجية الحالية.
- **المرحل من جديد:** يسجل في هذا الحساب نتائج الدورة ربح أو خسارة والتي لم يتم توزيعها أو اتخاذ قرار بشأنها.

2- مصادر التمويل الخارجي: يقصد بالتمويل الخارجي للمؤسسة كل المبالغ التي تأتي من خارج المؤسسة بهدف تمويل مختلف عملياتها ويشمل التمويل الخارجي ما يلي:

[1]- حمزة محمود الزبيري، **مرجع سبق ذكره**، ص 75.

❖ **زيادة رأس المال:** ويقصد به زيادة رأس مال المؤسسة عن طريق طرح أسهم جديدة للبيع في حالة شركات الأموال، أما حالة شركات الأشخاص فتكون زيادة رأس المال المؤسسة عن طريق زيادة حصص الشركاء أو إدخال شركاء جدد.

❖ **القروض:** ونتقسم القروض من خلال المدة إلى:

✓ **قروض قصيرة الأجل:** هي قروض لا تزيد مدتها عن عام وغالبا ما تستخدم لتمويل رأس المال العامل اللازم للدورة الأولى من التشغيل، وتضاف إلى هذا مصادر أخرى قصيرة الأجل مثل الائتمان المصرفي والتجاري.

قروض طويلة ومتوسطة الأجل: وتشتمل على الاقتراض البنكي الطويل الأجل، وإصدارات سندات الدين، وهنالك أيضا بعض الأدوات التمويلية الهجينة التي تحمل بعض صفات المصدرين السابقين كالسندات والأسهم الممتازة القابلة للتحويل.

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات، هي قرارات توزيع الأرباح ومثل هذا النوع من القرارات يجب أن يكون ملازما للقرارات المالية الأخرى في المؤسسة والتي تعتبر قرار مهم يتعلق بسياسة توزيع الأرباح.

أولا: مفهوم قرار توزيع الأرباح

تقوم سياسة توزيع الأرباح على أساس اتخاذ قرار بالمفاضلة بين بديلين أحدهما توزيع الأرباح والآخر احتجاز هذه الأرباح بغية إعادة استثمارها مرة ثانية داخل المنظمة، ويقصد بقرار توزيع الأرباح تأثر المنظمة بتوزيع هذه الأرباح تأثرا كبيرا وفعالا على العديد من المجالات المالية بالمنظمات المعاصرة، حيث يؤثر على تدفق الأموال وسيولتها وتكلفتها وعلى الهيكل المالي للمنظمة، بالإضافة إلى تأثيره على اتجاهات المستثمرين مستقبلا نحو عمليات الاستثمار المختلفة، كما تتضح أهمية قرار توزيع الارباح أيضا من دوره في تعظيم مساهمته في زيادة ثروة المساهمين، حيث يسعى قرار التوزيع الأمثل بصفة أساسية إلى إحداث التوازن بين كل من التوزيعات الحالية والنمو المستقبلي الذي يعظم سعر سهم المنظمة وبالتالي تعظيم ثروة المساهمين[1].

ثانيا: سياسات توزيع الأرباح

سياسة التوزيع بالمنشأة يجب أن تصاغ استنادا إلى اثنين من الأهداف الأساسية التي يجب أن تكون حاضرة دائما في ذاكرة الإدارة وهذه الأهداف هي توفير التمويل الكافي وتعظيم ثروة حملة الأسهم بالمنشأة، وتشير الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع ضمن علم الإدارة المالية، بأن هناك ثلاثة أنواع من السياسات

[1]- أحمد محمد غنيم، **الإدارة المالية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 207.

توزيع الأرباح وهي الأكثر شيوعا من حيث الاستخدام من قبل منشآت الأعمال، وأدناه سنعرض أنواع سياسات التوزيع[1]:

1- سياسة التوزيع ذات النسبة الثابتة: أحد أنواع سياسات التوزيع يتضمن استخدام نسبة دفع ثابتة وتؤشر نسبة الدفع للتوزيع النسبة المئوية من كل دينار من الربح الذي يتم تحقيقه، ويمكن توزيعه على حملة الأسهم العادية على شكل مقسوم نقدي ويتم حساب التوزيع المذكور عن طريق توزيع التوزيع النقدي لكل سهم على حصة السهم الواحد من الربح، ومع هذا النوع من سياسة التوزيع تقوم المنشأة باعتماد نسبة مئوية محددة يتم دفعها إلى المالكين في كل فترة من فترات التوزيع، ولكن المشكلة التي تعترض هذه السياسة هي في حالة هبوط الأرباح التي تحققها المنشأة أو تحملها الخسائر التي قد تحصل في فترات معينة والتي قد يكون فيها التوزيع النقدي قليلا أو قد يكون غير موجود وكون التوزيع يعد مؤشرا عن الظروف التي تمر بها المنشأة في المستقبل، وأن أسعار أسهم المنشأة في سوق الأوراق المالية ربما تتأثر بشكل سلبي.

2- سياسة التوزيع الاعتيادي: تقوم هذه السياسة على دفع مبلغ ثابت من التوزيع في كل فترة من فترات التوزيع وتمنح هذه السياسة لحملة الاسهم معلومات إيجابية عن مستقبل المنشأة، كما أنها تقلل من حالة عدم التأكد لديهم وأن المنشآت التي تعتمد هذا النوع من سياسة التوزيع غالبا ما تقوم بزيادة التوزيع.

3- سياسة توزيع اعتيادي مع دفعات متعثرة: تعتمد بعض المنشآت هذا النوع من سياسة التوزيع النقدي حيث تقوم بدفع توزيع اعتيادي قليل يتبعه توزيع إضافي غير اعتيادي في حالة تحقيق المنشأة لأرباح تزيد عن حدوده الطبيعية ويطلق على هذا التوزيع بالتوزيع المميز وبموجب هذه المنشأة يتجنب إعطاء آمال غير صحيحة لحملة الاسهم وتعتمد هذه السياسة في المنشآت التي تواجه تقلبات دورية في أرباحها عن طريق قيام المنشأة بدفع توزيع نقدي اعتيادي قليل في كل فترة من فترات التوزيع، فإنها بذلك تعطي المالكين الدخل الضروري والمستقر وبناء الثقة بمستقبلها، وبالنسبة للتوزيع غير الاعتيادي أو المميز يجب أن لا يكون حدثا اعتياديا، وإن كان كذلك فإنه سيفقد معناه.

ثالثا: العوامل المؤثرة على قرار توزيع الأرباح

تتوقف سياسة التوزيعات التي تقررها المؤسسة على مجموعة من العوامل أهمها[2]:

1- القيود المفروضة على توزيع الأرباح: تؤثر القيود التي تفرضها النظم الأساسية لبعض المنظمات على قرار توزيع الأرباح ومن أهم هذه القيود إلزام المنظمات بتكوين احتياطات من الأرباح لتدعيم رأس المال أو لمقابلة احتياطات السيولة، بالإضافة إلى أن عقود القروض تشتمل على بعض القيود التي تؤثر على قرار توزيع الأرباح أيضا.

[1]- عدنان تايه النعيمي، أرشد التميمي، **الإدارة المالية**، الطبعة العربية، **عمان** ، 2009، ص ص 483-486.
[2]- أحمد محمد عنيم، **مرجع سبق ذكره**، ص212-216.

2- مدى توفر الفرص الاستثمارية : تؤثر درجة توافر الفرص الاستثمارية أمام المنظمة على مقدار العائد الذي تقوم بتوزيعه، حيث إذا زاد عدد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة، فإن ذلك يشجعها نحو تخفيض مقدار العائد الموزع بتدبير الأموال اللازمة لاستغلال هذه الفرص الاستثمارية سعيا وراء تحقيق الفائدة للمساهمين في المدى الطويل، هذا بينما إذا قل عدد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة، فإن هذا يشجعها على زيادة مقدار العائد الموزع على المساهمين.

3- المرحلة التي تمر بها المنظمة في حياتها :عادة ما تقوم المنظمات التي تمر بمرحلة النمو وخاصة إذا كان هذا النمو سريعا باحتجاز معظم أرباحها، بينما غالبا ما تقوم المنظمات التي وصلت لمرحلة النضج تقوم بتوزيع الجزء الأكبر من أرباحها.

4- مدى توافر الموارد النقدية بالمنظمة :نظرا لأن العائد الذي يتم توزيعه على المساهمين يكون في معظم الأحيان عائدا نقديا، لذا فإنه إذا توافرت النقدية اللازمة بالمنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة توزيعات الأرباح، بينما ينخفض مقدار العائد الذي يتم توزيعه على توجيه الجزء الأكبر من أرباح المنظمة إلى أرباح محتجزة.

5- مدى توافر مصادر تمويل متاحة من خارج المنظمة : يمكن للمنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم والتي يكون لها سجل أداء مالي اللجوء إلى أسواق رأس المال لتدبير احتياجاتها المالية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات متحررة لتوزيعات الأرباح، وعلى عكس ذلك تماما فإن المنظمات الجديدة أو الصغيرة الحجم تلجأ إلى التمويل الداخلي نظرا لمحدودية قدرتها على التعامل مع أسواق رأس المال لتدبير الأموال المطلوبة لها، مما يعكس بدوره على توزيعات الأرباح ويجعلها مقيدة بحدود معينة.

6- معدلات الضرائب على دخول المساهمين : يعتبر العائد الذي يتم توزيعه على المساهمين أحد عناصر الدخل عند تحديد الوعاء الضريبي لهؤلاء المساهمين، حيث ينخفض صافي هذا العائد بدرجة أكبر كلما كان معدل الضرائب على دخول المساهمين مرتفعا بينما ينخفض صافي هذا العائد بدرجة أقل اذا كان معدل الضرائب على دخولهم منخفضا، وبناءا على ذلك فإن المنظمات التي يتمتع معظم المساهمون فيها بدخول مرتفعة تقوم بتخفيض مقدار العائد الموزع عليهم نظرا لارتفاع معدل الضرائب على دخولهم وبالتالي يزداد مقدار الارباح المحتجزة لديها، بينما تقوم المنظمات التي يتمتع معظم المساهمون فيها بدخول محدودة بزيادة مقدار العائد الموزع عليهم نظرا لارتفاع معدل الضرائب على دخولهم، كما أنه غالبا ما يتم إعفاء هذا العائد الموزع على المساهمين في بعض البلدان من الضرائب وذلك في حدود مبلغ معين.

7- تفضيلات المساهمين: يجب على القائمين على إدارة المنظمات أن تأخذ في اعتبارها رغبات واحتياجات المساهمين باعتبارهم ملاكا لتلك المنظمات عند رسم سياسة توزيع الأرباح، فمثلا إذا أراد المساهمون المحافظة على درجة سيطرتهم على المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى الحد من بيع الأسهم العادية، الامر الذي يؤدي بدوره إلى حجز المنظمة لقدر أكبر من الأرباح وذلك مقارنة بمقدار الأرباح التي كانت تحتجزها في ظل الظروف العادية.

8- تكلفة تمويل الملكية الخارجية: تعتبر تكلفة الأرباح المحتجزة أو ما يطلق عليه الملكية الداخلية أقل من تكلفة الاسهم العادية، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أنها لا تحمل تكاليف الإصدار، إلا أنه يلاحظ أنه يمكن لبعض المنظمات الكبيرة الحجم أن تصدر أسهما عادية جديدة بتكلفة أقل وذلك بالقياس إلى المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

9- معدلات التضخم المتوقعة: تؤثر معدلات التضخم المتوقعة على سياسة توزيع العائد بالمنظمة فإن كان من المتوقع زيادة معدل التضخم خلال الفترة المقبلة فإن ذلك ولا شك سوف يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية للنقود، مما يمثل عقبة أمام المنظمة عند قيامها بإحلال أصولها التي انتهى عمرها الانتاجي حيث لا يتوفر لديها الاهتلاك المتجمع اللازم لتغطية تكلفة شراء الأصول الجديدة، وعندئذ تتجه هده المنظمة نحو تخفيض مقدار العائد الموزع على المساهمين واحتجاز الجزء الأكبر من الأرباح للمساهمة في تغطية شراء هذه الأصول، بينما إذا كان من المتوقع انخفاض معدل التضخم خلال الفترة المقبلة فإن ذلك يجعل المنظمة تزيد من مقدار الارباح الموزعة كعائد على المساهمين وتحتفظ بجزء أقل من الأرباح المحتجزة لديها.

10- مدى استقرار توزيعات الأرباح السابقة في سجلات المنظمة : ترغب المنظمات التي يتحقق لديها استقرار في توزيعات الأرباح فيها، بينما يحدث عكس ذلك في المنظمات الأخرى التي يتسم سجل توزيعاتها بالتقلب وعدم الثبات .

المبحث الثالث: مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية

تساهم المراجعة الداخلية في رشادة القرارات المالية بالمؤسسة من خلال مخرجات عملياتها، هذه الاخيرة تساعد متخذي القرار في المؤسسة على اختيار البديل الصحيح والمناسب لضمان نموها واستمراريتها .

المطلب الأول: دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية لترشيد القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية.

تعد المعلومة المحاسبية من أهم الأسس التي يستند عليها لترشيد القرارات المالية، فجودة خدمات المراجعة الداخلية كفيلة لتحسين جودة المعلومات المحاسبية إذ تعد المعلومة المحاسبية همزة وصل بين المراجعة الداخلية والقرارات المالية في المؤسسة.

أولا: المراجعة الداخلية كأحد متطلبات جودة المعلومات المحاسبية

يتضح من مظاهر الحياة الاقتصادية اليومية أن المعلومة المحاسبية قد أصبحت الأساس الذي يعتمد عليه في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالنشاطات الاقتصادية، ونتيجة لذلك أصبحت الحاجة إلى تأكيد

كاف حول مصداقية هذه المعلومات أمرا ضروريا، ولذلك فإن عملية المراجعة للمعلومات المحاسبية أصبحت ذات أهمية قصوى بالنسبة لمختلف الجهات المستفيدة.[1]

يعتبر المراجعون الداخليون كحلقة إتصال بين الإدارة العليا والمستويات التقليدية الأخرى، فيمكن أن تبرز أهميته من خلال قيام المراجعين بنقل رسائل خاصة أو بواسطة تقارير مختلفة تحمل وجهات نظر عن مختلف المستويات حول الأنشطة والعمليات الواجب القيام بها والسياسات والطرق والإجراءات التي يرغبون في تعديلها لتصبح أكثر واقعية وأكثر قابلية للتطبيق، وكذا من طرف العمال عن التحسينات التي ادخلوها على أساليب عملهم، تزيد الحاجة إلى المعلومات الدقيقة والمعتمدة في حالة اتخاذ القرارات، حيث يسعى المدقق إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات لتدعيم موقفه ويقوم بتفسير المعلومات المقدمة له من طرفهم على نفس المستوى السابق له لإيصالها إلى القسم الأعلى، وعليه أن يكون ملما باحتياجات الجانب الذي يرأسه، فعليه أن يسعى بين مختلف المصالح للحصول على المعلومات أو الوصول إلى تسليمها إلى من هو أعلى منه مرتبة عن طريق التقارير، لهذا فعلى كل فرد من نفس الطبقة أن يكون له ذهنية العمل الجماعي الذي من شأنه دفع وتيرة الحصول على المعلومات التي من شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات الصائبة وذلك بأقل تكلفة وأقصى سرعة[2].

فالمراجعة الداخلية تعمل على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد من الحاجة لها فطالما تحتاج الإدارة لمعلومات على درجة عالية من الثقة وبشكل مستمر، فمن المتوقع أن تكون للمراجعين الداخليين معرفة كافية وخبرة بإجراءات الرقابة، وتقديم النصائح للمديرين في محاولة لتقليل ومنع الأخطاء، أيضا من الأهداف التي تسعى لها المراجعة هو الحد من الإسراف، الشيء الذي يزيد من المردودية ويحسن الأداء ويزيد من الكفاءة و الفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة[3].

ثانيا: دور جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات المالية.

يمكن إبراز دور جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات المالية فيما يلي[4]:

تعتمد عملية اتخاذ القرارات المالية في كل مراحلها على ما يتوفر لدى متخذ القرار من معلومات محاسبية مع العلم أن درجة جودة المعلومات المتوافرة لمتخذ القرار لها تأثير كبير على درجة جودة القرار الذي يتخذه، فكلما زادت درجة جودة تلك المعلومات كان متخذ القرار في وضع أفضل، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تبحث باستمرار عن أفضل المعلومات فيما يتعلق بالأهداف والنتائج المتوقعة للتصرفات البديلة، ويعود اهتمام الإدارة بالمعلومات المحاسبية لكونها المحرك لإدارة أي مؤسسة، بل وتحدد قدرتها على أدائها لوظائفها

[1]- العمرات أحمد صالح، **المراجعة الداخلية- الإطار النظري والمحتوى السلوكي**-، دار البشير للنشر، الأردن، 1990، ص221.
[2]- عمر ديلمي، **اثر المراجعة الخارجية على مصداقية المعلومات المحاسبية بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2008-2009، ص 110.
[3]- **نفس المرجع السابق**، ص 111
[4]- أحمد عبد الهادي بشير، **دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص 77-86.

كما تتوقف درجة فعالية الإدارة على مدى وفرة وجودة المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة والمتابعة تحقيقا لأهدافها المرجوة؛

ولاشك أن دور المعلومات المحاسبية شأنها شأن أية معلومة أخرى تتمثل في زيادة المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التأكد. ولأن هذه البيانات تكون كمية أو مالية فمن شأنها مساعدة متخذ القرار بصورة أكثر فعالية مما لو كانت وصفية أو شخصية كما أن اتصاف المعلومات المحاسبية بالخصائص النوعية تجعلها مفيدة وهامة عند دراسة المشكلة ومعالجتها واتخاذ القرار حيالها وتتمثل أولى هذه الصفات في الملائمة، والتوقيت المناسب، والموثوقية ولكن ما هو المعيار الذي يجب أن يستخدم في تحديد المعلومات المفيدة أو النافعة، وما هي المواصفات التي يجب توافرها في المعلومات المحاسبية حتى تكون نافعة. لذلك علقت إحدى اللجان المنبثقة عن مجمع المحاسبين الأمريكيين في مقدمة تقرير مجمع المحاسبين الأمريكيين "أن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي لا يخضع لأية قيود في مجال قابلية التطبيق على كافة العمليات المحاسبية، وتقاس درجة منفعة المعلومات المحاسبية بمدى توافقها مع احتياجات متخذي القرارات المالية"؛

والواقع أن مجمع المحاسبين الأمريكيين لا يعتبر أول من نادى بمعيار المنفعة حيث نادى به قبل ذلك فريق كبير من رواد الفكر المحاسبي والمعيار الشامل وهو معيار المنفعة يعني أنه يجب أن تكون المعلومات المحاسبية نافعة وهنا يجب أن نقرر أن منفعة أي شيء تتمثل في مقدرته على إشباع حاجات معينة، وبناء على ذلك فإن المعلومات المحاسبية تكون ذات منفعة إذا كانت قادرة على إشباع حاجات مستخدمي هذه المعلومات.

ثالثا: دور المراجع الداخلي في تعزيز مصداقية المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات المالية.

إن تزايد الاهتمام بالقوائم المالية المعدة من طرف المؤسسة والتي يلزم الإفصاح عنها عند نهاية كل دورة مالية، من طرف معدي القوائم المالية للاستفادة منها من طرق مستخدمي القوائم المالية سواء المؤسسة أو المستخدمين الخارجيين مثل المساهمين الجدد، المقرضين كان لابد أن تتم هذه القوائم المالية بنوع من المصداقية والإيضاح حتى تكون قاعدة بناء قراراتهم المالية، من هنا جاء دور المراجع الداخلي وعلى الرغم من استقلاليته الجزئية باعتباره موظفا في المؤسسة _ليلعب دورا هاما كبيرا في إضفاء الدقة والمصداقية للقوائم المالية قبل أن تكون مخرجات نهائية يستند إليها في اتخاذ القرارات المالية، لأن التلاعب في أرقام وبيانات هذه القوائم يعد بمثابة غش وتدليس ومنه فكفاءة وخبرة المراجع الداخلي والتزامه بقواعد السر المهني يجعل من القوائم المالية بعد المصادقة عليها ضمن تقاريره المختلفة أن تكون بمثابة وسيلة رئيسية وفعالة لأجل الحكم على أداء المؤسسة ومنه اتخاذ القرارات وبالتالي يتمثل دور المراجع الداخلي في تقديم التسهيلات للمؤسسة والمستخدمين الخارجيين للقوائم المالية لتكون ذات أهمية مما يسهل عملية اتخاذ القرار[1].

[1]- لوجاني عزيز، **دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012،ص 134.

المطلب الثاني: أنواع التقارير ودورها في اتخاذ القرارات المالية.

أولا: أنواع التقارير

يستخدم المراجع الداخلي لإبداء رأيه حول صحة المعطيات الناجمة عن نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة باستخدام أحد أنواع التقارير التالية المعبرة عن رأيه المحايد التي يراها ضرورية وهي موضحة كما يلي[1]:

1- التقرير النظيف: يعتبر التقرير النظيف الموضح لرأي المراجع الايجابي حول المعلومات المحاسبية أحد الأنواع القليلة، حيث يعبر ذلك على أن القوائم المالية ومخرجات النظام المحاسبي تمت طبقا للقواعد والأسس المحاسبية المتعارف عليها، كما يدل هذا التقرير على استخدام المؤسسة لنظام رقابة محاسبية داخلي ذو مقومات وإجراءات سليمة وخلو الإجراءات المحاسبية من أي خطأ، فإعداد المراجع الداخلي لتقرير نظيف يدل على إتباعها للمعايير المحاسبية المعروفة والتأكيد على سلامة النظام المحاسبي الداخلي للمؤسسة هذا ما لا يمنع من أن المراجع الداخلي قد يمتنع عن إصدار التقرير النظيف لبعض الاعتبارات منها:

- ❖ عدم تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها كليا أو جزئيا؛
- ❖ عدم تماثل الطرق المحاسبية من فترة إلى أخر؛.
- ❖ عدم كفاية الأدلة والإيضاحات الضرورية للمعالجة المحاسبية؛
- ❖ غياب بعض المعايير المتعارف عليها مثل عدم استقلالية المراجع بالنسبة للمؤسسة؛
- ❖ عدم توافر السجلات والدفاتر والمستندات وعدم صحة المبالغ التعويضية التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة.

2- التقرير التحفظي : يعد التقرير التحفظي بمثابة التقرير المكمل للنوع الأول أي امتداد له حيث يشير فيه المراجع إلى جملة التحفظات التي يراها ضرورة لوجودها قصد الوصول إلى معلومات ذات تعبير حقيقي لوضعية المؤسسة، حيث يلتزم المراجع هنا بالإشارة إلى كافة هذه التحفظات بكل صراحة ووضوح وبيان مدى تأثيرها على الوضعية الحقيقية ومدى مصداقية القوائم المالية وسلامة وصحة المركز المالي للمؤسسة، بقدر ما يجب أن لا تؤثر أو تضلل المركز المالي للمؤسسة وجميع القوائم الختامية.

3- التقرير السالب: يقوم المراجع بإصدار هذا النوع من التقارير في حالة اعتماد المراجع الداخلي على تطبيق معايير المراجعة المتعارف عليها بكل دقة ووضوح، ويرى أن المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي للمؤسسة لم يتم إعدادها وفقا للقواعد المحاسبية ولم يتم عرضها وتقديمها وفق ذلك أيضا، فالتقرير السلبي وتأثيره العكسي على قراءة القوائم المالية يجب إصدار هذا الرأي وتأكيده على أن هناك خروج فعلي وخطير عن المبادئ المحاسبية.

[1]- **المرجع السابق**، ص147.

4- تقرير عدم إبداء الرأي: يتم إصدار هذا التقرير عندما يرى المراجع عدم استطاعته تطبيق الاجراءات التي تمكنه من القيام بمهمة المراجعة من جهة، وعدم استطاعته الوصول والحصول على البراهين والأدلة لإبداء الرأي، أو نتيجة ضغوطات الإدارة التي تفرضها على المراجع، أونتيجة لظروف خارجية عن نطاق الطرفين.

ثانيا :دور التقارير في اتخاذ القرارات المالية:

تكتسي التقارير التي يعدها المراجع الداخلي أهمية بالغة سواء للإدارة العليا في المؤسسة أو للأطراف الخارجية مثل الملاك أو المستثمرين الذي يهمهم الوقوف على حقيقة التقارير المالية التي قام بها المراجع لأجل إضفاء الثقة والمصداقية عليها، فإذا كانت هذه التقارير هي حصيلة نتيجة عمل المراجع الداخلي ووسيلة اتصال بينه وبين الإدارة العليا من خلال إبداء رأي محايد مدعم بالأدلة والبراهين والتوضيحات فإن أهمية التقارير تدعي ذلك من حيث أنها تعتبر بمثابة قاعدة مخرجات لنظام محاسبي مصادق عليه ومدعم من طرف المراجع على صحة ومصداقية القوائم المالية في حالة إصداره للتقرير النظيف مما يضفي مصداقية عليها وقيمة مضافة للمتعاملين مع المؤسسة كالمساهمين والمقرضين هذا التقرير الذي يساعد المؤسسة في بلورة جملة من القرارات، كقرار الاستثمار والتمويل بناء على تأشيرة المراجع حيث تعبر عن صحة وجودة ونوعية المعلومات المحاسبية للقوائم المالية وتأكيد درجة الاعتماد عليها هذا من جهة المؤسسة، أما من جهة المتعاملين الخارجيين فتقرير المراجع على صحة ونوعية المعلومات المحاسبية كذلك يتيح فرصة الاعتماد على المعلومات التي تم الإفصاح عنها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات، كما أن تقرير المراجع وإثباته لمصداقية القوائم المالية من حيث أنها تعبر فعلا عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة وتم إعدادها طبقا للقواعد والمعايير المتعارف عليها .تعتبر كأداة لاتخاذ القرارات المالية[1].

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية في إطار حوكمة الشركات

من خلال ما يلي سنوضح العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية والحوكمة في المؤسسات ودورها في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة.

أولا: العلاقة بين الحوكمة والمراجعة الداخلية,

لقد تطورت المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات، فبعد أن كانت تنشأ داخل الشركة، مقتصرة خدماتها على الفحص والتقييم بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية، تطورت

[1]- **المرجع السابق**، ص 148.

وأصبحت ترتكز وظيفتها على خدمات التأكيد الموضوعي والاستشاري، من أجل زيادة قيمة الشركة والعمل على تحقيق أهدافها، وتقييم فاعلية إدارة المخاطر، والرقابة وحوكمة الشركات[1].

حيث تعتبر المراجعة الداخلية ركن أساسي من أركان حوكمة الشركات لذا بادر معهد المدققين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم، والمعيار رقم 2130 المتفرع من المعيار رقم 2100 من المجموعة الثانية يختص بحوكمة الشركات، ويشير إلى أنه ينبغي أن يساهم نشاط المراجعة الداخلية في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامها في تقييم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي[2]:

❖ التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيأة وقادرة على الإفصاح عن أن نشاطاتها وأفعالها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها؛

❖ مراقبة عملية إنجاز الأهداف من خلال تقييم نوعية الأداء المنفذ، تقديم التوصيات المناسبة، رفع الكفاية الإنتاجية، التحقق من المساءلة، التحقق من الحفاظ على قيم الشركة وعلى هذا يجب على المراجعين الداخليين أن يهتموا بالمخاطر الرئيسية المؤثرة على الأهداف أو العمليات أو الموارد، فبذلك هم يساهمون في تحسين أنظمة إدارة المخاطر من خلال خدمات التأكيد والاستشارة، كما ينص على ذلك المعيار رقم (3.211) وتقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، فوظيفة المراجعة الداخلية قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو المراجعة المالية إلى المراجعة الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للمؤسسة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس المخاطر وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم، حيث أن المراجعين الداخليين يجب أن يهتموا بالمخاطر الرئيسية المؤثرة على الأهداف أو العمليات أو الموارد، إلا أن إجراءات التأكيد وحدها حتى عندما تؤدى بالعناية واليقظة المهنية الواجبة،لا تضمن التعرف على كل المخاطر الهامة.

وفي عام 1999، أصدر جيل بولتون تحذيرا إلى المراجعين الداخليين بأنهم معرضون لخطر مواجهة إدارة المخاطر الفعالة لأنهم[3]:

❖ يميلون إلى التوصية بعمليات وإجراءات نافرة من المخاطرة بدرجة عالية؛

❖ يطرحون توصيات على أساس كل حالة على حدى، دون مراعاة التأثير التنظيمي لتوصياتهم ؛

---

[1]- هوام جمعة، مداخلة مقدمة بعنوان **' دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية'**، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية **للمؤسسة، جامعة العربي بن** مهيدي، أم البواقي، ص 12.

[2]- هيدوب ليلى ريمة، **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص55

[3]- **نفس المرجع السابق** ، ص58.

- ❖ يخفقون في الاقتراب بدرجة كافية من الفرص والتحديات الاستراتجية التي تعمل منظماتهم على استغلالها ومواجهتها؛
- ❖ يضيفون عبئا إداريا في وقت تشكل فيه السرعة والمرونة عاملين حيويين؛
- ❖ لا ينخرطون بفعالية في برامج التغيير التنظيمي الكبيرة.

لكن رغم ذلك لا يجب على المراجعين الداخليين أن يهدفوا إلى تغيير دورهم إلى دور مدير المخاطر.

ثانيا: دور الحوكمة في ترشيد القرارات المالية

تساهم الحوكمة في رشادة القرارات المالية في إطار ما يسمى الافصاح والشفافية وسنوضحها كالآتي:

1- الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة: أدت الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الشركات إلى إيجاد مجموعة من المبادئ والقواعد التي تساعد على ذلك، ومن المؤسسات التي اهتمت بإصدار هذه المبادئ صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي قامت بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999 وتم تعديلها سنة2004 وكون أن هذه المبادئ تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات ومن بين هذه المبادئ الإفصاح والشفافية إذ يجب أن يركز إطار حوكمة الشركات على تحقيق الافصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية التي تخص الشركة، وتتعلق تلك الأمور المالية بنتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وحركة التدفقات النقدية وغيرها من الأمور المالية، ويجب أن يشمل الإفصاح عن مدى تحقيق أهداف الشركة، ونتيجة نشاطها ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية والسياسات المحاسبية المستخدمة والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، وبيان مدى الالتزام بالمعايير المحاسبية والسياسات واللوائح ذات الصلة، مع ضرورة الإفصاح عن حصة الأغلبية في حقوق الملكية وحقوق الأقلية ومكافأة مجلس الإدارة والإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة؛ أي أن الحوكمة تستخدم كأداة توضيح، وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في الشركات، وبالتالي لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في الشركات، أي أن تحد الحوكمة من عدم الوضوح[1].

2- انعكاسات الحوكمة على الإفصاح والشفافية لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات المالية: يشكل التطبيق السليم لحوكمة الشركات المدخل الفعال لتحقيق جودة التقارير المالية والمعلومات الناتجة عنها، وذلك لما يحققه من دقة وموضوعية للتقارير المالية بجانب الالتزام بالقوانين والتشريعات، فتطبيق قواعد الحوكمة من شأنه أن يؤثر على درجة ومستوى الإفصاح المحاسبي مما يؤكد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهان لعملة واحدة يتأثر كل منها بالآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هوأحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار الإجراءات الحاكمة للشركات يجب أن يحقق الإفصاح

[1]- هوام جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 8.

بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المالية والمحاسبية، فإن الأثر المباشر من تطبيق قواعد الحوكمة هوإعادة الثقة معلومات المحاسبية التي تنتجها التقارير المالية هي من أهم الركائز التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المالية لاحقا فتوفر إفصاح وشفافية كبيرين يحقق لنا جودة بالغة في المعلومات المحاسبية مما يتيح لمستخدمي هذه المعلومات سهولة ومرونة وثقة في اتخاذهم قرارات مالية صائبة [1].

[1]- مبروك قدوري، **أثر تطبيق الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص87.

خلاصة:

تعتبر عملية اتخاذ القرار المالي من العمليات الروتينية في المؤسسة والتي يعلق عليها المساهمون أمالا كبيرة بهدف زيادة ربحيتهم وبالتالي ارتفاع في قيمة الثروة وتعظيم قيمة المؤسسة.

فالقرار هو الاختيار المدرك والواعي من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار بناءا على درجة المخاطرة الأقل وعند عائد أكبر وتضع في المؤسسة هذه القرارات المالية المتمثلة في قرار التمويل الذي يجب أن يراعي في اتخاذه ضرورة الاختيار من المصادر التمويلية ذات التكلفة الأقل والذي يراعي الوضعية المالية للمؤسسة وحسن الاستخدام للهيكل التمويلي، وقرار الاستثمار الذي يخص الجانب الأيمن للميزانية لما له دور فعال في تحقيق التوازن في ميزانية المؤسسة، بالإضافة إلى قرار توزيع الارباح في الشركة هذا القرار يبنى على أسس ومقومات تجعله ركيزة أساسية؛

تمر عملية اتخاذ القرارات المالية بخطوات علمية متسلسلة حيث لا يمكن الانتقال من خطوة إلى أخرى إلا بعد دراسة وتحليل الخطوة السابقة لها وتقوم الإدارة المالية وبمساعدة المعلومات المحاسبية ذات المصداقية وفي الوقت المناسب بتوفير هذه المعلومات عند كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات المالية فتعبر بمثابة مخرجات للنظام محاسبي يعتمد عليه سواء في الوقت الحاضر أو مستقبلا للتنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة.

الفصل الثالث: واقع مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية بولاية جيجل

تمهيد:

بعد استيفائنا للجانب النظري من البحث، والذي تطرقنا من خلاله إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، يكون من المناسب تقديم دراسة ميدانية لمعالجة الأفكار النظرية في الواقع العملي، حيث أن عملية التنظير قد عرفت تطورا كبيرا إذ أصبح أكثر أهمية تطبيق الأفكار النظرية في ميدان العمل والاستفادة منها، لذلك فالهدف من الدراسة الميدانية التعرف على مدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، من خلال توجيه الاستبيان نحو عينة الدراسة التي تتمثل في مراجعين داخليين، مدراء ماليين، رؤساء أقسام، محاسبين ومدراء عامين.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية، من خلال المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.**

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث يتم التطرق لتخطيط وتصميم أداة الدراسة، لننتقل بعدها لإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وأخيرا إجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

❖ **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من مراجعين داخليين كون الموضوع يتعلق بالمراجعة وكذا المحاسبين كوننا لاحظنا أن أغلب المحاسبين يأخذون دور المراجع الداخلي في المؤسسات، ثم شملت العينة بعض المديرين الماليين ورؤساء الاقسام لمعرفة مدى مساهمة الأفراد في اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث كانت العينة مأخوذة من ولاية جيجل .

لم يتم تحديد حجم العينة بشكل مسبق نظرا لعدم تجاوب العديد من ذوي الاختصاص مع الدراسة سواء بالرفض أو التماطل، فحاولنا التماشي مع عدد الاستمارات المسترجعة بغرض الوصول إلى نسبة مقبولة تعكس محتوى معين رؤى مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع (40) استمارة لكن لم يتم استرجاع سوى (30) منها، وبذالك تشكلت عينة الدراسة من (30) مدقق داخلي، مدير مالي، رئيس قسم، محاسب ومدير عام؛

وقد تم استهداف هذه العينة كون الدراسة يجب أن تمس المراجعين الداخليين وكذا طاقم الإدارة التنفيذية كونها المساهمة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، والجدول يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

البيان	التوزيع التكراري	النسبة
الاستبيانات المسترجعة	30	%75
الاستبيانات غير المسترجع	10	%25
الاستبيانات الكلية	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- أداة الدراسة:

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبانة **(أنظر الملحق رقم 01)** كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا نظرا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة.

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويشمل الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة المهنية والمؤهل العلمي.
- **القسم الثاني:** يتناول توجهات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، وتم تقسيمه لمحورين كالتالي:

المحور الأول: يناقش المراجعة الداخلية ويتكون من جزئين، الجزء الأول يناقش مدى التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما ويتكون هذا الجزء من أربعة فروع ويحتوي هذا الجزء على (19) فقرة، أما الجزء الثاني يناقش مدى التزام المراجعين الداخليين بإجراءات التنفيذ ويحتوي هذا الجزء على أربعة فروع و(17) فقرة.

المحور الثاني: يناقش أنواع القرارات المالية ويتكون من (17) فقرة.

وقد صمم الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي والموزع كما يلي:

الجدول رقم (3-2) توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES)، والذي يرمز له اختصارا (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل

التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية ...إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط التباين الأحادي ...إلخ

وفي ما يلي سنتفضل بشرح موجز للاختبارات الاحصائية المستعملة في هذه الدراسة وهي موضحة كما يلي:

1- المدى:

وقمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي(5-1=4)، حيث تمثل 4 المدى، بينما تمثل 5 عدد الدرجات، ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

طول الفئة = المدى/عدد الدرجات

5/4 =

0.8 =

وهكذا يصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-03) : جدول التوزيع لسلم ليكارت

الفئة	]1.80-1[	]2.6-1.80[	]3.40-2.6[	]4.2-3.40[	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

3- ألفا كرونباخ (Crambach'Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4- الإنحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي أنه لابد من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni\,(xi - \bar{x})^2}{\mathrm{N}}}$$

5- معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coeffient): لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

6- اختبار (T) في حالة عينة واحدة(T-Test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7- اختبار تحليل التباين الأحادي-ذو الاتجاه الواحد One Way Analysis of A NOVA (variance): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات.

8- اختبار T(T-Test) للعينة المستقلة: لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين الإجابة.

9- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أو لا.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:

أولا: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل **(أنظر الملحق رقم 02)** وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بناءا على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان (الصدق البنائي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (30)، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط **(أنظر الملحق رقم 03)** بين كل فقرة والدرجة الكلية للجزء أو المحور التابع له كالتالي:

أ-الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: المراجعة الداخلية

الجزء الأول: مدى التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما.

- ✓ **الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول (استقلالية المراجع):**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الأول والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-4): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	المراجع الداخلي بعيد عن الجهة التي يقوم بمراجعة اعمالها.	0.409	0.025
02	تمنح كل الحرية والصلاحية للمراجع الداخلي في القيام بأعماله.	0.542	0.003
03	المراجع الداخلي ينتمي لأعلى المستويات في الهيكل التنظيمي.	0.444	0.014
04	يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ لذلك يكون من القيادات الإدارية.	0.471	0.009
05	المراجع الداخلي يتمتع بالموضوعية وعدم التحيز لأي طرف من أطراف المصلحة.	0.569	0.001
06	يقوم رئيس مصلحة المراجعة بإجراء حركة تنقلات بين موظفي القسم من وقت إلى آخر.	0.577	0.001
07	التبعية المباشرة للمراجع الداخلي لمجلس الإدارة يتيح له فرصة الاتصال المباشر بالإدارة.	0.480	0.007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الثاني هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي):

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-5): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	تتوفر لدى المراجع الداخلي المؤهل العلمي والصفات الخلقية التي تؤهله لممارسة مهنة التدقيق.	0.490	0.006
02	يحظى العاملون في مصلحة المراجعة الداخلية بتدريبات مستمرة لرفع مستوى الكفاءة لديهم.	0.400	0.029
03	المراجع الداخلي متابع ومواكب للأحداث والتطورات المتعلقة بممارسة مهنته.	0.693	0.000
04	.العمل في قسم المراجعة الداخلية يكون بشكل جماعي لتحقيق هدف موحد وموضوعي.	0.716	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الثاني هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (نطاق المراجعة الداخلية):

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثالث والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-6): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية.	0.036	0.070
02	يقوم المراجع الداخلي بفحص الوسائل اللازمة لحماية أصول المؤسسة والتحقق من وجود تلك الأصول	0.725	0.000
03	يقوم المراجع الداخلي بالتحقق من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات الموضوعة.	0.595	0.001
04	يقوم المراجع الداخلي بفحص دقة المعلومات المحاسبية ومدى مطابقتها للمعايير المعمول بها.	0.625	0.000
05	يقوم المراجع الداخلي بفحص مدى جودة وفاعلية الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة.	0.486	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الثالث هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (إدارة مصلحة المراجعة الداخلية):**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الرابع والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-7): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	يحقق عمل إدارة المراجعة الداخلية الأهداف والمسؤوليات التي توافق وترغب فيها إدارة التدقيق.	0.815	0.000
02	يستخدم مدير مصلحة المراجعة الداخلية الموارد الخاصة بإدارته بطريقة كفأة.	0.617	0.000
03	لدى مدير إدارة المراجعة نظام وقائمة تتضمن أهداف وسلطات ومسؤوليات لإدارة المراجعة الداخلية.	0.576	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الرابع هي أغلبها قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ **الجزء الثاني: مدى التزام المراجعين الداخليين بإجراءات التنفيذ.**

✓ **الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول (التحقق):**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الأول والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-8): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول.

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
01	المراجع الداخلي يهدف إلى التحقق من القياس المحاسبي.	0.736	0.000
02	المراجع الداخلي يسعى إلى تحقيق دقة وسلامة العرض والتبويب.	0.645	0.000
03	يقوم المراجع الداخلي بجمع الأدلة والقرائن التي تثبت صدق ما تضمنته السجلات.	0.693	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الأول هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (التحليل):

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-9): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	يقوم المراجع الداخلي بتحليل السياسات الإدارية.	0.423	0.020
02	يقوم المراجع الداخلي بتحليل إجراءات الرقابة الداخلية.	0.269	0.051
03	يراجع المراجع الداخلي جميع الإجراءات المحاسبية.	0.653	0.000
04	يفحص المراجع الداخلي المستندات والسجلات والتقارير التي تشملها عملية الفحص.	0.500	0.005

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الثاني هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (الالتزام والتقييم):

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثالث والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

.الجدول رقم (3-10): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث.

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
01	يلتزم المراجع الداخلي بالسير وفق السياسات الإدارية المرسومة.	0.335	0.071
02	المراجع الداخلي يجمع البيانات والمعلومات والمعلومات محل المراجعة.	0.273	0.144
03	يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدى كفاءة وفعالية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الشركة.	0.111	0.558
04	يؤدي تقييم المراجع الداخلي إلى ترشيد الأداء الوظيفي للأفراد وتطويره.	0.044	0.817

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الثالث هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع غير صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (إعداد التقرير):**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الرابع والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-11): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	يقدم المراجع الداخلي تقرير مفصل يعرض فيه النشاط محل الفحص.	0.365	0.047
02	يعطي لنا تقرير المراجعة الداخلية الرأي الشامل والمحايد للمراجع الداخلي.	0.692	0.000

03	تقرير المراجعة الداخلية هو أداة للإفصاح وتوفير المعلومات.	0.278	0.136
04	يتجنب المراجع الداخلي تشويه الحقائق أو سوء التقدير.	0.537	0.002
05	تقرير المراجع الداخلي يعرض أهم المشاكل وكذا طريقة حلها.	0.532	0.002
06	يقدم المراجع الداخلي في تقريره جميع النتائج بالإضافة إلى التوصيات.	0.595	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الرابع هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

❖الاتساق البنائي لجميع فروع الجزء الأول للمحور الأول مع متوسط الجزء الأول:

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فرع من فروع الجزء الأول والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-12): معامل الارتباط بين معدل كل فرع من فروع الجزء الأول والمعدل الكلي لفقرات الجزء الأول.

الفروع	معامل الارتباط بمعدل الجزء الأول	القيمة الإحتمالية
الفرع الأول (استقلالية المراجع)	0.771	0.000
الفرع الثاني (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي)	0.483	0.007
الفرع الثالث (نطاق عمل المراجعة الداخلية)	0.535	0.002
الفرع الرابع(إدارة مصلحة المراجعة الداخلية)	0.659	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة كلها دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل جزء هي أقل من 0.05.

❖الاتساق البنائي لجميع فروع الجزء الثاني للمحور الأول مع متوسط الجزء الثاني:

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فرع من فروع الجزء الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-13): معامل الارتباط بين معدل كل فرع من فروع الجزء الثاني والمعدل الكلي لفقرات الجزء الأول.

الفروع	معامل الارتباط بمعدل الجزء الثاني	القيمة الإحتمالية
الفرع الأول (التحقق)	0.338	0.068
الفرع الثاني (التحليل)	0.435	0.016
الفرع الثالث (الالتزام والتقييم)	0.313	0.092
الفرع الرابع (إعداد التقرير)	0.530	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فرع هي أقل من 0.05.

❖الاتساق البنائي لجميع أجزاء المحور الأول مع متوسط المحور الأول:

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل جزء من أجزاء المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-14): معامل الارتباط بين معدل كل جزء من أجزاء المحور الأول والمعدل الكلي لفقرات المحور الأول.

الاجزاء	معامل الإرتباط بمعدل المحور الأول	القيمة الإحتمالية
الجزء الأول (مدى التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما)	0.826	0.000
الجزء الثاني (مدى التزام المراجعين بإجراءات التنفيذ)	0.761	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور هي أقل من 0.05.

❖الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أنواع للقرارات المالية.

✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول (قرار الإستثمار):

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الأول والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-15): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	قرار الاستثمار هو أهم قرار مالي في المؤسسة.	0.11	0.955
02	يبنى قرار الاستثمار على أساس المخاطر المحتملة	0.196	0.299
03	تستخدم الأموال في قرار الاستثمار لاقتناء مختلف الأصول.	0.328	0.077
04	يتخذ قرار الاستثمار بناءا على أساس العائد المتوقع .	0.440	0.015
05	من أهم العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار قيمة التدفقات النقدية الخارجة في بداية المدة	0.404	0.027
06	قرار الاستثمار هدفه توفير السيولة والمحافظة على قيمة الموجودات.	0.694	0.000
07	يتم تقييم الاستثمارات وفق معايير تقنية.	0.606	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الأول هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

❖**الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (قرار التمويل):**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-16): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	يعتبر قرار التمويل كيفية الحصول على الأموال بالشكل الأمثل.	0.148	0.436
02	يتأثر قرار التمويل بتكلفة الاقتراض.	0.623	0.000
03	يبنى قرار التمويل على المردودية الاقتصادية.	0.556	0.001
04	يتم اتخاذ القرار حول مصدر التمويل المناسب بشكل يسمح بتحقيق التوازن بين التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل.	0.308	0.008

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الثاني هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ **الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (قرار توزيع الارباح):**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثالث والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-17): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	يقوم قرار توزيع الأرباح على أساس السياسة المتبعة من طرف مجلس الإدارة.	0.300	0.107
02	يؤثر قرار توزيع الأرباح على اتجاهات المستثمرين مستقبلا	0.418	0.021
03	تؤثر السيولة المتاحة في اتخاذ قرار توزيع الارباح.	0.831	0.000
04	وجود الفرص الاستثمارية يؤثر على قرار توزيع الارباح.	0.186	0.324
05	يسعى قرار توزيع الأرباح إلى إحداث التوازن بين كل من التوزيعات الحالية والنمو المستقبلي للمؤسسة.	0.831	0.000
06	تبنى سياسة توزيع الأرباح على توفير التمويل الكافي وتعظيم ثروة حملة الأسهم.	0.435	0.016

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات الفرع الثالث هي قيم موجبة مما يدل أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **الاتساق البنائي لجميع فروع المحور الثاني مع متوسط المحور الثاني:**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل جزء من أجزاء المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-18): معامل الارتباط بين معدل كل فرع من فروع المحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات المحور الثاني.

الفروع	معامل الارتباط بمعدل المحور الأول	القيمة الإحتمالية
الفرع الأول (قرار الاستثمار)	0.853	0.000
الفرع الثاني (قرار التمويل)	0.158	0.406
الفرع الثالث: (قرار توزيع الأرباح)	0.931	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فرع والدرجة الكلية لجميع فروع المحور الثاني هي قيم موجبة مما يدل أن فروع المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **الاتساق البنائي لجميع محاور الدراسة:**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول التالي بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3-19): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة.

المحاور	معامل الارتباط بالمعدل الكلي	القيمة الإحتمالية
المحور الأول	0.818	0.000
المحور الثاني	0.743	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور هي أقل من 0.05، وهذا ما يثبت صدق فقرات المحاور.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وللتحقق من ثبات الاستبيان تم قياس معامل "ألفا كرونباخ" **(أنظر الملحق رقم 4)** والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما كانت قيمته ما فوق 0.6 كان المعامل مقبول وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، ويوضح الجدول معاملات الثبات.

الجدول رقم (3-20): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحاور
المحور الأول	36	0.602
المحور الثاني	17	0.600
معدل الثبات العام	53	0.665

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات الخاصة بكل المحاور تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا والبالغة 0.6، وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة، وبالتالي هي قابلة للدراسة والتحليل.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينات، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسيتم التطرق لها وتحليلها **(أنظر الملحق رقم 05)**.

أولا: الجنس

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

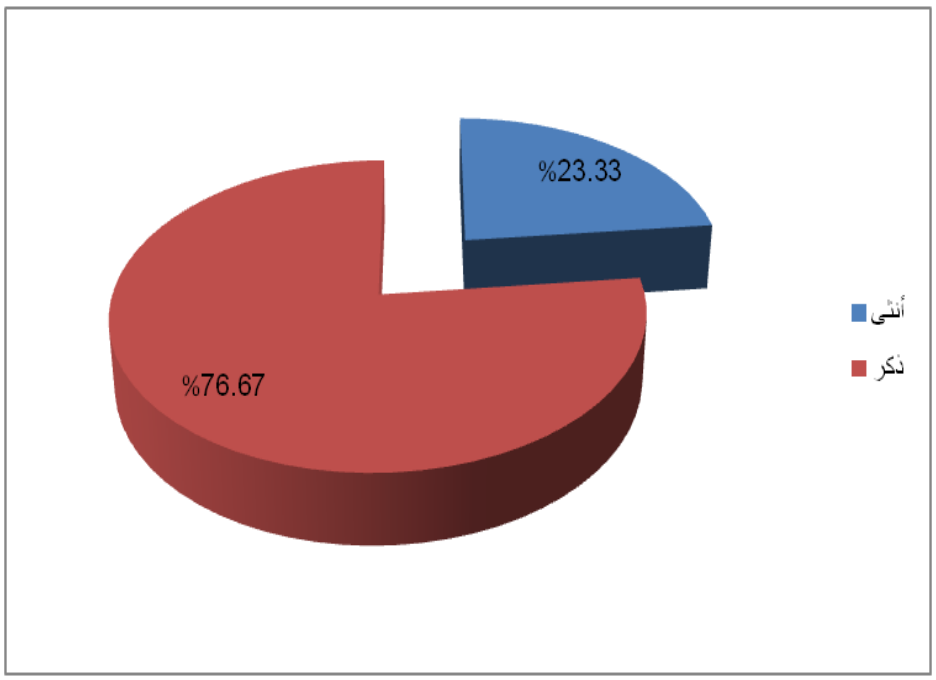
الجدول رقم (3-21) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	07	%23.33
ذكر	23	%76.67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من الجنس ذكر بتكرار 23 فرد ونسبة مئوية تقدر بـ 76.67%، أما فئة الإناث ظهرت بتكرار 07 فرد ونسبة مئوية 23.33% والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-1) توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج EXCEL.

ثانيا: العمر

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب العمر:

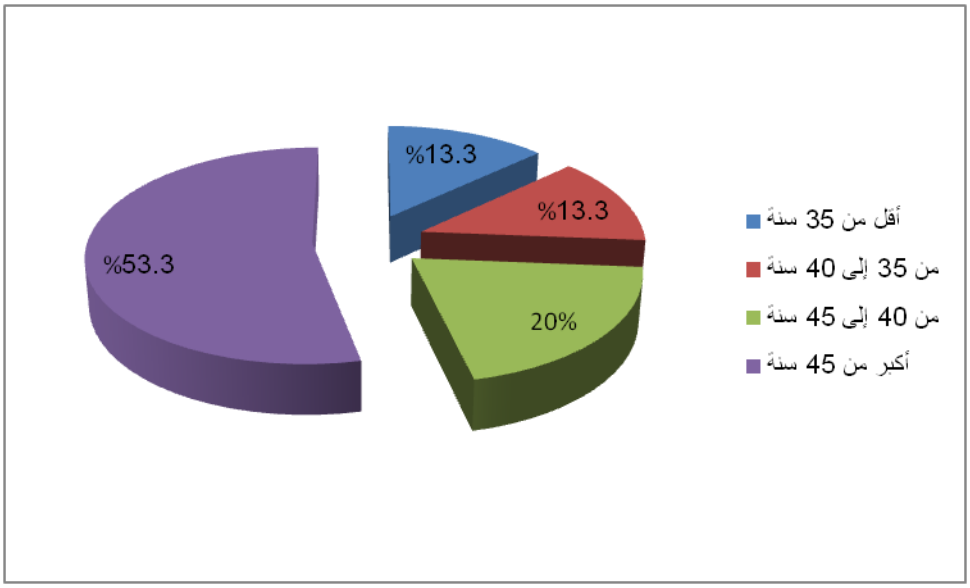
الجدول رقم (3-22): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	4	%13.3
من 35 إلى 40 سنة	4	%13.3
من 40 إلى 45 سنة	6	%20
أكبر من 45 سنة	16	%53.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أن أكبر فئة عمرية لعينة الدراسة هي التي تنتمي إلى المجال من 45 سنة فأكثر، بتكرار مقداره 16 فرد ونسبة مئوية 53.3%، تليها الفئة التي تنتمي إلى المجال من [40 سنة-45 سنة[بتكرار مقداره 6 أفراد ونسبة مئوية 20%، ثم تليها الفئة العمرية التي تنتمي إلى المجال من [35 سنة -40 سنة[بعدد أفراد يساوي 4 ونسبة مئوية 13.3%، ثم الفئة العمرية الأقل من 35 سنة بتكرار 4 أفراد ونسبة مئوية 13.3%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-2): نسبة توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج EXCEL.

ثالثا:الوظيفة

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

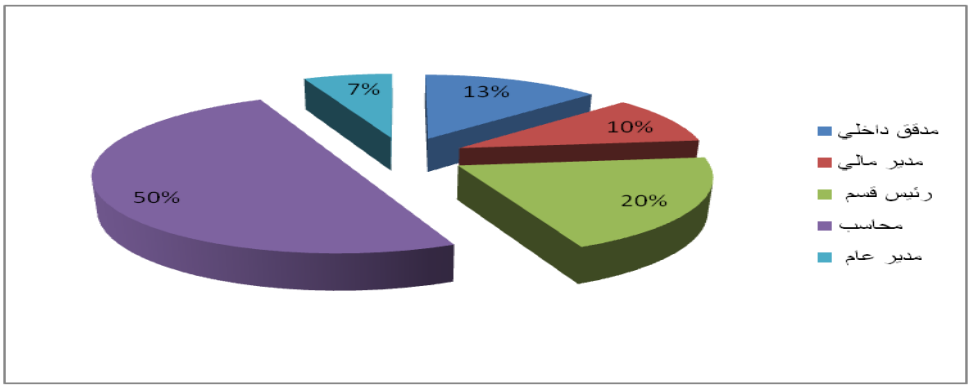
الجدول رقم (3-23): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مراجع داخلي	4	%13.3
مدير مالي	3	%10.0
رئيس قسم	6	%20.0
محاسب	15	%50.0
مدير عام	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتمثل في محاسبين بتكرار 15 فردا ونسبة مئوية 50% إذ يمثل هؤلاء العينة المستهدفة لتحقيق أهداف الدراسة، والمرتبة الثانية نجد رؤساء الأقسام بتكرار 6 أفراد ونسبة مئوية 20%، ثم عينة المراجعين التي فضلنا لو تكون لديها الأغلبية في الدراسة بتكرار 4 افراد ونسبة مئوية 13.3%، ثم المدراء الماليين بتكرار 3 أفراد ونسبة مئوية 10%،وفي المرتبة الأخيرة نجد رتبة المدير العام التي كانت فئة قليلة جدا بتكرار 2 أفراد ونسبة مئوية 6.7% ويوضح الشكل الموالي هذا التوزيع:

الشكل رقم (3-3): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج EXCEL.

رابعا: المؤهل العلمي

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

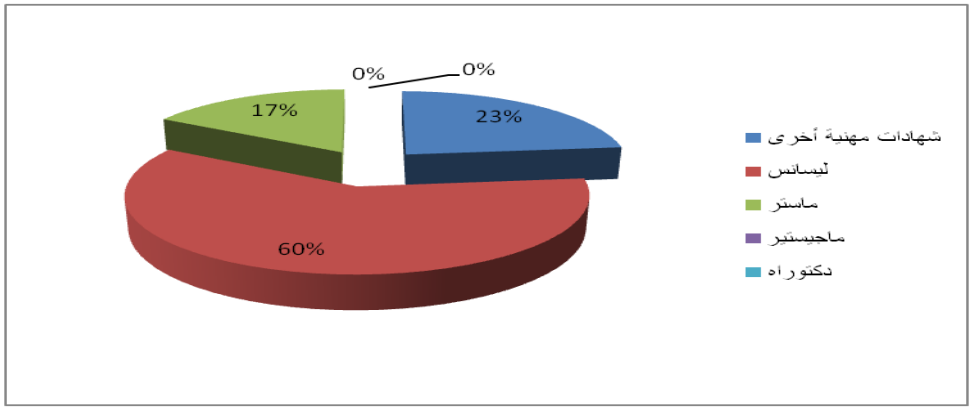
الجدول رقم (3-24): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة مهنية أخرى	7	%23
ليسانس	18	%60
ماستر	5	%17
ماجستير	0	%0
دكتوراه	0	%0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أن المؤهل العلمي أو المستوى التعليمي يعد مرتفع، حيث كانت الأغلبية من يحملون درجة ليسانس بما نسبته 60% بتكرار (18) فرد، يليهم 7 أفراد حاملين لشهادة مهنية أخرى بما نسبته23% متبوعة بفئة شهادة ماستر بنسبة17% بتكرار (5) فرد، أما الدكتوراه والماجستير فكانت منعدمة، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الشكل رقم (3-4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج EXCEL.

خامسا: الخبرة المهنية

وتشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية:

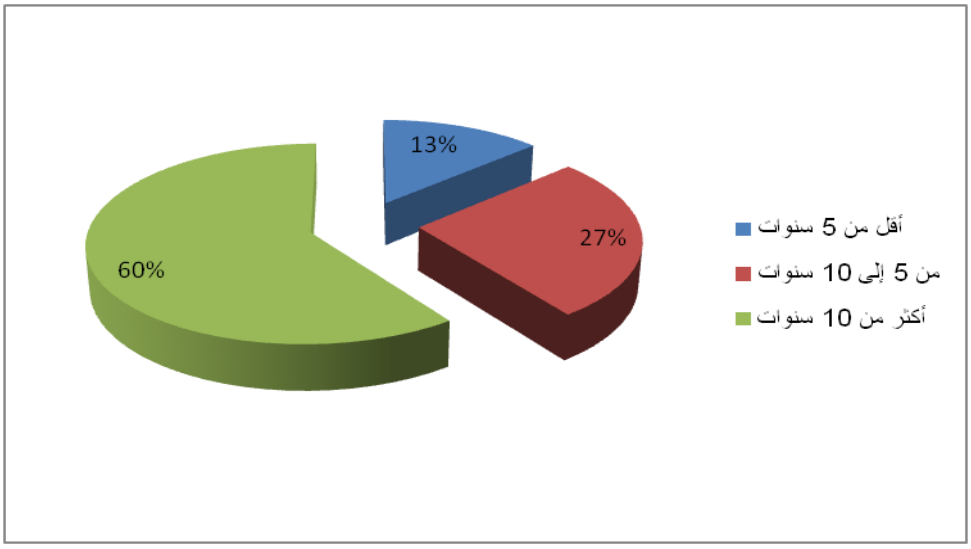
الجدول رقم (3-25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	13%
من 5 إلى 10 سنوات	8	27%
أكثر من 10 سنوات	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة من 10 سنة فأكثر حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة 18 فردا أي ما نسبته 60% من مفردات العينة، في حين جاء في المرتبة الثانية الفئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بتكرار 08 أفراد وبنسبة مئوية 27% ، متبوعة بالفئة الأقل وهي الفئة الاقل من 5 سنوات بتكرار 04 أفراد أي 13% من أفراد العينة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-5): نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج EXCEL.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف "sample k–s")

اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا **(أنظر الملحق رقم 6)** ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (3–26): اختبار التوزيع الطبيعي.

المحاور	العنوان	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور		0.153	0.073

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمجموع محاور الدراسة تساوي 0.073، وهي أكبر من القيمة المقدرة إحصائيا والتي تساوي 0.05، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل الفقرات واختبار فرضيات الدراسة

أولا: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة، ثم قيمة t المحسوبة ومقارنتها مع قيمة t الجدولية، إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 نقبل الفقرة، أما في حالة العكس فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تؤول نحو الرفض، ويتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية. **(أنظر الملحق رقم7)**

1– تحليل فقرات المحور الأول: المراجعة الداخلية.

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الأول من الاستبانة باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

أ- تحليل فقرات الجزء الأول: مدى التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات الجزء الأول من المحور الأول من الاستبانة.

❖ **تحليل فقرات الفرع الأول: استقلالية المراجع**

الجدول رقم (3-27) : تحليل فقرات الفرع لأول من المحور الأول.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	المراجع الداخلي بعيد عن الجهة التي يقوم بمراجعة أعمالها.	4.43	0.504	15.577	0.000
02	تمنح كل الحرية والصلاحية للمدقق الداخلي في القيام بأعماله.	4.53	0.507	16.551	0.000
03	المدقق الداخلي ينتمي لأعلى المستويات في الهيكل التنظيمي.	4.67	0.479	19.039	0.000
04	يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ لذلك يكون من القيادات الادارية.	4.50	0.509	16.155	0.000
05	المراجع الداخلي يتمتع بالموضوعية وعدم التحيز لأي طرف من أطراف المصلحة.	4.67	0.479	19.039	0.000
06	يقوم رئيس مصلحة المراجعة بإجراء حركة تنقلات بين موظفي القسم من وقت إلى آخر.	3.47	0.507	5.037	0.000
07	التبعية المباشرة للمراجع الداخلي لمجلس الإدارة يتيح له فرصة الاتصال المباشر بالإدارة.	4.40	0.498	15.389	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.43 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.577 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي بعيد عن الجهة التي يقوم بمراجعة أعمالها.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.53 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي16.551 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه تمنح كل الحرية والصلاحية للمدقق الداخلي في القيام بأعماله.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.67 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 19.039 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على المدقق الداخلي ينتمي لأعلى المستويات في الهيكل التنظيمي.

الفقرة رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.5 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 16.155 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ لذلك يكون من القيادات الادارية.

الفقرة رقم 05: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.67 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 19.039 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يتمتع بالموضوعية وعدم التحيز لأي طرف من أطراف المصلحة.

الفقرة رقم 06: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.47 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 5.037 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن رئيس مصلحة المراجعة يقوم بإجراء حركة تنقلات بين موظفي القسم من وقت إلى آخر.

الفقرة رقم 07: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.40 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.389 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه توجد هناك تبعية مباشرة للمراجع الداخلي لمجلس الإدارة يتيح له فرصة الاتصال المباشر بالإدارة.

❖ **تحليل فقرات الفرع الثاني: الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي**

الجدول رقم (3-28) : تحليل فقرات الفرع الثاني من المحور الأول.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	تتوفر لدى المراجع الداخلي المؤهلات العلمية والصفات الخلقية التي تؤهله لممارسة مهنة التدقيق.	4.33	0.479	15.232	0.000
02	يحظى العاملون في مصلحة المراجعة الداخلية بتدريبات مستمرة لرفع مستوى الكفاءة لديهم.	3.77	0.568	7.389	0.000
03	المراجع الداخلي متابع ومواكب للأحداث والتطورات المتعلقة لممارسة مهنته.	4.27	0.450	15.425	0.000
04	العمل في قسم المراجعة الداخلية يكون بشكل جماعي لتحقيق هدف موحد وموضوعي.	4.50	0.630	13.047	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.33 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.232 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه تتوفر لدى المراجع الداخلي المؤهلات العلمية والصفات الخلقية التي تؤهله لممارسة مهنة المراجعة.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.77 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.2[وقيمة t المحسوبة تساوي 7.389 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يحظى العاملون في مصلحة المراجعة الداخلية بتدريبات مستمرة لرفع مستوى الكفاءة لديهم.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.2 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.425 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على المراجع الداخلي متابع ومواكب للأحداث والتطورات المتعلقة لممارسة مهنة المراجعة.

الفقرة رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.5 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 13.047 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن العمل في قسم المراجعة الداخلية يكون بشكل جماعي.

❖ **تحليل فقرات الفرع الثالث: نطاق المراجعة الداخلية**

الجدول رقم (3-29) : تحليل فقرات الفرع الثالث من المحور الأول.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية.	4.33	0.479	15.232	0.000
02	يقوم المراجع الداخلي بفحص الوسائل اللازمة لحماية أصول المؤسسة والتحقق من وجود تلك الأصول.	4.57	0.504	17.026	0.000
03	يقوم المراجع الداخلي بالتحقق من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات الموضوعة.	4.73	0.450	21.108	0.000
04	يقوم المراجع الداخلي بفحص دقة المعلومات المحاسبية ومدى مطابقتها للمعايير المعمول بها.	4.50	0.509	16.155	0.000
05	يقوم المراجع الداخلي بفحص مدى جودة وفاعلية الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة.	4.43	0.504	15.577	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.33 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.232 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على المراجع الداخلي يقوم بفحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية.
الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.57 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 17.026 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم بفحص الوسائل اللازمة لحماية أصول المؤسسة والتحقق من وجود تلك الأصول.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.73 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 21.108 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم بالتحقق من مدى الإلتزام بالقوانين والسياسات.

الفقرة رقم04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.50 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 16.155 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يفحص دقة المعلومات المحاسبية ومدى مطابقتها للمعايير المعمول بها.

الفقرة رقم 05: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.43 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.577 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يفحص مدى جودة وفاعلية الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة.

❖ **تحليل فقرات الفرع الرابع: إدارة مصلحة المراجعة الداخلية**

الجدول رقم (3-30) : تحليل فقرات الفرع الرابع من المحور الأول.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يحقق عمل إدارة المراجعة الداخلية الأهداف والمسؤوليات التي توافق وترغب فيها إدارة التدقيق.	4.33	0.845	5.835	0.000
02	يستخدم مدير مصلحة المراجعة الداخلية الموارد الخاصة بإدارته بطريقة كفأة.	3.30	0.596	2.757	0.010
03	لدى مدير إدارة المراجعة نظام وقائمة تتضمن أهداف وسلطات ومسؤوليات لإدارة المراجعة الداخلية.	3.90	0.479	15.232	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.33 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 5.835 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على عمل إدارة المراجعة الداخلية يسعى إلى الأهداف والمسؤوليات التي توافق وترغب فيها إدارة التدقيق.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.30 وهي تنتمي إلى المجال [2.6-3.40 [وقيمة t المحسوبة تساوي 2.757 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن مدير مصلحة المراجعة الداخلية يستخدم الموارد الخاصة بإدارته بطريقة كفأة.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.90 وهي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] وقيمة t المحسوبة تساوي 15.232 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن لدى مدير إدارة المراجعة نظام وقائمة تتضمن أهداف وسلطات ومسؤوليات لإدارة قسم المراجعة الداخلية.

ب- تحليل فقرات الجزء الثاني: مدى التزام المدققين الداخليين بإجراءات التنفيذ.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات الجزء الثاني من المحور الأول من الاستبانة.

❖ **تحليل فقرات الفرع الأول: التحقق**

الجدول رقم (3-31) : تحليل فقرات الفرع لأول من الجزء الثاني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	المراجع الداخلي يهدف إلى التحقق من القياس المحاسبي.	4.57	0.504	17.026	0.000
02	المراجع الداخلي يسعى إلى تحقيق دقة وسلامة العرض والتبويب.	4.33	0.479	15.232	0.000
03	يقوم المراجع الداخلي بجمع الأدلة والقرائن التي تثبت صدق ما تضمنته السجلات.	4.70	0.466	19.977	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.57 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 17.026 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يهدف ويسعى إلى التحقق من القياس المحاسبي.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.33 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.232 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يسعى إلى تحقيق دقة وسلامة العرض والتبويب.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.70 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 19.977 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على المراجع الداخلي يجمع الأدلة والقرائن التي تثبت صدق ما تضمنته السجلات.

❖ **تحليل فقرات الفرع الثاني:التحليل**

الجدول رقم (3-32) : تحليل فقرات الفرع الثاني من الجزء الثاني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يقوم المراجع الداخلي بتحليل السياسات الإدارية.	4.47	0.507	15.832	0.000
02	يقوم المراجع الداخلي بتحليل إجراءات الرقابة الداخلية.	4.40	0.498	15.389	0.000
03	يراجع المراجع الداخلي جميع الإجراءات المحاسبية.	4.27	0.740	9.379	0.000
04	يفحص المراجع الداخلي المستندات والسجلات والتقارير التي تشملها عملية الفحص.	4.60	0.498	17.588	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.47 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.832 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم بتحليل السياسات الإدارية.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.40 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.389 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يحلل إجراءات الرقابة الداخلية.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.27 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 09.379 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يراجع جميع الإجراءات المحاسبية.

الفقرة رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.60 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 17.588 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يفحص المستندات والسجلات والتقارير التي تشملها عملية الفحص.

❖ **تحليل فقرات الفرع الثالث: الالتزام والتقييم**

الجدول رقم (3-33) : تحليل فقرات الفرع الثالث من الجزء الثاني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يلتزم المراجع الداخلي بالسير وفق السياسات الإدارية المرسومة.	4.43	0.504	15.577	0.000
02	يؤدي المراجع عمله وفق الطرق والنظم والقرارات الإدارية.	4.47	0.937	8.572	0.000
03	المراجع الداخلي يجمع البيانات والمعلومات والمعلومات محل المراجعة.	1.90	0.845	7.131	0.231
04	يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدى كفاءة وفعالية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الشركة.	3.20	0.805	1.361	0.184

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.43 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.577 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يلتزم بالسير وفق السياسات الإدارية المرسومة.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.47 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 8.572 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع يؤدي عمله وفق الطرق والنظم والقرارات الإدارية.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.90 وهي تنتمي إلى المجال [1.80-2.60[وقيمة t المحسوبة تساوي 7.131 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.237 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه الفقرة مقبولة.

الفقرة رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.20 وهي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4[وقيمة t المحسوبة تساوي 1.361 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.184 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يقيم مدى كفاءة وفعالية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الشركة.

❖ **تحليل فقرات الفرع الرابع: إعداد التقرير**

الجدول رقم (3-34) : تحليل فقرات الفرع الرابع من الجزء الثاني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	القيمة الإحتمالية
01	يقدم المراجع الداخلي تقرير مفصل يعرض فيه النشاط محل الفحص.	4.63	0.490	18.252	0.000
02	يعطي لنا تقرير المراجعة الداخلية الرأي الشامل والمحايد للمراجع الداخلي.	4.47	0.504	17.026	0.000
03	تقرير المراجعة الداخلية هو أداة للإفصاح وتوفير المعلومات.	4.47	0.507	15.832	0.000
04	يتجنب المراجع الداخلي تشويه الحقائق أو سوء التقدير.	4.43	0.568	13.814	0.000
05	تقرير المراجع الداخلي يعرض أهم المشاكل وكذا طريقة حلها.	4.50	0.509	16.155	0.000
06	يقدم المراجع الداخلي في تقريره جميع النتائج بالإضافة إلى التوصيات.	4.67	0.479	19.039	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.63 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 18.252 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يقدم تقرير مفصل يعرض فيه النشاط محل الفحص.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.47 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 17.026 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن لنا تقرير المراجعة الداخلية يعطي لنا الرأي الشامل والمحايد للمراجع الداخلي.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.47 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 15.832 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن تقرير المراجعة الداخلية هو أداة للإفصاح وتوفير المعلومات.

الفقرة رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.43 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 13.814 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يتجنب تشويه الحقائق أو سوء التقدير.

الفقرة رقم 05: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.50 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 16.155 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن تقرير المراجع الداخلي يعرض أهم المشاكل وكذا طريقة حلها.

الفقرة رقم 06: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.67 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 19.039 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المراجع الداخلي يقدم في تقريره جميع النتائج بالإضافة إلى التوصيات.

2- تحليل فقرات المحور الثاني: القرارات المالية.

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبانة باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

❖ **تحليل فقرات الفرع الأول: قرار الاستثمار**

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات الفرع الأول من المحور الثاني من الاستبانة.

الجدول رقم (3-35) : تحليل فقرات الفرع لأول من المحور الثاني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	قرار الاستثمار هو أهم قرار مالي في المؤسسة.	4.79	0.479	19.039	0.000
02	يبنى القرار الاستثماري على أساس المخاطر المحتملة.	4.73	0.450	21.108	0.000
03	تستخدم الأموال في قرار الاستثمار لاقتناء مختلف الأصول.	3.77	0.858	4.892	0.000
04	يتخذ قرار الاستثمار بناءا على أساس العائد المتوقع .	4.37	0.765	9.786	0.000
05	من أهم العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار قيمة التدفقات النقدية الخارجة في بداية المدة.	4.03	0.669	8.464	0.000
06	قرار الاستثمار هدفه توفير السيولة والمحافظة على قيمة الموجودات.	3.80	1.126	3.890	0.001
07	يتم تقييم الاستثمارات وفق معايير تقنية.	4.10	0.803	7.503	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.79 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 19.039 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن قرار الإستثمار هو أهم قرار مالي في المؤسسة.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.73 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 21.108 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن القرار الاستثماري يبنى على أساس المخاطر المحتملة.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.77 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.2[وقيمة t المحسوبة تساوي 4.892 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، يدل هذا أن أهم العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار قيمة التدفقات النقدية الخارجة في بداية المدة.

الفقرة رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.37 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 9.786 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل أن قرار الاستثمار يتخذ بناءا على أساس العائد المتوقع .

الفقرة رقم 05: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.03 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.2[وقيمة t المحسوبة تساوي 8.464 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن من أهم العوامل المؤثرة على قرار الإستثمار قيمة التدفقات النقدية الخارجة في بداية المدة.

الفقرة رقم 06: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.80 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.2 [وقيمة t المحسوبة تساوي 3.890 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، يدل أن قرار الإستثمار هدفه توفير السيولة والمحافظة على قيمة الموجودات.

الفقرة رقم 07: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.10 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.2 [وقيمة t المحسوبة تساوي 7.503 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الاستثمارات يتم تقييمها وفق معايير تقنية.

❖ **تحليل فقرات الفرع الثاني: قرار التمويل**

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات الفرع الثاني من المحور الثاني.

الجدول رقم (3-36) : تحليل فقرات الفرع الثاني من المحور الثاني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يعتبر قرار التمويل كيفية الحصول على الأموال بالشكل الأمثل.	4.63	0.490	18.252	0.000
02	يتأثر قرار التمويل بتكلفة الاقتراض.	4.73	0.450	21.108	0.000
03	يبنى قرار التمويل على المردودية الاقتصادية.	4.77	0.430	22.494	0.000
04	يتم اتخاذ القرار حول مصدر التمويل المناسب بشكل يسمح بتحقيق التوازن بين التمويل قصير الأجل وطويل الأجل.	4.73	0.450	21.408	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.63 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 18.252 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن العبارة الواردة في الفقرة مقبولة.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.73 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 21.108 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن قرار التمويل يتأثر بتكلفة الإقتراض.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.77 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 22.494 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أن قرار التمويل يبنى على أساس المردودية الاقتصادية.

الفقرة رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.73 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 21.408 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن القرار يتخذ حول مصدر التمويل المناسب بشكل يسمح بتحقيق التوازن بين التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل.

❖ **تحليل فقرات الفرع الأول: قرار توزيع الأرباح**

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي الخاصة بفقرات الفرع الثالث من المحور الثاني.

الجدول رقم (3-37) : تحليل فقرات الفرع الثالث من المحور الثاني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يقوم قرار توزيع الأرباح على أساس السياسة المتبعة من طرف مجلس الإدارة.	4.73	0.450	21.108	0.000
02	يؤثر قرار توزيع الأرباح على اتجاهات المستثمرين مستقبلا.	4.50	0.509	16.155	0.000
03	**تؤثر السيولة المتاحة في اتخاذ قرار توزيع الارباح.**	3.80	1.126	3.890	0.001
04	وجود الفرص الاستثمارية يؤثر على قرار توزيع الارباح.	4.60	0.498	17.588	0.000
05	**يسعى قرار توزيع الأرباح إلى إحداث التوازن بين كل من التوزيعات الحالية والنمو المستقبلي للمؤسسة.**	3.80	1.126	3.890	0.001
06	تبنى سياسة توزيع الأرباح على توفير التمويل الكافي وتعظيم ثروة حملة الأسهم.	4.00	0.830	6.595	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفقرة رقم 01: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.73 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 21.108 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن قرار توزيع الأرباح يقوم على أساس السياسة المتبعة من طرف مجلس الإدارة.

الفقرة رقم 02: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.50 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 16.155 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن قرار توزيع الأرباح يؤثر على اتجاهات المستثمرين مستقبلا.

الفقرة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.60 وهي تنتمي إلى المجال [4.2-5[وقيمة t المحسوبة تساوي 17.588 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن السيولة المتاحة تؤثر في اتخاذ قرار توزيع الارباح.

الفقرة رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.80 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.2[وقيمة t المحسوبة تساوي 3.890 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن وجود الفرص الاستثمارية يؤثر على قرار توزيع الارباح.

الفقرة رقم 05: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.80 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.2[وقيمة t المحسوبة تساوي 3.890 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي0.001 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن قرار توزيع الأرباح يسعى إلى إحداث التوازن بين كل من التوزيعات الحالية والنمو المستقبلي للمؤسسة.

الفقرة رقم 06: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.00 وهي تنتمي إلى المجال [3.40-4.20[وقيمة t المحسوبة تساوي 6.595 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن سياسة توزيع الأرباح تبنى على توفير التمويل الكافي وتعظيم ثروة حملة الأسهم.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار T للعينة الواحدة **(T_test)** **(أنظر الملحق رقم 8)**، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية البديلة (H_0) مرفوضة.
- إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية (H_1) ونقبل الفرضية البديلة (H_0).

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H_1).

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتج عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H_1).

✓ **اختبار الفرضية الأولى: هناك التزام من طرف المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بالمعايير المقبولة قبولا عاما للمراجعة الداخلية.**

H_0: ليس هناك التزام من طرف المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بالمعايير المقبولة قبولا عاما للمراجعة الداخلية.

H_1: هناك التزام من طرف المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بالمعايير المقبولة قبولا عاما للمراجعة الداخلية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (3-38): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الأولى

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية(sig-t)	القرار
H_1	38.243	2.045	0.000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: α= 0.05			DF=N-1=29	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 38.243 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية **H_1**، أي أنه:" المراجعون الداخليون على مستوى المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل يلتزمون بمعايير المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما.

✓ **اختبار الفرضية الثانية: هناك التزام من طرف المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بإجراءات المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما**

H_0: لا يلتزم المراجعون الداخليون في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما.

H_1: يلتزم المراجعون الداخليون في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (3-39): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية(sig-t)	القرار
H_1	38.545	2.045	0.000	مقبول
درجة المعنوية المعتمدة: α= 0.05			DF=N-1=29	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 38.545 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية**H_1**، أي أنه:" هناك إلتزام للمراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما ".

✓ **اختبار الفرضية الثالثة: القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل تتميز بالرشادة.**

H_0: لا تتصف القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بالرشادة

H_1: تتصف القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بالرشادة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (3-40): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثالثة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية(sig-t)	القرار
H_1	27.614	2.045	0.000	مقبول
درجة المعنوية المعتمدة: α= 0.05			DF=N-1=29	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 27.614 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.045، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية**H_1**، أي أنه:" القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل تتميز بالرشادة ".

✓ **اختبار الفرضية الاساسية للانحدار:**

تنص الفرضية الرئيسية للانحدار على أنه:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α= 0.05 للمراجعة الداخلية على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

من المعروف احصائيا أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، لذا تطبيق تحليل الانحدار لاختيار الفرضيات الدراسة يجب إجراء بعض الاختبارات، وذلك من اجل ضمان ملائمة وسلامة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

❖**اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:**

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمجروف سمرنوف، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الاساليب الاحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، من خلال برنامج spss يمكن إجراء هذا الاختبار كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-41):اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

الأبعاد والمحاور	قيمة اختبار K.S	مستوى المعنوية
التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما	0.117	0.200
التزام المراجعين الداخليين بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية	0.124	0.200
محور المراجعة الداخلية	0.126	0.200
محور اتخاذ القرارات المالية	0.130	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS.

هذا الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H0: البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

H1: البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل الابعاد والمحاور أكبر من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

❖اختبار الملائمة وخطية العلاقات:

يعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة معادلة الانحدار جيدا. من خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم(3-42): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
اتخاذ القرارات المالية	التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا	الانحدارSSR	0.442	1	0.238	8.678	0.05
		البواقيSSE	1.604	28	0.065		
		الكليSST	2.046	29	-		
	التزام المراجعين الداخليين بإجراءات التنفيذ	الانحدارSSR	0.614	1	0.000	7.004	0.045
		البواقيSSE	1.432	28	0.73		
		الكليSST	2.046	29	-		
	المراجعة الداخلية	الانحدارSSR	0.509	1	0.101	6.451	0.038
		البواقيSSE	1.537	28	0.069		
		الكليSST	2.046	29	-		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

هذا الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H0: خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة.

H1: خط الانحدار يلائم البيانات المعطاة.

يقدم الجدول السابق اختبار لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وتبعا لانخفاض معنويةF المحسوبة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويدل على ذلك كون مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 في كل العلاقات مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة "، وهذا يظهر خطية النماذج وكون خط الانحدار يلائم البيانات، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختيار الفرضيات الفرعية أولا ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية الرابعة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة للانحدار

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التزام المراجعين الداخليين بمعايير المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية .

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التزام المراجعين الداخليين بمعايير المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية .

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع متضمنة الجدول التالي:

الجدول رقم(3-43): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة

معامل الإرتباط r	0.465			
معامل التحديد R2	0.216			
قيمة F: 8.678	**مستوى المعنوية: 0.005**		**عند= 0.05 =α**	
الثابت	**معاملات غير موحدة**		**معاملات موحدة**	**قيم (t)**	**معنوية (t)**
	b	**Seb**	**بيثا(ß)**		
التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما	2.245	1.093	0.341	2.054	0.049
	0.487	0.254		1.918	0.065

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد R2 قد بلغت قيمته 0.216 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما في سلوك المتغير التابع اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة بنسبة 21.6% أما باقي النسبة والمقدرة 78.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير حالة المتغير المستقل وبلغ معامل الارتباط **r** بـ 0.465 ، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بـ8.678 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت معلمة الميل 0.487، مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين احصائيا،حيث يلغ مستوى معنوية الميل 0.065 وهو أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2.245 بمستوى معنوية 0.049 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها احصائيا، وبالتالي لا يوجد تأثير بين التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما للمراجعة الداخلية واتخاذ القرارات المالية، وبالتالي نقبل الفرضية H0.

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية .

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التزام المراجعين الداخليين بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التزام المراجعين الداخليين بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-44): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة

معامل الارتباط r	0.548				
معامل التحديد R2	0.300				
قيمة F:7.004	**مستوى المعنوية: 0.045**				**عند= 0.05 =α**
الثابت	**معاملات غير موحدة**		**معاملات موحدة**	**قيمة (t)**	**معنوية (t)**
	B	**Seb**	**بيتا(ß)**		
إلتزام المراجعين الداخليين بإجراءات التنفيد	4.414	1.093	0.012	3.715	0.001
	0.018	0.254		0.063	0.950

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول ان معاملR^2 قد بلغ 0.300، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 30%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 70% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير حالة المتغير المستقل ، كما تشير قيمة F بـ 7.004 التي ظهرت معنوية بمستوى الثقة 95 %إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين؛

في حين بلغت معلمة الميل 0.018، مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.950 وهو أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 4.414 بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 ما يشير من معنويتها احصائيا، وبالتالي هناك ليس تأثير بين التزام المراجعين الداخليين بإجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة وبالتالي نقبل الفرضية H0.

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التزام المراجعين الداخليين بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

✓ **اختبار الفرضية الأساسية للانحدار**

تنص الفرضية الرئيسة على أنه:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ للمراجعة الداخلية على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ للمراجعة الداخلية على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات المالية) متضمنة الجدول التالي:

الجدول رقم(3-45): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط r	0.498				
معامل التحديد R2	0.249				
قيمة F: 6.451	**مستوى المعنوية: 0.038**			**عند= 0.05 =α**	
الثابت	**معاملات غير موحدة**		**معاملات موحدة**	**قيمة(t)**	**معنوية (t)**
	b	**Seb**	**بيثا(ß)**		
المراجعة الداخلية	2.607	1.439	0.222	1.812	0.081
	0.404	0.336		1.205	0.238

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول ان معامل R2 قد بلغ 0.249، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 24.9%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 75.1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير حالة المراجعة الداخلية، كما تشير قيمة F بـ 6.451 التي ظهرت معنوية بمستوى الثقة 95 %إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين؛

في حين بلغت معلمة الميل 0.404، مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين احصائيا، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.238 وهو أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2.607 بمستوى معنوية 0.081 وهي أكبر من 0.05 ما يشير إلى عدم معنويتها احصائيا، وبالتالي عدم وجود تأثير بين المراجعة الداخلية واتخاذ القرارات المالية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H0 .

لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 =α للمراجعة الداخلية على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

المطلب الرابع: أثر السمات الشخصية لعينة الدراسة

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي **One Way Analysis of A NOVA**(**أنظر الملحق رقم 09**)، لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية " تعزى إلى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة 0.05 =α، بالإضافة إلى إختبار (T-Test)Tللعينة المستقلة لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين للإجابة.

1- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

يوضح الجدول رقم نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم(3-46): تحليل اختبار T(T-Test) للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس

العنوان	الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	أنثى	23	4.296	0.130	2.162	0.153
	ذكر	7	4.320	0.194		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.153 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

2- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم(3-47): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الإحتمالية
جميع المحاور	داخل المجموعات	0.031	3	0.010	0.466	0.708
	بين المجموعات	0.573	26	0.022		
	المجموع	0.604	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.708 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

3- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الوظيفة

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الوظيفة:

الجدول رقم(3-48): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الوظيفة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الإحتمالية
جميع المحاور	داخل المجموعات	0.051	4	0.013	0.571	0.686
	بين المجموعات	0.553	25	0.22		
	المجموع	0.604	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لكل محاور تساوي 0.686 أي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

4- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الخبرة:

الجدول رقم(3-49): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الإحتمالية
جميع المحاور	داخل المجموعات	0.017	2	0.009	0.400	0.675
	بين المجموعات	0.586	27	0.022		
	المجموع	0.604	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.675 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

5- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العلمي:

الجدول رقم(3-50): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الإحتمالية
جميع المحاور	داخل المجموعات	0.019	2	0.009	0.435	0.652
	بين المجموعات	0.585	27	0.022		
	المجموع	0.604	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.652 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة لا يشكل فروق ذات دلالة إحصائية حول في أراء أفراد العينة.

خلاصة:

بعد جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية تم التوصل لتحديد مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية.

كما تم التوصل للإجابة على الفرضيات التي تعتبر كأداة للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدمها بين مختلف المؤشرات وذلك من أجل مطابقة النتائج مع ما هو موضح في الجانب النظري.

وسيتم التطرق في الخاتمة العامة إلى أهم نتائج الدراسة، والتي من أهمها هل تساهم المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة العامة

تسعى المراجعة الداخلية من خلال أهدافها إلى ضمان السير وفق السياسات المرسومة من طرف المؤسسة ومدى مطابقتها للمعايير المعترف بها، إذ تعطي المراجعة الداخلية رأيا فنيا ومحايدا من خلال عملها فهي تكتشف الاخطاء والتلاعبات والانحرافات ومنه تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات يعمل بها لتصحيح هذه الانحرافات أو تجنب حدوثها مستقبلا وبهذا تضمن سلامة وصحة السير وفق المخططات الموضوعة؛ من كل ما سبق فإن تطبيق إجراءات المراجعة الداخلية يساهم في تعزيز مصداقية وجودة المعلومات المحاسبية التي تعتبر بمثابة حلقة وصل بين المراجعة الداخلية والقرارات المالية، فكلما كانت المراجعة الداخلية مطابقة للقوانين والمعايير التي يجب العمل بها أدت بنا إلى مخرجات متمثل في نظام معلومات ذات جودة ومصداقية، تزيد متخذي القرارات المالية في المؤسسة سهولة ورشادة في اتخاذ القراراتهم.

❖ النتائـــــــج:

من خلال دراستنا لموضوع المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية توصلنا إلى عدة نتائج تساعدنا في الاجابة على الفرضيات المطروحة، إذ قسمنا هذه النتائج إلى جانبين، جانب نعرض فيه أهم النتائج النظرية وجانب تطبيقي نقدم فيه أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لعينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل، إذ سنعرضها كما يلي:

1- النتائج النظرية:

✓ عملية المراجعة الداخلية عملية منظمة وممنهجة في شكل إجراءات ومعايير.

✓ تهدف المراجعة الداخلية إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعبات بالإضافة إلى تقديم التصحيحات وتقديم المشورة لتحقيق كفاءة الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة.

✓ تكمن أهمية المراجعة الداخلية في رفع جودة الأعمال في المؤسسة كونها أداة فعالة للرقابة.

✓ تهدف المراجعة الداخلية إلى تحقيق حماية أصول المنشأة عن طريق الرقابة والضبط الداخلي.

✓ تتموقع خلية المراجعة الداخلية في أعلى المستويات الإدارية، بالإضافة إلى انه مستقل في اداء مهامه في المؤسسة.

✓ هناك عدة معايير متمثلة في القواعد والمبادئ يجب مراعاتها في أداء عمل المراجعة الداخلية الدولية في معايير الخصائص التي بمعايير صفات الأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، ومعايير الأداء

التي تصف أنشطة المراجعة الداخلية عن طريق وضع مقاييس نوعية يمكن بها قياس اداء إدارة نشاط المراجعة الداخلية.

- ✓ عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة.
- ✓ تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل منظمة ومرتبة.
- ✓ من الأساليب التقليدية في اتخاذ االقرار: كالحكم الشخصي، الخبرة والمعرفة والتقليد.
- ✓ من الاساليب الحديثة في اتخاذ القرار: أسلوب التحليل الحدي وأسلوب بحوث العمليات.
- ✓ تصتف القرارات وفق عدة تقسيمات كالمحيط، الأهمية، حسب الجهذالمبدول أو طريقة إتخاذها أو حسب الوظيفة.
- ✓ هناك عدة نظريات ونماذج تحكم عملية اتخاذ القرار.
- ✓ تمثل القرارات المالية من أهم القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة.
- ✓ تتمثل القرارات المالية في قرار الاستثمار والتمويل وقرار توزيع الارباح.
- ✓ يلعب المراجع الداخلي دور مهم في رشادة القرارات المالية.
- ✓ جودة عملية المراجعة داخل المؤسسة تزيد من جودة المعلومات المحاسبية.
- ✓ جودة المعلومات المحاسبية تأثر في رشادة القرارات المالية.
- ✓ جودة المراجعة الداخلية تزيد من جودة المعلومات التي تتضمنها التقارير المالية وبالتالي زيادة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المالية.
- ✓ وجود إطار فعال للحوكمة داخل المؤسسة يضمن جودة المراجعة الداخلية داخلها وهذا يؤثر على رشادة القرارات المالية.

2- النتائج التطبيقية:

- ✓ يتمتع المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولابة جيجل بالاستقلالية رغم انه ينتمي إلى أعلى المستويات الادارية في المؤسسة.
- ✓ يتمتع المراجع الداخلي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل بالموضوعية وعدم التحيز لأي طرف من اطراف المصلحة.
- ✓ المراجعون الداخليون على مستوى المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل يتمتعون بالصفات الخلقية التي تؤهلهم لممارسة مهنة المراجعة.

✓ المراجعون الداخليون في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل يواكبون الاحداث والتغييرات عن طريق تدريبات مستمرة لرفع مستوى الكفاءة لديهم.

✓ يتأكد المراجعون الداخليون في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل من سلامة نظام الرقابة الداخلية عن طريق الفحص والتقييم والتحقق من سلامة نظام الرقابة الداخلية .

✓ يسعى المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل إلى التأكد ما إذا كان العمل مطابق للمعايير المعمول بها

✓ يسعى المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

✓ تعمل إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل على تحقيق الأهداف واستخدام الموارد بطريقة كفأة.

ومن النتائج أعلاه يتضح صحة الفرضية الأولى والتي تنص على:

المراجعون الداخليون في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل يلتزمون بمعايير المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما.

✓ يتحقق المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل من سلامة القياس المحاسبي

✓ يجمع المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل الادلة والقرائن التي تثبت صدق التسجيلات.

✓ يحلل المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل جميع السياسات وإجراءات الرقابة الداخلية .

✓ يراجع المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل جميع الاجراءات المحاسبية ويحللها بالاضافة إلى تحليل المعلومات التي المتوفرة في السندات محل الفحص.

✓ يلتزم المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل باسير وفق الاجراءات الموضوعة.

✓ يسعى المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل إلى ترشيد الاداء الوظيفي لدى الافراد وتطويره.

✓ يقدم المراجع الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل تقرير مفصل يعرض فيه النشاط محل الفحص ويتضمن رأي شامل ومحايد يتجنب فيه تشويه الحقائق وكذا اهم المشاكل والنتائج بالإضافة إلى طريقة حلها.

ومن النتائج أعلاه يتضح صحة الفرضية الثانية والتي تنص على:

هناك التزام من طرف المراجعين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية المقبولة قبولا عاما.

✓ قرار الاستثمار هو اهم قرار مالي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل يبنى على اساس المخاطر والعوائد المتوقعة

✓ يهدف قرار الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل إلى توفير السيولة والحفاظ على توفير قيمة الموجودات.

✓ يتأثر قرار التمويل في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل بالمردودية وبتكلفة الاقتراض.

✓ يأخذ في عين الاعتبار عامل الزمن في اختيار التمويل المناسب في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

✓ سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل تتأثر اتجاهات المستثمرين كما تؤثر السيولة المتاحة والفرص الاستثمارية كذلك.

✓ تهدف سياسة توزيع الارباح في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل إلى تعضيم ثروة حملة الأسهم وتوفير التمويل الكامل.

ومن النتائج أعلاه يتضح صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على:

القرارات المالية المتخذة على مستوى ولاية جيجل تتميز بالرشادة.

كذلك من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا كذلك إلى إثبات الفرضيات التالية:

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما واتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التزام المراجعين الداخليين بإجراءات المراجعة الداخلية واتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المراجعة الداخلية على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى ولاية جيجل.

❖ **التوصيات:**

✓ على مدراء مصالح المراجعة الداخلية في المؤسسات التي تحتوي على هذا القسم في هيكلها التنظيمي أن يحرصوا على تسيير موارد القسم بطريقة كفأة، خاصة الموارد البشرية بتوجيههم نحو المهام التي تتناسب مع تكوينهم العملي ومستواهم المعرفي وخبرتهم المهنية من أجل الوصول إلى تقديم خدمة مراجعة داخلية ذات جودة عالية.

✓ على المراجعين الداخليين أن يحطوا مزيدا من الاهتمام لمرحلة جمع البيانات والمعلومات التي تعتبر كمدخلات في عملية المراجعة الداخلية، وذلك لأن جودة المراجعة تتأثر من بين ما تتأثر به لحجم المعلومات المجموعة ومدى كفايتها لإصدار مختلف الأحكام التي يمكن ان تسترشد بها الإدارة لتصحيح مختلف الإختلالات.

✓ على مسيرين المؤسسات الاقتصادية أن يحرصوا على توفير التكوين والتدريب المناسبين للعاملين في قسم المراجعة الداخلية من اجل رفع مستواهم المعرفي وجودة عملهم الميداني مما يمكنهم من اكتشاف نقاط الضعف والإختلالات التي يمكن بتصحيحها تزيد النجاعة في المؤسسة بما يحقق أهذافها.

✓ على المراجعين الداخليين أن يبدلوا مزيدا من الاهتمام في سبيل تقسيم السياسات والإجراءات التي تسير عليها الشركة في إطار تقييمهم لنظام الرقابة الداخلية بما يحقق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب.

1. أحمد الصفار، ماجدة التميمي، **بحوث العمليات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الاردن، 2007.

2. أحمد حلمي جمعة، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

3. أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، 2000.

4. أحمد صالح العمرات، **المراجعة الداخلية، الإطار النظري والمحتوى السلوكي**، دار البشير للنشر، الأردن،1990.

5. أحمد محمد غنيم، **الإدارة المالية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

6. إلياس بن ساسي، يويف قريشي، **التسيير المالي**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، ورقلة، 2006.

7. بشير العلاق، **الإدارة الحديثة**، الطبعة العربية، دار اليازورجي للنشر، عمان، 2008.

8. حسن ابراهيم بلوط، **المبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 2005.

9. حسن على مشرقي، **نظريات القرارات الادارية**، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

10. حمزة محمود الزبيري، **الإدارة المالية**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001.

11. خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر، عمان، 2008.

12. خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

13. خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

14. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.

15. رضا صاحب آل على، سنان الموسوي، **الإدارة** ، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

16. زيد منير عبوي، سامي حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

17. سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة الفعالة**، الطبعة الاولى، علم الكتب الحديثة للنشر، عمان، 2007.

18. السوافيري فتحي رزق وأخرون، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية** ، الدار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،2002 .

19. صالح العمري، طاهر الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

20. صالح ميلود خلاط، **بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية الواقع والأفاق**، الدار الأكاديمية للطباعة والنشر، طرابلس، 2005.

21. طاهر حردان، **أساسيات الاستثمار**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر، عمان 2009.

22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.

23. عبد الرحمان الجبوري، **إدارة المشاريع**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، 2008.

24. عبد الغفار حنفي، **أساسيات إدارة المنظمات**، دار المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، 2004.

25. عبد الغفار حنفي، **أساسيات إدارة منظمة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2006.

26. عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.

27. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004 .

28. عبد المطلب عبد الحميد، **دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2006.

29. عبيد سعد الشريم، لطف محمود بركات، **أصول مراجعة الحسابات**، مركز الأمين للنشر والتوزيع، اليمن،2007.

30. عدنان تايه النعيمي، أرشد التميمي، **الإدارة المالية**، الطبعة العربية، عمان، 2009.

31. العمرات أحمد صالح، **المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي**، دار البشير للنشر، عمان، الأردن، 1990.

32. غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

33.فيصل الشواورة، **الاستثمار في بورصة الاوراق المالية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

34.كاسر نصر منصور، **نظرية القرارات الادارية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

35.كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2006.

36.محمد الصيرفي، **إدارة الاعمال وتحليل هيكله**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.

37.محمد حسين العجمي، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.

38.محمد سيد السرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الكامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2007 .

39.محمد على العامري، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، 2007.

40.محمود أحمد الفياض وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2010.

41.مروان شموط، كنجو عبود كنجو، **أسس الاستثمار**، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 2008.

42.مؤيد عبد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في إدارة الأعمال** ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر،2006.

43.ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

ثانيا: الرسائل والاطروحات الجامعية.

1.أحمد عبد الهادي بشير، **دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

2.بلواحد زكريا، عبد الواحد محمد، **المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار**، مذكرة ماستر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011،

3.حسام الدين أبو وطفة، **دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة،2009.

4. حنان خميس، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في إتخاذ القرارات الملية**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.

5.دايق حياة، **دور التدقيق الخارجي في اتخاذ القرارات المالية**، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2014/2013.

6.رشام نسيم، **أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة**، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012/ 2013.

7.سارة بن عثمان، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الشركات**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012 .

8.شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،2009.

9.عبد السلام عبد الله سعيد ابو سرعة، **التكامل بين الراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر03، 2010/2009،

10.عمر ديلمى، **اثر المراجعة الخارجية على مصداقية المعلومات المحاسبية بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008.

11.لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011 ،ص ص 64 ، 65.

12.لوجاني عزيز، **دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

13.مبروك قدوري، **أثر تطبيق الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012/2011.

14. هيدوب ليلى ريمة، **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، ورقلة، 2012/2011.

ثالثا:المجلات والملتقيات.

1.رياض **مسلم، التدقيق الداخلي أهميته واهدافه ومعاييره**، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 111، الجزء الثالث1991.

2.زينب بن تركي، **الاساليب الكمية في صناعة القرار**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السادس، جامعة غرداية، 2009.

3.عبد الماجد عبد الله حسن احمد، **نحو بناء معايير مراجعة داخلية وطنية**، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول، جامعة المستقبل، السودان، يومي 20–21 جانفي، 2008،

4. عماد الحانوتي، **أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش**، نشرة إلكترونية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ماي، 2002.

5. مسعود درواسي، مداخلة بعنوان: **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

6. مليكة زغيب وإلياس بوجعادة، **دراسة أسس صناعة قرار التمويل**، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009 يومي 14-15 أفريل.

7. هوام جمعة، مداخلة بعنوان: **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

رابعا: مواقع على الانترنيت.

1. http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=182764

2. https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=dspace.univbouira.dz%3A8080%2Fjspui

3. محمد عبيرات، أحمد نقار، **المراجعة الداخلية كأداة فعالة لاتخاذ القرار** (دراسة حالة مؤسسة صنع الأدوية صيدال)، على الموقع:

WWW.rooad.net/uploads/news/gdyd_32121_42452357.docx.HTML

الملاحق

(الملحق رقم01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
السنة: ثانية ماستر
تخصص محاسبة وإدارة مالية

استبانة البحث

السادة: المسيرون في المؤسسات الاقتصادية

تحية طيبة وبعد...

الاستبيان الذي بين أيديكم هو أحد أدوات الدراسة للحصول على شهادة الماستر في المحاسبة والإدارة المالية بعنوان: **مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية،.**

أرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم أنه يتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالبة: مهيدي حميدة

القسم الأول: معلومات عامة

1. الجنس:

☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2. الوظيفة:

☐المدقق الداخلي ☐ مدير مالي ☐ رئيس قسم ☐ محاسب ☐المدير العام

المؤهل العلمي:

☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ شهادات مهنية

3. الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. العمر:

أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 40 سنة ☐

من 40 إلى 45 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

القسم الثاني:

المحور الأول: المراجعة الداخلية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجزء الأول: مدى التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المقبولة قبولا عاما						
الفرع الأول: استقلالية المراجع						
01	المراجع الداخلي بعيد عن الجهة التي يقوم بمراجعة أعمالها.					
02	تمنح كل الحرية والصلاحية للمدقق الداخلي في القيام بأعماله.					
03	المدقق الداخلي ينتمي لأعلى المستويات في الهيكل التنظيمي.					
04	يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ لذلك يكون من القيادات الادارية.					
05	المراجع الداخلي يتمتع بالموضوعية وعدم التحيز لأي طرف من أطراف المصلحة.					
06	يقوم رئيس مصلحة المراجعة بإجراء حركة تنقلات بين موظفي القسم من وقت إلى آخر.					
07	التبعية المباشرة للمراجع الداخلي لمجلس الإدارة يتيح له فرصة الاتصال المباشر بالإدارة.					
الفرع الثاني: الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي						
01	تتوفر لدى المراجع الداخلي المؤهل العلمي والصفات الخلقية التي تؤهله لممارسة مهنة التدقيق.					
02	يحظى العاملون في مصلحة المراجعة الداخلية بتدريبات مستمرة لرفع مستوى الكفاءة لديهم.					
03	المراجع الداخلي متابع ومواكب للأحداث والتطورات المتعلقة لممارسة مهنته.					

04	العمل في قسم المراجعة الداخلية يكون بشكل جماعي لتحقيق هدف موحد وموضوعي.					
الفرع الثالث: نطاق المراجعة الداخلية						
01	يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية					
02	يقوم المراجع الداخلي بفحص الوسائل اللازمة لحماية أصول المؤسسة والتحقق من وجود تلك الأصول					
03	يقوم المراجع الداخلي بالتحقق من مدى الالتزام بالقوانين و السياسات والإجراءات الموضوعة.					
04	يقوم المراجع الداخلي بفحص دقة المعلومات المحاسبية ومدى مطابقتها للمعايير المعمول بها.					
05	يقوم المراجع الداخلي بفحص مدى جودة وفاعلية الأداء و مدى تحقيق الأهداف المسطرة.					
الفرع الرابع: إدارة مصلحة المراجعة الداخلية						
01	يحقق عمل إدارة المراجعة الداخلية الأهداف و المسؤوليات التي توافق وترغب فيها إدارة التدقيق.					
02	يستخدم مدير مصلحة المراجعة الداخلية الموارد الخاصة بإدارته بطريقة كفأة.					
03	لدى مدير إدارة المراجعة نظام وقائمة تتضمن أهداف وسلطات ومسؤوليات لإدارة المراجعة الداخلية.					
الجزء الثاني: مدى التزام المراجعين الداخليين بإجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية						
الفرع الأول: التحقق						
01	المراجع الداخلي يهدف إلى التحقق من القياس المحاسبي.					
02	المراجع الداخلي يسعى إلى تحقيق دقة وسلامة					

	العرض والتبويب.					
03	يقوم المراجع الداخلي بجمع الأدلة والقرائن التي تثبت صدق ما تضمنته السجلات.					
الفرع الثاني: التحليل						
01	يقوم المراجع الداخلي بتحليل السياسات الإدارية.					
02	يقوم المراجع الداخلي بتحليل إجراءات الرقابة الداخلية.					
03	يراجع المراجع الداخلي جميع الإجراءات المحاسبية.					
04	يفحص المراجع الداخلي المستندات والسجلات والتقارير التي تشملها عملية الفحص.					
الفرع الثالث: الالتزام والتقييم						
01	يلتزم المراجع الداخلي بالسير وفق السياسات الإدارية المرسومة.					
02	يؤدي المراجع عمله وفق الطرق والنظم والقرارات الإدارية.					
03	المراجع الداخلي يجمع البيانات والمعلومات والمعلومات محل المراجعة.					
04	يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدى كفاءة وفعالية السياسات و الإجراءات التي تسير عليها الشركة.					
05	يؤدي تقييم المراجع الداخلي إلى ترشيد الأداء الوظيفي للأفراد وتطويره					
الفرع الرابع: إعداد التقرير						
01	يقدم المراجع الداخلي تقرير مفصل يعرض فيه النشاط محل الفحص.					
02	يعطي لنا تقرير المراجعة الداخلية الرأي الشامل والمحايد للمراجع الداخلي.					
03	تقرير المراجعة الداخلية هو أداة للإفصاح و توفير المعلومات.					

04	يتجنب المراجع الداخلي تشويه الحقائق أو سوء التقدير.					
05	تقرير المراجع الداخلي يعرض أهم المشاكل وكذا طريقة حلها.					
06	يقدم المراجع الداخلي في تقريره جميع النتائج بالإضافة إلى التوصيات.					

المحور الثاني: القرارات المالية.

القرارات المالية						
الفرع الأول: قرار الاستثمار						
01	قرار الاستثمار هو أهم قرار مالي في المؤسسة.					
02	يبنى قرار الاستثمار على أساس المخاطر المحتملة.					
03	تستخدم الأموال في قرار الاستثمار لاقتناء مختلف الأصول.					
04	يتخذ قرار الاستثمار بناءا على أساس العائد المتوقع .					
05	من أهم العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار قيمة التدفقات النقدية الخارجة في بداية المدة.					
06	قرار الاستثمار هدفه توفير السيولة والمحافظة على قيمة الموجودات.					
07	يتم تقييم الاستثمارات وفق معايير تقنية.					
الجزء الثاني: قرار التمويل						
01	يعتبر قرار التمويل كيفية الحصول على الأموال بالشكل الأمثل.					
02	يتأثر قرار التمويل بتكلفة الاقتراض.					
03	يبنى قرار التمويل على المردودية الاقتصادية.					
04	يتم اتخاذ القرار حول مصدر التمويل المناسب بشكل يسمح بتحقيق التوازن بين التمويل قصير					

	الأجل والتمويل طويل الأجل.					
الجزء الثالث: قرار توزيع الأرباح						
01	يقوم قرار توزيع الأرباح على أساس السياسة المتبعة من طرف مجلس الإدارة.					
02	يؤثر قرار توزيع الأرباح على اتجاهات المستثمرين مستقبلا.					
03	تؤثر السيولة المتاحة في اتخاذ قرار توزيع الارباح.					
04	وجود الفرص الاستثمارية يؤثر على قرار توزيع الارباح.					
05	يسعى قرار توزيع الأرباح إلى إحداث التوازن بين كل من التوزيعات الحالية والنمو المستقبلي للمؤسسة.					
06	تبنى سياسة توزيع الأرباح على توفير التمويل الكافي وتعظيم ثروة حملة الأسهم.					

(الملحق رقم 02)

قائمة محكمي الإستبانة:

اسم الأستاذ	الجامعة	الإمضاء
قيرة أعمر	جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–	
بن بخمة سليمان	جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–	
فداوي أمينة	جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–	

(الملحق رقم 03)

Corrélations									
		AA11	AA12	AA13	AA14	AA15	AA16	AA17	total1
AA11	Corrélation de Pearson	1	,009	-,238	,067	,190	,126	,247	,409*
	Sig. (bilatérale)		,962	,206	,724	,314	,508	,188	,025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
AA12	Corrélation de Pearson	,009	1	,189	,134	,331	,205	-,055	,524**
	Sig. (bilatérale)	,962		,317	,481	,074	,276	,775	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
AA13	Corrélation de Pearson	-,238	,189	1	,283	,100	,236	,000	,444*
	Sig. (bilatérale)	,206	,317		,130	,599	,209	1,000	,014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
AA14	Corrélation de Pearson	,067	,134	,283	1	,141	,000	,000	,471**
	Sig. (bilatérale)	,724	,481	,130		,456	1,000	1,000	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
AA15	Corrélation de Pearson	,190	,331	,100	,141	1	,094	,144	,569**
	Sig. (bilatérale)	,314	,074	,599	,456		,619	,447	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
AA16	Corrélation de Pearson	,126	,205	,236	,000	,094	1	,327	,577**
	Sig. (bilatérale)	,508	,276	,209	1,000	,619		,077	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
AA17	Corrélation de Pearson	,247	-,055	,000	,000	,144	,327	1	,480**
	Sig. (bilatérale)	,188	,775	1,000	1,000	,447	,077		,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
total1	Corrélation de Pearson	,409*	,524**	,444*	,471**	,569**	,577**	,480**	1
	Sig. (bilatérale)	,025	,003	,014	,009	,001	,001	,007	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations						
		AA21	AA22	AA23	AA24	total2
AA21	Corrélation de Pearson	1	-,211	,373*	,114	,490**
	Sig. (bilatérale)		,263	,042	,548	,006
	N	30	30	30	30	30
AA22	Corrélation de Pearson	-,211	1	-,018	,048	,400*
	Sig. (bilatérale)	,263		,925	,800	,029
	N	30	30	30	30	30
AA23	Corrélation de Pearson	,373*	-,018	1	,365*	,693**
	Sig. (bilatérale)	,042	,925		,047	,000
	N	30	30	30	30	30
AA24	Corrélation de Pearson	,114	,048	,365*	1	,716**
	Sig. (bilatérale)	,548	,800	,047		,000
	N	30	30	30	30	30
total2	Corrélation de Pearson	,490**	,400*	,693**	,716**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,029	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

Corrélations						
		AA21	AA22	AA23	AA24	total2
AA21	Corrélation de Pearson	1	-,211	,373*	,114	,490**
	Sig. (bilatérale)		,263	,042	,548	,006
	N	30	30	30	30	30
AA22	Corrélation de Pearson	-,211	1	-,018	,048	,400*
	Sig. (bilatérale)	,263		,925	,800	,029
	N	30	30	30	30	30
AA23	Corrélation de Pearson	,373*	-,018	1	,365*	,693**
	Sig. (bilatérale)	,042	,925		,047	,000
	N	30	30	30	30	30
AA24	Corrélation de Pearson	,114	,048	,365*	1	,716**
	Sig. (bilatérale)	,548	,800	,047		,000
	N	30	30	30	30	30
total2	Corrélation de Pearson	,490**	,400*	,693**	,716**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,029	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

Corrélations					
		AA41	AA42	AA43	total4
AA41	Corrélation de Pearson	1	,199	,255	,815**
	Sig. (bilatérale)		,293	,173	,000
	N	30	30	30	30
AA42	Corrélation de Pearson	,199	1	,121	,617**
	Sig. (bilatérale)	,293		,525	,000
	N	30	30	30	30
AA43	Corrélation de Pearson	,255	,121	1	,576**
	Sig. (bilatérale)	,173	,525		,001
	N	30	30	30	30
total4	Corrélation de Pearson	,815**	,617**	,576**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		AB11	AB12	AB13	total5
AB11	Corrélation de Pearson	1	,190	,308	,736**
	Sig. (bilatérale)		,314	,097	,000
	N	30	30	30	30
AB12	Corrélation de Pearson	,190	1	,154	,645**
	Sig. (bilatérale)	,314		,416	,000
	N	30	30	30	30
AB13	Corrélation de Pearson	,308	,154	1	,693**
	Sig. (bilatérale)	,097	,416		,000
	N	30	30	30	30
total5	Corrélation de Pearson	,736**	,645**	,693**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

Corrélations						
		AB21	AB22	AB23	AB24	total6
AB21	Corrélation de Pearson	1	-,218	,024	,082	,423*
	Sig. (bilatérale)		,247	,898	,667	,020
	N	30	30	30	30	30
AB22	Corrélation de Pearson	-,218	1	-,112	-,028	,269
	Sig. (bilatérale)	,247		,555	,884	,151
	N	30	30	30	30	30
AB23	Corrélation de Pearson	,024	-,112	1	,019	,653**
	Sig. (bilatérale)	,898	,555		,922	,000
	N	30	30	30	30	30
AB24	Corrélation de Pearson	,082	-,028	,019	1	,500**
	Sig. (bilatérale)	,667	,884	,922		,005
	N	30	30	30	30	30
total6	Corrélation de Pearson	,423*	,269	,653**	,500**	1
	Sig. (bilatérale)	,020	,001	,000	,005	
	N	30	30	30	30	30

Corrélations						
		AB31	AB32	AB33	AB34	total7
AB31	Corrélation de Pearson	1	,214	,105	,034	,335
	Sig. (bilatérale)		,256	,580	,858	,071
	N	30	30	30	30	30
AB32	Corrélation de Pearson	,214	1	,235	,192	,273
	Sig. (bilatérale)	,256		,211	,310	,144
	N	30	30	30	30	30
AB33	Corrélation de Pearson	,105	,235	1	,081	,111
	Sig. (bilatérale)	,580	,211		,670	,558
	N	30	30	30	30	30
AB34	Corrélation de Pearson	,034	,192	,081	1	-,044
	Sig. (bilatérale)	,858	,310	,670		,817
	N	30	30	30	30	30
total7	Corrélation de Pearson	,335	,273	,111	-,044	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,817	
	N	30	30	30	30	30

Corrélations								
		AB41	AB42	AB43	AB44	AB45	AB46	total8
AB41	Corrélation de Pearson	1	-,107	-,259	,095	,208	,196	,365*
	Sig. (bilatérale)		,574	,167	,618	,271	,300	,047
	N	30	30	30	30	30	30	30
AB42	Corrélation de Pearson	-,107	1	,144	,317	,336	,381*	,692**
	Sig. (bilatérale)	,574		,448	,088	,069	,038	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
AB43	Corrélation de Pearson	-,259	,144	1	,112	-,134	-,047	,278
	Sig. (bilatérale)	,167	,448		,557	,481	,804	,136
	N	30	30	30	30	30	30	30
AB44	Corrélation de Pearson	,095	,317	,112	1	-,060	,042	,537**
	Sig. (bilatérale)	,618	,088	,557		,754	,825	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
AB45	Corrélation de Pearson	,208	,336	-,134	-,060	1	,283	,532**
	Sig. (bilatérale)	,271	,069	,481	,754		,130	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
AB46	Corrélation de Pearson	,196	,381*	-,047	,042	,283	1	,595**
	Sig. (bilatérale)	,300	,038	,804	,825	,130		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
total8	Corrélation de Pearson	,365*	,692**	,278	,537**	,532**	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,047	,000	,136	,002	,002	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations						
		total1	total2	total3	total4	totalg1
total1	Corrélation de Pearson	1	,157	,289	,304	,771**
	Sig. (bilatérale)		,406	,121	,102	,000
	N	30	30	30	30	30
total2	Corrélation de Pearson	,157	1	-,098	,257	,483**
	Sig. (bilatérale)	,406		,605	,171	,007
	N	30	30	30	30	30
total3	Corrélation de Pearson	,289	-,098	1	,113	,535**
	Sig. (bilatérale)	,121	,605		,551	,002
	N	30	30	30	30	30
total4	Corrélation de Pearson	,304	,257	,113	1	,659**
	Sig. (bilatérale)	,102	,171	,551		,000
	N	30	30	30	30	30
totalg1	Corrélation de Pearson	,771**	,483**	,535**	,659**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,002	,000	
	N	30	30	30	30	30

Corrélations						
		total5	total6	total7	total8	totalg2
total5	Corrélation de Pearson	1	,089	-,056	,049	,338
	Sig. (bilatérale)		,640	,770	,795	,068
	N	30	30	30	30	30
total6	Corrélation de Pearson	,089	1	-,011	-,227	,435*
	Sig. (bilatérale)	,640		,954	,228	,016
	N	30	30	30	30	30
total7	Corrélation de Pearson	-,056	-,011	1	,357	,313
	Sig. (bilatérale)	,770	,954		,053	,092
	N	30	30	30	30	30
total8	Corrélation de Pearson	,049	-,227	,357	1	,530**
	Sig. (bilatérale)	,795	,228	,053		,003
	N	30	30	30	30	30
totalg2	Corrélation de Pearson	,338	,435*	,313	,530**	1
	Sig. (bilatérale)	,068	,016	,092	,003	
	N	30	30	30	30	30

Corrélations				
		totalg1	totalg2	TOTALA
totalg1	Corrélation de Pearson	1	,263	,826**
	Sig. (bilatérale)		,160	,000
	N	30	30	30
totalg2	Corrélation de Pearson	,263	1	,761**
	Sig. (bilatérale)	,160		,000
	N	30	30	30
TOTALA	Corrélation de Pearson	,826**	,761**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

Corrélations									
		BA11	BA12	BA13	BA14	BA15	BA16	BA17	total9
BA11	Corrélation de Pearson	1	-,107	-,028	,063	-,072	-,192	-,269	-,011
	Sig. (bilatérale)		,575	,884	,742	,707	,311	,151	,955
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
BA12	Corrélation de Pearson	-,107	1	-,256	-,307	,031	,436*	-,019	,196
	Sig. (bilatérale)	,575		,172	,098	,873	,016	,920	,299
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
BA13	Corrélation de Pearson	-,028	-,256	1	,187	,014	-,121	-,015	,328
	Sig. (bilatérale)	,884	,172		,322	,941	,523	,937	,077
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
BA14	Corrélation de Pearson	,063	-,307	,187	1	-,294	,248	,107	,440*
	Sig. (bilatérale)	,742	,098	,322		,114	,186	,575	,015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
BA15	Corrélation de Pearson	-,072	,031	,014	-,294	1	,055	,507**	,404*
	Sig. (bilatérale)	,707	,873	,941	,114		,773	,004	,027
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
BA16	Corrélation de Pearson	-,192	,436*	-,121	,248	,055	1	,252	,694**
	Sig. (bilatérale)	,311	,016	,523	,186	,773		,180	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
BA17	Corrélation de Pearson	-,269	-,019	-,015	,107	,507**	,252	1	,606**
	Sig. (bilatérale)	,151	,920	,937	,575	,004	,180		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
total9	Corrélation de Pearson	-,011	,196	,328	,440*	,404*	,694**	,606**	1
	Sig. (bilatérale)	,955	,001	,000	,015	,009	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations						
		BA21	BA22	BA23	BA24	total10
BA21	Corrélation de Pearson	1	-,146	-,256	-,459*	,148
	Sig. (bilatérale)		,441	,172	,011	,436
	N	30	30	30	30	30
BA22	Corrélation de Pearson	-,146	1	,202	-,023	,623**
	Sig. (bilatérale)	,441		,284	,905	,000
	N	30	30	30	30	30
BA23	Corrélation de Pearson	-,256	,202	1	,024	,556**
	Sig. (bilatérale)	,172	,284		,901	,001
	N	30	30	30	30	30
BA24	Corrélation de Pearson	-,459*	-,023	,024	1	,308
	Sig. (bilatérale)	,011	,905	,901		,098
	N	30	30	30	30	30
total10	Corrélation de Pearson	,148	,623**	,556**	,308	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,008	
	N	30	30	30	30	30

Corrélations								
		BA31	BA32	BA33	BA34	BA35	BA36	total11
BA31	Corrélation de Pearson	1	,000	-,041	,585**	-,041	,185	,300
	Sig. (bilatérale)		1,000	,830	,001	,830	,329	,107
	N	30	30	30	30	30	30	30
BA32	Corrélation de Pearson	,000	1	,120	,000	,120	,408*	,418*
	Sig. (bilatérale)	1,000		,526	1,000	,526	,025	,021
	N	30	30	30	30	30	30	30
BA33	Corrélation de Pearson	-,041	,120	1	-,147	1,000**	,000	,831**
	Sig. (bilatérale)	,830	,526		,437	,000	1,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
BA34	Corrélation de Pearson	,585**	,000	-,147	1	-,147	,083	,186
	Sig. (bilatérale)	,001	1,000	,437		,437	,662	,324
	N	30	30	30	30	30	30	30
BA35	Corrélation de Pearson	-,041	,120	1,000**	-,147	1	,000	,831**
	Sig. (bilatérale)	,830	,526	,000	,437		1,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
BA36	Corrélation de Pearson	,185	,408*	,000	,083	,000	1	,435*
	Sig. (bilatérale)	,329	,025	1,000	,662	1,000		,016
	N	30	30	30	30	30	30	30
total11	Corrélation de Pearson	,300	,418*	,831**	,186	,831**	,435*	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,021	,000	,004	,000	,016	
	N	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations					
		total9	total10	total11	TOTALB
total9	Corrélation de Pearson	1	-,150	,644**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,428	,000	,000
	N	30	30	30	30
total10	Corrélation de Pearson	-,150	1	,119	,158
	Sig. (bilatérale)	,428		,531	,406
	N	30	30	30	30
total11	Corrélation de Pearson	,644**	,119	1	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,531		,000
	N	30	30	30	30
TOTALB	Corrélation de Pearson	,853**	,158	,931**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,406	,000	
	N	30	30	30	30

Corrélations				
		TOTALA	TOTALB	TOTAL
TOTALA	Corrélation de Pearson	1	,222	,818**
	Sig. (bilatérale)		,238	,000
	N	30	30	30
TOTALB	Corrélation de Pearson	,222	1	,743**
	Sig. (bilatérale)	,238		,000
	N	30	30	30
TOTAL	Corrélation de Pearson	,818**	,743**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

(الملحق رقم 04)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,602	36

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,600	17

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,665	53

(الملحق رقم 05)

Statistiques						
		الجنس	الوظيفة	المؤهل	الخبرة	العمر
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	76,7	76,7	76,7
	أنثى	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الداخلي مدقق	4	13,3	13,3	13,3
	مالي مدير	3	10,0	10,0	23,3
	قسم رئيس	6	20,0	20,0	43,3
	محاسب	15	50,0	50,0	93,3
	علم مدير	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهنية شهادة	7	23,3	23,3	23,3
	ليسانس	18	60,0	60,0	83,3
	ماستر	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	4	13,3	13,3	13,3
	سنوات 10 إلى 5 من	8	26,7	26,7	40,0
	سنوات 10 من أكثر	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 من اقل	4	13,3	13,3	13,3
	سنة 40 إلى 35 من	4	13,3	13,3	26,7
	سنة 45 إلى 40 من	6	20,0	20,0	46,7
	سنة 45 من أكبر	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

(الملحق رقم 06)

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
TOTAL	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TOTAL	,153	30	,073	,961	30	,329

(الملحق 07)

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
AA11	30	4,43	,504	,092
AA12	30	4,53	,507	,093
AA13	30	4,67	,479	,088
AA14	30	4,50	,509	,093
AA15	30	4,67	,479	,088
AA16	30	3,47	,507	,093
AA17	30	4,40	,498	,091
AA21	30	4,33	,479	,088
AA22	30	3,77	,568	,104
AA23	30	4,27	,450	,082
AA24	30	4,50	,630	,115
AA31	30	4,33	,479	,088
AA32	30	4,57	,504	,092
AA33	30	4,73	,450	,082
AA34	30	4,50	,509	,093
AA35	30	4,43	,504	,092
AA41	30	3,90	,845	,154
AA42	30	3,30	,596	,109
AA43	30	4,33	,479	,088

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
AA11	15,577	29	,000	1,433	1,25	1,62
AA12	16,551	29	,000	1,533	1,34	1,72
AA13	19,039	29	,000	1,667	1,49	1,85
AA14	16,155	29	,000	1,500	1,31	1,69
AA15	19,039	29	,000	1,667	1,49	1,85
AA16	5,037	29	,000	,467	,28	,66
AA17	15,389	29	,000	1,400	1,21	1,59
AA21	15,232	29	,000	1,333	1,15	1,51
AA22	7,389	29	,000	,767	,55	,98
AA23	15,425	29	,000	1,267	1,10	1,43
AA24	13,047	29	,000	1,500	1,26	1,74
AA31	15,232	29	,000	1,333	1,15	1,51
AA32	17,026	29	,000	1,567	1,38	1,75
AA33	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
AA34	16,155	29	,000	1,500	1,31	1,69
AA35	15,577	29	,000	1,433	1,25	1,62
AA41	5,835	29	,000	,900	,58	1,22
AA42	2,757	29	,010	,300	,08	,52
AA43	15,232	29	,000	1,333	1,15	1,51

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
BA11	30	4,67	,479	,088
BA12	30	4,73	,450	,082
BA13	30	3,77	,858	,157
BA14	30	4,37	,765	,140
BA15	30	4,03	,669	,122
BA16	30	3,80	1,126	,206
BA17	30	4,10	,803	,147
BA21	30	4,63	,490	,089
BA22	30	4,73	,450	,082
BA23	30	4,77	,430	,079
BA24	30	4,73	,450	,082
BA31	30	4,73	,450	,082
BA32	30	4,50	,509	,093
BA33	30	3,80	1,126	,206
BA34	30	4,60	,498	,091
BA35	30	3,80	1,126	,206
BA36	30	4,00	,830	,152

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
BA11	19,039	29	,000	1,667	1,49	1,85
BA12	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
BA13	4,892	29	,000	,767	,45	1,09
BA14	9,786	29	,000	1,367	1,08	1,65
BA15	8,464	29	,000	1,033	,78	1,28
BA16	3,890	29	,001	,800	,38	1,22
BA17	7,503	29	,000	1,100	,80	1,40
BA21	18,252	29	,000	1,633	1,45	1,82
BA22	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
BA23	22,494	29	,000	1,767	1,61	1,93
BA24	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
BA31	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
BA32	16,155	29	,000	1,500	1,31	1,69
BA33	3,890	29	,001	,800	,38	1,22
BA34	17,588	29	,000	1,600	1,41	1,79
BA35	3,890	29	,001	,800	,38	1,22
BA36	6,595	29	,000	1,000	,69	1,31

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
BA11	30	4,67	,479	,088
BA12	30	4,73	,450	,082
BA13	30	3,77	,858	,157
BA14	30	4,37	,765	,140
BA15	30	4,03	,669	,122
BA16	30	3,80	1,126	,206
BA17	30	4,10	,803	,147
BA21	30	4,63	,490	,089
BA22	30	4,73	,450	,082
BA23	30	4,77	,430	,079
BA24	30	4,73	,450	,082
BA31	30	4,73	,450	,082
BA32	30	4,50	,509	,093
BA33	30	3,80	1,126	,206
BA34	30	4,60	,498	,091
BA35	30	3,80	1,126	,206
BA36	30	4,00	,830	,152

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
BA11	19,039	29	,000	1,667	1,49	1,85
BA12	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
BA13	4,892	29	,000	,767	,45	1,09
BA14	9,786	29	,000	1,367	1,08	1,65
BA15	8,464	29	,000	1,033	,78	1,28
BA16	3,890	29	,001	,800	,38	1,22
BA17	7,503	29	,000	1,100	,80	1,40
BA21	18,252	29	,000	1,633	1,45	1,82
BA22	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
BA23	22,494	29	,000	1,767	1,61	1,93
BA24	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
BA31	21,108	29	,000	1,733	1,57	1,90
BA32	16,155	29	,000	1,500	1,31	1,69
BA33	3,890	29	,001	,800	,38	1,22
BA34	17,588	29	,000	1,600	1,41	1,79
BA35	3,890	29	,001	,800	,38	1,22
BA36	6,595	29	,000	1,000	,69	1,31

الملحق 08

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
totalg1	30	4,2965	,18569	,03390
totalg2	30	4,2706	,18055	,03296
TOTALB	30	4,3392	,26563	,04850

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
totalg1	38,243	29	,000	1,29649	1,2272	1,3658
totalg2	38,545	29	,000	1,27059	1,2032	1,3380
TOTALB	27,614	29	,000	1,33922	1,2400	1,4384

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,465[a]	,216	,085	,25416
a. Valeurs prédites : (constantes), totalg1				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,442	1	,238	8,678	,005[b]
	Résidu	1,604	28	,065		
	Total	2,046	29			
a. Variable dépendante : TOTALB						
b. Valeurs prédites : (constantes), totalg1						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,245	1,093		2,054	,049
	totalg1	,487	,254	,341	1,918	,065
a. Variable dépendante : TOTALB						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548[a]	,300	-,036	,27031
a. Valeurs prédites : (constantes), totalg2				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,614	1	,000	7,004	,045[b]
	Résidu	1,432	28	,073		
	Total	2,046	29			
a. Variable dépendante : TOTALB						
b. Valeurs prédites : (constantes), totalg2						

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	4,414	1,188		3,715	,001	1,980	6,848
	totalg2	-,018	,278	-,012	-,063	,950	-,587	,552
a. Variable dépendante : TOTALB								

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,498[a]	,249	,015	,26359
a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALA				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,509	1	,101	6,451	,038[b]
	Résidu	1,537	28	,069		
	Total	2,046	29			
a. Variable dépendante : TOTALB						
b. Valeurs prédites : (constantes), TOTALA						

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	2,607	1,439		1,812	,081	-,340	5,554
	TOTALA	,404	,336	,222	1,205	,238	-,283	1,092
a. Variable dépendante : TOTALB								

(الملحق رقم 09)

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL	ذكر	23	4,2961	,13028	,02716
	أنثى	7	4,3208	,19456	,07354

Test d'échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances			
		F	Sig.	t	ddl
TOTAL	Hypothèse de variances égales	2,162	,153	-,389	28
	Hypothèse de variances inégales			-,314	7,710

العمر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,031	3	,010	,466	,708
Intra-groupes	,573	26	,022		
Total	,604	29			

المؤهل العلمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,019	2	,009	,435	,652
Intra-groupes	,585	27	,022		
Total	,604	29			

الوظيفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,051	4	,013	,571	,686
Intra-groupes	,553	25	,022		
Total	,604	29			

الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,017	2	,009	,400	,675
Intra-groupes	,586	27	,022		
Total	,604	29			

ملخص الدرلسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وبعد دراسة نظرية للتحكم في أهم مصطلحات الدراسة، دعمنا هذه الأخيرة بدراسة ميدانية وذلك بتوزيع استمارة على عينة من مؤسسات اقتصادية بولاية جيجل.

ولتسهيل عملية معالجة البيانات التي تم جمعها، استخدمنا برنامج spss لاختبار الفرضيات بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي.

وبعد الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى نتيجة مفادها أنه هناك التزام للمراجعين الداخليين بالمعايير والإجراءات المقبولة قبولا عاما أثناء تنفيذهم لمهمة المراجعة، لكن هذا الالتزام توصلنا أنه لا يؤثر على اتخاذ القرارات المالية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، اتخاذ القرار، القرارات المالية.

Résumé:

La présente étude vise à montrer dans quelle mesure l'audit interne contribue au processus de prise de décision financière au niveau de l'entreprise économique. Suite à une étude théorique pour cerner les principaux concepts liés au sujet, nous avons appuyé notre démarche par une étude de terrain où nous avons distribué un questionnaire d'enquête sur un échantillon d'entreprises de la wilaya de Jijel.

Afin de faciliter l'analyse des données collectées, nous avons fait appel au programme SPSS pour tester les hypothèses de recherche grâce à une équation de régression linéaire.

Suite à l'étude de terrain, nous avons conclu que les auditeurs internes se conforment aux normes et procédures généralement admises lors de l'exercice de leur profession d'audit mais cette conformité n'influe pas significativement sur le processus de prise de decision au niveau de l'entreprise.

Mots clés : audit interne, la prise de decision, Les décisions financiers.