الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Jijel
Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضـــوع

المراجعة الداخلية ودورها في ترشيد القرارات المالية

دراسة حالة بمؤسسة جيجل -الكاتمية للفلين- (J.L.E)

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: دراسات محاسبية وجبائية معمقة

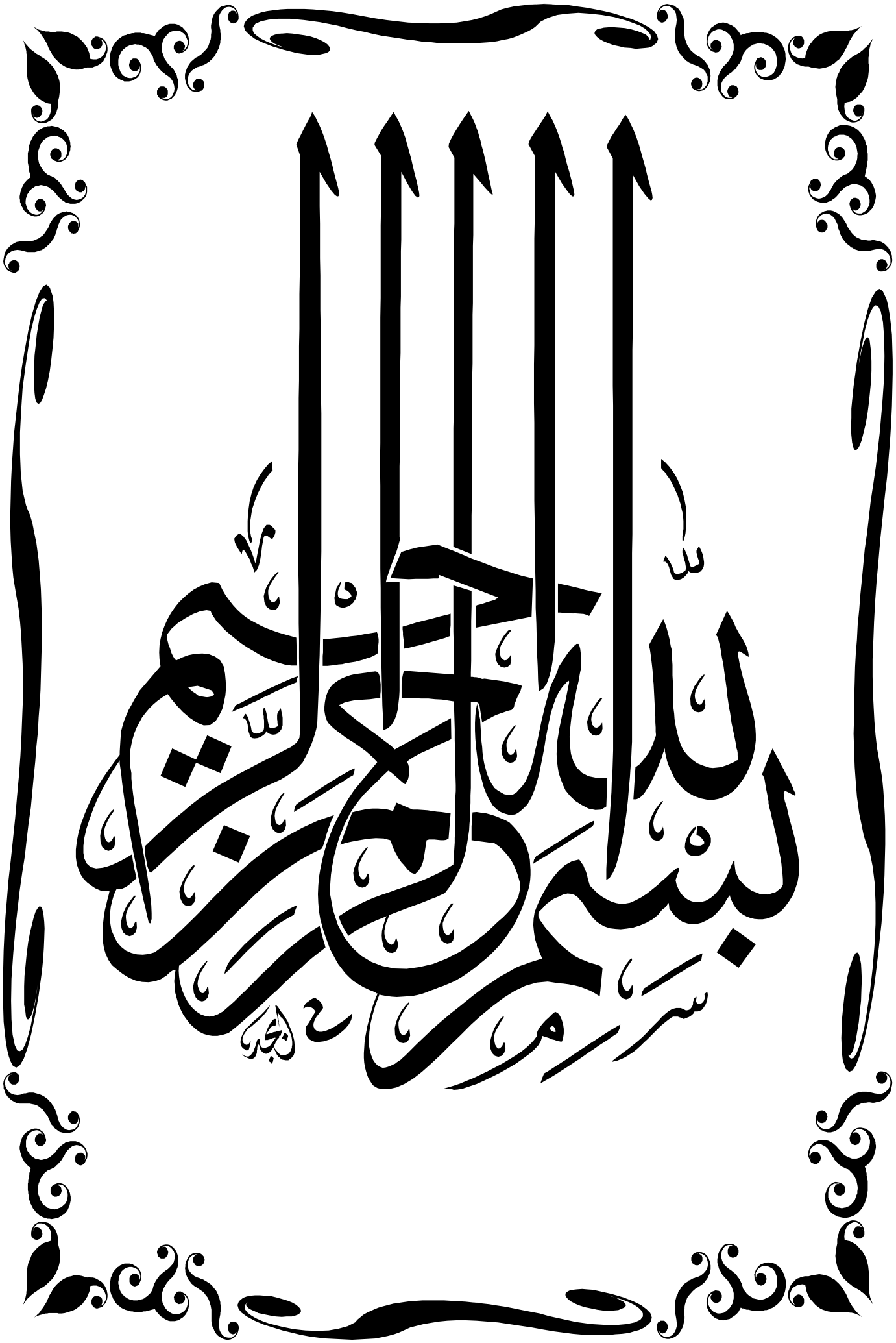
إعداد الطالبتان
حياة سلامنة
فيروز بومنيو

إشراف الأستاذ(ة)
محمود كبيش

أمام اللجنة المشكلة من:

أ.مريم ماطي	الرتبة	رئيسا
أ.محمود كبيش	الرتبة	مشرفا ومقررا
أ.اليمين سعادة	الرتبة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا دربنا ومهد طريقنا ويسر لنا أمرنا لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة نعود إلى أعوام قضيناها مع أساتذتنا الكرام وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

نخص بالذكر الأستاذ **'محمود كبيش'** الذي تفضل علينا بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله كل الخير وله منا كل التقدير والاحترام

" كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ،فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

*كما نخص بالشكر والعرفان كل أساتذة قسم العلوم التجارية الذين ساندونا طيلة مشوارنا الدراسي نخص بالذكر الاستاذ "**عمران بوريبة**"*

وكذالك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة

كما نتقدم بالشكر الى كل عمال مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين- الذين ساعدونا على اتمام تربصنا وناصة علي بونار وعلي منيب رجم

وفي الاخير نتقدم الى كل من ساعدنا على انجز هذا البحث من قريب او من بعيد

فيروز وحياة

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

إهدائي ليس لتخرجي فقط فإذا كان الإهداء يجب ولو بجزء من الوفاء

فالإهداء إلى:

إلى من علمني العطاء بدون انتظار أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار و ها أنا أقف لأقطف إحدى هذه الثمرات التي ينعت لي وهي تخرجي في انتظار قطف المزيد بإذن الله

أبي الحبيب...

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وأعطتني من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعني لغدٍ أجمل

أمي الحبيبة..

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة وشاركوني حليب الأمومة إخوتي فاتح وزوجته سهام، توفيق وزوجته رزيقة،اخي صديق الذي تعب معي كثيرا لإخراج هذا العمل، وعبد المنعم

وأخواتي وداد، سامية، صباح، نصيرة وأزواجهم كل باسمه

إلى كل عائلتي صغيرها و كبيرها و خاصة أختي الصغرى خولة وعبد المنعم وابنة أختي لينة

ألاء والكتاكيت: أمين، إياد، أيوب، إلياس، زياد، أنس وحنين

إلى صديقتي المميزة و شريكتي في هذا العمل التي عشت معها أجمل الأيام واللحظات الدراسية " حياة"

إلى الذي ساعدني وقدم لي كل العون خطيبي وكل عائلته خاصة اختيه صفاء واميمة

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي .. إلى من تميزوا بالوفاء والعطاء..إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

صديقاتي.. زينب، مريم، نبيلة، سميحة، دلال، روندة، حنان

إلى كل دفعة الماستر دراسات محاسبية وجبائية معمقة 2015/2014

إلى كل من ذكره قلبي ولم يذكره قلمي

أهدي هذا البحث المتواضع راجيةً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

فيروز

$

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل و لم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى الصدر الحنون الذي أويت إليه أيام خوفي إلى الشمعة التي احترقت لتضيء لي سبيلي إلى من تذلل لأتفتح وتشقى لإسعادي إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي

إلى أغلى الحبايب حبيبتي وقرة عيني أمي الغالية.

إلى من كلفه الله الهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كان عوني وسندي إلى من مد لي يده لأخرج إلى بر الأمان أرجو من الله أن يمد في عمرك

لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار أبي العزيز.

إلى من شاركوني حليب الأمومة وقاسموني الفرح والحزن وسقف البيت إلى من يعجز اللسان عن وصف ما أكنه من حب و حنان أخواتي: نوال، عائشة، سهام، ساجية.

إلى إخوتي: توفيق ، نبيل، السبتي، أكرم.

إلى الكتاكيت الصغار: سلسبيل، يونس، بلال، آية، كوثر، يسرى دون أن أنسى أمهاتهم فاطمة، وافية.

إلى كل أفراد العائلة دون استثناء.

إلى من جمعتني بهم أيام الجامعة: مريم، نبيلة، سميحة، دلال، روندة، حنان

إلى من جمعني بها هذا العمل وتقاسمت معها حلوه ومره: فيروز.

إلى كل دفعة الماستر دراسات محاسبية وجبائية معمقة 2015/2014

إلى كل من نسيه قلمي وتذكره قلبي.

حياة

الملخص:

إن الهدف من الدراسة هو التعرف على وظيفة المراجعة بمفهومها الحديث، إذ تعد أداة من الأدوات التي تساعد إدارة المؤسسة على بلوغ أهدافها، فهي تعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية والمالية والتشغيلية، الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية وظيفة مهمة في تقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلية ومساعدة إدارة المؤسسة في بلوغ مسؤوليتها المختلفة. وفي ظل التطورات الراهنة والمليئة بالفرص والتهديدات، وكذلك الأشكال المختلفة للمؤسسات وتنوعها وعلى اختلاف أحجامها، زادت حاجة المؤسسة إلى اعتماد وظيفة المراجعة الداخلية، حيث تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياستها واجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة، إذ يلجأ المراجع الداخلي إلى أحد أنواع المراجعة الداخلية وهي المراجعة التحليلية، والتي تعتبر وسيلة من الوسائل التي يلجأ إليها المراجع الداخلي للتعرف على المؤشرات المالية الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم تمكين المؤسسة من اتخاذ القرارات المالية المناسبة بما يخدم أهدافها المسطرة، إلا أن الإقبال على اتخاذ قرارات مالية (استثمارية، تمويلية، قرارات توزيع الأرباح) يحتاج إلى الاعتماد على المعلومات المالية الموثوقة في القوائم المالية.

هذا الأمر جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات المالية يستعان بها من أجل دعم وتفعيل هذه القرارات المالية بما يضمن الحصول على أكبر عائد ممكن.

من خلال ما سبق قامت مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– على إستحداث هذه الوظيفة والمتمثلة في المراجعة الداخلية التي تهدف لمساعدتها على إدارة المؤسسة بشيء من الفعالية والكفاءة، إذ تسعى المؤسسة إلى تبني أنظمة رقابية تمدها بالمعلومات اللازمة والكافية لتحقيق الأهداف المنشودة، فكان بذلك للمراجعة الداخلية دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة التحليلية، القوائم المالية، القرارات المالية، المعلومة المالية، الرقابة الداخلية.

Abstract:

The aim of our study is to identify the audit in its modern concept. The audit and theory of decision is considered one of the most important tools that help the institution management in achieving its goals. Internal audit serves to evaluate the performance of accounting, statement financial and operational, which made it an important function in the evaluation and development of the internal control system, and help the administration of institution in achieving its different and diverse responsibilities.

In light of the current developments filled of opportunities and threats, as well as diversity of institutions and the difference of their size, the institution's need increased to the adoption of the internal audit function which helps the administration in application of its policy and procedures and achievement of their goals effectively and efficiently. Usually, the internal auditor resort to a kind of internal audit called: the analytical audit, which is considered as one important means to get know the institution's financial indicators, and then enable the institution to take appropriate financial decision in order to serve its ruler goals, however, taking financial decision (investment, financing, profit distribution decisions) need to rely on reliable financial information in the financial lists. This fact has made of the internal audit tool to ensure this kind of financial information and had to support and activate the financial decisions to ensure access to the largest possible return.

Through the above, the corporation adopted jijel -alkatmyah for flyn- this function for the conduct and management of the institution with some effectiveness and efficiency, where it seeks through this step to adopt supervisory systems providing to them with the necessary and sufficient information to achieve the desired goals. Internal audit has proven to be a powerful tool in financial decision-making process of the institution.

Keywords: audit, internal audit, analytical audit, financial lists, financial decisions, financial information, internal control.

الفهرس

فهرس المحتويـــــات	الصفحة
الشكر	I
الإهداء	II
الملخص	IV
الفهرس	VIII
قائمة الجداول الاشكال	XII
قائمة المصطلحات	XIII
المقدمـــة العامـــة	01
الفصل الأول: الإطار النظري العام للمراجعة الداخلية	07
تمهيـــــــد	08
المبحث الأول: مدخل للمراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية	09
المطلب الأول: مفهوم المراجعة	09
المطلب الثاني: نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية	14
المطلب الثالث: أنواع المراجعة الداخلية ودورها في تدعيم الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية	18
المبحث الثاني: مقومات، ومراحل تنفيذ المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية	20
المطلب الأول: مقومات المراجعة الداخلية	20
المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية	23
المطلب الثالث: خطوات تنفيذ وظيفة المراجعة الداخلية	26
المبحث الثالث: الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية	31
المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية وفعاليته في جودة المراجعة الداخلية	32
المطلب الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل نظام المعلومات المحاسبي	36

خلاصة	41
الفصل الثاني: مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية	42
تمهيـــــــــد	43
المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرارات	44
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار	44
المطلب الثاني: ماهية القرار المالي	48
المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار المالي	50
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقرارات المالية	54
المطلب الأول: قرار الاستثمار	54
المطلب الثاني: قرار التمويل	60
المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح	63
المبحث الثالث: أهمية المراجعة الداخلية والتحليلية في اتخاذ القرارات المالية	67
المطلب الأول: تأثير جودة المراجعة الداخلية على نوعية المعلومة المحاسبية	67
المطلب الثاني: المراجعة التحليلية كأداة لترشيد القرارات المالية	72
المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في ضبط نظام المعلومات المحاسبية من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرار المالي	77
خلاصة	81
الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة جيجل- الكاتمية للفلين- (J.L.E)	82
تمهيـــــــــد	83
المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيجل -الكاتمية للفلين-(J.L.E)	84
المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة جيجل -الكاتمية للفلين-	84
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل -الكاتمية للفلين-	85
المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها	89

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية والية عملها بمؤسسة جيجل–الكاتمية للفلين– (J.L.E)	90
المطلب الأول: تقديم المراجعة الداخلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	90
المطلب الثاني: مسار والية عمل المراجعة الداخلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	91
المطلب الثالث: تقييم المراجعة الداخلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	95
المبحث الثالث: أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E)	97
المطلب الأول: طبيعة القرارات المالية المتخذة داخل مؤسسة جيجل– الكاتمية للفلين–	98
المطلب الثاني: المؤشرات المالية كأداة لاتخاذ القرارات المالية بمؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين–	99
المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات المالية المتخذة بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	105
خلاصة	109
الخاتمة العامة	110
قائمة المراجع والمصادر	114
قائمة الملاحق	124

قائمة الجداول والأشكال

قائمـــــــة الجـــداول والأشكـــــال

أولا: قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	**نتائج مقابلة مع المراجع الداخلي لمؤسسة جيجل -الكاتمية للفلين- لتقييم مدى فاعلية المراجعة الداخلية ونظام لرقابة الداخلية**	97-96
(2-3)	**حساب رأس المال العامل الصافي**	100
(3-3)	**حساب احتياجات رأس المال العامل**	101
(4-3)	**حساب الخزينة الصافية**	102
(5-3)	**حساب نسب التمويل ونسب السيولة**	104-103

ثانيا: قائمة الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	**مكونات نظام الرقابة الداخلية**	36
(2-2)	**المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات**	47
(3-2)	**دورة حياة عملية المراجعة الداخلية**	79
(4-3)	**الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل -الكاتمية للفلين-**	87
(5-3)	**التمثيل البياني لرأس المال العامل الصافي، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة الصافية.**	104

قائمة المصطلحات

قائمـــــــة المصطلحات

الرمز	اللغة العربية	اللغة الأجنبية
AAA	الجمعية المحاسبية الأمريكية	American Accounting Association
IIA	معهد المدققين الداخليين	Institute of Internal Auditors
AICPA	مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين	American International Certified Public Accountant
PERT	تقنية برنامج استعراض مراجعة التقييم	Program Evaluation Review Technique
SWOT	القوة، الضعف، الفرص، التهديدات	Strangest, Weaknesses, Opportunities, Threats
DR	فترة الاسترداد	Date De Récupération
VAN	صافي القيمة الحالية	Valeur Actuelle Nette
TRI	معدل العائد الداخلي	Taux De Rendement Interne
IP	مؤشر الربحية	Indice De Profit
CAF	طاقة التمويل الذاتي	Capacité D'auto Financement

المقدمة العامة

لقد أدت التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلى ظهور الحاجة إلى معلومات مالية ذات مصداقية وجودة عالية لمسايرة التطورات الحاصلة، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية ومتطلبات إعداد كشوفات مالية وفق معايير المحاسبة الدولية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المالية الصائبة داخل المؤسسة، ومع تزايد حاجة المساهمين والمستثمرين إلى معلومات مالية أكيدة ومطالبتهم بحصة من الأرباح والإطلاع على الوضعية المالية للمؤسسة طوال السنة بشكل مستمر للوقوف على حقيقة مساهمتهم الحالية ولأجل التقليل من حدة الأخطار المستقبلية، كان لا بد من وجود إطار شفاف ومناسب لتزويد هؤلاء الأطراف بحقيقة المركز المالي للمؤسسة نهاية كل دورة مالية، ألا وهي المراجعة الداخلية.

فوظيفة المراجعة الداخلية تعتبر تلك الأداة االرقابية التي تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة وتحليلها وتقييم مدى إحترامها.

إن المراجعة الداخلية نشاط تقييمي مستقل نسبيا عن المؤسسة، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية، واستخدام المراجعة التحليلية القائمة بالدرجة الأولى على النسب المالية وغيرها من العمليات لخدمة الإدارة وذلك من خلال متابعة مدى فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة، كما تهدف المراجعة الداخلية إلى التحقق من الدقة المحاسبية والمحافظة على الأصول وكذلك مراجعة أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم النظام المحاسبي والمالي وضمان صحته وسلامته بهدف تقديم بيانات مالية محاسبية ذات قيمة ونوعية تكون قاعدة للقرارات المالية الحالية والمستقبلية أو لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات ومن ثم تصحيح قرارات مالية سابقة.

فالقرار يكون مقصودا وليس عفويا، حيث تختار المؤسسة البديل الذي يحقق لها أكبر قدر ممكن من الأهداف بفاعلية وكفاءة، وقد تجد المؤسسة أحيانا صعوبات في اتخاذ القرارات المالية إما لعدم توفر أركانها أو لعوامل أخرى تؤثر على عملية اتخاذ القرارات أو تعيقها.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في ترشيد عملية إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية؟

وللوصول إلى إجابة لهذا التساؤل الرئيسي لا بد من الإستعانة بمجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أنواع القرارات المالية الممكن إتخاذها في المؤسسة وماهي أهم العناصر المساهمة في جودتها؟

- ما هو دور المعلومة المحاسبية في تفعيل نظام المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية؟
- كيف تساهم المراجعة التحليلية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مصلحة المراجعة الداخلية في تفعيل عملية إتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وفي سبيل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية السالفة الذكر، بالإمكان الانطلاق من الفرضيات التالية:

1.من بين القرارات المالية المتخذة في المؤسسة الإقتصادية نجد قرار التمويل وقرار الإستثمار حيث يعتبران هاذين القرارين من أهم القرارات المالية في المؤسسة.

2. تعتبر المعلومة المحاسبية هي الدعامة الأساسية لضمان جودة المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية.

3.المراجعة التحليلية القائمة على المؤشرات والنسب المالية تسمح بتحليل المعلومة من اجل اتخاذ القرارات المالية.

4. لمصلحة المراجعة الداخلية دور فعال في تفعيل عملية إتخاذ القرار المالي في المؤسسة الإقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة وإنما يعود إلى جملة من الأسباب الموضوعية والذاتية أهمها:

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للطالبتين لمواضيع المراجعة الداخلية والإطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال؛
- الميل الشخصي للطالبتين لاحتراف مهنة المراجعة مستقبلا.

الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر، خاصة ما يتعلق بمساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية على حد علم الطالبتين؛
- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيرى المؤسسات الاقتصادية، وخاصة الفئة التي تعمل بالوظيفة المالية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهم الأهداف التي نسعى للوصول إليها من خلال هذه الدراسة في ما يلي:

- الاهتمام بالنواحي الوظيفية للمراجعة الداخلية، وتبيان الدور الذي تؤديه في مجال اتخاذ القرار المالي؛
- إبراز مكانة المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- التوصل إلى مدى مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة والتطبيق الفعال لنظام الرقابة الداخلية؛
- أهمية المراجعة الداخلية تظهر باعتبارها الركيزة والأداة الأساسية، في التحقق من صحة البيانات والمعلومات المحاسبية، إذ نجد أن إدارة المؤسسة تولي أهمية للمراجعة الداخلية وذلك من أجل معرفة سلامة مركزها المالي والسيولة المتاحة من خلال اتخاذ العديد من القرارات المالية وخاصة قرار التمويل؛
- إبراز أهمية ودرجة الاستفادة من المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار المالي.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تستدعي طبيعة البحث استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، فقد اعتمدنا على المنهج التاريخي من خلال سرد التطور التاريخي الذي مرت به المراجعة الداخلية، وعلى المنهج الوصفي والتحليلي في استعراضنا لباقي الأطوار النظرية للبحث.

أما الفصل الثالث فقد استعملنا مدخل دراسة حالة من خلال دراسة حالة مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، وذلك بالاعتماد على أداتين هما المقابلة والوثائق الداخلية للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات على المستوى الوطني التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية والقرارات المالية، ولكن وفي حدود علمنا فإن الدراسات التي مزجت المراجعة الداخلية بالقرارات المالية هي:

- **عزيز لوجاني، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي**

دراسة حالة بمؤسسة الرزم المعدني (EMB)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

تتمحور إشكالية البحث حول دور المراجعة الداخلية في تحسين عملية إتخاذ القرار المالي.

قسم الباحث الموضوع إلى ثلاث فصول، تناول في الفصل الأول اتخاذ القرار المالي وتطرق في الفصل الثاني إلى المراجعة المحاسبية الداخلية وعلاقتها بإتخاذ القرار المالي، أما في الفصل الثالث فتناول دراسة حالة في مؤسسة الرزم المعدني(EMB).

الملاحظ في هذه الدراسة أن الباحث اكتفى بالجانب النظري للمراجعة المحاسبية الداخلية دون التطرق للمراجعة التحليلية القائمة على تحليل النسب المالية بشتى أنواعها خاصة أثناء دراسة حالة، فهو ركز بدرجة كبيرة على فعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين المراجعة المحاسبية الداخلية وبذلك توصل الباحث إلى مجموعة من المعطيات والنتائج خالية من الأخطاء وتقديمها إلى مستخدمي القوائم المالية لاتخاذها في عملية إتخاذ القرار المالي.

- **أحمد نقاز، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار –دراسة حالة بمجمع صيدال–، رسالة ماحستير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2007/2006.**

تتمحور إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل القرارات المتخذة بمختلف مستوياتها الإدارية داخل مجمع صيدال.

قسم الباحث الموضوع إلى أربعة فصول، حيث تناول في الفصل الأول المدخل العلمي للمراجعة وتناول في الفصل الثاني الإطار العلمي للمراجعة الداخلية أما في الفصل الثالث فتناول مساهمة المراجعة الداخلية في صنع القرار وتطرق في الفصل الرابع إلى دراسة حالة بمجمع صيدال.

الملاحظ في هذه الدراسة أن الباحث اهتم بشكل كبير بالقرار بشتى أنواعه وعلى مختلف مستوياته، غير أنه ومن وجهة نظرنا أغفل جانبا مهما لنوع اخرمن القرارات وهي القرارات المالية القائمة على المراجعة المالية التحليلية وهو ما سنحاول التطرق إليها بإسهاب في بحثنا.

هيكل البحث:

تبعا للأهداف المتوخاة من البحث، ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسة تسبقهم المقدمة العامة وتعقبهم الخاتمة العامة.

يتناول الفصل الأول الإطار النظري العام للمراجعة الداخلية حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية، المبحث الأول مدخل للمراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية هو بدوره قسم

إلى ثلاث مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول مفهوم المراجعة (التعريف، الأهمية، الأهداف، الأنواع)، المطلب الثاني تضمن نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية (نشأة المراجعة الداخلية، مفهوم المراجعة الداخلية)، و المطلب الثالث نجد فيه أنواع المراجعة الداخلية ودورها في تدعيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مقومات ومراحل تنفيذ المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية، هو بدوره قسم إلى ثلاث مطالب رئيسية تطرقنا في المطلب الأول إلى مقومات المراجعة الداخلية، في المطلب الثاني معايير المراجعة الداخلية بدءا بالمعايير الشخصية ثم معايير العمل الميداني وانتهاء بمعايير إعداد التقرير، أما المطلب الثالث فقد تضمن خطوات تنفيذ وظيفة المراجعة الداخلية.

أما في المبحث الثالث فتناولنا الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية وفيه مطلبين، الأول تضمن نظام الرقابة الداخلية وفعاليته في جودة المراجعة الداخلية، والثاني تتضمن دور نظام الرقابة الداخلي في تفعيل نظام المعلومات المحاسبي.

الفصل الثاني تناولنا فيه مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسات الإقتصادية، تم تضمين هذا الفصل في ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل لعملية اتخاذ القرار وهو بدوره قسم إلى ثلاث مطالب تناولنا في المطلب الأول مفهوم عملية اتخاذ القرار (التعريف، الأهمية، الأنواع)، في المطلب الثاني تناولنا ماهية القرار المالي (التعريف، الهدف العام لاتخاذ القرارات المالية، أهمية اتخاذ القرارات المالية وأنواعها)، وفي المطلب الثالث تناولنا فيه خطوات اتخاذ القرار المالي.

أما في المبحث الثاني فنجد فيه الإطار المفاهيمي للقرارات المالية هو بدوره قسم إلى ثلاث مطالب رئيسية تطرقنا في المطلب الأول إلى قرار الاستثمار، في المطلب الثاني قرار التمويل أما المطلب الثالث فقد تضمن قرار توزيع الأرباح.

أما المبحث الثالث فتناولنا فيه أهمية المراجعة الداخلية والتحليلية في اتخاذ القرارات المالية وفيه ثلاثة مطالب، الأول تأثير جودة المراجعة الداخلية على نوعية المعلومة المحاسبية والثاني يتضمن المراجعة التحليلية كأداة لترشيد القرارات المالية، أما الثالث ففيه دور المراجعة الداخلية في ضبط نظام المعلومات المحاسبي من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرار المالي.

أما الفصل الثالث فتناولنا فيه دراسة حالة بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E)، تم تضمين هذا الفصل في ثلاثة مباحث رئيسية، نجد في المبحث الأول تقديم مؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين– (J.L.E)، هو بدوره قسم إلى ثلاث مطالب في المطلب الأول نشأة وتطور

مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، في المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– ،و في المطلب الثالث الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها.

تطرقنا في المبحث الثاني إلى المراجعة الداخلية والية عملها بالمؤسسة جيجل–الكاتمية للفلين– (J.L.E) هو بدوره قسم إلى ثلاث مطالب تضمن المطلب الأول تقديم المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، وفي المطلب الثاني مسار وآلية عمل المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، أما في المطلب الثالث فتناولنا تقييم المراجعة الداخلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

أما المبحث الثالث فتضمن أهمية المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات المالية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E) ، تناول المطلب الأول طبيعة القرارات المالية المتخذة داخل مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، أماالمطلب الثاني فتناول المؤشرات المالية كأداة لاتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، أما آخر مطلب فتناول اثر المراجعة الداخلية على القرارات المالية المتخذة في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

الفصل الأول

الإطار النظري العام للمراجعة الداخلية

تمهيد:

من أهم الأسباب التي أدت إلى تطور المراجعة الداخلية و ظهورها كنشاط رئيسي لا يمكن الاستغناء عنه هو زيادة الحاجة إلى الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي بواسطة المراجعة الداخلية، فالهدف من المراجعة الداخلية يتمثل في التحقق من مدى صحة البيانات المحاسبية والمالية المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى تمثيلها للمركز المالي الحقيقي، ومدى تطبيق الإجراءات الموضوعة من طرف إدارتها لتفادي الخلط ومختلف الأخطاء المحاسبية والوقوف وراء حالات الغش والتلاعب بأملاكها، كما تعتمد المراجعة الداخلية على جملة من المعايير والمقومات التي توجه وتعطي الإطار العام الذي تمارس فيه مهامها، بالإضافة إلى ذلك فإنها تعمل على توجيه المراجع أثناء قيامه بواجبه (عمله)، إذ أن هذا الأخير يستند على مراحل ليقوم بتنظيم وظيفة المراجعة الداخلية.

ولدراسة أعمق وأشمل لما تم ذكره، ارتأينا تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: مدخل للمراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: مقومات ومراحل تنفيذ المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية.

المبحث الأول: مدخل للمراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.

لقد تطورت فكرة المراجعة في ظل فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة ملاك المؤسسة إلى رأي مهني محايد عن مدى كفاءة المسيرين في استخدام مواردها المتاحة.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المراجعة، نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية، أنواع المراجعة الداخلية ودورها في تدعيم الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة.

أولا: تعريف المراجعة.

تعددت التعاريف المتعلقة بالمراجعة، وهذا لتعدد الجوانب التي تناولتها، ومن بين أهم هذه التعاريف مايلي:

عرفت **الجمعية المحاسبية الأمريكية (AAA)*** المراجعة بأنها: "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية".[1]

حسب هذا التعريف فإن المراجعة عملية منظمة ومخططة، تشمل جمع أدلة الإثبات التي يتم تقييمها والتي تؤثر على رأي المراجع في نهاية العملية، والذي يتم توصيله إلى الأطراف المستفيدة ويعاب على هذا التعريف أنه تعريف عام يشمل المراجعة الداخلية والخارجية والحكومية.

كما تعرف المراجعة بأنها: "عملية منظمة ومنهجية لجمع الأدلة والقرائن وتقويمها بشكل موضوعي، التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتوصيل ذلك إلى الأطراف المعنية".[2]

كما تعرف المراجعة بأنها: "فحص لمجموعة من المعلومات، تقوم على الاستقصاء، بهدف التحقق من سلامة القوائم المالية وذلك وفقا لمجموعة من المعايير الموضوعة، تعكس احتياجات مستخدمي تلك القوائم، مع ضرورة إيصال هذا الرأي إلى الأطراف المعنية، لمعاونتها في الحكم على مدى جودة ونوعية هذه المعلومات، وتحديد مدى الاعتماد على تلك القوائم".[3]

ركز هذا التعريف على مجموعة من المفاهيم الأساسية والمتمثلة في: فحص المعلومات والتحقق من سلامة القوائم المالية وجودة نظام المعلومات المحاسبية.

***AAA:** American Accounting Association.

[1]– محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 09.

[2]– حسين القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 13.

[3]– عبد الفتاح الصحن وآخرون، **أسس المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 17.

كما عرفت المراجعة بأنها: "عملية منظمة للتجميع والتقييم الموضوعي للأدلة الخاصة بمزاعم العميل بشأن نتائج الأحداث والتصرفات الاقتصادية لتحديد مدى تماشي هذه المزاعم مع المعايير المحددة وتوصيل النتائج لمستخدمي القوائم المالية، أصحاب المصلحة في المؤسسة".[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المراجعة بأنها: "عملية نظامية لفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وجمع الأدلة والقرائن المرتبطة بنتائج الأحداث الاقتصادية وتقييمها بشكل موضوعي، لتحديد مدى تطابق هذه النتائج مع المعايير المحددة سابقا وتوصيل نتائج المراجعة للمستخدمين المعنيين".

ثانيا: أهداف وأهمية المراجعة.

1. أهداف المراجعة:

انطلاقا من التطور التاريخي للمراجعة صاحبه تطور في أهدافها، يمكن أن نميز بين الأهداف التقليدية والأهداف الحديثة للمراجعة:

1.1. الأهداف التقليدية للمراجعة:

يمكن حصر الأهداف التقليدية للمراجعة في النواحي التالية:[2]

- التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة في دفاتر المؤسسة وسجلاتها، وتقرير مدى الاعتماد عليها؛
- الحصول على رأي فني محايد حول مطابقة القوائم المالية لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات؛
- اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر من أخطاء وغش؛
- تقليل فرص الأخطاء والغش عن طريق زيارات المراجع المفاجئة للمؤسسة وتقييمه لنظام الرقابة الداخلية وتقديم اقتراحات بخصوص التخلص من نقاط الضعف به.

2.1. الأهداف الحديثة:

وتتجلى أهم هذه الأهداف في:[3]

- مراقبة الخطط الموضوعة ومتابعة تنفيذها؛
- تقييم نتائج أعمال المؤسسة بالنسبة إلى الأهداف المرسومة؛
- تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية عن طريق محو الإسراف في جميع نواحي نشاط المؤسسة؛

---

[1]– عبد الوهاب نصر علي، **خدمات مراقب الحسابات لسوق المال**، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص: 13.

[2]– خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات– الناحية النظرية والعملية–**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 14.

[3]– المرجع نفسه، ص ص: 14، 15.

- تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويأتي هذا الهدف الأخير نتيجة التحول الذي طرأ على أهداف المؤسسات بصورة عامة، حيث لم يعد تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح الهدف الأهم، بل شاركته في الأهمية أهداف أخرى منها العمل على رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

نستخلص مما سبق أن أهداف المراجعة قد تطورت تطورا كبيرا نتيجة لتطور الأساليب التسييرية، فمنذ أن كان الهدف من المراجعة هو اكتشاف الغش والأخطاء وتقديم التقارير عن تلك الأخطاء، أصبح من واجب المراجع القيام بمراجعة تحليلية للدفاتر والسجلات لإصدار رأي فني محايد يضمه في تقريره، كما أصبح المراجع يساعد في فحص وتقييم النظم المالية وحتى الإدارية للمؤسسات من خلال إجراءات المراجعة المتبعة، ومن ثم المساعدة في اتخاذ القرارات.

2. أهمية المراجعة:

تعود أهمية المراجعة إلى كونها وسيلة تهدف إلى خدمة عدة جهات تستخدم القوائم المالية التي يعتمدها المراجع في اتخاذ قراراته ، وهذه الجهات هي كما يلي:[1]

1.2. إدارة المؤسسة: تعتمد إدارة المؤسسة على المعلومات المحاسبية التي يتم اعتمادها من قبل المراجع المحايد والمستقل مما يزيد الثقة في هذه البيانات، كما يزيد درجة الاعتماد عليها.

2.2. المستثمرون: أدى تطور المؤسسات والمصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا بعد الحرب العالمية الثانية وتوزيع رأس مالها على عدد كبير من المساهمين وانفصال الملكية عن إدارة المؤسسة، إلى ظهور حاجة ماسة إلى تعيين مراجع حسابات قانوني مستقل ومحايد بحيث يطمئن المستثمرين بأن أموالهم سوف لن تتعرض للاختلاس والسرقة نتيجة قيام المراجع بمراقبة تصرفات إدارة المؤسسة والتأكد من عدم انتهاك عقد المؤسسة الأساسي وقانون المؤسسات.

3.2. الجهات الحكومية: تعتمد بعض أجهزة الدولة على البيانات التي تصدرها المؤسسات في العديد من الأغراض منها مراقبة النشاط الاقتصادي أو رسم السياسات الاقتصادية للدولة أو فرض ضرائب، ولا يمكن للدولة القيام بتلك الأعمال دون بيانات موثوق فيها ومعتمدة من قبل جهات محايدة تقوم بفحص هذه البيانات فحصا دقيقا وإبداء الرأي الفني المحايد والعادل عليها.

4.2. البنوك: تقوم معظم المؤسسات بطلب الحصول على قروض من البنوك ومؤسسات الإقراض، وقبل أن توافق هذه البنوك على منح تلك القروض فإنها تقوم بفحص وتحليل المركز

[1]- يوسف محمود جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص: 08، 09.

المالي ونتيجة الأعمال لتلك المؤسسات وذلك لضمان قدرة هذه المؤسسات على تسديد تلك القروض مع فوائدها في المواعيد المحددة. ومن المؤكد أن هذه المؤسسات تعتمد على تقرير مراجع هذه المؤسسات في تحديد مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات التي توفرها قوائمها المالية، بل وتختلف درجة الوثوق في هذه المعلومات باختلاف إسم وسمعة المراجع المهنية وحجم مكتبه.[1]

ثالثا: أنواع المراجعة.

يوجد أنواع متعددة من المراجعة كل نوع ينظر للموضوع من زاوية مختلفة حيث نميز مايلي:

1. من حيث القائم بعملية المراجعة:

من هذه الزاوية تقسم المراجعة إلى نوعين:[2]

1.1. الخارجية (حيادية): وهي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة الاقتصادية حيث يكون مستقلا عن إدارة المؤسسة.

2.1. المراجعة الداخلية: وهي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من داخل المؤسسة الاقتصادية ويهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفؤ ويقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة. وسيتم عرض هذا النوع من المراجعة في المباحث المقبلة بالتفصيل.

2. من زاوية الإلزام القانوني:

ويتم التمييز بين المراجعة الإلزامية والمراجعة الاختيارية:[3]

1.2. المراجعة الإلزامية: وهي المراجعة التي يحتم القانون القيام بها حيث تلتزم المؤسسة بضرورة تعيين مراجع لمراجعة حساباتها واعتماده القوائم المالية الختامية لها.

2.2. المراجعة الاختيارية: وهي المراجعة التي تتم دون إلزام قانوني يحتم القيام بها، ففي المؤسسات الفردية ومؤسسات الأشخاص، قد يتم الاستعانة بخدمات المراجع الخارجي في مراجعة حسابات المؤسسة واعتماد قوائمه المالية الختامية، نتيجة للفائدة التي تتحقق من وجود المراجع الخارجي من حيث اطمئنان الشركاء على صحة المعلومات المحاسبية وعن نتائج الأعمال والمركز المالي للمؤسسة.

[1]– عبد الوهاب نصر علي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

[2]– حسين القاضي، حسين دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

[3]– عبد الفتاح الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42، 43.

3. من زاوية مجال أو نطاق المراجعة:

نميز بين نوعين من المراجعة هما:

1.3. المراجعة الكاملة: هي المراجعة التي يخول لمراجع الحسابات نطاقا غير محدد للعمل الذي يؤديه، بمعنى عدم وجود قيود أو تحديد لنطاق عمل المراجع من قبل الإدارة. ويتطلب هذا النوع من المراجعة من مراجع الحسابات تقديم رأي فني محايد عن عدالة القوائم المالية ككل بغض النظر عن الاختبارات التي قام بها، حيث أن مسؤوليتهم تشمل جميع العناصر حتى التي لم تخضع للفحص.[1]

2.3. المراجعة الجزئية: وهي المراجعة التي تتضمن وضع بعض القيود على نطاق أو مجال المراجعة بحيث يقتصر عمل المراجع على بعض العمليات دون غيرها.[2]

4. من زاوية توقيت المراجعة:

ونميز هنا بين نوعين من المراجعة هما المراجعة المستمرة والمراجعة النهائية.[3]

1.4. المراجعة المستمرة: يقوم المراجع في هذا النوع من المراجعة بفحص وإجراء الاختبارات الضرورية على المفردات المحاسبية على مدار السنة المالية للمؤسسة، إذ عادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة ووفقا لبرنامج زمني مضبوط مسبقا ويستجيب إلى الإمكانات المتاحة، والواقع أن هذا النوع من المراجعة يصلح في المؤسسات كبيرة الحجم أين يصعب تطبيق المراجعة النهائية فيها من تحقيق الأهداف المنوطة بها.

2.4. المراجعة النهائية: يستعمل هذا النوع عادة في نهاية السنة المالية، إذ يعين المراجع في ظل هذا النوع بعد الانتهاء من التسويات وتحضير الحسابات الختامية وقائمة المركز المالي (الميزانية)، والواقع أن هذا النوع يكون في المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد عملياتها قليل ويستطيع المراجع التحكم في الوضعية في ظل محدودية مدة المراجعة.

5. من زاوية مدى الفحص وحجم الاختبارات:

تنقسم المراجعة من زاوية مدى الفحص أو حجم الاختبارات إلى:

1.5. المراجعة الشاملة (التفصيلية): ويقصد به أن يقوم المراجع بفحص كل العمليات، وهذا النوع يصلح للمؤسسات الاقتصادية صغيرة الحجم، حيث يكون حجم وعدد عملياتها قليلة نسبيا.[4]

---

[1]– غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 30.

[2]– عبد الفتاح الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43، 44.

[3]– محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص– ص: 24، 26.

[4]– حسين القاضي، حسين دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

2.5. المراجعة الاختيارية: يستند هذا النوع إلى الاختبار لجزء من المفردات من الكل مع تعميم نتائج هذ الفحص للمفردات المختارة (العينة) على كل أو مجموعة المفردات (المجتمع)، بيد أن هذا النوع يتجلى خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم والمتعددة العمليات التي تصعب فيها المراجعة الشاملة لكل العمليات. لذلك تظهر لنا وبجلاء أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحديد حجم العينة من خلال تقييم هذا النظام واكتشاف مواطن الضعف والقوة في الأجزاء المكونة له.[1]

المطلب الثاني: نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية.

أولا: نشأة المراجعة الداخلية.

المتتبع لتاريخ تطور المراجعة يلاحظ تعدد وتنوع أشكال ومجالات المراجعة فقد انحصرت أهدافها في المراحل الأولية في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وضاق نطاقها في العمليات المالية ليصبح أعم وأوسع لإجراء وسائل إيصال النتائج، ويرجع بداية الاهتمام بالمراجعة الداخلية إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين(**IIA**)* في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للمراجعة الداخلية، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير المراجعة الداخلية واتساع نطاق الانتفاع بخدماتها، كما عمل المعهد على تدعيم وتطوير المراجعة الداخلية عن طريق بذل الجهود المختلفة؛

- حيث تم في عام1947 إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات المراجع الداخلي صادرة عن(**IIA**) معهد المراجعين الداخليين. وفي عام 1957 تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات المراجع الداخلي؛
- في عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف المراجعة الداخلية: "على أنها مراجعة للأعمال والسجلات، تتم داخل المؤسسة بصفة مستمرة أحيانا وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض ويختلف نطاق وأهداف المراجعة الداخلية كثيرا في المؤسسات المختلفة وقد تميزت وخاصة في المؤسسات الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية"؛
- وتعتبر أحد الجهود الفعالة لمعهد المراجعة الداخلية على صعيد التطور المهني للمراجعة الداخلية قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية. حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في المراجعة الداخلية، وفي عام 1977 انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريرا بنتائج دراستها، وتم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع والثلاثين في سان فرانسيسكو عام 1978 وبحق فإن هذه

[1]– محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

* **IIA**: Institute of Internal Auditors.

المعايير التي تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد المراجعة الداخلية والجهات التابعة لها تعد بمثابة ولادة وبزوغ مهنة جديدة؛

- في عام 1988 وفي الأردن أصدرت هيئة الأوراق المالية تعليمات الإفصاح والمعايير المحاسبية ومعايير المراجعة للعمل بها اعتبارا من 1998/9/1 والمتضمنة الاستجابة والمواكبة لتطور المراجعة الداخلية والطلب من المؤسسات المساهمة تشكيل لجان مراجعة من أعضاء مجلس الإدارة لتشرف على المراجعة الداخلية؛[1]
- في 26 يونيو 1999 أصدر معهد المراجعين الداخليين أحدث تعريف للمراجعة الداخلية وهو: "المراجعة الداخلية هي نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المؤسسة، إذ إنها تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة"؛[2]
- وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية وتم تعريفها على أنها:" نشاط تأكيدي مستقل وموضوعي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة ولتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه (التحكم)"؛[3]
- كما ساهمت التنظيمات القانونية في صياغة بنود عمليات المراجعة الداخلية مثل: "قانون ساربينز أوكسلي" (Sarbanes-Oxley) الذي صدر عام 2002، الذي أقر بزيادة متطلبات المؤسسات لأداء المراجعة الداخلية، إذ يعد قانون أوكسلي أهم قانون لتنظيم الأعمال في الولايات المتحدة بعد الفضائح المالية لبعض المؤسسات الأمريكية،[4] بالإضافة إلى "قانون الأمن المالي الفرنسي" (La loi de sécurité financiére)، الذي إعتمد من طرف البرلمان الفرنسي في 2003/07/17، وذلك لتعزيز الأحكام القانونية لحوكمة المؤسسات ومراقبة عمل المؤسسات المراجعة وتضارب المصالح التي يمكن أن تنشأ عن ذلك.[5]

---

[1]– خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي –بين النظرية والتطبيق–**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص– ص: 30، 32.

[2]– ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 26.

[3]– خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

[4]– http://www.abahe.co.uk/internal-audit.html. يوم: 2015/02/04 الساعة: 20:45

[5]– http://www.xmaco.fr/article-LSF.html. يوم: 2015/03/03 الساعة: 19:13

ثانيا: مفهوم المراجعة الداخلية.

1. تعريف المراجعة الداخلية:

من بين التعاريف التي تناولت مفهوم المراجعة الداخلية مايلي:

التعريف الأول: حسب تعريف المجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين فانه يعتبر وظيفة المراجعة الداخلية بأنها: "وظيفة يؤديها موظفون من داخل المؤسسة، تتناول فحص انتقادي للإجراءات والسياسات، والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ودقيقة وكافية".[1]

التعريف الثاني: كما تُعرف المراجعة الداخلية بأنها: " نشاط مستقل يهدف إلى تقديم للمؤسسة ضمان حول درجة التحكم في عملياتها، كما يحمل لها نصائح من أجل التحسين ويؤدي إلى إنشاء قيمة مضافة، ويساعدها على تحقيق مقاربة نظامية ومنهجية لمساراتها في إدارة المخاطر والمراقبة وحوكمة المؤسسة وتقديم اقتراحات من أجل تقوية فعاليتها".[2]

التعريف الثالث: عرفت المراجعة الداخلية طبقا لبيان مسئوليات المراجعة الداخلية الصادر عن مجمع المراجعين الداخليين(**IIA**) على النحو التالي: "المراجعة الداخلية عبارة عن وظيفة تقييم مستقلة مقررة داخل أحد المؤسسات بهدف فحص وتقييم أنشطتها باعتبارها أداة لخدمة التنظيم".[3]

التعريف الرابع: "المراجعة الداخلية هي أداة من أدوات نظام الرقابة الداخلية ووسيلة من وسائل تقييم إجراءات الرقابة الداخلية، ولذلك فالمراجعة الداخلية هي جزء من نظام الرقابة الداخلية وليس العكس".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها: "وظيفة مستقلة داخل المؤسسة يقوم بها أشخاص تابعين للمؤسسة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية المؤسسة قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، ومراجعة ما إذا كانت الإجراءات والسياسات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، وأن العمليات

---

[1]– براق محمد، قمان عمر، **دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي06–07 ماي 2012، ص: 08.

[2] -Jauquieus MIECHE, Sarint DENIS, **Manuel de l'audit et de systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audites**, La Plins A Afnors, France, 2006 ,P :103.

[3]– أمين السيد احمد لطفي، **مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 98.

[4]– إدريس عبد السلام اشتيوي، **المراجعة – معايير وإجراءات**–، ط5، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 2008، ص: 63.

شرعية والمعلومات صادقة وأن التنظيمات فعالة، والهياكل واضحة ومناسبة، وكذا مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة".

2. أهداف المراجعة الداخلية:

يمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين هما:[1]

1.2. هدف الحماية:

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

- التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الاعتماد عليها؛
- حماية أصول المؤسسة؛
- التأكد من الموائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطة والإجراءات واللوائح الموضوعة؛
- التأكد من الاستخدام الكفء لموارد المؤسسة؛
- التأكد من انجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.

2.2. هدف البناء:

ومع تطور مفهوم المراجعة الداخلية ظهر هدف جديد لوظيفة المراجعة الداخلية، ويتحقق هدف البناء من خلال اقتراح العلاج والتوصيات نتيجة لما قام به المراجع الداخلي من فحص.

3. الخواص الرئيسية لإدارة المراجعة الداخلية:

لكي تعمل إدارة المراجعة الداخلية بنجاح ينبغي أن تتمتع بالخواص التالية:[2]

1.3. تعمل إدارة المراجعة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات وهذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها؛

2.3. تعتبر المراجعة الداخلية جزء من الرقابة الداخلية أي أنها تعمل بجوار الضبط الداخلي ولذلك يجب عدم الخلط بينهما، فالمراجعة الداخلية تتم بعد إتمام العمليات أما الضبط فيتم بطريقة تلقائية أي مع العملية؛

[1]– ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29، 30.

[2]– زاهر عاطف سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 89.

3.3. إدارة المراجعة الداخلية تقوم على التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية وليس مهمتها وضع هذه السياسات؛

4.3. لا تتدخل إدارة المراجعة الداخلية في شؤون الموظفين وينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين إدارة المراجعة والموظفين، ويجب على المراجع الداخلي أن يساهم على أداء مهمتهم ويتعرف على الصعوبات التي تواجههم، كما يجب على المراجع الداخلي ألا يتدخل في توقيع الجزاءات على الموظفين؛

5.3. يجب أن يكون موظفي إدارة المراجعة الداخلية على درجة من التأهيل المهني ومدربين في أعمال المحاسبة والمراجعة والإدارة.

المطلب الثالث: أنواع المراجعة الداخلية ودورها في تدعيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولا: أنواع المراجعة الداخلية.

يمكن تقسيم المراجعة الداخلية إلى الأنواع التالية:

1.المراجعة المالية: تمثل المراجعة المالية أهم أنواع المراجعة الداخلية، فالمراجعة المالية تعني مراجعة الوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب بالاعتماد على التقنيات التالية:[1]

- تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة؛
- اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازين المراجعة؛
- التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام، الجرد الفعلي للأصول الثابتة مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر.

ولقد أصبحت المراجعة المالية حاليا قائمة على المراجعة التحليلية بالدرجة الأولى حيث يتم تحديد اتجاهات عملية المراجعة الداخلية عند تصميم عملية المراجعة وذلك بالاعتماد على القيم المتوقعة التي يمكن الحصول عليها ومقارنتها مع القيم الفعلية في القوائم المالية وذلك باستخدام أدوات التحليل المالي كالنسب المالية من خلال دراسة ومقارنة العلاقة بينهما.

إذ تعتبر النسب المالية أحد إجراءات المراجعة التحليلية وأحد المؤشرات الهامة في الحكم على قدرة المؤسسة على الاستمرار أو وجود شك حول الاستمرارية، الأمر الذي يتطلب المزيد من الفحص و الإيضاحات من إدارة المؤسسة.[2]

[1]– زاهرة توفيق سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 95.

[2]– يوسف محمود جربوع، مرجع سبق ذكره، ص: 396.

بالإضافة إلى المراجعة المالية هناك أنواع أخرى للمراجعة الداخلية وهي:[1]

2. مراجعة الالتزام: تهدف إلى التأكد من التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة النافذة والمعمول بها في محيط عملها، بالإضافة إلى التأكد من التزام كافة المستويات الإدارية المختلفة بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المؤسسة وبالنظام الداخلي الخاص بها.

3. مراجعة العمليات: وهي عبارة عن فحص ومراجعة لجميع عمليات المؤسسة المختلفة بهدف التأكد من انجازها وتنفيذها طبقا للسياسات المعتمدة من قبل الإدارة، والتحقق من أن مختلف المستويات الإدارية تنجز وظائفها وعملياتها بكفاءة وفعالية.

4. مراجعة نظم المعلومات: وتهدف إلى اختبار أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات ونزاهتها بالإضافة إلى البيانات التي أخرجتها هذه النظم، ويتضمن ذلك أن السجلات الخاصة بالعمليات المالية والتشغيلية والتقارير المعدة على أساسها تتضمن معلومات دقيقة، ومعدة في الوقت المناسب.

5. مراجعة الأداء: هذا النوع من المراجعة يهدف إلى التأكد من الفعالية والكفاءة والاقتصادية لأداء الموظفين ومدى التزامهم بالقوانين والأنظمة، ويطلق على هذا النوع المراجعة الإدارية كونها تقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية المختلفة.

ثانيا: أهم الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية.

تقدم المراجعة الداخلية العديد من الخدمات داخل المؤسسة أهمها:[2]

1. خدمات وقائية: وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس وحماية السياسات المختلفة من التحريف أو التغيير دون مبررات.

2. خدمات تقييمية: تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة.

3. خدمات إنشائية: وهي التي تتمثل في مساعدة المراجع الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

---

[1]– شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010، ص: 50.

[2]– محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص: 128، 129.

4.خدمات علاجية: تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد أكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعته والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة.

المبحث الثاني: مقومات ومراحل تنفيذ المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية.

إن المراجعة الداخلية تعتمد على جملة من المعايير والمقومات التي توجه وتعطي الإطار العام الذي تمارس فيه مهامها، بالإضافة إلى ذلك فإنها تعمل على توجيه المراجع أثناء قيامه بعمله، إذ أن هذا الأخير يستند على مراحل ليقوم بتنظيم عملية المراجعة الداخلية.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مقومات، معايير وخطوات تنفيذ وظيفة المراجعة الداخلية.

المطلب الأول: مقومات المراجعة الداخلية.

يمكن تلخيص أهم مقومات المراجعة الداخلية في أربعة عناصر هي:

أولا: قسم مستقل للمراجعة الداخلية.

يعتبر استقلال قسم المراجعة الداخلية من أهم الدعائم التي تجعل لعمل هذا القسم قيمة وفائدة وبدون هذا الاستقلال فإنه يصبح عديم الفائدة، ولذلك سوف نتناول بعض الضمانات التي تضمن استقلال المراجع الداخلي وبالتالي يتوفر الاستقلال لقسم المراجعة الداخلية داخل المؤسسة. وهذه الضمانات هي:[1]

1. تعيين المراجع الداخلي: تمثل المراجعة الداخلية عين وأذن الإدارة، أي أنها توجد أصلا لخدمة إدارة المؤسسة وليس لخدمة الغير أو أي جهاز رقابي آخر، لذلك فإن إدارة المؤسسة هي التي يجب أن تكون مسئولة عن تعيين المراجع الداخلي، على أن يراعى أن تكون سلطة التعيين في يد مجلس الإدارة نفسه وليس في يد رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام ضمانا للاستقلال.

مما سبق نخلص إلى المعيار الخاص بتعيين المراجع الداخلي وذلك على النحو التالي: "يتم تعيين المراجع الداخلي بقرار يصدر من مجلس إدارة المؤسسة نفسه، وليس من أي جهة أخرى".

2.عزل المراجع الداخلي: إن عزل المراجع الداخلي يكون في يد من عينه وحدد أتعابه. وقد نصت قوانين شرف المهنة بين موادها على إجراءات معينة يلزم إتباعها عند عزل المراجع، كأن يخطر المراجع مسبقا وتجتمع الجمعية العمومية، وللمراجع الحق في حضور الاجتماع لمناقشة الجمعية العمومية للمساهمة قبل اتخاذها لقرار عزله. وكل هذه الإجراءات وغيرها الهدف منها إعطاء فرصة للمراجع لتوضيح موقفه للمساهمين، فقد يكون سبب عزله نتيجة لخلافات شخصية

[1]– ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

مع أحد المسئولين بالإدارة، أو تمسكه بالمحافظة على حقوق المساهمين، وفي حالة عزل المراجع قبل انتهاء المدة المنصوص عليها في العقد المبرم مع المؤسسة، فله الحق في المطالبة قانونيا بتعويض عن فسخ العقد وعن أي أضرار قد تكون لحقت بسمعته كمراجع.[1]

3.التبعية الإدارية: يتعين أن يكون المراجع الداخلي مسئولا أمام رئيس قسم المراجعة الداخلية الذي يتبع بدوره لرئيس مجلس إدارة المؤسسة ويقدم إليه تقاريره، ولا يكون مسئولا أمام رئيس الحسابات أو المراقب المالي أو يكون له علاقة بالإدارة التي يتوقع أن تقع في نطاق فحصه.[2]

4.عدم القيام بالأعمال التنفيذية: يتعين على المراجع الداخلي أن يدرك أن وظيفته تمثل وظيفة استشارية وليست تنفيذية، لذلك فالمراجع الداخلي لا يباشر سلطة مباشرة على الأشخاص الذين يراجع أعمالهم.

ويجب ألا يسند إلى قسم المراجعة الداخلية أعمال تدخل في اختصاص أقسام أخرى بالمؤسسة، وذلك حتى لا يجمع المراجع الإداري بين الأداء والمراجعة في نفس الوقت، كذلك لا ينبغي أن يحل المراجع الداخلي محل أي موظف غائب تابع لقسم آخر ولو كان ذلك بصفة مؤقتة.[3]

ثانيا: أفراد مؤهلون للقيام بعملية المراجعة الداخلية.

حدد معهد المدققين الداخليين المواصفات الواجب توافرها في المراجع الداخلي حيث وضع المعهد أربعة قواعد عامة يندرج في إطارها مجموعة من الجزئيات وهي كالتالي:[4]

1. النزاهة: يجب على المراجعين الداخليين أن يتحلوا بالنزاهة في أداء عملهم مما يؤسس للثقة في أعمالهم والاعتماد عليها ويندرج تحت هذا البند القواعد السلوكية التالية:

- يجب على المراجعين الداخليين أن يتسموا بالأمانة والنزاهة في أداء واجباتهم ومسئولياتهم؛
- الالتزام بالقانون والكشف عن كل ما يخالف القانون ويسيء للمهنة؛
- عدم ممارسة أو التغاضي عن أفعال تسيء للمهنة أو المؤسسة التي يعمل بها؛
- الاحترام والمساهمة في تحقيق الأهداف الشرعية للمؤسسة التي يعمل بها.

---

[1]– إدريس عبد السلام إشتيوي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

[2]– ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

[3]– المرجع نفسه، ص: 94.

[4]– يوسف السعيد يوسف المدلل، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص: 63.

2. الموضوعية: حيث أنه على المراجعين الداخليين إبداء أعلى درجات الموضوعية في جمع وتقييم الأدلة وإيصال المعلومات والتقارير حول عملهم، وأن لا يخضعوا لتأثير مصالحهم الشخصية وتأثير الأطراف المختلفة عند بناء تقديراتهم وتكوين رأيهم المهني وذلك يقتضي من المراجعين الداخليين:

- عدم المشاركة في أي نشاط أو علاقة من شأنها أن تضعف أو من المفترض أن تضعف موضوعيتهم وقدرتهم على إصدار الأحكام البعيدة عن التحيز، وهذا يشمل العلاقات التي ينشأ عنها تضارب في المصالح مع المؤسسة التي يعمل بها؛
- عدم قبول أي شيء من أي طرف ذو علاقة من شأنها أو من المفترض أن تؤثر على الحكم المهني للمراجع الداخلي؛
- ضرورة ذكر جميع الحقائق المادية التي يتوصل إليها والتي من شأن عدم ذكرها التأثير على قيمة التقرير الصادر حول الأنشطة محل المراجعة.

3. السرية: يجب على االمراجعين الداخليين احترام قيمة وملكية المعلومات العائدة للمؤسسة التي يعملون بها، وأن الكشف عن المعلومات التي تتسم بالسرية لايتم إلا من خلال سلطة مختصة بأمر قانوني أو واجب تقتضيه الأعراف المهنية وهذا يقتضي منه.

- الحذر في استخدام وحماية المعلومات التي اكتسبها أثناء تأدية واجبه؛
- لن يستخدم هذه المعلومات في سبيل الحصول على أية مكاسب شخصية أو أي استخدام مخالف للقانون أو مخالف للأهداف المشروعة للمؤسسة وإطارها الأخلاقي.

4. الكفاءة: يجب المراجعين الداخليين أن يطبقوا المعرفة والخبرات المطلوبة أثناء تقديمهم للخدمات وهذا يتطلب منهم:

- الانشغال فقط بتقديم الخدمات التي يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لأدائها؛
- أن يؤدي المراجع الداخلي خدمات المراجعة بموجب معايير المراجعة الداخلية الدولية للممارسة المهنية؛
- تحسين مهاراتهم وبراعَتهم بشكل مستمر.

ثالثا: نظام جيد للرقابة الداخلية.

يعتبر نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة من أهم المحددات لنوعية المراجعة التي يتم تبنيها للوصول إلى الأهداف المتوقعة منها ولحجم مفردات العينة من المجتمع الإحصائي الذي يجب اختياره من أجل إجراء الاختبارات اللازمة، وذلك بالاعتماد على نوعية ومصداقية المعلومات

الناتجة عن هذا النظام، فاحترام تكامل مقوماته والالتزام بإمكانياته يعطي المعلومات الواردة عنه مصداقية كبيرة لدى الأطراف الطالبة لها، لذا ومن أجل تقييم نظام الرقابة الداخلية المنتهجة تحتاج المؤسسة إلى مهارات وقدرات عالية لتقديمها بكل مسؤولية من قبل المراجع والحكم عليها بصدق.[1]

رابعا: نظام جيد للتقارير.

يعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر المراجعة الداخلية، باعتباره الأداة الرئيسية التي يعبر فيها المراجع عن الأتي:[2]

- المشاكل التي واجهها وأسبابها؛
- نقاط الضعف في السياسات والإجراءات؛
- التوصيات المناسبة لعلاج نقاط الضعف هذه وحل أي مشاكل؛
- النتائج النهائية التي توصل إليها نتيجة المراجعة الداخلية.

ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا لتنفيذ ما جاء بالتقرير من توصيات وأراء وملاحظات.

المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية.

أولا: المعايير العامة.

1. الكفاءة المهنية "التفوق المهني":

تنص معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية على ضرورة تأدية كافة أعمال المراجعة الداخلية بامتياز وعلى مستوى عال من العناية المهنية.

والتفوق المهني هو مسؤولية قسم المراجعة الداخلية بصفته الوظيفية، وكذلك مسؤولية كل فرد من العاملين فيه بصفته الشخصية، حيث لا بد من توافر الكفاءة المهنية في المراجع الداخلي إذ يجب على إدارة المراجعة الداخلية أن تتأكد من توافر الكفاءة المهنية للعاملين بها وأن تتوافر المهارات الملائمة في المراجع الداخلي للقيام بهذه المهمة ويجب أن يتوافر الإشراف الكافي على أعمال المراجعة الداخلية حيث يعتبر الإشراف على قسم المراجعة الداخلية هو مسؤولية مباشرة تقع على عاتق رئيس القسم وهي عملية مستمرة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بإعداد تقرير المراجعة ومتابعة ما ورد به من توصيات، ويجب أن يكون هناك جهات متخصصة لتدريب العاملين الجدد في قسم المراجعة الداخلية.

كما يجب على المراجع الداخلي أن يلتزم بمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.[3]

---

[1]– عبد الفتاح الصحن وآخرون، **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007، ص– ص: 12، 14.

[2]– محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

[3]– ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

2. الاستقلال:

يعتبر هذا المعيار ضروريا لكفاءة تنفيذ برنامج المراجعة الداخلية ولكن كيف يتسنى تحقيق هذا الاستقلال للمراجع الداخلي وهو موظف بالمؤسسة يقدم خدماته للإدارة.

إنه في ظل العلاقة الوظيفية للمراجع الداخلي لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل ومن ثم يتحول الأمر إلى محاولة تحقيق نوع من الاستقلال في الوضع التنظيمي للمراجع الداخلي بالنسبة للإدارات والأقسام بالمؤسسة، والوضع الأمثل هو أن يتبع المراجع الداخلي تنظيم الإدارة العليا للمؤسسة فمثلا في مجلس الإدارة ويترتب على ذلك إمكان تناول نشاط لكل الإدارات والأقسام وعملها .

ومقتضيات ذلك 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 المراجع تقاريره لمجلس الإدارة أو معالجة المراجعة المنبثقة من مجلس الإدارة.[1]

3. معيار بدل العناية المهنية:

يتطلب هذا المعيار أن يبذل المراجع الداخلي العناية المهنية المناسبة عند قيامه بأداء عملية المراجعة الداخلية.[2]

ثانيا: معايير العمل الميداني.

وتتعلق تلك المعايير بالتخطيط السليم لعملية المراجعة الداخلية والإشراف الدقيق على المساعدين، وتقييم مدى إمكانية الاعتماد على هيكل الرقابة الداخلية، وجمع أدلة الإثبات الكافية.

1. معيار التخطيط والإشراف المناسب:

يتطلب هذا المعيار ضرورة قيام المراجع الداخلي بتخطيط عملية المراجعة، وتقسيم العمل على مساعديه والإشراف عليهم، ويلاءم هذا المعيار خدمات المراجعة حيث يجب على المراجع أن يخطط وينفذ أعمال المراجعة ويقسم العمل على مساعديه ويشرف على مساعديه بطريقة ملائمة لأداء خدمات المراجعة.[3]

---

[1]– أمين السيد احمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

[2]– عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال –الواقع والمستقبل–**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2005، ص: 172.

[3]– المرجع نفسه، ص: 172.

2. تقييم نظام الرقابة الداخلية:

إن أول خطوة يقوم بها المراجع الداخلي قبل بداية مراجعته ضرورة قيامه بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في الجهة التي سيقوم بمراجعتها وذلك لأسباب منها:[1]

1.2. إن تقييم نظام الرقابة الداخلية يعد أحد المعايير الهامة من معايير البحث الميداني لمهنة المراجعة؛

2.2. نتيجة تقييم نظام الرقابة الداخلية تساعد المراجع في تحديد ما يلي:

- برنامج مراجعته وعناصره المختلفة؛
- أسلوب المراجعة الذي سوف يتبعه المراجع؛
- طبيعة إجراءات المراجعة الملائمة والمطلوبة؛
- فريق المراجعة المناسب من حيث العدد والخبرة والكفاءة.

3. الحصول على الأدلة الكافية والملائمة:

يقوم المراجع الداخلي عند قيامه بمراجعة القوائم المالية السنوية بالعديد من الاختبارات والإجراءات الملائمة للحصول على الأدلة الملائمة وتقييمها بصورة تسمح له بإبداء الرأي الفني المحايد في تلك القوائم.

ويتماشى هدا المعيار مع أداء خدمات المراجعة حيث يجب أن يحصل المراجع في هذه الحالة على الأدلة الكافية والملائمة التي تؤيد استنتاجاته والتي يتضمنها تقريره.[2]

ثالثا: معايير إعداد التقرير.

يقوم مراجع الحسابات بإعداد تقريره عن مراجعة القوائم المالية في ضوء معايير التقرير الأربعة التالية:[3]

- ضرورة الإشارة إلى استخدام المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما؛
- ضرورة الإشارة إلى أي تغيير في تطبيق واستخدام المبادئ المحاسبية؛
- ضرورة التحقق من كفاية وملائمة الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية؛
- ضرورة الإفصاح عن رأي المراجع في القوائم المالية كوحدة واحدة.

---

[1]– السيد محمد، **المراجعة والرقابة المالية**، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2008، ص: 283.

[2]– عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

[3]– بن أعمارة منصور، حولي محمد، **معايير المراجعة الدولية**، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للمراجعة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، يومي،14/13 ديسمبر،2011، ص: 14.

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ وظيفة المراجعة الداخلية.

إن أهمية وظيفة المراجعة في الهيكل التنظيمي لأي المؤسسة يتطلب منها إتباع خطوات عمل واضحة واعتماد منهجية سليمة حرصا على دقة النتائج المتوصل إليها وكذلك أثر العملية على نشاط المؤسسة وبالتالي فللمراجعة خطوات عمل يجب إتباعها في إطار تنفيذ المهمة وإنجاحها، وهذه الخطوات هي كالتالي:

- التخطيط لعملية المراجعة الداخلية وتقييم المخاطر؛
- تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- فحص الحسابات وإيصال النتائج.

أولا: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية وتقييم المخاطر.

تعتبر أعمال المراجعة الداخلية نشاطات معقدة تتطلب تخطيطا مناسبا، فالتخطيط يحول دون تجاهل المراحل الهامة من المراجعة ويشمل التعرف على المشاكل الهامة وتحديد مواقع الخطر ومواجهتها.

1. التخطيط:

تتم عملية التخطيط للمراجعة الداخلية عبر أربعة خطوات ضرورية وهي:[1]

1.1. دراسة المراجع ذات العلاقة:

وتكون بجمع المعلومات ذات العلاقة بنشاط المراجعة من مصادره المختلفة للحصول على فهم لطبيعة هذا لنشاط، كما أن هذه المصادر تعتمد على أن النشاط يراجع لأول مرة أو أنه جرى مراجعته سابقا، وبشكل عام يمكن تلخيص هذه المصادر فيما يلي:

- تقارير وملفات المراجعة السابقة؛
- توفير المعلومات من الجهة الخاضعة للمراجعة؛
- الاجتماع مع إدارة النشاط؛
- السياسات، الخطط، الإجراءات، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط؛
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي؛
- الموازنة التقديرية، والمعلومات المالية عن النشاط؛
- نتائج المراجعة الخارجية عن النشاط (إذا انطبق ذلك).

[1]- خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 160، 163.

2.1. اختيار فريق المراجعة والموارد الأخرى:

تقوم المؤسسات عادة بدعوة مؤسسات المراجعة لتقديم عروضها إلى مجلس الإدارة رغبة بالتعاقد مع أحدها لتقوم بمراجعة أعمالها، فتقوم بإعداد عروض مفصلة وتقديمها توضيح لطرقها في المراجعة والمهارات الفنية الخاصة بها، ومن ثم مجلس الإدارة يختار إحدى مؤسسات المراجعة.

وبشكل عام عادة ما يتألف فريق المراجعة للمهارات العادية من مشرف مراجعة أو أكثر وهما المسؤولان عن تنفيذ معظم أعمال المراجعة الاعتيادية.[1]

3.1. المسح الأولي:

يهدف المسح الأولي للنشاط الخاضع للمراجعة للحصول على فهم عام للعمليات والمخاطرة وأنظمة الرقابة الداخلية المرتبطة بالنشاط وذلك لكي يكون على بصيرة من أعمال النشاط ولتحديد المواطن التي سيتم التركيز عليها وذلك لسماع اقتراحات إدارة وموظفي الجهة المراجع عليها.

وتشمل إجراءات المسح الأولي الخطوات التالية:[2]

- الاجتماع الافتتاحي مع مسؤولي النشاط الخاضع للمراجعة لتوضيح المهمة؛
- دراسة الوثائق والمعلومات التي تم الحصول عليها من الخطوات السابقة حيث يتم الاحتفاظ بهذه المعلومات في ملف أوراق العمل؛
- وصف توثيق إجراءات العمل لتقييم نظام الرقابة الداخلية والاحتفاظ بها في ملف المراجعة الدائم؛
- القيام بالإجراءات التحليلية مثل النسب، والاتجاهات حول النشاط.

4.1. الاتصال والتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة:

يعرف الطرف ذو العلاقة وفقا لمعيار المحاسبة الدولي (24) بأنه:[3]

يكون الطرف ذو العلاقة بالمؤسسة إذا:

- كان ذلك الطرف بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال وسيط واحد أو أكثر؛
- الطرف هو مؤسسة زميلة –معيار المحاسبة الدولي (28) المرسوم– الاستثمارات في المؤسسات الزميلة للمؤسسة؛

---

[1]– حسين القاضي، حسين دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

[2]– خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 161، 162.

[3]– أحمد حلمي جمعة، **تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية –قواعد وأخلاقيات المهنة–**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 116، 117.

- الطرف هو مؤسسة مشتركة، المؤسسة طرف مشارك فيه –معيار المحاسبة الدولي (31)– الحصة في المشاريع المشتركة؛
- الطرف موظف من موظفي الإدارة الرئيسية للمؤسسة؛
- الطرف عضو قريب في عائلة أي فرد مشار إليه فيما سبق؛
- الطرف هو مؤسسة تحت السيطرة أو تحت السيطرة المشتركة أو تحت تأثير هام بشكل مباشر أو غير مباشر.

2. تقييم المخاطر:

وتتمثل في:[1]

1.2. يجب على المراجع تقييم كافة مواقع المخاطرة والأهمية النسبية للمخاطرة؛

2.2. تحديد المواقع الأكثر مخاطرة والتي بحاجة للمراجعة أكثر من غيرها، وهذه المرحلة هامة جدا في عملية التخطيط وتساعد على توجيه وتوزيع الموارد المحددة للمراجعة للجهات الأكثر خطورة.

ثانيا: تقييم نظام الرقابة الداخلية.

رغم تعدد طرق وأساليب الرقابة الداخلية إلا أن هناك نموذج يتم إتباعه بواسطة معظم المراجعين وهو يشتمل على مجموعة من الخطوات كما يجب دراسة ومراجعة النظام بطريقة منتظمة أثناء تطبيقه الفصلي والتركيز على الأساليب الرقابية الموضوعية وسنعرض فيما يلي خطوات تقييم نظام رقابة الداخلية وكذلك طرق تقييم هذا النظام.

1. خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

بالرغم من تعدد طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة، لا بد على المراجع أن يعتمد على مجموعة من الخطوات حتى يتمكن من فحص المؤسسة محل الرقابة وذلك من خلال الخطوات التالية:

1.1. فهم هيكل نظام الرقابة الداخلية: تهدف هذه الخطوة إلى تكوين نظرة عامة وشاملة عن النواحي الرقابية داخل الوحدة.[2]

2.1. تحديد مخاطر الرقابة: يمكن للمراجع القيام بذلك عن طريق مواطن الضعف والقوة ويجب تسجيلها وتوثيقها وضمها لأوراق المراجعة، كذلك يجب أن توثيق مواطن الضعف والقوة.[3]

---

[1]– خلف الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 163، 164.

[2]– محمد سمير صبان، **نظرية المراجعة واليات التطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 285.

[3]– غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

3.1. اختبار الالتزام: بقيام المراجع بالحصول على معلومات كافية عن نظام الرقابة الداخلية وبالتقييم المبدئي للنظام يمكن أن يصل إلى استنتاج أن النظام مرضي في بعض النقاط وإذا ما وصل إلى ذلك فإنه يمكن الاعتماد على النظام والقيام بتعديل الأساسية للمراجعة، وبذلك فان الموظفين في المؤسسة ملزمون بتطبيق هذه الإجراءات وأساليب الرقابية ويجب على إدارة المؤسسة أن تحث موظفيها على الالتزام بها عن طريق تدريبهم وأداء المهام المخصصة لكل واحد منهم.[1]

4.1. تقييم نظام الرقابة الداخلية: تعد آخر خطوات دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية فبعد فهم هيكل النظام وتحديد مخاطره وفحص الطريقة التي يتم بها تشغيله يمكن للمراجع الداخلي الحكم على مدى فعالية وكفاءة هذا النظام ومن ثم تحديد درجة الاعتماد عليه فكلما كان نظام الرقابة الداخلية قوي وفعال كلما قام بتوسيع إجراءاته في بعض المستندات في المؤسسة أي أن طبيعة وحجم هذه الإجراءات أو الاختيارات تتوقف على درجة الخطر المرتبطة بالعنصر أو المجال محل الفحص.[2]

2. طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

بالرغم من تنوع وتعداد طرق دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية إلا أنها تستهدف تحقيق هدف واحد رئيسي وهو التوفيق والتنسيق بين سلوك وتصرفات العاملين في المؤسسة، ويمكن ذكر هذه الطرق على النحو التالي:

1.2. الاستقصاء (الاستبيان): قائمة الاستبيان هي من أهم الطرق والأساليب المتعارف عليها بين المراجعين لتقيم نظام الرقابة الداخلية، وهي قائمة من الأسئلة تتعلق بالإجراءات الرقابية الموضوعية منع حدوث الأخطاء والغش، ومن تحليل الأجوبة ثم تحديد نقاط القوة والضعف ففي النظام تحول دون السهر عن دمج معلومات عن بعض النواحي المهمة إضافة إلى السهولة التي يتم بها عملية استكمال الإجابة على الأسئلة.[3]

2.2. التقرير الوصفي: يعد مراقب الحسابات هذا التقرير ليشتمل على وصف كامل لنظام الرقابة الداخلية وما يحتوي عليه من مراجعة للمعلومات وتقسيم الواجبات وطبيعة التسجيلات التي يتم الاحتفاظ بها ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال المقابلات مع العاملين، والرجوع إلى دليل الإجراءات والدورة المستندية وأية قواعد أخرى ملائمة. [4]

---

[1]– المرجع نفسه، ص: 216.

[2]– محمد سمير صبان، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

[3]– عوف محمد الكفراوي، **الرقابة المالية بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 81.

[4]– محمد سمير صبان، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

3.2. خرائط النظم (خرائط التدفق).

خرائط النظم عبارة عن وسيلة توضيحية تبين تدفق الإجراءات والمعلومات، نقاط الرقابة المحاسبية والإدارية، تقسيم العمل بين الوظائف المختلفة، و مخرجات النظام من سجلات وتقارير وغيرها. وهذه الخرائط قد تكون موجودة أصلا ضمن النظام المالي والإداري للمؤسسة، وفي هذه الحالة على المراجع دراستها وفحصها واختبارها وذلك بتتبع مسار الإجراءات والمعلومات واكتشاف أي نقاط ضعف بها. أما إذا كانت هذه الخرائط غير موجودة فعلى المراجع بان يقوم بتصميم خرائط النظم بعد أن يكون قد تحصل على وصف كامل لإجراءات الرقابة الداخلية للعمليات والوظائف المختلفة.[1]

4.2. فحص النظام المحاسبي:

يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم بعملية تقييم لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة من خلال فحص النظام المحاسبي المطبق عن طريق حصوله على كشف بالسجلات المحاسبية والمسؤولين عن كل سجل ومراجعة تلك السجلات، وكذلك المستندات والدورة المستندية ومن خلال هذه الكشوف يتمكن المراجع من الحكم على قوة أو ضعف نظام الرقابة.

ثالثا: فحص الحسابات وإيصال النتائج.

بعد تقييم نظام الرقابة الداخلية، تأتي المرحلة الأخيرة قبل إعداد التقرير (إيصال النتائج) وهي فحص الحسابات ثم إيصال النتائج إلى الأطراف المعنية.

1. فحص الحسابات:

يقوم المراجع الداخلي بفحص الحسابات حسب المواطن التي خلص إليها في تقييمه لنظام الرقابة الداخلية، وتعد مرحلة فحص الحسابات في عدة خطوات وهي:

1.1. تحديد أثار تقييم نظام الرقابة الداخلية: إن التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية سيؤدي إلى تسهيل أو تعقيد المهمة، أي يؤدي إلى توسيع أو تضييق برامج التدخل النموذجية المسطرة.

فالنظام الجيد يعفي المراجع من المراقبة المباشرة لشمولية وحقيقة التسجيلات، كما أن النظام المليء بالعيوب، خاصة من الناحية النظرية أو التصورية له قد يؤدي إلى استحالة القيام بفحص الحسابات وإعطاء رأي حولها.[2]

---

[1]– إدريس عبد السلام اشتيوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 73، 74.

[2]– محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 79.

2.1. اختبارات التطابق: يسمح هذا الاختبار للمراجع بالتحقق من تجانس وارتباط المعلومات التي هي تحت تصرفه.

إن الرغبة هنا هي اكتشاف فيما إذا كان هناك انحراف، تتم اختبارات التطابق والتجانس عن طريق الاطلاع على المعلومات المحاسبية.[1]

3.1. الملاحظة المادية: وهي التأكد من الوجود الفعلي عن طريق المشاهدة بالعين المجردة، دون أن ننسى تقنيات السبر.[2]

2. إيصال النتائج (إعداد التقرير):

التقرير هو العنصر الأساسي لمهمة المراجع الداخلي، حيث أن الهدف الرئيسي من عملية المراجعة الداخلية هو إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى صحة وعدالة تمثيل الحسابات لحقيقة أعمال المؤسسة محل المراجعة. والتقرير الذي يعده المراجع الداخلي يوجه لمجموعة من الأطراف وهي: [3]

- المراجع نفسه؛
- الإدارة العليا؛
- المراجع الخارجي.

المبحث الثالث: أثر الرقابة الداخلية على نوعية المراجعة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية.

تقوم المؤسسة بوضع وتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة لحسن سير العمل التي تخص الجوانب المالية، التنظيمية والمحاسبية، وذلك ضمانا لحسن سير عمل المؤسسة والتقيّد بالسياسات الموضوعة، إذ تعتبر المراجعة الداخلية إحدى أدوات الرقابة داخل المؤسسة لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى كونها دعما للمراجع الداخلي بهدف تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفحص عند تنفيذ عملية المراجعة الداخلية.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى نظام الرقابة الداخلية وفعاليته في جودة المراجعة الداخلية بالإضافة العلاقة بين الرقابة الداخلية ونظام المعلومات المحاسبية.

[1]– أمين السيد احمد لطفي، **الاتجاهات الحديثة في المراجعة ومراقبة الحسابات**، دار النهضة، مصر، 1998، ص: 96.

[2]– محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

[3]– المرجع نفسه، ص ص: 80، 81.

المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية وفعاليته في جودة المراجعة الداخلية.

أولا: تعريف الرقابة الداخلية.

التعريف الأول: عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين **(AICPA)*** الرقابة الداخلية "بأنها خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى المحافظة على أصول المؤسسة وضمان دقة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة".[1]

التعريف الثاني: "الرقابة الداخلية هي الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات تتبناها المؤسسة للمحافظة على الأصول، اختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، تنمية كفاءة العمل، وتشجيع إتباع السياسات الإدارية الموضوعة".[2]

التعريف الثالث: يعرف مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولي في معيار التدقيق الدولي (315) الرقابة الداخلية بأنها "عملية تصمم وتنفذ من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المؤسسة".[3]

ثانيا: أهداف الرقابة الداخلية.

تتمثل أهداف الرقابة الداخلية فيما يلي: [4]

- حماية موارد المؤسسة من سوء الاستخدام؛
- إمكانية الاعتماد على التقارير المالية والقوائم المالية؛
- تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى كافة الأنشطة؛
- الامتثال للقوانين والأنظمة.

ثالثا: أسباب الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية.

إن ازدياد الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية يعود إلى عدة أسباب منها:[5]

*AICPA: American International Certified Puplic Accountant.

[1]– عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

[2]– إدريس عبد السلام اشتيوي، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

[3]– أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 195.

[4]– المرجع نفسه، ص: 196.

[5]– إدريس عبد السلام اشتيوي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

1. كبر حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة؛

2. الازدياد الهائل في كمية البيانات والمعلومات المحاسبية بشكل أصبح معه ضرورة توافر ضوابط تضمن جودة هذه البيانات والمعلومات والتي بالتالي تكون أساسا لاتخاذ القرارات الرشيدة؛

3. تحول عملية المراجعة من مراجعة تفصيلية إلى مراجعة اختبارية–انتقادية– على أساس العينات الأمر الذي أدى بدوره إلى ضرورة توافر نظم للرقابة الداخلية يعتمد عليها المراجع في تقدير حجم العينات التي سيتولى فحصها واختبارها؛

4. حاجة المؤسسة إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة، وبالتالي ازدياد الحاجة إلى نظم رقابية لضمان انجاز الخطط الموضوعة وتحقيق النتائج المستهدفة، والكشف عن الانحرافات الحادثة وذلك تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية حيالها.

رابعا: فروع الرقابة الداخلية.

1. الرقابة الإدارية:

تتضمن، ولكنها ليست قاصرة على الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات، التي تؤدى إلى التصريح بالعمليات، ويعتبر هذا التصريح أحد الوظائف الإدارية التي ترتبط مباشرة بالمسؤولية عن تحقيق أهداف التنظيم، كما أنها تمثل نقطة البداية لتحقيق الرقابة المحاسبية على العمليات الأخرى.[1]

2. الرقابة المحاسبية:

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن عمليات المؤسسة قد تم تنفيذها وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة، وأن كل عمليات االمؤسسة قد تم تسجيلها في دفاتر المؤسسة طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما.[2]

3. الضبط الداخلي:

يتضمن تقسيم العمل والسلطة، لأحداث الضبط على العمليات اليومية الروتينية، والذي بواسطته يمكن أن يتحقق شخص ما من عمل شخص آخر مستقل عنه، أو أن يكون عمل شخص ما مكملا لعمل شخص آخر.

وبذلك يعد الضبط الداخلي الجزء الميكانيكي أو الآلي لنشاط الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل، ويوفر لها دليلا تلقائيا على الدقة والانضباط [3]

[1]– حسين القاضي، حسين دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

[2]– عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

[3]– حسين القاضي، حسين دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

4. المراجعة الداخلية:

تعد المراجعة الداخلية أحد الوسائل الأساسية التي تتحقق أنظمة الرقابة من خلالها.[1]

خامسا: العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية.

من الأمور الهامة ضرورة تحديد أساس العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية على أساس أن المراجعة الداخلية تهتم بقياس مدى فاعلية الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافها الرئيسية وأهدافها التشغيلية وخاصة في مجال حماية أصول وموارد المؤسسة المستثمرة فيه، ومن جانبه يهتم المراجع الداخلي بوجه عام بمدى تأكده من إمكانيات أساليب وأدوات الرقابة الداخلية في منع حدوث أخطاء جوهرية أو تلاعب في القوائم المالية أو اكتشاف أمرها في الوقت المناسب.

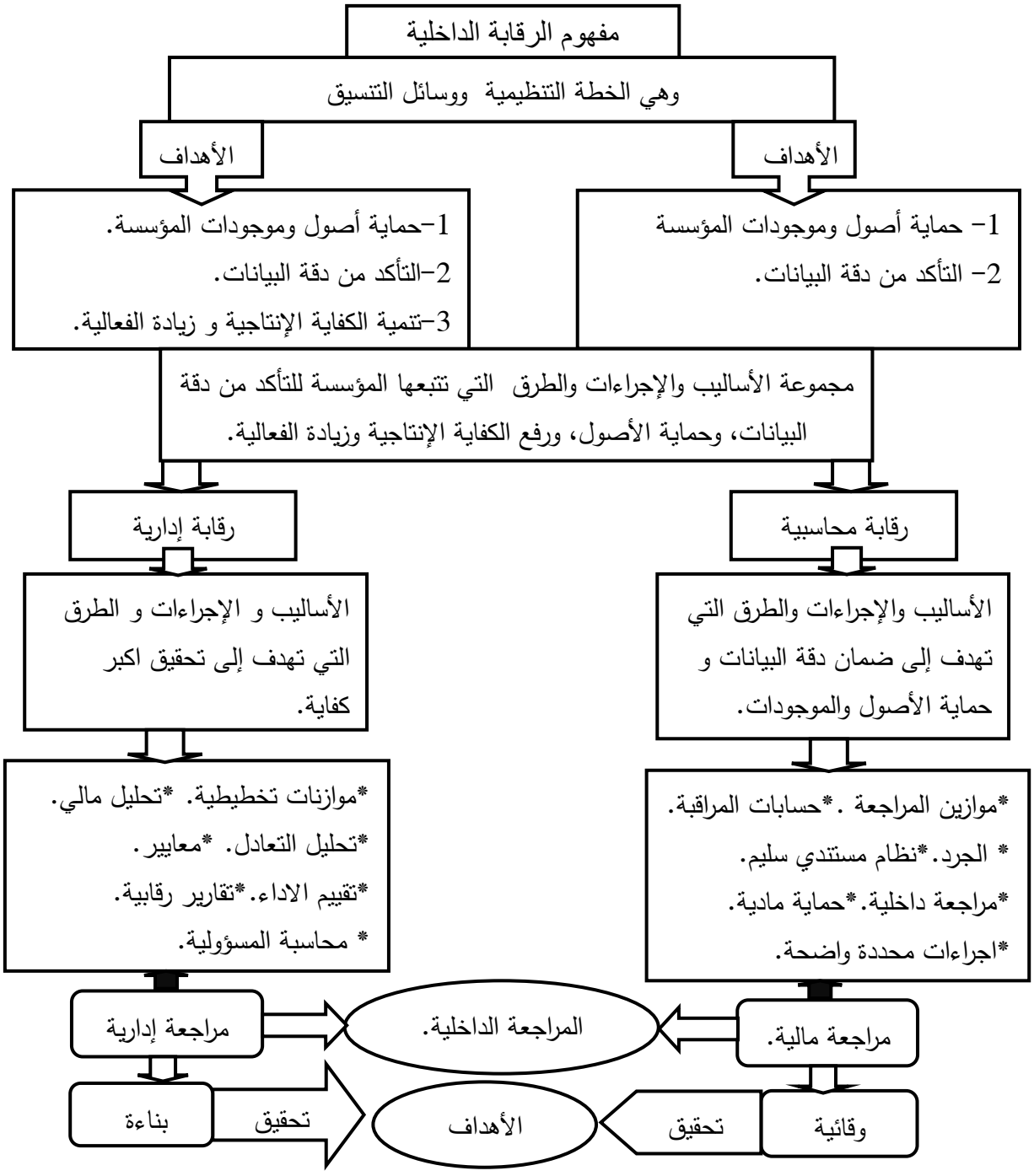
هذا المجال يعتمد المراجع الداخلي على مبدأ التأكد وفي الغالب يعتمد المراجع الداخلي على نظام الرقابة الداخلية الذي تطبقه المؤسسة وكذلك على نتائج اختبارات الالتزام بالإجراءات الرقابية التي تم وضعها من قبل، ذلك للتأكد بدرجة معقولة من أمانة عرض أرصدة القوائم المالية والملاحظات المرفقة بها طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وذلك بسبب ارتفاع تكلفة إجراء الاختبارات الأساسية للمراجعة لكافة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة.[2]

والشكل أدناه يوضح مكونات الرقابة الداخلية:

[1] – المرجع نفسه، ص: 261.

[2] – السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 96، 97.

الشكل رقم(1-1): مكونات نظام الرقابة الداخلية.



المصدر: خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

المطلب الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل نظام المعلومات المحاسبي.

أولا: ماهية نظام المعلومات المحاسبي.

1.تعريف نظام المعلومات المحاسبي:

يعرف نظام المعلومات المحاسبي بأنه: "هيكل متكامل داخل المؤسسة الاقتصادية يقوم باستخدام الموارد المتاحة والأجزاء الأخرى لتحويل البيانات الاقتصادية إلى معلومات محاسبية بهدف إشباع احتياجات المستخدمين المختلفين من المعلومات".[1]

2. مكونات نظام المعلومات المحاسبية:

كما عرفنا النظام سابقا، فإنه تبين لنا أنه مجموعة من العناصر التي تتكامل لتحقيق هدف معين، هذا الهدف بالنسبة لنظام معلومات محاسبي يكون في معالجة البيانات المحاسبية من خلال القياس والتبويب والجمع والترتيب وغير ذلك لتحويلها لمعلومات محاسبية تستخدم لأغراض عدة أهمها اتخاذ القرارات المالية.

ونظام المعلومات المحاسبي كأي نظام يتكون من مجموعة من العناصر نجملها فيما يلي:

- المستندات والأوراق الإثباتية التي تؤيد العمليات المالية التي تحدث في المؤسسة الاقتصادية؛
- قواعد البيانات التي تخزن فيها البيانات المالية الخاصة بالعمليات المالية؛
- البرامج التطبيقية الحاسوبية التي تعالج البيانات لتحويلها لمعلومات مفيدة وملائمة؛
- الإجراءات المحاسبية المرسومة والمكتوبة لتسلسل العمليات المالية في المؤسسة؛
- الأفراد المتعاملون مع واحد أو أكثر من عناصر نظام المعلومات المحاسبي؛
- الوسائل الالكترونية والاتصالية التكنولوجية المستخدمة في نظام المعلومات المحاسبي.

والعوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبية تكمن في الأفراد القائمين على هذا النظام وعمليات تجميع البيانات ومعالجتها وتخزينها واتخاذ القرارات، بالإضافة للأجهزة والوسائل المستخدمة لتحقيق هدف نظام المعلومات المحاسبية في الحصول على المعلومات المحاسبية الداعمة للقرارات.[2]

وتعتبر القوائم المالية من أكثر المصادر ملائمة لاتخاذ القرارات المالية وتتمثل هذه القوائم المالية فيما يلي:

[1]– عبد المقصود دبيان، نور الدين عبد اللطيف، **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 17.

[2]– محمد يوسف الحفناوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 58.

- **الميزانية العامة:**

وهي قائمة مختصرة من بعض المعلومات المالية للمؤسسة في لحظة معينة أو تاريخ معين وتأخذ دائما نهاية السنة المالية للمؤسسة، وتكمن أهميتها في التعرف على المشاريع القائمة ودراستها خلال الفترات الزمنية السابقة وتوقعات المستقبل.[1]

- **قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج):**

تتضمن قائمة الدخل نتائج الأعمال المحققة خلال الفترة المالية وتستخدم في المؤسسات التجارية والصناعية، حيث ازدادت أهمية هذه القائمة لأنها تعكس مدى أداء ونجاح المؤسسة في أعمالها، وقابليتها على الاستمرار في النشاط.[2]

- **قائمة التدفقات النقدية:**

تقوم معظم الوحدات الاقتصادية بإعداد هذه القائمة، حيث أنها توفر معلومات عن العناصر التي أدت إلى تغير رصيد النقدية سواء كان ذلك ناتجا من الأنشطة التشغيلية، أو الأنشطة الاستثمارية، أو الأنشطة التمويلية.

ويفيد إعداد قائمة التدفق النقدي في توفير معلومات هامة لاتخاذ القرارات سواء من جانب المؤسسة الاقتصادية أو تلك التي يتخذها المستثمرين والدائنين.[3]

- **قائمة التغير في حقوق الملكية:**

وتظهر التغيرات في حقوق الملكية من إضافات أو تخفيضات (أرباح أو خسائر أو توزيعات للأرباح أو مسحوبات على الرصيد المحتجز أول المدة والرصيد غير موزع في نهاية فترة مالية معينة).[4]

3. خصائص نظام المعلومات المحاسبية:

من أهم الخصائص التي تؤهل نظام المعلومات المحاسبي لان يكون فاعلا و كفؤا هي:[5]

- يجب أن يحقق نظام المعلومات المحاسبي درجة عالية جدا من الدقة والسرعة في معالجة البيانات المالية عند تحويلها لمعلومات محاسبية؛

---

[1]– خالد توفيق الشمري، **التحليل المالي والاقتصادي**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 68.

[2]– هادي رضا الصفار، **مبادئ المحاسبة المالية**، الجزء 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 84.

[3]– محمد عباس بدوى، **المحاسبة وتحليل القوائم المالية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 27.

[4]– وجدى حامد حجازي، **تحليل القوائم المالية في ظل المعايير المحاسبية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص: 49.

[5]– محمد يوسف الحفناوي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

- أن يزود الإدارة بالمعلومات المحاسبية الضرورية وفي الوقت الملائم لاتخاذ قرار اختيار بديل من البدائل المتوفرة للإدارة؛
- أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق الرقابة والتقييم لأنشطة المؤسسة الاقتصادية؛
- أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في وظيفتها المهمة وهي التخطيط القصير والمتوسط و الطويل الأجل لأعمال المؤسسة المستقبلية؛
- أن يكون سريعا ودقيقا في استرجاع المعلومات المخزنة في قواعد بياناته وذلك عند الحاجة إليها؛
- أن يتصف بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تحديثه وتطويره ليتلاءم مع التغيرات الطارئة على المؤسسة.

5. أهداف نظام المعلومات المحاسبية:

يهدف نظام المعلومات المحاسبي إلى:[1]

1.4. توفير المعلومات اللازمة لانجاز العمليات والمهام اليومية:

تقوم الوحدة الاقتصادية يوميا بعدد من الأحداث الاقتصادية يطلق عليها العمليات المحاسبية وهي بمثابة أحداث تعبر عن عمليات تبادل لها قيمة اقتصادية أما العمليات غير المحاسبية والبيانات التي لا تعبر عن أي أحداث اقتصادية فيتم تناولها في إطار نظم أخرى للمعلومات.

تشغيل العمليات (transaction processing) يتضمن كل من التشغيل المحاسبي والعمليات الغير محاسبية ويتم تشغيل العمليات من خلال إجراءات نمطية تتضمن كل من المستندات الأولية (التسجيل المحاسبي ، التشغيل والرقابة والمخرجات)، ويتم تشغيل العمليات من خلال نظم تشغيل العمليات (transaction processing systems) وهي عبارة عن نظم فرعية لنظام المعلومات المحاسبي، ويعمل كل نظام فرعي على تشغيل مجموعة من الخطوات لكل نوع من العمليات مع ملاحظة إمكانية وجود تداخل و ترابط بين نظم التشغيل الفرعية.

2.4. توفير المعلومات اللازمة لتدعيم عملية اتخاذ القرار:

تتخذ المؤسسة الاقتصادية مجموعة من القرارات اللازمة للتخطيط والرقابة على عمليات التشغيل، ويتحقق هذا الهدف من خلال تشغيل المعلومات (information processing).

[1]– عبد المقصود دبيان، نور الدين عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 18، 19.

ويعتبر تشغيل المعلومات على هذا النحو ولتحقيق ذلك الهدف نوع أخر من التشغيل المحاسبي، أي أن النظام المحاسبي يوفر نوعان من التشغيل هما تشغيل المعلومات وتشغيل العمليات.

3.4. توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء الإداري:

ينبغي أن تفصح الإدارة عن مدى وفائها بالمسؤوليات القانونية الملقاة على عاتقها تجاه الأطراف الخارجية، والإفصاح عن المركز المالي ونتيجة النشاط للأطراف الخارجية كالمساهمين والدائنين ونقابات العمال وسوق المال والجهات الحكومية وغيرها .

ثانيا: علاقة نظام الرقابة الداخلية بنظام المعلومات المحاسبية.

يلبي نظام المعلومات المحاسبية متطلبات الرقابة الداخلية من خلال[1]:

- المستندات الداخلية الكافية والشاملة لمجمل النشاطات.
- دليل الإجراءات (guide des procédures) والذي يوضح الإجراءات والطرق والسياسات المحاسبية المعتمدة في المؤسسة.
- إعداد موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات ومتابعة التنفيذ.

يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما أنها تمثل المصدر الأساسي للقيد وأدلة الإثبات، ولذلك يجب عند تصميم المستندات مراعاة النواحي القانونية والشكلية، بالإضافة إلى أن يحقق المستند المعين الهدف من تصميمه وتداوله وأيضا ترقيم هذه المستندات لتسهيل عملية الرقابة، وضمان عدم إزدواجية المستندات تحقيقا للرقابة من ناحية ومنع المسؤولية المزدوجة عنها، كذلك ينبغي تمييز المستندات بالوضوح والبساطة في التصميم والاستخدام.

إن إنشاء الدورة المستندية يمثل أساسا يجب المحافظة عليه، فلا تتم عملية الرقابة إلا بوجودها خاصة في نطاق التحصيل والصرف والشراء والبيع والتخزين، مع مراعاة خطوط السلطة والمسؤولية عند إنشاءها.[2]

---

[1]– فاتح سردوك، **دور المراجعة الخارجية للحسابات في النهوض بمصداقية المعلومات المحاسبية –دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم(ANGAL)–**، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2004/2003، ص: 18.

[2]– فضيلة بوطورة ، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك –دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي–**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص: 26.

بالإضافة إلى ذلك إعداد الموازنات التخطيطية التي تعتبر أداة رقابية، تحاول مقارنة ما أنجز فعليا بما تهدف إليه المؤسسة وما هو متوقع، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

حيث يمكن تعريفها كمايلي: "الموازنة التخطيطية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة، التي تنوي المؤسسة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل المؤسسة خلال هذه الفترة، وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمؤسسة، بناءا على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمؤسسة، والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية، فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمؤسسة والخارجية المحيطة بها".[1]

[1]– عزوز ميلود، **دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص: 69.

الخلاصة:

بناء على الطرح المقدم، نستخلص أن تطور المراجعة الداخلية كان موازيا مع تطور الحياة الاقتصادية وما شهدته المؤسسة من تغيرات وتشعب في وظائفها، الأمر الذي أدى إلى اعتماد جهة مستقلة لممارسة مهنة المراجعة الداخلية.

للمراجعة الداخلية مجموعة من المعايير والمقومات تعتبر كإرشادات لممارسة المهنة بكفاءة وفاعلية أثناء عملية المراجعة وكذا إعداد التقرير، ويعتبر هذا الأخير ذو أهمية كبيرة لمتخذي القرارات سواء داخل أو خارج المؤسسة لما يحتويه من رأي فني محايد صادر عن جهة مستقلة وتتمتع بالكفاءة العلمية والعملية للحكم على عدالة القوائم المالية للمؤسسة ومركزها المالي بعد إجراء الاختبارات الضرورية.

حتى تقوم المراجعة الداخلية بدورها الفعال داخل المؤسسة فهي تستند إلى منهجية منظمة بدءا بالمرحلة التمهيدية فالتحليل المعمق وصولا إلى التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية، وإلى استخدام تقنيات لفحص مختلف الوثائق المحاسبية المالية.

كما أن القوائم المالية وما تمتاز بها من خصائص نوعية أساسية وثانوية تشكل أحد الدعائم الهامة للمؤسسة والمتعاملين الداخليين والخارجين من أجل اتخاذ قراراتهم، كما أن نظام المراجعة الداخلية وفعاليته وجودة أدائه يشكل أحد ركائز تقوية ومصداقية القوائم المالية.

الفصل الثاني

مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

إن المؤسسة تتخذ العديد من القرارات الفعالة خدمة للمساهمين والملاك بهدف زيادة ثروتهم، ومن بين هذه القرارات نجد القرارات المالية المتمثلة في قرار الاستثمار، قرار التمويل وقرار توزيع الأرباح.

إذ أصبحت الدراسات التي تتعلق بقراري الاستثمار والتمويل من بين أولويات القرارات المالية في المؤسسة التي توليهم الإدارة المالية عناية خاصة لما لهما من الأثر البالغ والفعال على مكانة المؤسسة.

وتزداد الفعالية الاقتصادية لهذه القرارات المالية كلما اتبعت المؤسسة ممثلة في إدارتها المالية الأسلوب العلمي والعقلاني المبني على دراسة الأهداف بدقة وصولا إلى صياغة القرار المالي والاستثماري ووضعهما قيد التنفيذ.

وتعتبر المؤشرات والنسب المالية من أكثر الأدوات المستعملة في تحليل القوائم المالية، إذ أن النسب المالية التي تستخدم في هذا التحليل ليست هي الغاية من التحليل بحد ذاته وإنما في الواقع هي أداة تستعمل من أجل الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والمركز النقدي والأداء وتقييم قرار الاستثمار وقرار التمويل، لذا تتاح أمام المحلل المالي العديد من النسب التي تستخدم لتقييم الأداء وترشيد القرارات المالية.

ولدراسة أعمق وأشمل لما تم ذكره، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي:

المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرارات؛

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقرارات المالية؛

المبحث الثالث: أهمية المراجعة الداخلية والتحليلية في اتخاذ القرارات المالية.

المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرارات.

إن عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في الإدارة، حيث أن أي خطأ قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية، ونظرا لأن هذه العملية أصبحت معقدة وتحتاج إلى معرفة ومعلومات ومهارات خاصة، فقد أصبح من الضروري أن يسعى جميع المدراء على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة إلى تنمية معارفهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة والفعالة.

وسنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار، ماهية القرار المالي وخطوات اتخاذ القرار المالي.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

أولا: تعريف عملية اتخاذ القرار.

قبل التطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار لابد من تعريف القرار.

يعرف القرار بأنه: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".[1]

وبالتالي نجد في هذا التعريف ان القرار بصفة عامة يرتبط بعملية اتخاذ القرار وهو الناتج النهائي لهذه العملية، لذا يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار 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 للمؤسسة".[2]

كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار".[3]

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار.

يعود السبب في أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة إلى كون هذه القرارات تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وخارجها فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.[4]

---

[1]– محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 60.

[2]– عبد الغفار الحنفي، **أساسيات إدارة منظمات الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 78.

[3]– علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، ط3، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص ص: 128 ، 129.

[4]– سليم بطرس جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 15.

وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المؤسسات، فالمدير العام والمشرف على العمال ومديري الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها، يواجهون ظروفا تتطلب منهم اتخاذ القرارات.[1]

ثالثا: أنواع القرارات.

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة وفقا لمختلف الممارسات التي يقوم المدير بأدائها، إذ أن المدير (متخذ القرار) يقوم بإتخاذ العديد من القرارات وفقا لطبيعة تأثيرها على المؤسسة وأهمية المتغيرات التي يتعامل معها، وفي الإطار العام يمكن القول أن جميع القرارات التي يتم اتخاذها إنما تنطوي على سبل المفاضلة بين أكثر من بديل يمكن أن يتم اختيار البديل الأفضل من بينها.[2]

ويمكن تحديد أنواع القرارات وفقا لما يلي:

1. قرارات حسب أهميتها:

وقد صنفت وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1.1. قرارات إستراتيجية: وهي عبارة عن القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الرئيسية للمؤسسة والرقابة على الأداء العام لها، وتشمل هذه القرارات التخطيط الطويل الأمد، ويتم اتخاذ هذه القرارات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

2.1. قرارات تكتيكية (إدارية): وهي القرارات التي يتخذها غالبا رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.[3]

3.1. قرارات تشغيلية: تتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى مهام وأعمال قصيرة المدى وعادة ما تكون هذه القرارات متكررة وتتعلق بالأعمال الروتينية وهي من اختصاص الإدارات التنفيذية في المؤسسة.[4]

والشكل الموالي يوضح المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات.

---

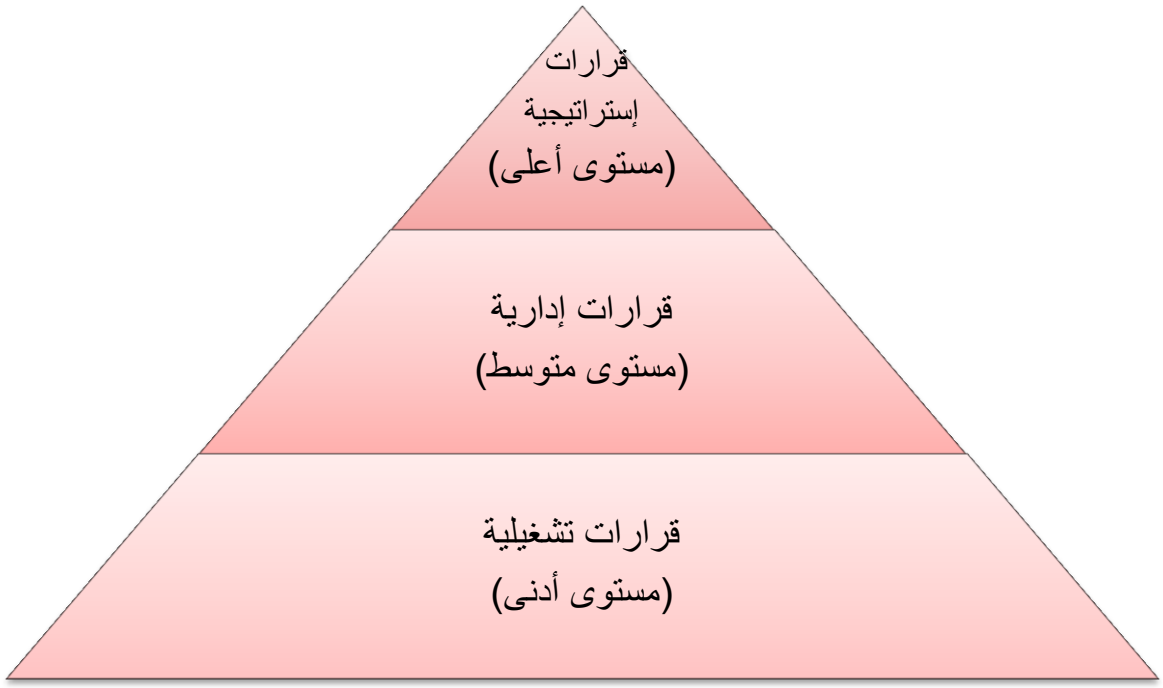
[1]– علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

[2]– خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 175.

[3]– سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

[4]– محمد دباس الحميد، ماركو إبراهيم نينو، **أنظمة المعلومات**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص: 19، 20.

الشكل رقم(2-1): المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات .



المصدر: محمد عبد حسين آل الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 229.

2. القرارات حسب درجة الثقة في المعلومات:

هناك أنواع أخرى من القرارات التي تعتمد على توفر عامل التأكد أو وجود نوع من الاحتمالية في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها متخذ القرار، ويمكن تحديدها بالأنواع التالية:[1]

1.2. اتخاذ القرار في حالة التأكد التام: وهذه أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرار حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود إلى توفر البيانات والمعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة.

2.2. اتخاذ القرار في حال عدم التأكد (المخاطرة): حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالية حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة. وهناك معايير يجب أن يستخدمها متخذ القرار منها معيار القيمة المالية المتوقعة (Actualization) أو معيار خسارة الفرصة الضائعة(Opportunity cost)، لذا يعتبر القرار في حالة المخاطرة تطبيقا مباشرا لنظرية الاحتمالات (La theories conjunctive)، التي تقوم على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية واختياره في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال.

[1]- سهيلة عبد الله سعيد، **الأساليب الكمية وبحوث العمليات**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص: 19، 20.

3.2. اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام: في هذه الحالة يكون متخذ القرار غير متأكد من احتمالات الأحداث المتعددة وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي تمكن متخذ القرار من تقدير هذه الاحتمالات.

3. القرارات من حيث الجهد المبذول في اتخاذها:

وتقسم حسب هذا التصنيف إلى نوعين هما:

1.3. القرارات المبرمجة: وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرائق واجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها.[1]

ويتم الاعتماد على طرق علمية في اتخاذ هذه القرارات من بينها أسلوب(PERT) الذي يعتمد على الأزمنة الاحتمالية فليس هناك تأكد تام لإنجاز نشاطات المؤسسة ويهتم بتخطيط، تقييم ومراجعة ومتابعة تنفيذ المشروع أو البرامج، لذلك جاء تسميته من الحروف الأولى للمصطلح (Program Evaluation Review Technique).[2]

2.3. القرارات الغير مبرمجة (الفجائية): وهي تلك القرارات الغير متكررة الحدوث، والتي يتطلب القيام بها بذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذها، كما أنها غالبا ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكتنف حدوثها.[3]

4. القرارات حسب طريقة اتخاذها:

إن القرارات وفقا لطريقة اتخاذها يمكن أن يتم تصنيفها إلى نوعين هما:

1.4. القرارات الفردية: هي التي ينفرد باتخاذها المدير، دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة.[4]

2.4. القرارات الجماعية: يتم اتخاذ هذه القرارات من طرف مجلس الإدارة وذلك من خلال عقد اللجان والاجتماعات المتكررة، إلا أن القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة يكثر استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى في السلم الإداري والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمتخصصين.[5]

---

[1]– محمد الصيرفي، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار الرمقاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص: 248.

[2]– مؤيد الفضل، **الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص: 717، 718.

[3]– خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 178، 179.

[4]– أمل أحمد طعمة، **اتخاذ القرار والقرار السلوكي**، ط3، ديبون للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 25.

[5]– عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

5. القرارات حسب الوظائف الأساسية بالمؤسسة:

ويمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى الأنواع التالية:[1]

1.5. قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، طرق الاختيار والتعيين، كيفية تدريب العاملين، أسس تحليل الوظائف، طرق الترقية ودفع الأجور، كيفية معالجة الشكاوي وعلاقة المؤسسة بالنقابات العمالية وغير ذلك.

2.5. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: هذه القرارات خاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وكذلك أساليب الاتصال والنمط القيادي الملائم بالإضافة إلى المركزية واللامركزية.

3.5. قرارات تتعلق بالتسويق: وهي تلك القرارات التي تتعلق بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها، الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية اللازمة، بحوث التسويق، وسائل نقل وتخزين المنتجات وخدمات البيع وغيرها.

4.5. قرارات تتعلق بالتمويل: ومن أمثلتها القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم، السيولة (النقدية)، طرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

المطلب الثاني: ماهية القرار المالي.

أولا: تعريف القرار المالي.

يهتم القرار المالي بتدبير الأموال وأوجه صرفها لذا فقد عرف القرار المالي بأنه: "الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة من موقف معين".[2]

كما عرف أيضا بأنه: "اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف، حل مشكل أو انتهاز فرصة".[3]

مما سبق يمكن اعطاء تعريف اجرائي بسيط لعملية اتخاذ القرار المالي بأنها: "اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المالية وفق مجموعة من المعطيات الداخلية والخارجية بغرض تحقيق اهداف المؤسسة".

ثانيا: الهدف العام لاتخاذ القرارات المالية.

تهدف القرارات المالية بصفة عامة إلى تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك في المؤسسة أيا كان الشكل القانوني للمؤسسة أي تعظيم القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة، ويتعين عدم

[1]– سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 88، 89.

[2]– نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص: 73.

[3]– أحمد محمد الراوي، **نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 201.

الخلط بين القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة، فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على القروض القصيرة والطويلة الأجل وتؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة، فصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي هي خاصة بالمؤسسة ولا تتأثر بالقيمة السوقية لحق الملكية، وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات المالية التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك.

إن هدف تعظيم قيمة السهم هو الموجه للقرارات في المؤسسة، إذ يعتبر مدخلا إيجابيا لقرارات الإدارة المالية، وبذلك تهتم الإدارة في الوقت الحاضر باتخاذ القرارات التي تحقق هذه الغاية.[1]

ثالثا: أهمية اتخاذ القرارات المالية.

لا يمكن أداء نشاط مالي ما لم يتخذ بصدده قرار، لذا فإن اتخاذ القرارات المالية هو أساس عمل المدير المالي والإدارة المالية، والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المؤسسة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمؤسسة ما لم يصدر بصددها قرار مالي.[2]

رابعا: أنواع القرارات المالية.

تتمثل أنواع القرارات المالية في ثلاثة أنواع هي:

1. **قرار الاستثمار:** وهو القرار المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها.[3]
2. **قرار التمويل:** يلعب قرار التمويل دورا فاعلا في تحديد جهة تمويل المؤسسة أي هيكل التمويل للمؤسسة من أموال الملكية وأموال الدين وأيضا تحديد نسبة التمويل من مصادر التمويل قصيرة الأجل ومصادر التمويل طويلة الأجل.[4]
3. **قرار توزيع الأرباح:** وهي القرارات الخاصة بتوزيع الأرباح لحملة الأسهم.

إن القرارات المالية لها ارتباط بالميزانية العمومية للمؤسسة، فالقرارات الاستثمارية تركز على جانب الأصول أي استخدامات التمويل وفي أي نوع من الأصول هي وفي مجملها تشكل محطة استثمار المؤسسة، هذه الاستثمارات يمكن أن تكون في الأسواق المالية.

---

[1]- عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية –مدخل اتخاذ القرارات–**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 22.

[2]- أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة المبادئ والمهارات**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص- ص: 321، 323.

[3]- أيمن الشنطي، عامر شقر، **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، ط1، دار البداية، الأردن، 2007، ص: 21.

[4]- دريد كامل أل شبيب، **إدارة مالية الشركات المتقدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 24

أما قرارات التمويل فهي تتعلق بالشق الثاني للميزانية العمومية أي الخصوم ورأس المال، إذ توضح مصادر التمويل المناسبة لتوفير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتي قد تكون مصادر خارجية أو داخلية، أما فيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يمثل أيضا جانب الخصوم ورأس المال إذ يتخذ قرار بشأن توزيع الأرباح للمساهمين.[1]

وسوف نتطرق إلى القرارات السالفة الذكر بشيء من التفصيل في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار المالي.

تمر عملية اتخاذ القرار المالي بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساسية لا غنى عنها للانطلاق للخطوة التالية، ورغم اختلاف هذه الخطوات من حيث صياغة شكلها بين الباحثين والكتاب إلا أن جوهرها هو نفسه.

أولا: تحديد المشكلة.

إن الخطوة الرئيسية الأولى في عملية اتخاذ القرار المالي هي تحديد المشكلة موضع الاهتمام لمتخذ القرار والتفرقة بين أعراض المشكلة والأسباب التي أدت إليها، حيث أن العديد من المديرين قد يخطئون في اتخاذ القرار بسبب عدم الدقة في تحديد وتشخيص المشكلة منذ البداية، ومن ثم يهتم بالأعراض ويعتبرها المشكلة التي تواجهه ويعمل على اتخاذ القرار المناسب لمعالجة هذه الأعراض.[2]

ويبدأ متخذ القرار المالي هذه المرحلة باكتشاف المشكلة ويعتبر عامل الزمن من العوامل الهامة فمن الضروري تخصيص فترة معقولة لهذه الخطوة، بحيث لا تكون أكثر أو أقل من الوقت اللازم، فالوقت الأكثر من اللازم يؤدي إلى تعقد المشكلة الأصلية، أما الوقت الأقل من اللازم فيؤدي إلى التشخيص الخاطئ لها.

ثم يقوم متخذ القرار المالي بتحديد الظروف اللازمة لحلها وتعتمد هذه الظروف على الأهداف النهائية للمؤسسة.[3]

ثانيا: 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 مصادرها، هذا وقد تختلف طبيعة

[1]– يوسف عبد الوهاب يوسف أحمد، **التمويل وإدارة المؤسسات**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 21.

[2]– عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص: 259، 260.

[3]– علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

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.

إن سلامة القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية تتوقف على مدى دقة البيانات والمعلومات، وتمر عملية التحليل بمجموعة من الخطوات بدء بتجزئة المشكلة إلى عناصر عن طريق الأسئلة بخصوص المشكلة وبعدها يتم تلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر والاعتبارات والمشكلة.[1]

كما يتم خلال هذه المرحلة تصنيف المشكلة وهذا بتحديد مسؤولية اتخاذ القرار المالي، سواء كانت مسؤولية استشارية أم مسؤولية تنفيذية.[2]

ثالثا: وضع البدائل المناسبة.

يتم في هذه المرحلة قيام متخذ القرار المالي بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة ويستطيع المدير في هذا المجال اعتماد الخبراء والمستشارين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل إضافة لاعتماده على قدراته الشخصية بخبراته الذاتية، إضافة لاعتماده على مقترحات العاملين في نفس حقل المشكلة.[3]

إن أهمية هذه المرحلة تجعل المؤسسة بحاجة إلى كل البدائل الممكنة، إلا أنها أحيانا تصادف بعض القيود والعقبات التي تحد من حرية التصرف لمتخذ القرار المالي، ومن بين هذه القيود:[4]

- **القيود الزمنية:** إذ أن القرار المالي مقيد باتخاذه في وقت محدد لا يجب تجاوزه وهذا ما قد يدفع متخذ القرار إلى التخلي عن البدائل التي تحتاج إلى فترة زمنية طويلة؛
- **القيود المالية:** قد يضطر متخذ القرار إلى تخفيض عدد البدائل المطروحة مراعاة للظروف المالية للمؤسسة؛
- **قيود أخرى:** قد تفرضها الإدارة العليا للمؤسسة أو الأنظمة السياسية السائدة، أو قد لا تسمح بها الظروف الاقتصادية للبلد أو الإمكانيات التكنولوجية في المؤسسة.

---

[1]– سهيل عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

[2]– علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

[3]– خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 170، 171.

[4]– إسماهان خلفي، **دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص: 7.

يعتمد متخذ القرار في مرحلة وضع البدائل المناسبة على مناهج علمية ونخص بالذكر القياس المقارن (Benchmarking) الذي يعتبر من الأساليب التسييرية الذي تستطيع المؤسسة من خلاله اكتشاف نقاط القوة لديها التي يمكن لها الارتكاز عليها من أجل البقاء والاستمرار كما يتيح للمؤسسة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وذلك من أجل اختيار القرار المالي المناسب الذي يحقق الهدف التي تسعى إليه المؤسسة.[1]

رابعا: تقييم البدائل واختيار البديل المناسب.

تتمثل هذه المرحلة في عملية التقييم للبدائل المتاحة لحل المشكلة موضوع الاهتمام، ويقصد بالتقييم عملية المقارنة بين هذه البدائل على أساس مزايا وعيوب كل بديل بالمقارنة بالبدائل الأخرى، وتستلزم هذه المرحلة الرؤية المستقبلية من جانب متخذ القرار لأن المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل لا تظهر إلا في المستقبل، كما تستلزم أيضا ضرورة تحديد المعايير التي سوف يتم على أساسها التقييم لهذه البدائل، ومن بين المعايير التي تستخدم عادة هنا ما يلي:[2]

- **الكفاءة:** حيث يصبح البديل جيد عندما يكون كفء لحل المشكلة أو لاستغلال الفرصة موضوع الاهتمام؛
- **الجدوى:** حيث يصبح البديل ذو جدوى عندما يمكن تطبيقه في حدود القيود المفروضة على المؤسسة داخليا وخارجيا ويحقق الفوائد الموجودة من وراء حل المشكلة أو استغلال الفرصة؛
- **الواقعية:** حيث يكون البديل ذو جدوى واضحة ولكنه غير واقعي أي قد لا يتفق وثقافة المؤسسة أو مع البيئة المحيطة بها حاليا ومستقبلا.

حينما يتبع متخذ القرار الخطوات السابقة بكل دقة يستطيع أن يختار البديل المناسب (المثالي) بعد أن يكون هذا الأخير قد حصل على أعلى قيمة لمعايير اتخاذ القرار المالي، أو أن البديل المناسب تتوافر فيه أفضل المزايا وأقل العيوب، أو تتوافر فيه أعلى العوائد وأقل التكاليف.[3]

بالإضافة إلى هذا، على متخذ القرار المالي عند اختياره للبديل المناسب أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:[4]

- أن يزن بين الحجج المؤيدة والمضادة للبديل؛

---

[1]– جليلة بن خروف، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات –دراسة حالة بمؤسسة إنجاز القنوات–**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص: 96.

[2]– ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 263، 264.

[3]– أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 71.

[4]– ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

- أن يكون البديل أكثر تحقيقا للأهداف؛
- أن ينظر للفوائد في الأمد القصير والطويل؛
- أن يقارن بين البدائل على ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة؛
- أن يلاحظ الآثار الجانبية عند تطبيق البديل.

كما تعتمد هذه المرحلة على نماذج علمية مثل نموذج (SWOT) القائم على أربع عناصر (Strangest, Weaknesses, Opportunities, Threats)عنصرين من المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات)، وعنصرين من المحيط الداخلي(نقاط القوة والضعف) وذلك من أجل تحقيق التميز ونمو المؤسسة واتخاذ القرار المالي الصائب والمناسب.[1]

بالإضافة إلى نموذج SWOT هناك نموذج PORTER إذ يعتبرPORTER أستاذ الإستراتيجية الأول في العالم، وتعد كتاباته المرجع الأساسي لهذا العلم، وقد حدد PORTER ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين والوصول إلى الهدف المنشود وهي:[2]

- تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة cost réduction leadership؛
- التميز عن المنافسين differentiation؛
- التركيز facusing.

خامسا: تنفيذ البديل المختار.

إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ القرار المالي هي عند اعتماده للقرار المطلوب وانتهى كل شيء، لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه وغالبا متخذ القرار لا يقوم بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه ولذلك لابد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا، وربما تحفيزهم معنويا أهم لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بانجازه سوف يدفعهم إلى الاهتمام وبذل الجهد أكثر، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل.[3]

---

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبعي إدريس، **الإدارة الإستراتجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 324.

[2]– خالد خالفي، **البيئة التسويقية والإستراتجية التسويقية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005، ص: 117.

[3]– علي حسين علي، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهدان للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 24.

سادسا: متابعة القرار وتقييمه.

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار المالي في تحقيق الرقابة على الأنشطة المنطوية على تنفيذ القرار وتعزيز النتائج، فالرقابة والمتابعة على التنفيذ يعتبران من الأمور الهامة والتي كثيرا ما تهمل من جانب بعض المديرين حيث لا بد من متابعة نتائج تنفيذ القرارات من خلال قياس ردود الأفعال والكشف عن المعوقات التي قد تعترض التنفيذ والعمل على تذليلها أول بأول، كما أن هذه الخطوة تتطلب من المدير العمل على تحقيق التكيف بين النتائج المتوقعة للقرار وبين الظروف المحيطة بالموقف لضمان أكبر درجة من الفاعلية لهذه النتائج.[1]

وتتم عملية المتابعة من خلال حصيلة المعلومات وتقارير سير العمل والانجاز التي ترد من مواقع العمل إلى موقع اتخاذ القرارات المالية وهو ما يعرف بالتغذية العكسية، وتعين هذه الأخيرة على معرفة مسار العمل وما أنجز منه في سبيل تحقيق الهدف، وعلى اتخاذ القرارات المالية المناسبة بالتصحيح إذا كانت هناك أخطاء أو انحرافات عن الهدف، فعملية التغذية العكسية تساعد متخذ القرار المالي على معرفة مدى فعالية القرار ومقدار النجاح لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.[2]

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقرارات المالية.

للقرارات المالية ثلاثة أنواع تتخذ في أغلب المؤسسات وهي قرار الاستثمار، التمويل وقرار توزيع الأرباح.

وسنتناول في هذا المبحث المفاهيم الأساسية للقرارات المالية حيث تضمن المطلب الأول قرار الاستثمار، المطلب الثاني قرار التمويل أما المطلب الثالث فتضمن قرار توزيع الأرباح.

المطلب الأول: قرار الاستثمار.

أولا: تعريف قرار الاستثمار.

وهو القرار المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة لأموالها في اقتناء مختلف الأصول بحيث يتحقق التوازن بين الاستثمارات.[3]

ثانيا: محددات القرار الاستثماري.

تتمثل أهم محددات القرار الاستثماري فيما يلي:[4]

---

[1]– ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

[2]– سهيل عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

[3]– محمد الصيرفي، **إدارة الأعمال وتحليل هيكله**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص : 82.

[4]– المرجع نفسه، ص– ص: 500، 502.

1. اتجاه التوقعات و درجة المخاطرة: حيث أنه إذا كان التوقع متمثلا في التفاؤل أو التشاؤم فانه بالتالي لا بد أن تؤثر في قرار الاستثمار وحجمه ففي حالة التفاؤل سيتشجع المستثمرون على زيادة حجم الاستثمار وتوسع مجالاته وذلك على عكس الحال عند توقع الانكماش حيث تقل الفرص الاستثمارية ومن ثم حجم الاستثمار؛

2. حجم السوق الاستثماري وطبيعة المناخ الاستثماري: إن اتساع حجم السوق يعتبر من عوامل زيادة الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة وتحقيق الوفرات الاقتصادية ومن ثم زيادة الاستثمار؛

3. القوانين والتعليمات المالية: وهذه يكون لها أثرا واضحا في زيادة حجم الاستثمار ومن هذه الأمور القانونية مسألة الضرائب، والتي تؤثر بشكل مباشر على قرار الاستثمار وفي تحديد اتجاهاته وطبيعة وحجم العائد المتوقع من تلك الفرص الاستثمارية؛

4. التدفقات النقدية: حيث تؤثر التدفقات النقدية على مختلف أنواعها وأشكالها على القرار الاستثماري؛

5. التطور التكنولوجي: مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي في مجال إنتاجي معين أو أي نشاط اقتصادي يعتبر من العوامل المهمة في خلق فرص استثمارية جديدة أو إنتاج طرق إنتاجية متطورة في إنتاج السلع وفتح أسواق جديدة.[1]

ثالثا: أنواع قرارات الاستثمار.

يمكن تصنيف قرارات الاستثمار حسب التصنيفات التالية:

1. قرارات قصيرة الأجل وقرارات طويلة الأجل:

غالبا ما تقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها مايلي:

1.1. القرارات الاستثمارية قصيرة الأجل:

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل: النقد واستثماراتها المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة المؤسسة في تحقيق وتعظيم عوائدها، وكذلك في تحديد وضمان السيولة المطلوبة

[1]– عدنان هاشم السامرائي، **الإدارة المالية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص: 298.

لذلك فالقرار السليم هو الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة.[1]

إن المغالاة في الاستثمار في الأصول المتداولة قد يترتب عليه تقليل مخاطر نفاذ رصيد تلك الأصول، إلا أنه يؤدي في نفس الوقت إلى تخفيض معدل العائد على الاستثمار فيها، فالزيادة غير الضرورية في الأصول المتداولة يعني أن جزء من أموال المؤسسة مغرقا في استثمارات عاطلة لا يتولد عنها أي عائد ومن ناحية أخرى فإن نقص الاستثمار في الأصول المتداولة قد يترتب عليه ارتفاع معدل العائد على الاستثمار فيها.[2]

2.1. قرارات الاستثمار طويلة الأجل:

تتعلق قرارات الاستثمار طويلة الأجل بتقييم المشروعات الاستثمارية المختلفة والتي ترتبط بإنفاق مبالغ كبيرة بهدف تحقيق أرباح أو مكاسب في الأجل الطويل مع الأخذ في الحساب درجة المخاطرة التي تصاحب كل مشروع من هذه المشروعات، لذلك فإن هذه القرارات تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل يمتد لعدد من السنوات تبعا للفترة التي سيتم فيها هذا الإنفاق الاستثماري.

ويستمد قرار الاستثمار طويل الأجل أهميته من مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:[3]

- أن المبالغ المنفقة على هذه الاستثمارات عادة ما تكون ضخمة؛
- أن المستثمر في مشروعات الاستثمار طويلة الأجل يفقد قدرته على المرونة حيث أنها تستمر لفترة طويلة، هذا بالإضافة إلى أن عدم تحقيق العائد من هذه الاستثمارات إلا بعد مضي مدة طويلة وهذا يجعل المستثمر غير متأكد من النجاح النهائي لهذا النوع من الاستثمار؛
- التوسع في أصول المؤسسة يرتبط أساسا بالمبيعات المتوقعة في المستقبل فالقرار الخاص بشراء أصل ثابت سيستمر لمدة عشر سنوات، مثلا يعني وجود تنبؤ بالمبيعات لمدة عشر سنوات ومن ثم فإن عدم الدقة في التنبؤ بالمبيعات سيؤدي إلى الاستثمار الزائد عن الحدّ أو الأقل من هذا الحد في الأصول الثابتة مما قد يترتب عليه نتائج خطيرة.

---

[1]– حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

[2]– منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية**، ط6، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 196.

[3]– جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، **الإدارة المالية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص ص: 309، 310.

ويمكن أيضا تقسيم القرارات الاستثمارية كما يلي:[1]

1. قرارات تحديد أولويات الاستثمار:

ويتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في هذه الحالة من بين عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة والممكنة لتحقيق نفس الأهداف، ويصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل الأفضل بناء على مقدار ما يعود عليه من عائد أو منفعة خلال فترة زمنية، ومن ثم يقوم بترتيب أولويات الاستثمار طبقا للأولويات التي تحددها اهتمامات كل مرحلة فإذا اعتبرنا أن العائد على الاستثمار هو الذي يحكم تفضيلاته فإنه يقوم بترتيب البدائل الاستثمارية طبقا لهذا المدخل.

2. قرار قبول أو رفض الاستثمار:

وفي هذه الحالة يكون المستثمر أمامه بديل واحد لاستثمار أمواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بها دون استثمار، وهذا القرار يجعل فرص الاختيار أمام المستثمر محدودة جدا، فإما أن يقبل البديل الاستثماري أو يرفضه.

3. القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:

حيث يمكن أن يتخذ القرارات في ظروف التأكد حيث تكاد تنعدم المخاطرة، أو تقترب من الصفر ومن ثم تتم عملية اتخاذ القرار الاستثماري، بسهولة وبساطة حيث تكون لدى متخذ القرارات معلومات كاملة ولديه دراية تامة بالمستقبل ونتائجه، كما هناك قرارات استثمارية تتم في حالة عدم التأكد وهي الحالات التي تكون فيها درجة المخاطرة كبيرة، وهي قرارات أقل أن تحدث في مجال الاستثمار، وتحتاج إلى خبرة عالية في إجراء دراسات الجدوى في مجال الاستثمار.

4. قرارات الاستثمار المانعة تبادليا:

في هذا النوع من القرارات توجد العديد من فرص الاستثمار ولكن في حالة اختيار المستثمر لإحدى هذه الفرص في نشاط معين فان ذلك لا يمكن المستثمر من اختيار نشاط آخر، فالنشاط يمنع تبادليا النشاط الآخر، فإذا تم اختيار الاستثمار في مشروع صناعي فان ذلك يمنع المستثمر تبادليا في الدخول في مشروع زراعي.

[1]– عبد المطلب عبد الحميد، **دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص – ص: 43، 45.

5. 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 بكثيرة الحدوث، ولكن الواقع العملي يغلب على القرارات الاستثمارية التي يتم فيها الأخذ بالتحليل الوصفي والكمي معا.

رابعا: العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرار الاستثمار.

يمكن حصر العوامل الواجب أخذها 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، مثال ذلك تشييد وإقامة مبنى أو إنشاء مصنع ونفقات تركيب الآلات وإعدادها للتشغيل (فهذه تمثل النفقات المبدئية).

2. التدفقات النقدية السنوية المتعلقة بتشغيل و إدارة الأصل الاستثماري:

تعتبر المبيعات أهم التدفقات الداخلة ثم يأخذ أيضا الأعباء والنفقات النقدية للعمليات (تدفقات نقدية خارجة) وعلى مدى العمر الاقتصادي للأصل الاستثماري، ومن الضروري الأخذ في الحسبان 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 تجريد الأصل.

4. التدفقات النقدية الخارجة في شكل ضرائب:

بافتراض أن المؤسسة رابحة فإن كل الأعباء المترتبة على الاستثمار تخصم من الإيرادات قبل الوصول إلى الربح الضريبي فهي تحقق وفرا أو مكاسب ضريبية عن كل فترة.

خامسا: معايير تقييم الاستثمارات.

1. فترة الاسترداد(المعيار الزمني) DR:

تشير فترة الاسترداد إلى طول المدة الزمنية اللازمة لتساوي التدفق النقدي الصافي الداخل من إنفاق رأسمالي معين مع التدفق النقدي الخارج لهذا الإنفاق.

[1]– عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 194، 195.

وطبقا لهذا المعيار يفضل الاقتراح الرأسمالي الذي تغطي تدفقاته النقدية الداخلة قيمة الإنفاق الرأسمالي بطريقة أسرع من الاقتراح الرأسمالي الذي يستغرق وقتا أطول.[1]

وتحسب بالعلاقة التالية:[2]

$$DR=\frac{I_{\circ}}{CFt}$$

$I_{\circ}$: تكلفة الاستثمار الأصلية.

DR: فترة الاسترداد.

CFt: التدفقات النقدية التي يحققها المشروع.

2. أسلوب صافي القيمة الحالية VAN:

نتج عن نقائص أسلوب فترة الاسترداد أن بدأ رجال الإدارة المالية في البحث عن أساليب أخرى لتقييم المشروعات تأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود وعلى رأسها أساليب خصم التدفقات النقدية، واحد هذه الأساليب هو أسلوب صافي القيمة الحالية ولاستخدام هذا الأسلوب نقوم أولا بإيجاد القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية لاستثمار معين على أساس استخدام تكلفة الأموال في خصم هذه التدفقات ثم نقوم بعد ذلك بطرح الاستثمار المبدئي في المشروع من هذه القيمة، وإذا كان رقم صافي القيمة الحالية (ناتج الطرح) موجبا يتم قبول المشروع والعكس في حالة أن يكون رقم صافي القيمة الحالية سالبا فيتم رفض المشروع.[3]

ويمكن أن تظهر معادلة صافي القيمة الحالية بالصورة التالية:[4]

$$VAN=\sum_{t=0}^{n} \frac{CFt}{(1+K)^t}+\frac{VRn}{(1+r)^n}-I_{\circ}$$

CFt: التدفقات النقدية.

VRn: القيمة المتبقية نهاية المدة.

K: معدل الخصم أو الاستحداث.

$I_{\circ}$: تكلفة الاستثمار (قيمة الاستثمار الأولية).

t: توقيت التدفق النقدي.

n: عمر المشروع الاستثماري.

---

[1]– سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2006، ص ص: 84، 85.

[2]– إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، **المحاسبة الإدارية–نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرار**–، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 326.

[3]– محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، **الإدارة المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 126.

[4]– Jacques Chrissos, Roland Gillet, **Décision D'investissement**, Node & Pearson Education, France, 2003, p: 136.

3. معدل العائد الداخلي TRI:

وهو يمثل ذلك المعدل الذي يجعل القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلية مساويا للتكاليف الاستثمارية، أو معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية مساويا للصفر، حيث يعد هذا المعيار من أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين المشاريع المختلفة ويقوم معيار معدل العائد الداخلي على فكرة القيمة الحالية والصعوبة التي تقابلنا هي تحديده وطريقة حسابه، ويتم قبول المشروع الاستثماري إذا كان (TRI) أكبر من معدل تكلفة الأموال، أما إذا كنا بصدد المفاضلة بين عدة مشاريع فإنه سوف يتم حساب معدل العائد الداخلي لكل مشروع ويتم اختيار الفرص الاستثمارية ذات (TRI) الأكبر.[1]

4. طريقة مؤشر الربحية IP:

يقصد بمؤشر الربحية معدل الخصم الذي تتساوى عنده القيمة الحالية لتكلفة المشروع مع القيمة الحالية لتدفقاته النقدية المستقبلية الداخلة، وبعبارة أخرى هو المعدل الناتج عن قسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية الداخلة (مخصومة على أساس معدل العائد المطلوب) على التدفقات النقدية الأولية الخارجة للمشروع. [2]

ويمكن تمثيل ما سبق بالمعادلة التالية:[3]

$$IP=\frac{\sum_{t=0}^{n}\frac{CI_{\circ}}{(1+r)t}}{I_{\circ}}=\frac{VAN}{I_{\circ}}+1$$

المطلب الثاني: قرار التمويل.

أولا: مفهوم قرار التمويل.

"وهو القرار المتعلق بكيفية اختيار مصادر الحصول على الأموال حيث يجب ترتيب هذه المصادر بما يمكن أصحاب المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن".[4]

من اعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل للمؤسسة والذي تصل من خلال اختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم، وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لكلفة التمويل، حيث انه كلما انخفضت كلفة التمويل والناتج عن خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل، كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم.

---

[1]– الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 159.

[2]– علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

[3]– عبد الغفار حنفي، **تقييم الأداء المالي ودراسة الجدوى**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 270.

[4]– محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

وعلى هذا الأساس تمارس الإدارة المالية نشاطا وظيفيا غاية في 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 لشركة 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 .

إن اهتمام المدير المالي قبل وبعد اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن :[1]

- توفيرها في الوقت المناسب؛
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة؛
- توفيرها بأقل كلفة ممكنة؛
- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

ثانيا: مصادر تمويل المؤسسة.

تتمثل المصادر الرئيسية للتمويل فيما يلي:

1. مصادر داخلية:

تعتبر طاقة التمويل الذاتي من بين أهم الموارد الدائمة التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل احتياجاتها التمويلية المستقبلية باستخدام الأرباح ومخصصات الاهتلاكات والمؤونات المتحصل عليها من خلال الدورات السابقة.[2]

1.1. تعريف طاقة التمويل الذاتي CAF:

طاقة التمويل الذاتي تتمثل في النتيجة التي يمكن أن تتحول إلى خزينة في أي لحظة زمنية معينة، أي عند انعدام التباعد الزمني بين النواتج والتحصيلات من جهة والتكاليف والنفقات من جهة أخرى فهي تعبر عن الموارد المالية الداخلة التي أفرزتها المؤسسة خلال نشاطها، وتحسب بالعلاقة التالية:[3]

طاقة التمويل الذاتي= الأرباح المحتجزة+ الاهتلاكات+ مخصصات المؤونات +او- نتيجة التنازل عن الاستثمارات

---

[1]- حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 72.

[2]- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي -الإدارة المالية-**، ط1، دار وائل للنشر، 2006، ص: 80.

[3]- http//www.9alam.com/community/threads/tlb-yaaaaaaaagl. يوم: 2015/04/01 الساعة: 22:15

مكونات طاقة التمويل الذاتي: يتكون التمويل الذاتي في أي مؤسسة من العناصر التالية:[1]

- **الإهتلاكات:** يعرف الإهتلاك على أنه تلك المبالغ السنوية المخصصة لتعويض النقص التدريجي الذي يحدث بصورة فعلية أو معنوية على عناصر الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن، نتيجة الاستعمال أو التلف أو التقادم التكنولوجي؛
- **المؤونات والمخصصات:** تعرف المؤونات على أنها مكون مالي من أموال المؤسسة يحتجز لغرض مواجهة خسائر محتملة، أو أعباء ممكنة الحدوث في المستقبل، حيث تبقى مجمدة داخل المؤسسة إلى حين تحقق الخطر أو العبء الذي كونت من اجله هذه المؤونات، أو زوال الخطر المحتمل؛
- **الأرباح المحتجزة:** الأرباح المحتجزة هي النتيجة الصافية التي تحققها المؤسسة من عملياتها الجارية والاستثمارية، والتي لم تقم بتوزيعها، إذ تحتفظ بها سواء كاحتياطات تبقى تحت تصرفها أو في صورة نتائج رهن التخصيص، بهدف تلبية احتياجات التوسع والنمو ومواجهة الطوارئ.

2. مصادر خارجية:

إذا كان التمويل الذاتي لا يلبي كل الاحتياجات، تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية منها:

1.2. الرفع من رأس المال: وذلك عن طريق فتح رأس المال للشراكة مقابل تقاسم الأرباح والخسائر.[2]

2.2. القروض: وتنقسم من حيث الفترة إلى:

- **قروض قصيرة الأجل:** هي ذلك النوع من القروض الذي يستخدم غالبا لتمويل العمليات التشغيلية (الجارية) التي تقوم بها المؤسسات، أي أن هذا النوع من التمويل لا تزيد مدته عن سنة واحدة، وتضاف إلى هذا مصادر أخرى قصيرة الأجل مثل الائتمان التجاري والائتمان المصرفي.[3]

فالائتمان التجاري هو عبارة عن التسهيلات بالدفع التي يمنحها المورد للتاجر (المؤسسة) عند قيام الأخير بشراء بضاعة لإعادة بيعها أو شراء مواد خام لتصنيعها وبيعها، ويجب الإشارة هنا إلى أن البيع بالتقسيط لا يندرج ضمن الائتمان التجاري.[4]

---

[1]– أحمد بوراس، **تمويل المنشات الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص– ص: 28،31.

[2]– إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

[3]– علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

[4]– عبد الحليم كراجه وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن، 2006، ص: 105.

أما الائتمان المصرفي فيتمثل في القروض والتسهيلات قصيرة الأجل التي تقدمها البنوك للمؤسسة وتكون آجالها في حدود السنة؛[1]

- **قروض متوسطة الأجل:** تنشأ الحاجة إلى مثل هذا التمويل عندما تضع المؤسسة في خطتها القيام بعمل التوسعات أو التحسينات على موجوداتها الثابتة أو إدخال تكنولوجيا متقدمة لتطوير السلع وتخفيض تكلفتها الإنتاجية، وتتميز الأموال المقترضة من مصادر تمويل متوسطة بأنها تستحق السداد بعد فترة تزيد عن السنة؛[2]
- **قروض طويلة الأجل:** تلجا المؤسسات إلى مصادر التمويل طويلة الأجل لتمويل عملية شراء التجهيزات الرأسمالية، ومصادر التمويل الطويلة التي يمكن اللجوء إليها هي:[3]
  - الاقتراض طويل الأجل عن طريق إصدار سندات؛
  - الاقتراض طويل الأجل من مؤسسات الإقراض المتخصصة.

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح.

يتعلق هذا القرار بسياسة توزيع الأرباح أو يمكن إعطاء قراءتين لسياسة المؤسسة في توزيع الأرباح، وفحواهما واحد إذ يمكن التساؤل عن مقدار الأرباح المعاد استثمارها أو عن مقدار الأرباح الموزعة، لذلك فإن قرارات توزيع الأرباح تشير إلى نسبة الأرباح التي تقرر إعادة استثمارها داخل نفس المؤسسة لتمويل نموها وتطورها الداخلي.

كما تشير هذه القرارات أيضا إلى حصة الأرباح الموجهة للمساهمين تلبية لرغبتهم في تحقيق معدل مردودية مناسب، وتحدد هذه القرارات درجة ارتباط المؤسسة مقابل التمويل الخارجي وضرورة لجوءها إلى سوق رؤوس الأموال للحصول على الأموال الضرورية للنشاط.[4]

أولا: سياسات توزيع الأرباح.

وعليه فإن قرارات التوزيع سوف تتخذ بناء على سياسات التوزيع والتي تتمثل في:[5]

1.سياسة الفائض:

---

[1]– عاطف و ليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 391.

[2]– علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

[3]– محمد شفيق حسين طنيب، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص: 145.

[4]– عبد الوهاب دادن، **دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية –نحو نموذج لترشيد القرارات المالية–**، أطروحة دكتوراه (منشورة)، جامعة الجزائر، الجزئر، 2008، ص: 47.

[5]– محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، **الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص– ص: 406، 412.

تشير سياسة الفائض إلى أن قرار التوزيع لا يخرج عن كونه توزيع للأرباح التي حققتها المؤسسة بين حملة الأسهم وبين الاستثمارات المتاحة للمؤسسة، فإذا كان العائد المتوقع من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم فلن يعترض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات، وبعد استفاء الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم، أما إذا استوعبت الاستثمارات الأرباح المحققة بالكامل فلن تقوم المؤسسة بإجراء توزيعات.

2. سياسة استقرار مقدار التوزيعات:

تبين من مناقشة سياسة الفائض أن التوزيعات النقدية التي تجريها المؤسسة تختلف من فترة لأخرى، إلا أن كلا من الإدارة وحملة الأسهم يفضلون الاستقرار في التوزيعات، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع حملة الأسهم والإدارة إلى تفضيل سياسة استقرار التوزيعات منها على سبيل المثال: المحتوى المعلوماتي للتوزيعات، حيث أن عدم استقرار التوزيعات يعد مؤشرا غير جيد عن أداء المؤسسة، فعدم استقرار التوزيعات يرتبط لدى المساهمين بربحية الشركة فانخفاض التوزيعات يشير إلى انخفاض الأرباح المتوقعة للمؤسسة، أما ارتفاع التوزيعات فقد يفسر على أن الإدارة تتوقع زيادة الأرباح مستقبلا.

3. سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات:

يؤدي التضخم وإعادة استثمار الأرباح المحتجزة إلى زيادة مقدار الأرباح، كما يؤدي التضخم إلى انخفاض القوة الشرائية لمقدار التوزيعات التي يحصل عليها المساهمين، ومن ثم يفضل المساهمون النمو المنتظم في التوزيعات.

4. سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة:

تشير تلك السياسة إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجريها المؤسسة، ومن ثم فإن زيادة التوزيعات من سنة لأخرى أو انخفاضها لكن بصورة منتظمة تعد توزيعات مستقرة، وقد تم تقديم إطار عملي لما تقوم به المؤسسة عند تحديد سياسة التوزيعات يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- تقوم الإدارة بتحديد نسب مستهدفة للأرباح الموزعة؛
- لا تهتم الإدارة بمقدار التوزيعات، وإنما بالتغيرات التي تحدث في من سنة لأخرى؛
- تفضل الإدارة إجراء تغييرات في التوزيعات يمكن الحفاظ عليها مستقبلا؛
- يرتبط التغير في التوزيعات بالتغيرات الدائمة في الأرباح وليس بالتغيرات الطارئة.

5. سياسة التوزيعات الإضافية:

في محاولة لبعض المؤسسات لتحقيق قدر من المرونة فقد قامت بالجمع بين سياستي استقرار التوزيعات واستقرار معدل النمو، وذلك من خلال إجراء توزيعات منخفضة للسهم وبصورة مستمرة ومنتظمة، بالإضافة إلى إجراء توزيعات إضافية وذلك في الفترات التي ترتفع فيها الأرباح وتناسب تلك السياسة المؤسسات التي تتصف أرباحها وتدفقاتها النقدية بالتقلب الشديد، حيث يمكن للمؤسسة توزيع الحد الأدنى من التوزيعات في السنوات التي تنخفض فيها الأرباح أو تظهر فيها الحاجة إلى احتجاز الأرباح لمواجهة الاستثمارات التي تحتاجها المؤسسة، أما في الفترات التي ترتفع فيها الأرباح ولا توجد حاجة لاحتجازها فيمكن للمؤسسة إجراء توزيعات إضافية.

6. التوزيعات في صور أسهم:

تشير سياسة التوزيعات في صور أسهم إلى أن المؤسسة تقوم بتوزيع عدد إضافي من الأسهم على المساهمين بدلا من إجراء توزيعات نقدية، وتلجأ المؤسسات إلى تلك السياسة بشأن التوزيعات إذا ما كانت هناك توقعات بشأن نمو كبير في الأرباح تؤدي إلى ارتفاع في سعر السهم، وبالتالي يخرج السهم من التعامل عليه في سوق رأس المال، ومن ثم تعد التوزيعات في صورة أسهم وسيلة للحفاظ على السهم في حدود مقبولة تمكن من التعامل عليه في سوق الأوراق المالية.

ثانيا: العوامل التي تؤثر على سياسة توزيع الأرباح.

تتأثر المؤسسات بمجموعة من العوامل التي تحدد سياسة توزيع الأرباح، وتشمل هذه العوامل كل من القيود القانونية، والقيود التعاقدية، والقيود الداخلية وأخرى سوقية، وعوامل تتعلق بمتطلبات النمو، وفيما يلي شرح مختصر لهذه العوامل:[1]

1. القيود القانونية:

بهدف حماية مجموعة المقرضين الذين اقرضوا المؤسسة ووفروا مصادر تمويل، تقوم المؤسسات التشريعية بوضع قيود على المؤسسة بحيث لا تفوق المبالغ المخصصة للتوزيع (على حملة الأسهم) مجموع أرباح السنة والأرباح المحتجزة، ولكن القانون يسمح بالمقابل أن تكون توزيعات الأرباح اكبر من أرباح السنة لوحدها.

2. القيود التعاقدية:

إن قدرة المؤسسات على توزيع الأرباح تقيدها الشروط التعاقدية بين المؤسسة والمؤسسات المقرضة من خلال شروط العقد، فعلى سبيل المثال تمنع بعض الاتفاقيات التعاقدية المؤسسة

[1]– اسعد حميد العلي، **الإدارة المالية**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص: 373، 374. .

المقترضة من توزيع الأرباح النقدية إلا بعد تحقيق مستوى أرباح معين، أو قد يتم تحديد مبالغ محددة يسمح بتوزيعها أو قد تكون تلك الأرباح خاضعة لنسبة محددة وليس مبالغ من الأرباح.

ومن الطبيعي أن يكون الهدف الأساسي من هذه القيود القانونية هو حماية المقرضين وعدم إضعاف قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية اتجاههم.

3. القيود الداخلية:

المتطلبات المالية للمؤسسة مرتبطة بشكل مباشر بمعدل النمو المتوقع وكذلك بحجم الموجودات المطلوب شراءها في المستقبل، وعند اتخاذ قرارات الموازنة الرأسمالية يجب أن تحدد المؤسسة مدى قدرتها في الحصول على التمويل من المصادر الخارجية، كما انه من الضروري أن تحدد المؤسسة كلفة وسرعة حصولها على مصادر التمويل الخارجي.

4. اعتبارات المالكين:

يجب أن تضع المؤسسة باعتبارها أن تصب سياسة توزيع الأرباح في صالح المالكين، ومن ضمن الاعتبارات التي تقوم المؤسسة بتحليلها هي الوضع الضريبي للمالكين، فإذا كان غالبية المالكين وحملة الأسهم من أصحاب الدخول العالية (بحيث يخضعون لمعدلات ضريبية مرتفعة) فانه من المحتمل أن تراعى سياسة توزيع الأرباح ذلك، وتقلل من نسبة توزيع الأرباح بحيث يتم تأجيل المحاسبة الضريبية لحملة الأسهم لهذه الأرباح لحين بيعها، والعكس صحيح فيما لو غالبية حملة الأسهم (المالكين) من أصحاب الدخول المتدنية، فإن المؤسسة سوف تسعى لزيادة نسبة توزيع الأرباح.

5. اعتبارات سوقية:

يضع المسؤولون في الإدارة المالية سياسة توزيع الأرباح بالمؤسسة وفقا لطبيعة الاستجابة المتوقعة لحملة الأسهم، ذلك أن حملة الأسهم يتخذون قراراتهم في شراء الأسهم بناء على معايير منها طبيعة سياسة توزيع الأرباح في المؤسسة، والمؤسسات عموما تختلف في نظرهم وفقا لسياسة توزيع الأرباح، فهناك مؤسسات تقوم بتوزيع نسبة ثابتة أو متزايدة من الأرباح، في حين أن هناك مؤسسات تتبع سياسة توزيع أرباح متقلبة، كما ينظر البعض إلى أن المؤسسة التي تعتمد سياسة توزيع أرباح ثابتة اقل مخاطرة، ذلك أن التدفقات النقدية المستقبلية يمكن التنبؤ بها وبالتالي مخاطرتها متدنية وهذا ينعكس على تخفيض معدل الخصم المستخدم في حساب القيمة الحالية وتقييم الأسهم وبالتالي زيادة قيمة السهم وارتفاع ثروة المساهمين.[1]

[1]– اسعد حميد العلي، **الإدارة المالية –الأسس العلمية و التطبيقية–**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 375.

المبحث الثالث: أهمية المراجعة الداخلية والتحليلية في اتخاذ القرارات المالية.

للمراجعة الداخلية علاقة وطيدة باتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة إذ تساهم مهمة المراجع الداخلي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في ترشيد القرار بصفة عامة والقرار المالي بصفة خاصة.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى تأثير جودة المراجعة الداخلية على نوعية المعلومة المحاسبية، والمراجعة التحليلية كأداة لترشيد القرارات المالية، أما في المطلب فتناولنا دور المراجعة الداخلية في ضبط نظام المعلومات المحاسبية في ترشيد عملية اتخاذ القرار المالي.

المطلب الأول: تأثير جودة المراجعة الداخلية على نوعية المعلومة المحاسبية.

أولا: جودة المراجعة الداخلية.

إن جودة المراجعة الداخلية قائمة أساسا على مدى التزام المراجع الداخلي بالمعايير المهنية وقواعد وآداب السلوك المهني أثناء تأدية مهمة المراجعة الداخلية، فلقد عرفت جودة المراجعة الداخلية على" أنها خلو القوائم المالية من الأخطاء والتحريفات الجوهرية".[1]

وقد أكدت المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية على ضرورة جودة عمل المراجع الداخلي وذلك من خلال المعيار الدولي رقم 1300 برنامج تأكيد وتحسين الجودة الذي نص على ما يلي: "يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية تطوير والمحافظة على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي كافه جوانب نشاط المراجعة الداخلية"، ويقصد بهذا المعيار بأن برنامج تأكيد وتحسين الجودة يصمم للتمكن من إجراء تقييم مدى توافق نشاط المراجعة الداخلية والمعايير وتقييم ما إذا كان المراجعين الداخليين يطبقون مبادئ أخلاقيات المهنة كما يتضمن أيضا ذلك البرنامج تقييم كفاءة وفاعلية نشاط المراجعة الداخلية وتحديد فرص التحسين فيه.[2]

العوامل المؤثرة على جودة المراجعة الداخلية:

هناك عدة عوامل مؤثرة على جودة المراجعة الداخلية من بينها:[3]

- الخبرة العلمية لأعضاء مكتب المراجعة الداخلية في مجال المراجعة؛

---

[1]– أحمد محمد نور وآخرون، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 11.

[2]– سمير كامل محمد عيسى، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 43.

[3]– عبد الرحمن التويجري، حسين محمد النافعابي، **جودة خدمة المراجعة –دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر المراجعين–**، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 247.

- الموضوعية عند فحص وتقييم القوائم المالية وكتابة التقرير عنها؛
- الكفاءة العلمية لأعضاء مكتب المراجعة الداخلية بالشهادات الأكاديمية؛
- المحافظة على سرية المعلومات التي يحصل عليها المراجع؛
- استقلالية مكتب المراجعة الداخلية عن مؤسسة العميل؛
- مدى تطبيق المبادئ والمعايير الصادرة عن الهيئات المتخصصة والجهات المهنية؛
- وجود نظام لرقابة جودة أداء وظائف المراجعة الداخلية.

ثانيا: مراجعة نظام المعلومات.

يتضح من مظاهر الحياة الاقتصادية اليومية أن المعلومات المحاسبية قد أصبحت الأساس الذي يعتمد عليه في اتخاذ مختلف القرارات المالية المتعلقة بالنشاطات الاقتصادية، ونتيجة لذلك أصبحت الحاجة إلى تأكيد كافي حول مصداقية هذه المعلومات أمرا ضروريا، لذلك فان عملية مراجعة نظام المعلومات المحاسبية أصبحت ذات أهمية قصوى بالنسبة لمختلف الجهات المستفيدة من هذه المعلومات، حيث يقوم عادة المراجع الداخلي بتقديم ما توصل إليه من معلومات ونتائج عن طريق تقرير رسمي ويعتمد في محتواه على مجموعة الأعمال المنفذة بطريقة صارمة من قبل مجموعة من العاملين الحاصلين على تقدير مهني معين في هذا المجال، وهذا على اعتبار أن المراجع الداخلي هو طرف مستقل، يقوم بإعطاء رأيه الفني المحايد حول المركز المالي للمؤسسة.[1]

هذه المراجعة تجعل نظم المعلومات توفر القدر الكافي لحماية أصول المؤسسة، والحفاظ على سلامة وأمن البيانات والنظم والقدرة على ضبطها وتصحيحها في الوقت المناسب وتشمل مراجعة نظام المعلومات ما يلي:[2]

- فحص النظم القائمة قبل التنفيذ وبعده، وذلك لضمان أمنها وأنها تلبي احتياجات المستخدمين؛
- فحص نوعية التكنولوجيا لضمان فعالية الرقابة الداخلية التي تم وضعها.

ثالثا: المعلومة المحاسبية وجودة المراجعة الداخلية.

1. مفهوم المعلومة المحاسبية:

1.1. تعريف المعلومة المحاسبية:

[1]– فاتح سردوك، **دور المراجعة الخارجية للحسابات في النهوض بمصداقية المعلومات المحاسبية –دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم–**، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2004/2003، ص: 27.

[2]– لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات –دراسة حالة مجمع صيدال–**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص: 64.

تمثل المعلومة المحاسبية مجموعة البيانات التي تم جمعها واعدادها بالطريقة التي جعلتها قابلة للاستخدام (مفيدة) بالنسبة للمستخدمين، وهي تمثل المخرجات في نظام المعلومات المحاسبي ولها تأثير في اتخاذ القرارات المختلفة.[1]

2.1. خصائص المعلومات المحاسبية:

تتمثل أهم خصائص المعلومات المحاسبية فيما يلي:

- **الخصائص الأساسية:** تمثل الملائمة والموثوقية الخصائص الأساسية التي تجعل المعلومات المحاسبية مفيدة في اتخاذ القرارات المالية.

الملائمة: تعني وجود ارتباط منطقي بين المعلومات وبين القرار موضوع الدراسة، أي بمعنى قدرة المعلومات على إحداث تغيير في اتجاه القرار.

و حتى تعتبر المعلومات ملائمة لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:[2]

– توقيت المعلومات: يقصد بتوقيت المعلومات أن يحصل متخذ القرار على المعلومات عند حاجته إليها وفي الوقت المناسب؛

– التغذية العكسية: ويقصد بها قدرة المعلومات على تقويم وتصحيح التوقعات السابقة. بمعنى أن تكون المعلومات المحاسبية صالحة للاستخدام في مختلف الظروف وفي جميع الحالات بحيث يمكن استخدامها في تقييم الأعمال الماضية وتصحيح التوقعات السابقة الخاصة بتلك الأعمال؛

– القدرة على التنبؤ: ويقصد بذلك أن تكون للمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات قدرة تنبؤية بالمستقبل.

الموثوقية: لا بد للمعلومات المحاسبية أن تتمتع بقدر كاف من الدقة والموثوقية للاعتماد عليها والثقة فيها، وهذا يستلزم الاهتمام بمبدأ الإفصاح والموضوعية والحيادية لتلك المعلومات ليطمئن متخذ القرار من الثقة في هذه المعلومات، باعتبارها تعتبر تعبيرا صادقا وحقيقيا عن المركز المالي للوحدة الاقتصادية وتمثل نتائج أعمال الوحدة أفضل تمثيل.

ولتحقيق خاصية الوثوق بالمعلومات لا بد من توفر الخصائص الفرعية التالية:[3]

– التمثيل الصادق للمعلومات المعلنة موضع البحث: إن الصدق في تمثيل المعلومات المحاسبية للواقع العملي الذي يعكس الأحداث الاقتصادية والمعاملات المالية التي تمارسها الوحدة الاقتصادية يعتبر معيارا أساسيا، يجب على المراجع الداخلي الالتزام به عند تقديمه لتقريره النهائي؛

---

[1]– أحمد هاشم عطية، **نظام المعلومات المحاسبي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 09.

[2]– خليل عواد أبو حشيش، **المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص: 34، 35.

[3]– كمال عبد العزيز النقيب، **المدخل المعاصر إلى علم المحاسبة المالية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص: 90، 91.

– الموضوعية: مما لاشك فيه أن الموضوعية تعتبر خاصية أساسية من خواص المعلومات المحاسبية، وذلك تجنبا لعملية الانحياز والتأثر الشخصي في عملية القياس المحاسبي من جهة والإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية من جهة أخرى؛

– الحيادية: من المسلم به أن المعلومات المحاسبية تهم جهات عديدة ومختلفة من مستخدميها لدرجة أحيانا تكون مصالحهم متناقضة بعض الشيء لكن هذا التناقض في المصالح لا يستدعي من المحاسب أو حتى المراجع أن ينحازوا في إعدادهم للحسابات وفحصها والمصادقة عليها لصالح فئة معينة على حساب أخرى.

- **الخصائص الثانوية:**

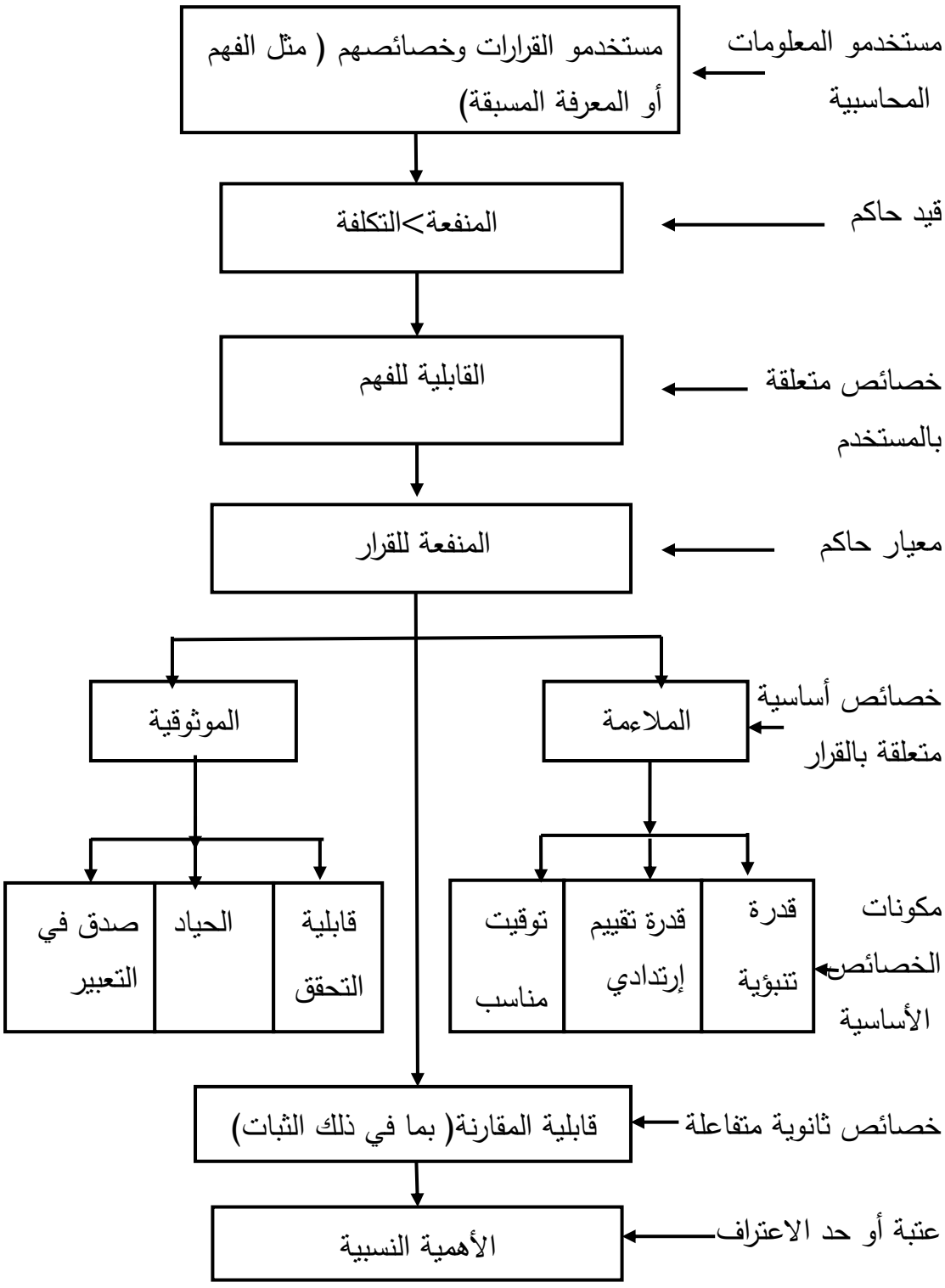
حتى تكون المعلومات المرتبطة بإحدى المنشات أكثر فائدة يتعين إمكانية مقارنتها بمعلومات مماثلة عن مؤسسة أخرى، كما يجب أن تكون قابلة للمقارنة مع معلومات مماثلة عن ذات المؤسسة خلال فترات أخرى.

وتعتبر المعلومات قابلة للمقارنة إذا أمكن قياس المعلومات والتقرير عنها بصورة متماثلة فيما بين المؤسسات المختلفة، وتهدف تلك الخاصية إلى تمكين المستخدمين من تحديد جوانب الاتفاق والاختلاف الأساسية في الظواهر الاقتصادية طالما أنه لم يتم إخفاء تلك الجوانب باستخدام طرق محاسبية غير متماثلة، فعموما لا يمكن إجراء تقييم دقيق للبدائل إلا إذا كانت هناك معلومات قابلة للمقارنة.

وتشير خاصية الثبات إلى تطبيق المؤسسة نفس المعالجة المحاسبية على نفس الأحداث من فترة لأخرى، وعند حدوث تغيير في المعايير المحاسبية المستخدمة في ظل وجود أحوال يثبت فيها أن، الطريقة الجديدة تعتبر أفضل من السابقة، يتعين الإفصاح عن طبيعة ذلك وأثر ذلك التغير المحاسبي ومبررات إجرائه في الفترة التي حدث فيها ذلك التغير.[1]

[1]– أمين السيد أحمد لطفي، **نظرية المحاسبة**، الجزء الثاني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص: 15، 16.

الشكل رقم(2-2): هرم الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية



المصدر: رضوان حلوه حنان، **مدخل النظرية المحاسبية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 68.

2. علاقة جودة المراجعة الداخلية بالمعلومة المحاسبية.

في القديم كان اكتشاف أعمال الغش والتزوير غاية في حد ذاته إلا أنه في الوقت الحالي أصبح ثانويا، وفي حال اكتشاف المراجع أعمال الغش والتزوير يجب أن يبلغ عنها حسب ما يحدده القانون.

من هذا المنطلق ولتفادي تأثير الغش والتزوير على الصورة الصادقة التي تقدمها القوائم المالية، تجدر الإشارة إلى أن عمل المراجع الداخلي هدفه هو خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمثل في زيادة فعالية المعلومات المعنية وقيمتها الإستعمالية من خلال رأيه الفني المحايد حول مصداقية القوائم المالية والتأكد من دقة وسلامة البيانات المحاسبية المثبة في الدفاتر، وبالتالي يتضح الدور المحوري الذي يلعبه المراجع الداخلي في رفع جودة المعلومات المحاسبية والمالية الخاصة بالمؤسسة عبر فحصه الدقيق لحساباتها بما يمكنه من التأكد من مصداقيتها واحترامها للمعايير والقوانين الجاري العمل بها وجعلها بالتالي تعكس صورة وفية لواقع المؤسسة كونها خالية من الأخطاء والتحريفات والتزوير والغش.[1]

المطلب الثاني: المراجعة التحليلية كأداة لترشيد القرارات المالية.

أولا: مفهوم المراجعة التحليلية

1. تعريف المراجعة التحليلية:

عرفت المراجعة التحليلية على أنها تقييم للمعلومات المالية التي يتم من خلالها دراسة العلاقات الممكنة بين البيانات المالية وبعضها البعض، وبينها وبين البيانات غير المالية، كما يتم من خلالها مقارنة القيم المسجلة بالدفاتر مع توقعات المراجع الداخلي.[2]

وتعتبر وسيلة من وسائل المراجعة التي يلجأ إليها المراجع للتعرف على المؤشرات الخاصة بالمؤسسة مقارنة بفترات سابقة أو بمؤسسات أخرى مماثلة تعمل في نفس المجال أو الصناعة حيث يعتمد عليها في تحديد القيمة المتوقعة لأي حساب بناء على العلاقات التاريخية التي تربط القوائم المالية بعضها ببعض.[3]

---

[1]– جليلة بن خروف، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات–**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص: 87.

[2]– نيفين عبد الله أبو سمهدانة، **دراسة تحليلية لأراء مراجعي الحسابات بمكاتب وشركات المراجعة بقطاع غزة**، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص: 26.

[3]– جربوع يوسف محمود، **أساسيات الإطار العملي في مراجعة الحسابات**، ط1، مكتبة الطالب الجامعي للنشر، فلسطين، 2001، ص: 53.

والمراجعة التحليلية تعتبر تقييم للمعلومات المالية من خلال تحليل العلاقات المقبولة بين كل من البيانات المالية وغير المالية، واستخدامها للإجراءات التحليلية أيضا يعد ضروريا لتحديد التقلبات أو العلاقات غير المتسقة مع المعلومات الأخرى ذات العلاقة أو المختلفة عن القيم المتوقعة بمقدار كبير كما تتضمن تلك الإجراءات استخدام بعض أدوات التحليل المالي مثل: تحليل الاتجاهات والتحليل العمودي والأفقي والنسب المالية التي تحقق للمحاسب أدلة إثبات بصحة القوائم المالية والحسابات ولتحديد إثبات بصحة القوائم المالية والحسابات ولتحديد ما إذا كانت أرصدة الحسابات والبيانات الأخرى تبدو معقولة أم لا.[1]

2. أهداف إجراءات المراجعة التحليلية وأهميتها.

أشار المعيار الدولي رقم 520 الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين ومعيار المراجعة الأمريكي رقم 56 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين أن الإجراءات التحليلية تستخدم لتحقيق الأغراض التالية:

- مساعدة المراجع في تخطيط طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات المراجعة الأخرى المستخدمة في عملية المراجعة؛
- كإجراء جوهري عندما يكون استخدامها ذات تأثير وفعالية أكثر في الاختبارات التفصيلية لتخفيض مخاطر الاكتشاف لتأكيدات خاصة للبيانات المالية؛
- كمراجعة شاملة للبيانات المالية عند مراحل الفحص النهائي لعملية التدقيق.

إن استخدام المراجعة التحليلية يحقق للمراجع الأهداف التالية:

- فهم طبيعة عمليات المؤسسة ونوع الصناعة التي يعمل بها؛
- تساعد في اكتشاف أية صعوبات مالية تعاني منها المؤسسة محل المراجعة؛
- تعمل على تخفيض اختبارات المراجعة الأخرى؛
- تساعد على اكتشاف أية أخطاء في العمليات المالية أو في الأرصدة؛
- تساعد في تقديم التوصيات للعمل.

إن استخدام الإجراءات التحليلية في عملية المراجعة يؤدي إلى الكشف عن العديد من الأخطاء التي قد تتضمنها القوائم المالية، وأيضاً يزيد من كفاءة وفعالية المراجع في اكتشاف الأخطاء المحتملة أن تحليل القوائم المالية وتحليل النسب المالية تعتبران أدوات مراجعة مهمة تكمل الوسائل الأخرى المستخدمة في عملية المراجعة، وان أساليب التحليل المالي تمكن المراجع من فهم

[1] – كناري سعيد الربضي، **دور المراجعة التحليلية في تقليص فجوة التوقعات في بيئة العمل التدقيقي من وجهة نظر المحاسب القانوني الأردني**، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة جدارا، الأردن، 2013، ص: 8.

وإدراك طبيعة المؤسسة الخاضعة للمراجعة، وتعتبر من الأدلة الملائمة المطلوبة في عمل المراجع ، فيستطيع المراجع من خلال استخدام تحليل النسب المالية الحكم على مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار، فعندما يجد المراجع مثلا أن نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية أعلى من متوسط الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، أو مرتفعة من سنة لأخرى، وفي الوقت نفسه وجود انخفاض مستمر في متوسط نسبة الأرباح إلى إجمالي الأصول وانخفاض نسبة السيولة، فإن ذلك كله يشير إلى وجود شك كبير بشأن قدرة المؤسسة على الاستمرار.

كما أن استخدام نموذج التدفقات النقدية كأسلوب من أساليب المراجعة التحليلية، يؤدي إلى تخفيض تكلفة المراجعة، كما أن لها قدرة تنبؤية عالية، مما يؤدي إلى تقليل أخطاء التنبؤ.

كذلك أن استخدام نماذج المراجعة التحليلية القائمة على استخدام معادلة الانحدار تزيد من فعالية عملية المراجعة، وأنها فعالة بشكل كبير في الكشف عن التحريفات الجوهرية المحتملة في البيانات المالية.[1]

ثانيا: النسب المالية كأداة للمراجعة التحليلية.

يساعد التحليل المالي في تحديد وتشخيص المشاكل المحتملة والهامة نسبيا من خلال استخدام أدواته المختلفة التي تعمل على تحقيق الكفاءة في أداء عملية المراجعة وعلى وجه الخصوص النسب المالية مع تدعيمها بدراسة الاتجاهات وإجراء المقارنات لزيادة فعاليتها.

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي للقوائم المالية وأكثرها انتشارا في أوساط المحللين الماليين، وهي من أقدم الأدوات حيث ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر عندما كان يستعان بها آنذاك المستخدمون وأصحاب المصلحة لاتخاذ قراراتهم الاقتصادية، ولعل أهم ما ساعد على انتشار النسب بين المحللين والمستخدمين سهولة استخراجها وفهمها وإمكانية الاعتماد عليها في تقييم الأداء وأوجه النشاط لمختلفة.[2]

وهي نوعين نسب التوازن الهيكلي ونسب المردودية، نوضحها فيما يلي: [3]

1. النسب الهيكلية: تعد أهم النسب لأنها تعطي صورة عن الهيكلة المالية للمؤسسة وهي ثلاثة أنواع وتتمثل في نسب التوازن الهيكلي، نسب المديونية ونسب السيولة.

---

[1]– أحمد الطويل، **دور المراجعة التحليلية في رفع كفاءة عملية المراجعة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص ص: 35، 36.

[2]– مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية –مدخل نظري وتطبيقي–**، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006، ص: 127.

[3]– زغيب مليكة ، بوشنيقر ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 37.

1.1. نسب التوازن الهيكلي:

- **نسبة التمويل الدائم**= $\frac{\text{الاموال الدائمة}}{\text{الاصول غير الجارية}} * 100$

– إذا كانت مساوية للواحد (1) يعني توازن مالي أدنى، أي رأس المال العمل الدائم يساوي الصفر (0).

– إذا كانت أكبر من الواحد (1) هذا يعني أن رأس المال العامل الدائم اكبر من الصفر(0) وهذه وضعية جيدة للمؤسسة.

– إذا كانت أصغر من الواحد (1) يعني رأس المال العامل الدائم اصغر من الصفر (0).

- **نسبة التمويل الذاتي** = $\frac{\text{الاموال الخاصة}}{\text{الاصول غير جارية}} * 100$

– إذا كانت مساوية للواحد (1) أي رأس المال العامل الخاص معدوم، فإن المؤسسة تغطي الأصول غير جارية برأس المال الخاص، أما الديون طويلة الأجل تمول الأصول الجارية.

– إذا كانت أصغر من الواحد (1) أي رأس المال العامل الخاص أصغر من الصفر(0).

– إذا كانت أكبر من الواحد (1) أي رأس المال العامل الخاص أكبر من الصفر (0)، وهي وضعية جيدة للمؤسسة.

- **نسبة رأس المال العامل الدائم (نسبة الملاءة المالية)** = $\frac{\text{راس المال العامل الدائم}}{\text{الاصول الجارية}} * 100$

– يجب أن تكون محصورة بين الصفر والواحد، كلما اقتربت إلى الواحد كانت أفضل.

2.1. نسب المديونية:

- **نسبة الاستقلالية المالية** = $\frac{\text{الاموال الخاصة}}{\text{اجمالي الديون}} * 100$

– إذا كانت أكبر من الواحد (1) تدل على أن للمؤسسة قدرة على التسديد والاقتراض، فنقول بأن المؤسسة مستقلة ماليا.

– إذا كانت أقل أو مساوية للواحد (1) فهذا يعني أن المؤسسة مشبعة بالديون، فلا تستطيع أن تحصل على قروض إضافية.

- **نسبة الملاءة العامة (قابلية السداد)** = $\frac{\text{اجمالي الديون}}{\text{اجمالي الاصول}} * 100$

– فهذه النسبة هي مقدار الأصول التي تمتلكها المؤسسة أو الشخص، وهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها عند توقف نشاطها والشروع في عملية بيع أصولها.

– كلما كانت هذه النسبة منخفضة كان الضمان أكبر لديون الغير وتستحسن أن تكون مساوية لـ 0.5 .

3.1. نسب السيولة: تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في مواعيد استحقاقها، وتتحدد سيولة الميزانية بمقارنة سرعة دوران الأصول إلى سرعة دوران الديون، وأهمها:[1]

- **نسبة سيولة الأصول** = $\frac{\text{الاصول الجارية}}{\text{اجمالي الاصول}} * 100$

– كلما كانت أكبر من 0.5 (الأصول الجارية أكبر من الأصول غير جارية) حالة جيدة، إذا كانت حركة الأصول الجارية سريعة وتحقق أرباحا ونجدها غالبا في المؤسسة التجارية أكبر من 0.5%.

– كما أن ارتفاع هذه النسبة تبين أن هناك استثمار مهتلك أو قديم، وبالتالي يؤثر على مردودية المؤسسة سلبا، والعكس عند انخفاض هذه النسبة؛ تدل على ارتفاع الاستثمارات خاصة عند حداثتها وذلك لتحسين مردودية المؤسسة.

- **نسبة السيولة العامة (رأس المال العامل الإجمالي)**= $\frac{\text{الاصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}} * 100$

– إذا كانت مساوية للواحد (1) هذا يعني أدنى توازن مالي، أي رأس المال العامل الدائم يساوي الصفر (0).

– إذا كانت أكبر من الواحد (1) رأس المال العامل الدائم اكبر من الصفر(0) تكون المؤسسة في حالة جيدة.

– إذا كانت أقل من الواحد (1) رأس المال العامل الدائم اصغر من الصفر (0) حالة سيئة وعلى المؤسسة مراجعة الهيكل المالي بزيادة ديون طويلة الآجال أو رأس المال الخاص.

- **نسبة السيولة السريعة** = $\frac{\text{الاصول الجارية}-\text{المخزونات}}{\text{خصوم جارية}} * 100$

[1]– زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

– هذه النسبة تفترض أن المخزون من الأصول الجارية التي يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة، وهذا الافتراض لا يكون محققا دائما فالمخزونات تحتاج في بعض الحالات لفترة زمنية حتى تتمكن المؤسسة من بيعها.

- **نسبة السيولة الجاهزة** = $\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}} * 100$

– يجب أن تكون أقل من الواحد حتى لا تترك أموال سائلة دون استعمال وحدود هذه النسبة 0.2 و0.3 .

2. نسب المردودية (الربحية):

تقيس نسب المردودية مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمردودية، ونذكر من بين هذه النسب ما يلي:[1]

- **نسبة المردودية المختصرة لرأس المال الخاص** = $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}} * 100$

- **نسبة المردودية للأموال الخارجية** = $\frac{\text{فوائد رؤوس الاموال}}{\text{ديون طويلة الاجال}} * 100$

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في ضبط نظام المعلومات المحاسبية من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرار المالي.

أولا : دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية من المهام الرئيسية للإدارة الناجحة، وبصفة عامة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات المالية ما هي إلا عملية مفاضلة بين عدة بدائل متاحة على ضوء الموارد المتاحة والمحدودة لاختيار إحداهما على اعتبار أنه يحقق الفرصة بأقل تكلفة وبأكبر كفاءة، ومما لاشك فيه أن التحليلات التي تقدمها المعلومات المحاسبية سوف تساعد على اتخاذ القرارات بصورة ملائمة، وهذا ما يؤكد أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه المعلومات الجيدة في هذا الشأن حيث يكون من مهامها الأساسية توفير المعلومات المحاسبية المناسبة لاتخاذ قرار مالي معين.[2]

[1]– زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

[2]– خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

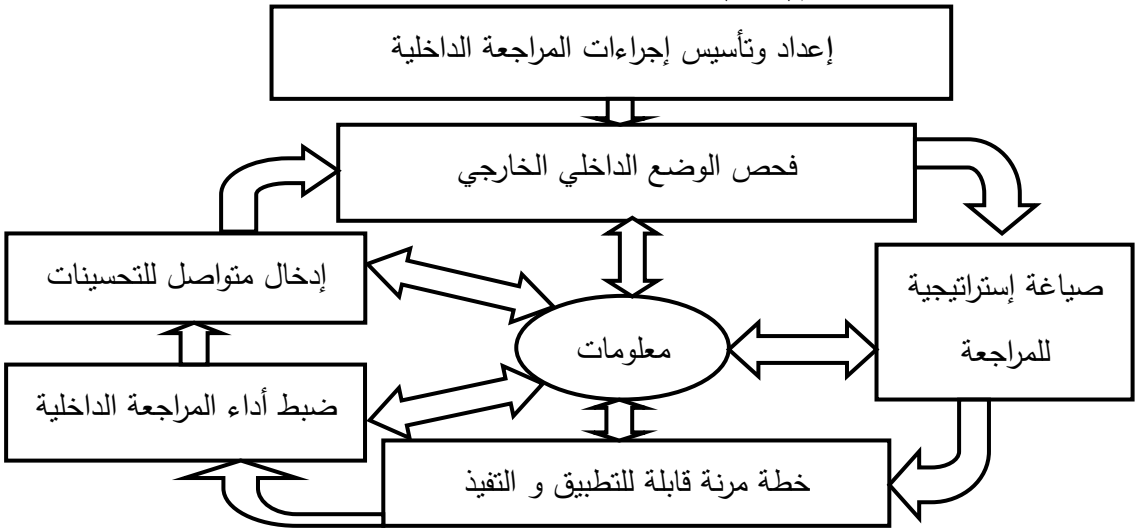
كما تساهم المعلومات المحاسبية كذلك في التقليل من حالة عدم اليقين عند المستفيد وبالتالي فهي تجعله قادرا على اتخاذ قرار مالي أقل ضررا أو أكثر نفعا، أي أنها تؤدي إلى زيادة الأرباح أو تقليل الخسائر الناجمة عن عملية اتخاذ القرار المالي.[1]

ثانيا: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية.

تلعب المراجعة الداخلية أدوارا مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات المالية بحيث يساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية، ليتم استعمالها في عملية اتخاذ القرار للحصول على قرارات مالية ذات جودة وفعالية.

إن الملاحظ لدورة حياة المراجعة الداخلية يلاحظ أنها عبارة عن مجموعة من الخطوات يكون آخرها الوصول إلى معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات المالية،[2] والشكل الموالي يوضح دورة حياة عملية المراجعة الداخلية:

الشكل رقم(2-3): دورة حياة عملية المراجعة الداخلية.



المصدر: محمد عبيرات، أحمد نقار، **المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار -دراسة حالة بمجمع صيدال-**، على الموقع.WWW.Road.Net/News-636-.Html، يوم 2015/04/10. على الساعة 15:30.

نلاحظ أن هذه الدورة موازية مع خطوات اتخاذ القرارات المالية وبالتالي يتم المساهمة في عملية اتخاذ القرار من خلال هذه الدورة حسب كل خطوة والتي نوضحها كالتالي:[3]

[1]- عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

[2]- محمد عبيرات، أحمد نقار، **المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار -دراسة حالة بمجمع صيدال-**، على الموقع WWW.Road.Net/News-636.Html، يوم 2015/04/10، الساعة 15:30.

[3]- محمد عبيرات، أحمد نقار، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 16، 20.

1. تحديد المشكلة:

هناك دور للمراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات المالية على جميع المستويات، وهذا من خلال المساعدة في اكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها مهما كان نوعها ومن أي جهة كانت من الخارج (المحيط) أو الداخل، كما أنها تحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه.

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

2. إيجاد البدائل:

تساهم المراجعة الداخلية في إيجاد البدائل عن طريق المعلومات التي توفرها حيث تضمن المراجعة الداخلية التوريد المتواني والسليم لهذه المعلومات، وهذا من خلال طبيعة عمل المراجعة وأنظمة المعلومات فتحديد البدائل الممكنة لا يمكن أن يكون من دون دراسة شاملة وتشخيص مستمر للمشكلة، ومعرفة الوسائل والإمكانيات المتاحة لحل مثل هذه المشكلة داخل المؤسسة، ومساهمة المراجعة الداخلية في إيجاد مجموعة البدائل يكون في شكل الاقتراحات المقدمة في التقرير النهائي بعد تحديد المشكلة.

3. تقييم البدائل:

ويشير هذا إلى أهمية الأهداف التي يجب مراعاتها عند اختيار بديل من البدائل المتاحة فالهدف الأخير لمتخذ القرار المالي هو إحداث تغيير ما في جذور المشكلة المطروحة، فالحل الذي تم بعد تقييم البدائل يبرز أهمية دور الخبراء والمستشارين والمعاونين في عملية البحث والدراسة.

ويبرز دور المراجعة الداخلية في هذه الخطوة في أنه يعمل على تقديم واقتراح البدائل التي يراها مناسبة في التقرير النهائي وهذا بعد دراسة المشكل.

4. اختيار البديل الأفضل:

في هذه الخطوة يزيد دور المراجعة الداخلية في عملية اختيار البديل الأفضل وهذا من خلال القناعات المستمرة على اختيار البديل المقترح في التقرير النهائي هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وأن متخذ القرار المالي في العادة يستشير المراجع الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال.

وهنا تبرز علاقة التعاون بين المراجع الداخلي والإدارة إذ أن متخذ القرار لا يستطيع الإلمام بكل البدائل ولا نتائجها، فهدف متخذ القرار من العملية هو الاقتراب بأقصى ما يمكن من الأفضلية، لذا كان لزاما على متخذ القرار الرجوع في كل مرة إلى ما يراه المراجع الداخلي حول مشكل ما، على الأقل حتى تعمل على توجيهه وبقناعة إلى البديل الأفضل.

5. تنفيذ ومتابعة القرار وتقويمه:

قد تساعد المراجعة الداخلية في عملية التنفيذ وهذا بحكم طبيعة نشاطها وتعاملها مع جميع المستويات في المؤسسة وكذا قيامها بعملية التوريد المستمر للمعلومات وخاصة المالية منها.

أما في مرحلة المتابعة والتقويم فيزداد دور المراجعة الداخلية وهذا كون طبيعة عملها الرقابي، بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المالية المتخذة وتقييمها لترفع نتائج هذا التقييم في شكل اقتراحات وإرشادات في التقرير النهائي.

خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرارات المالية تعتبر من العمليات الروتينية في المؤسسة و التي 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 القرارات بناءا على درجة المخاطرة الأقل وعند العائد الأكبر، حيث تضع في المؤسسة هذه القرارات المالية المتمثلة في قرار التمويل الذي يجب أن تراعى في اتخاذه ضرورة اختيار المصادر التمويلية ذات التكلفة الأقل و الذي يراعى الوضعية المالية للمؤسسة وحسن الاستخدام للهيكل التمويلي، وقرار الاستثمار الذي يخص الجانب الأيمن للميزانية لما له من دور فعال في تحقيق التوازن في ميزانية المؤسسة، وهذا 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.

كما تقوم الإدارة المالية وبمساعدة المعلومات المحاسبية ذات المصداقية في الوقت المناسب بتوفير هذه المعلومات عند كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات المالية.

وتعتبر الأساليب الكمية الإحصائية ومن بينها التحليل المالي عن طريق النسب المالية وباقي الأساليب الأخرى إحدى الأدوات المهمة في عملية اتخاذ القرار المالي، غير انه لا يهم حساب هذه القيم عند كل أسلوب وإنما ينبغي التحليل المعمق لكل نسبة أو مؤشر لذا ينبغي وجود إدارة مالية ذات كفاءة وخبرة في ميدان التحليل لاتخاذ القرارات المالية المناسبة.

الفصل الثالث

المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة بمؤسسة جيجل- الكاتمية للفلين- J.L.E

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري لموضوعي المراجعة الداخلية والقرارات المالية وكل من الأساليب والمفاهيم الخاصة بهما، وجدنا أن المراجعة الداخلية ومن خلال استخدام أدواتها المتمثلة في الرقابة الداخلية والنسب المالية والمستعملة في المراجعة التحليلية، تعتبر أداة فعالة في تفعيل وترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E) والتي تعتبر أن المراجعة الداخلية حلقة من الحلقات الرقابية التي تعتمدها المؤسسة والتي تحاول أن تصل إلى تطبيق فعال لها بشروطها من أجل تحسين وتفعيل العملية التسييرية بصفة عامة وعملية اتخاذ القرارات المالية بصفة خاصة.

ولدراسة أعمق وأشمل لما تم ذكره، ارتأينا تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث رئيسية كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E)؛

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية والية عملها بمؤسسة جيجل–الكاتمية للفلين–(J.L.E)؛

المبحث الثالث: أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).

المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).

تعتبر مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E) إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية لولاية جيجل، إذ أنها تعمل على استغلال مادة الفلين التي تغطي مساحة تراب الولاية والولايات المجاورة وتسعى من خلال ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح، وكذلك تغطية احتياجات السوق الوطنية وتصدير أكبر كمية من الإنتاج.

وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E) من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها وعرض هيكلها التنظيمي، ثم ذكر أهميتها الاقتصادية وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر رقم 152/67 المؤرخ في 1967/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسة، وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1972/10/03م تم تحويل هذه الأخيرة إلى الشركة الوطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) وبموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 1983/01/29م تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L)،حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

بعد صدور القوانين 01/88 –03/88 –04/88 المؤرخة في 1988/12م والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم تحولت إلى مؤسسة عمومية ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في عام 1991/03/16م، حيث قدر رأس مالها ب: 20.000.000دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992م تم رفع رأس مالها إلى 50.000.000دج، وفي عام 1994م تم نقل المقر إلى ولاية عنابة لسوء الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05م بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر ب: 50.000.000.00دج.

وفي 2000/07/01م بعقد موثق ثم إنشاء فرع جيجل –الكاتمية للفلين– المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره: 1.000.000.00دج والذي رفعه إلى 157.350.000.00دج في 2011/01/31م.

وتعتبر مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين E.N.L سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية –جيجل– ويتربع على مساحة تقدر ب: 4،60 هكتار، ويتكون من ورشتين، الأولى للفلين والثانية للمواد العازلة.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فانه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994م حوالي 178 عامل وسنة 2001م ما يقرب 148 عامل ليصل سنة 2002م إلى 136 عامل ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد ا الاتفاقية العمال إلى 120 عامل في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة والتطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد، ليبلغ عددهم سنة 2013م ما يعادل 111 عامل موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 99 عامل والباقي عبارة عن عمال مؤقتين.

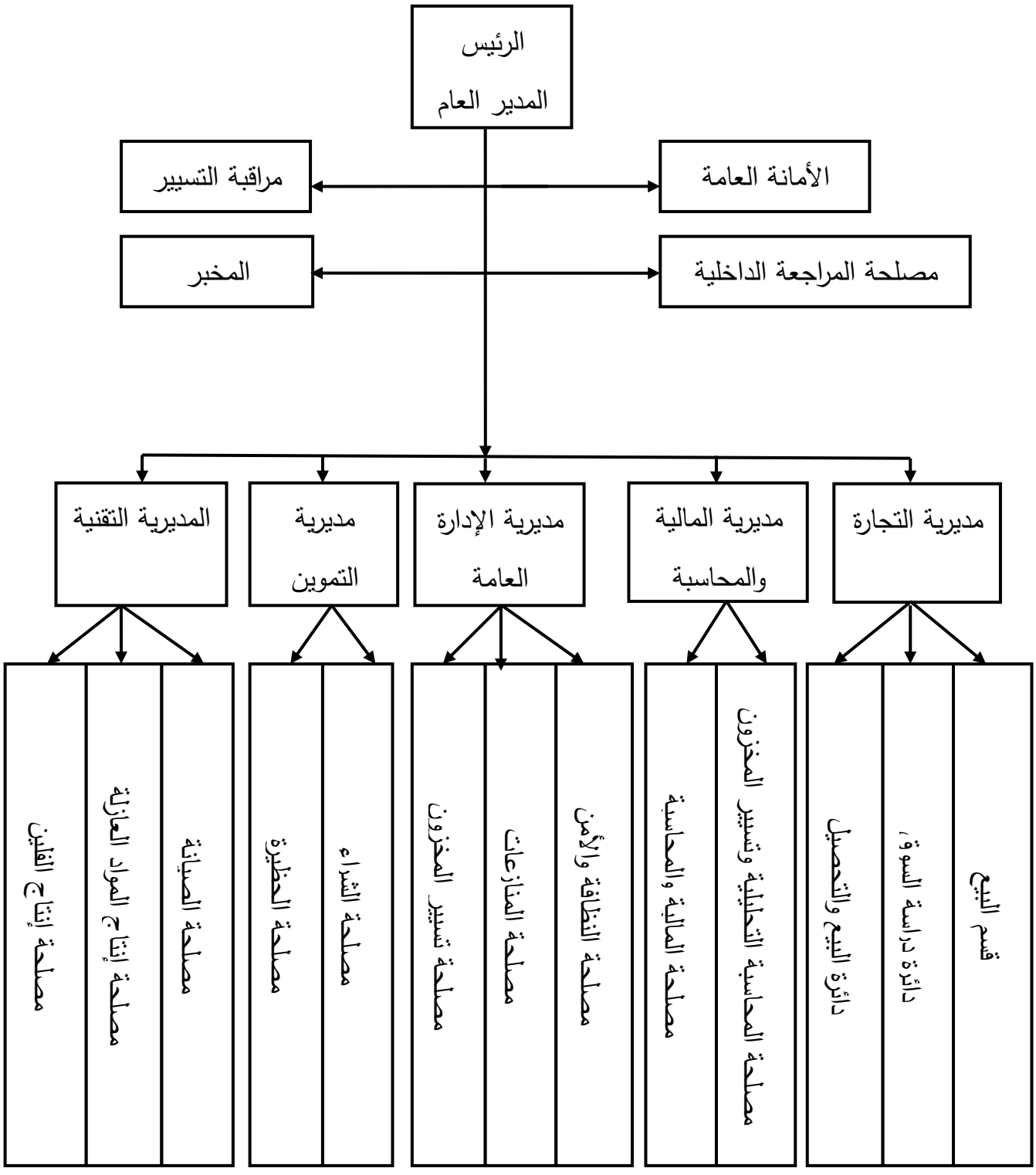
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

تم تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– عدة مرات وفقا لإعادة الهيكلة بما يتناسب ومخطط أعماله، حيث تم التركيز مؤخرا على إنشاء مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية مستقلة عن المصالح الأخرى وتكون مصلحة المراجعة الداخلية تابعة مباشرة للرئيس المدير العام وذلك من اجل ضمان استقلاليتها، وفيما يلي نقوم بعرض تفصيلي لمكونات الهيكل التنظيمي.

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– **(J.L.E)**.

ثانيا: العرض التفصيلي للهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين–.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين مما يلي:

1. الرئيس (المدير العام): يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من اجل التوجيه واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجات السوق الوطنية والأجنبية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

2. الأمانة العامة: هي الوسيط بين الرئيس المدير العام والعمال، وهي نقطة عبور المعلومات بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومن مهامها الأساسية برمجة أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

3. مساعد المدير العام، مراقبة التسيير والإعلام الآلي: مصلحة حديثة النشأة تحتوي على رئيس المصلحة وهو المشرف الوحيد على أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في مختلف المصالح، ومن بين مهامها صيانة الأجهزة والبرامج، معالجة الميزانية وكذلك معالجة التقارير الشهرية للنشاط.

4. مصلحة المراجعة الداخلية: هي مصلحة حديثة النشأة وهيئة مستقلة داخل تنظيم المؤسسة مسؤول عنها رئيس المصلحة المتمثل في المراجع الداخلي للمؤسسة، وظيفتها مراجعة وظائف المؤسسة وأنشطتها، والسهر على حسن التسيير والتطبيق للسياسات والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي، وهذه المصلحة هي محل دراستنا ولذلك سنتطرق إلى آلية عمل هذه المصلحة بشيء من التفصيل في المبحث الثاني.

5. المخبر: يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحاليل، مراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

6. المديرية المالية والمحاسبية: من بين مهام هده المديرية أنها تعمل على تسجيل مختلف العمليات المالية والمحاسبية الصادرة يوميا، إضافة إلى تحضير الميزانية الافتتاحية والختامية للمؤسسة وتقنيات التحليل المالي، وتتكون هذه المديرية من:

- مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير المخزون؛
- مصلحة المالية والمحاسبة العامة.

7. مديرية المالية العامة: تنقسم إلى ثلاث أقسام:

1.7. مصلحة تسيير المستخدمين: تعمل هذه المصلحة على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وكذا على الغياب والحضور، والعمليات الخاصة، وإعداد قائمة الأجور وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي مع منح تحفيزات للعمال.

2.7. مصلحة المنازعات: تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة مثلا عندما تباع سلعة لزبون معين ولا يتم الدفع في وقت محدد يتم مقاضاته في المحكمة عن طريق محامي المؤسسة ومدير الإدارة.

3.7. مصلحة الأمن والنظافة: إن المصلحة تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصور سليمة مما يساعد على تنمية وتحسين الإنتاج ,كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية، ومن مهامه حماية وحراسة الأموال ليلا ونهارا، والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

8. مديرية التجارة: وتتضمن مايلي:

1.8. مصلحة البيع والتحصيل: وتعتبر هذه الدائرة الرئيسية في المؤسسة حيث تلعب دورا هاما في السير الحسن لنشاطها وتقوم بما يلي:

- إبرام العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن؛
- الإشراف على تنظيم ومراقبة مدخلات ومخرجات المؤسسة من السلع؛
- التكفل بمراحل تنفيذ النشاطات التجارية بالمؤسسة؛
- تحديد أسعار البيع وكذا تسويق المنتجات التامة؛
- الحصول على المعلومات الخاصة بالبيع والشراء.

2.8. دائرة دراسة السوق: يتم دراسة السوق عن طريق أشخاص لهم الخبرة في هذا المجال حيث يعملون على تفصيل الدراسة المجملة التي تكون في السوق، وتستغرق هذه الدراسة حوالي عام تقريبا، وتكون من حيث: السعر، المكان...الخ، وذلك بهدف معرفة طلبات المستهلكين ودراسة الوضع التنافسي للمؤسسة، وهل سيحقق هذا المنتج ربحا أم لا.

3.8. قسم البيع: وهو قسم يتولى تصريف وتسويق الإنتاج للزبائن.

9. مديرية التموين: تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولي للمؤسسة ويقوم رئيس المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى المدير ليوافق عليها مع مراعاة القرارات المالية، وتضم هذه المديرية مصلحة الشراء وحظيرة السيارات وتتضمن

قسم التخزين، وقسم متعلق بحظيرة السيارات، وتتمثل مهامها في تزويد المؤسسة بمختلف المواد الأولية واللوازم وإيصالها إلى قسم الإنتاج، يقوم رئيس المصلحة بإعداد قائمة المشتريات من المواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى المدير العام للموافقة عليها وذلك مع مراعاة السعر والوقت.

10. المديرية التقنية: تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

1.10. مصلحة إنتاج الفلين: يرئسها رئيس مصلحة الإنتاج، إذ يعمل على مراقبة عملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والإتقان في العمل لتسليم المصلحة مساعدة له، وهذه المصلحة تنتج صفائح الفلين.

2.10. مصلحة إنتاج المواد العازلة: تنتج نوعين من المواد العازلة.

3.10. مصلحة الصيانة: تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها واستمرارية عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من اجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة.

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها.

لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– أهمية وأهداف عدة نبرزها فيما يلي:

أولا: الأهمية الاقتصادية.

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية في:

- تعتبر واحدة من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج والحفاظ على مناصب الشغل، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي؛
- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والسعي لتصدير أكبر قدر من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على مستوى الاقتصاد الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط عملية التعاملات مع الخارج؛
- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

ثانيا: أهداف المؤسسة.

وتسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- كأي مؤسسة اقتصادية فهي تهدف إلى تحقيق الكبر ربح ممكن؛
- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات؛
- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها؛

- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من اجل تسويق منتجاتها إليه؛
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والتي هي في حاجة دائمة إليها.

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية والية عملها في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E).

لقد اعتمدت مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– المراجعة الداخلية من أجل الوقوف على نقاط الخلل (الانحرافات) وتحليلها واتخاذ موقف مناسب حولها وكذلك تقييم ما تم انجازه.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– وكذلك مسار والية عملها بالإضافة إلى تقييم المراجعة الداخلية في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم وظيفة المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).

أولا: إنشاء مصلحة المراجعة الداخلية.

تم إنشاء مصلحة المراجعة الداخلية بالمؤسسة أول مرة سنة 2001 وذلك نتيجة لتقرير المراجع الخارجي الذي أكد غياب إطار رقابي في المؤسسة مما حتم على المؤسسة إنشاء مصلحة للمراجعة الداخلية **(انظر الملحق رقم1)**.

ثانيا: تعيين المراجع الداخلي.

في البداية تم اللجوء إلى مراجع داخلي بدوام جزئي لمراجعة عمليات المؤسسة، حيث إرتكزت مهمته الأساسية في القيام بعمليات المراجعة الداخلية وكتابة تقارير دورية، بعد سنة من العمل إستقال المراجع الداخلي وتم اللجوء إلى محافظ حسابات للقيام بأعمال المراجع الداخلي المستقيل، حيث تم توقيع عقد معه للقيام بأعمال المراجعة الداخلية للمؤسسة ومراجعة عملياتها وتقديم تقرير على أعمالها،

وما نلاحظه هنا أن المؤسسة قامت بمخالفة القانون01/10* الذي يمنع مراجع الحسابات من القيام بأعمال المراجعة الداخلية للمؤسسة.

بعد ذلك تم اللجوء إلى مراجع داخلي تتركز مهمته الأساسية في مراجعة أعمال أقسام المؤسسة المختلفة وكتابة تقارير بشأنها وتقديم اقتراحات فيما يخص الإجراءات التي تتطلب إعادة صياغة والمشاركة في مختلف الأعمال الأخرى في المؤسسة.

وتعتبر مصلحة المراجعة الداخلية مصلحة مستقلة تماما عن باقي المصالح وهي تابعة مباشرة للرئيس المدير العام إذ أنها تتكون من مراجع داخلي واحد.

* القانون01/10، المؤرخ في 16 رجب عام 143، الموافق ل 29 يونيو 2010، متعلق بمهن الخبير المحاسبي محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم42، 2010.

المطلب الثاني: مسار والية عمل المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).

تعتمد مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– على المناهج العلمية المتعارف عليها في عمليات المراجعة الداخلية، كما تسعى قدر الإمكان إلى تطبيق معايير المراجعة الداخلية، وتتم عملية المراجعة الداخلية في المؤسسة عبر آليات محددة، حيث يحدد للمراجع الداخلي مجموعة من المهام عند تعيينه يستند إليها عند ممارسة مهامه **(انظر الملحق رقم2)**.

أولا: منهجية عملية المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).

1. إعداد خطة العمل وتوزيع المسؤوليات:

يتم إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات المراجعة، تحدد فيه أهم العمليات التي سوف يتم مراجعتها بالإضافة إلى التواريخ التي يجب أن تنفذ فيها هذه العمليات، حيث يتم تحديد المصلحة التي يتسنى للمراجع الرجوع إليها لمباشرة مهامه وأخذ المعلومات اللازمة لعملية المراجعة الداخلية، كما قد نجد مهام استثنائية يتم تنفيذها المراجع الداخلي تحت طلب الرئيس المدير العام وذلك في حالة اكتشاف عمليات ظهر فيها بعض الأخطاء أو وجود انحرافات سواء كانت كبيرة أو خطيرة أو سطحية فقط، وفي كل الأحوال فانه يتم إعداد تقرير حول المهمة مهما كانت درجة أهميتها.

2. وضع برنامج المراجعة الداخلية:

في بداية السنة تقوم المؤسسة بتحديد برنامج العمل الذي تراه مناسبا لتحديد أهدافها وفرض أكبر قدر ممكن من الرقابة، بعد ذلك تقوم مصلحة المراجعة الداخلية بتحديد المهام بكل دقة وتوقيت كل مهمة، ليتم بعد ذلك رفع برنامج العمل إلى الرئيس المدير العام للمصادقة عليه.

يمكن للرئيس المدير العام إبداء ملاحظات أو اقتراحات فيما يتعلق ببرنامج العمل، حيث تأخذ مصلحة المراجعة الداخلية هذه الاقتراحات في النظر وتقوم بإجراء التعديلات اللازمة على برنامج العمل قبل إعادة طرحه من جديد للرئيس المدير العام.

3. إنطلاق عملية المراجعة الداخلية:

تبدأ عملية المراجعة الداخلية من خلال اعتماد أول مهمة ضمن البرنامج المسطر، حيث ترسل مصلحة المراجعة الداخلية ورقة عمل للمصلحة المعنية بعملية المراجعة تحتوي على جميع التفاصيل المتعلقة بالمهمة مثل: تاريخ البدء بالمهمة، ما هي المهمة، ما هي الإجراءات التي سيتم مراجعتها، من هم الموظفون المعنيون بعملية المراجعة وغيرها من التفاصيل المتعلقة بالمهمة.

4. قيام المراجع الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية:

يذهب المراجع الداخلي إلى مديرية المصلحة التي ستتم فيها عملية المراجعة ويعقد جلسة مفتوحة مع مسؤولي المصلحة يتم خلالها مناقشة المحاور الرئيسية المتعلقة بالمهمة وأبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

يشرع المراجع الداخلي في المهمة بالتواصل مع الموظفين المعنيين بعملية المراجعة حيث يقوم بشرح تفاصيل المهمة وما هي المعلومات التي قد يحتاجها أثناء مهمته، يقوم بعد ذلك المراجع الداخلي بإجراء تقييم لنظام الرقابة الداخلية للمصلحة لمعرفة درجة المخاطر التي تواجهها المصلحة وذلك باستعمال أسئلة خاصة بتقييم نظام الرقابة الداخلية **(انظر الملحق رقم3)**، ثم البدء الفعلي في المهمة.

5. إعداد تقرير المراجعة الداخلية:

بعد الانتهاء من المهمة يقوم المراجع الداخلي بكتابة تقرير أولي حول المهمة التي قام بها كما يقوم بعرض هذا التقرير على مديرية المصلحة التي أجريت فيها عملية المراجعة للمناقشة وإيضاح النقاط الغامضة التي قد تنشا نتيجة سوء تفاهم بين المراجع الداخلي وموظفي المصلحة التي تمت مراجعتها، حيث أبدت التجربة أن المراجع الداخلي قد يسجل بعض الأخطاء في تقريره ليست موجودة على ارض الواقع أو العكس.

تتمثل المرحلة التالية في كتابة التقرير النهائي الذي يعتبر كخلاصة جهد المراجع الداخلي **(انظر الملحق رقم4)**، حيث يوجه مباشرة إلى الرئيس المدير العام الذي يقوم بدراسة التقرير ويتخذ القرارات اللازمة إذا تطلب الأمر ذلك، أما المراجع الداخلي فيقوم بمتابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي اقترحها على الرئيس المدير العام والتأكد من حسن تطبيقها، أما في حالة عدم تطبيق القرارات أو وجود خلل ما في التطبيق فيقوم المراجع الداخلي بكتابة تقرير حول الموضوع ليتم إرساله إلى الرئيس المدير العام الذي سوف يتخذ الإجراءات الملائمة حول هذه القضية.

ثانيا: المعايير المعتمدة في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– لإعداد تقارير المراجعة الداخلية.

لجعل تقارير المراجعة الداخلية مفهومة وواضحة وسهلة الاستعمال وضعت مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– القيود أو الشروط التي تتعلق بكيفية إعداد التقارير تتمثل حيث هذه القيود فيما يلي:

1. القيود الموضوعية:

وتشمل ما يلي:

- يجب أن يشمل تقرير المراجعة الداخلية على كل المعلومات المتعلقة بمهمة المراجعة من أهداف، نطاق، منهجية، النتائج والخلاصة، كما قد يحتوي التقرير على التوصيات التي تهدف إلى تحسين سير النشاط الخاضع لعملية المراجعة.
- يقدم التقرير الأولي عن قسم المراجعة الداخلية في المؤسسة ليقوم بالنظر فيه والمصادقة عليه في الآجال المحددة.
- يضم التقرير النهائي للمراجعة الداخلية ملاحظات المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية، والتي تتمثل في نقاط الضعف والمشاكل ومخاطر هذه النقاط كما يقوم بإعطاء بعض الاقتراحات لحل هذه المشاكل **(انظر الملحق رقم5)**.
- يجب أن يضم التقرير النهائي الآراء الخاصة بالمراجع الداخلي في حالة عدم اتفاق بين هذا الأخير والمسؤول عن مصلحة المراجعة الداخلية.

2. القيود الخاصة بمستعملي التقرير النهائي:

وتشمل فيما يلي:

- يوجه التقرير النهائي للمراجعة الداخلية إلى الرئيس المدير العام في التاريخ المحدد وهذا ضمن برنامج العمل.
- يتحمل الرئيس المدير العام وحده مسؤولية تطبيق توصيات ونصائح المراجعين الداخليين واتخاذ الإجراءات اللازمة حول النتائج المتوصل إليها في التقرير النهائي.
- بالإضافة إلى التقارير النهائية يقدم المسؤول عن مصلحة المراجعة الداخلية للرئيس المدير العام الأعمال، الاقتراحات والتوصيات المقدمة من طرف المراجع الخارجي طيلة سنة كاملة وهذا بشكل ملخص عن طريق تقرير استثنائي.
- يقدم المسؤول عن مصلحة المراجعة الداخلية التقرير الملخص بشكل سنوي للرئيس المدير العام حيث يضم هذا التقرير جميع الأعمال المنجزة من طرف مصلحة المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى جدول زمني خاص بتطبيق التوصيات المدونة في مختلف أنواع التقارير، وعلى العموم فيضم التقرير ملخص أهم النقاط المتوصل إليها في التقارير السابقة، مع ملاحظة أن التقرير الملخص يتم عرضه بشكل دوري على مجلس الإدارة.

- للمراجع الداخلي الحرية في تدوين الصعوبات والعراقيل التي واجهها في المصلحة المعنية بعملية المراجعة ضمن التقرير إن أراد هو ذلك.

3.القيود الشكلية للتقرير:

وتشمل هذه القيود ما يلي:

- يجب أن تعد كل التقارير وفقا للنموذج المحدد مسبقا من طرف مصلحة المراجعة ومراقبة التسيير، إلا انه قد يختلف شكل التقرير من مهمة إلى أخرى حسب متطلبات المهمة.
- يجب على المراجع الداخلي أن يحترم جميع معايير إعداد التقارير سواء كانت مبرمجة أم استثنائية نظرا لما تسمح به التقارير من تجسيد لجهد المراجع الداخلي وتبيان دقة وتفاني عمله من جهة، ومن جهة أخرى لما تقدمه هذه التقارير من معلومات ملائمة لمتخذي القرار.

ثالثا: الشكل العام لتقرير المراجع الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

يجب أن تعد كل تقارير المراجع الداخلي بصفة عامة كما يلي:

- عنوان عينة المراجعة (la page de garde)؛
- فهرس أو خطة التقرير؛
- مجال وأهداف ونطاق العمل؛
- تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- الوضع التشغيلي؛
- تطبيق الفحص؛
- نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- ملخص؛
- التوصيات والإقتراحات.

المطلب الثالث: تقييم المراجعة الداخلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E).

تبذل مصلحة المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– جهدا كبيرا أثناء أدائها لمهامها مستعينة في ذلك بمختلف الأجهزة من حواسب وشبكات اتصال داخلي، كما تعمل على الرفع من كفاءة موظفيها عن طريق إدراجهم في دورات تكوينية، إلا انه قد تواجه مصلحة المراجعة الداخلية بعض النقائص أو التساهلات، وللوقوف على مدى كفاءة وفاعلية عملية المراجعة الداخلية للمؤسسة تم استعمال أداة المقابلة مع المراجع الداخلي في المؤسسة والمستوحاة من سلم ليكارت

الخماسي (LIKERT) الموضح في (**الملحق رقم6**)، وكانت نتائج هذه المقابلة موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم(3–1): نتائج مقابلة مع المراجع الداخلي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– لتقييم مدى فاعلية المراجعة الداخلية ونظام لرقابة الداخلية.

أسئلة عامة:	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة
تعتبر المراجعة الداخلية قيمة مضافة للمؤسسة.	✓				
المراجعة الداخلية للمؤسسة تحتاج إلى التحسين المستمر.			✓		
أسئلة تتعلق بالهيكل التنفيذي للمراجعة الداخلية:					
الهيكل التنظيمي لمصلحة المراجعة الداخلية ملائم لتحقيق الاستقلالية.	✓				
الهيكل التنظيمي لمصلحة المراجعة الداخلية يتماشى مع ما يفرض عليها من مهام.	✓				
تساهم الهيكلة الحالية لمصلحة المراجعة الداخلية في تحديد المشاكل.			✓		
أسئلة تتعلق بعمليات المراجعة الداخلية:					
نطاق المراجعة الداخلية يتلاءم مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.			✓		
الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية تمكن من تحقيق النتائج المرجوة .	✓				
برنامج العمل السنوي للمراجعة ذو جودة من ناحية الوضوح والدقة.	✓				
برنامج العمل يترك بعض النقاط الحساسة دون التغطية.		✓			
أسئلة تتعلق بنظام الرقابة الداخلية:					
نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة فعال.	✓				
نظام الرقابة الداخلية في حاجة إلى التطوير المستمر.	✓				
عمل المراجع الداخلي مستقل لدرجة كبيرة.		✓			
طاقم المراجعة الداخلية كفئ وفعال بالنسبة للمهام العادلة.	✓				
المراجع الداخلي يحسن التعامل مع المهام المعقدة.			✓		
أسئلة تتعلق بالمراجعة الداخلية والقرارات المالية:					

للمراجعة الداخلية تأثير مباشر على القرارات المالية المتخذة داخل المؤسسة.	✓				
يوجد نظام للمراجعة الداخلية للعمليات المالية.	✓				
يتم عمل تقارير دورية بنتائج المراجعة الداخلية للعمليات المالية.	✓				
يتم الاستعانة بتقارير المراجعة الداخلية عند اتخاذ قرار استثماري أو تمويلي.	✓				
يؤثر تقرير المراجع الداخلي على توزيع الأرباح بالمؤسسة.			✓		

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للنموذج الموضح في **(الملحق رقم6)**.

من خلال نتائج هذه المقابلة نلاحظ أن المراجعة الداخلية نجحت على العموم في قدر معين من النفعية للمؤسسة من خلال تحقيق نتيجة مضافة مما يثبت أن مصلحة المراجعة الداخلية تستحق مكانتها في المؤسسة بكل جدارة أما فيما يخص هيكلة مصلحة المراجعة الداخلية وتقييم نظام الرقابة الداخلي فوجدنا:

أولا: هيكلة مصلحة المراجعة الداخلية.

فيما يخص هيكلة مصلحة المراجعة الداخلية وموضعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد أظهرت المقابلة أن هذا الموضع لا يخدم بشكل كبير استقلالية المراجعة الداخلية لكنه يسمح بتحقيق القدر الضروري من الأعمال والمهام و بلوغ درجات لا بأس بها من الكفاءة والفاعلية، بينما يبدو أن مهام وعمليات المراجعة الداخلية تسير عموما على وجه مقبول سواء تعلق الأمر بمدى ملائمة المراجعة الداخلية لاحتياجات المؤسسة أو من حيث الآليات والمناهج المتبعة في عملية المراجعة، إلا أن برنامج العمل يبقى يعاني من بعض النقائص التي قد تكلف المؤسسة الكثير على المدى المتوسط، القصير وحتى على المدى الطويل.

ثانيا: نظام الرقابة الداخلية.

وفيها يخص نظام الرقابة الداخلية فنجده يحتاج إلى المزيد من التحسين والتطوير الذي من شأنه أن يخفف من ضغط المهام الملقاة على كاهل المراجعين الداخليين، كذلك من خلال هذه المقابلة اتضح لنا أن المراجع الداخلي لا يزال في حاجة إلى اكتساب المزيد من الخبرات والمهارات، لذا يجب على المؤسسة القيام بتوفير دورات تكوينية لهذا الطاقم الذي من شانه أن يزيد من كفاءتهم وفاعليتهم أثناء أدائهم لمهامهم المختلفة.

من خلال هذه المقابلة ومن خلال ما وجدناه داخل مصلحة المراجعة الداخلية نستطيع القول أن المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– تساهم بصفة كبيرة في اتخاذ القرارات المالية خاصة التمويلية والاستثمارية منها لكنها لا ترتقي إلى المستوى المثالي فيما يتعلق بالمساهمة في اتخاذ قرارات توزيع الأرباح، إلا أن الموظفين داخل هذه المصلحة وعبر سعيهم الدائم للنهوض بالمؤسسة وحمايتها من كافة أنواع الغش والتلاعب ساهموا ولا زالوا يساهمون في النهوض بالمراجعة الداخلية في المؤسسة وترقيتها وتطويرها قدر المستطاع.

المبحث الثالث: أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).

للمراجعة الداخلية دور فعال بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– حيث تلجأ الإدارة العليا إلى قسم المراجعة الداخلية لتستفيد من خبرات المراجع الداخلي، حيث لاحظنا أن الرئيس المدير العام لا يتوانى في الحضور شخصيا إلى قسم المراجعة الداخلية لطلب النصح حتى في القضايا البسيطة نسبيا، وخاصة القضايا التي يمكن أن تمس اتخاذ القرارات المالية والقضايا التي تمس الهيكل المالي للمؤسسة.

المطلب الأول: طبيعة القرارات المالية المتخذة داخل مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).

تهدف القرارات المالية داخل مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– إلى تعظيم القيمة السوقية فالتوليف الجيد بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح يساهم في تحقيق أهداف الوظيفة المالية، حيث ترتبط القرارات السابقة مع بعضها البعض ارتباطا وثيقا.

أولا: قرار الاستثمار على مستوى مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

هو القرار الذي يهدف إلى تحديد مبلغ الأموال التي ستستثمر وكذا اختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الاستثمارات، ويترتب عن قرار الاستثمار أخطار على المؤسسة وذلك أن الآثار والنتائج المستقبلية للمشاريع الاستثمارية لا تكون معروفة بدقة كالتطور التكنولوجي الخاص بالآلات خاصة الآلات التي تدخل في عملية الإنتاج وتتعلق قرارات الاستثمار بعملية شراء الاستثمارات من أجل توظيفها في العملية الإنتاجية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة **(انظر الملحق رقم7)**.

ثانيا: قرار التمويل على مستوى مؤسسة جيجل– الكاتمية للفلين–.

أما فيما يتعلق بقرار التمويل داخل مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– فهذا الأخير يبحث عن الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات، حيث يتم هنا الاختيار بين

بديلين: البديل الأول إصدار أسهم جديدة أما البديل الثاني هو اللجوء إلى الاستدانة، هذا القرار مرتبط ارتباطا وثيقا بقرار الاستثمار لأنه تكون هناك مقارنة بين معدل مردودية المشروع الاستثماري وتكلفة تمويله.

ويعتبر التمويل الداخلي داخل مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– احد العناصر الهامة في تغطية الاحتياجات التمويلية للمؤسسة، لذلك فإنه يعتبر عامل أساسي وحيوي في بقاء واستمرار المؤسسة.

ومن أهم الخصائص التي تحدد الهيكل التمويلي المناسب لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– مايلي:

- الربحية: بمعنى أن يكون هيكل التمويل من العوامل المساعدة على تحقيق المزيد من الأرباح من خلال التوسع في استخدام الديون، على أن يكون ذلك في الحد المعقول.
- السيولة: وتعني أن لا يتم الإفراط في الاعتماد على الديون إلى الحد الذي يعرض المؤسسة للعسر المالي.
- تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.
- القدرة على التصرف في الأموال المتاحة للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تزداد الأهمية النسبية لأحد العناصر عن الأخر، وذلك وفقا للظروف المتغيرة، لذلك لا يوجد هيكل تمويلي نموذجي صالح لجميع المؤسسات أو لمؤسسة طوال فترة حياتها، بل ينبغي أن يكون هذا الهيكل مرنا ومتغيرا حتى يسهل تكيفه مع أي طرف يطرأ على المؤسسة.

ثالثا: قرار توزيع الأرباح على مستوى مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

أما فيما يخص قرار توزيع الأرباح فإن هذا القرار له ارتباط وثيق بالقرارين السابقين، فكلما كان قرار الاستثمار وقرار التمويل جيدان، كلما أمكن للمؤسسة توقع ارتفاع أرباحها وبالتالي يمكنها توزيع الأرباح على المساهمين بانتظام.

المطلب الثاني: المؤشرات والنسب المالية كأداة لاتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E).

أولا: تحليل التوازن المالي بواسطة المؤشرات المالية لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

لتحليل التوازن المالي للمؤسسة نقوم باستخدام الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2009 وسنة 2010 وذلك من خلال حساب رأس المال العامل الصافي، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية **(انظر الملحق رقم8)**.

1. رأس المال العامل الصافي:

الجدول رقم(3-2): حساب رأس المال العامل الصافي.

رأس المال العامل الصافي / السنة	الأموال الدائمة- الأصول غير جارية
2009	285081515.68 - 383053971.6 = 97972456.02 دج
2010	284080064.57 -376327787.7 = 92247723.24 دج

المصدر: اعتمادا على الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2009- 2010.

- **تفسير رأس المال العامل الصافي:**

نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي قد انخفض في سنة 2010 لكنه بقي موجب لذا فهذا الانخفاض لا يشكل أي خطر على المؤسسة لأن قيمة رأس المال العامل الصافي جد معتبرة وهو ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، والذي يفسر قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الغير الجارية انطلاقا من أموالها الدائمة وقدرتها على تسديد جزء من ديونها القصيرة الأجل في حالة عدم توافق آجال تحول الأصول الجارية إلى سيولة مع آجال استحقاقية الديون القصيرة الأجل وبالتالي فالمؤسسة تمكنت من تحقيق شرط الملائمة بين سيولة الأصول وإستحقاقية الخصوم.

2. احتياجات رأس المال العامل:

الجدول رقم(3-3): حساب احتياجات رأس المال العامل.

احتياجات رأس المال العامل / السنة	(الأصول الجارية- القيم الجاهزة)- (الخصوم الجارية- خزينة الخصوم).
2009	-(67237815.90-145418860.89) (47446404.92) = 30734639.98 دج
2010	-(46193479.42-133497807.30) (41250084.12) = 46054243.76 دج

المصدر: اعتمادا على الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2009- 2010.

- **تفسير احتياجات رأس المال العامل:**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم احتياجات رأس المال ارتفع من 30734639.98 دج إلى46054243.76 دج، لكنه موجب هذا يعني أن المؤسسة إستثمرت في الأجل القصير أكثر مما تملكه من موارد في نفس الأجل.

وهذه الوضعية تستلزم على المؤسسة القيام بتخفيض قيمة احتياجات التمويل إما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات، أو تخفيض قيمة الحقوق لدى الغير.

3. الخزينة الصافية:

الجدول رقم(3-4): حساب الخزينة الصافية.

الخزينة الصافية / السنة	القيم الجاهزة (خزينة الأصول)- خزينة الخصوم
2009	.0 -67237815.90 = 67237815.90 دج.
2010	0 -46193479.42 = 46193479.42 دج

المصدر: اعتمادا على الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2009- 2010.

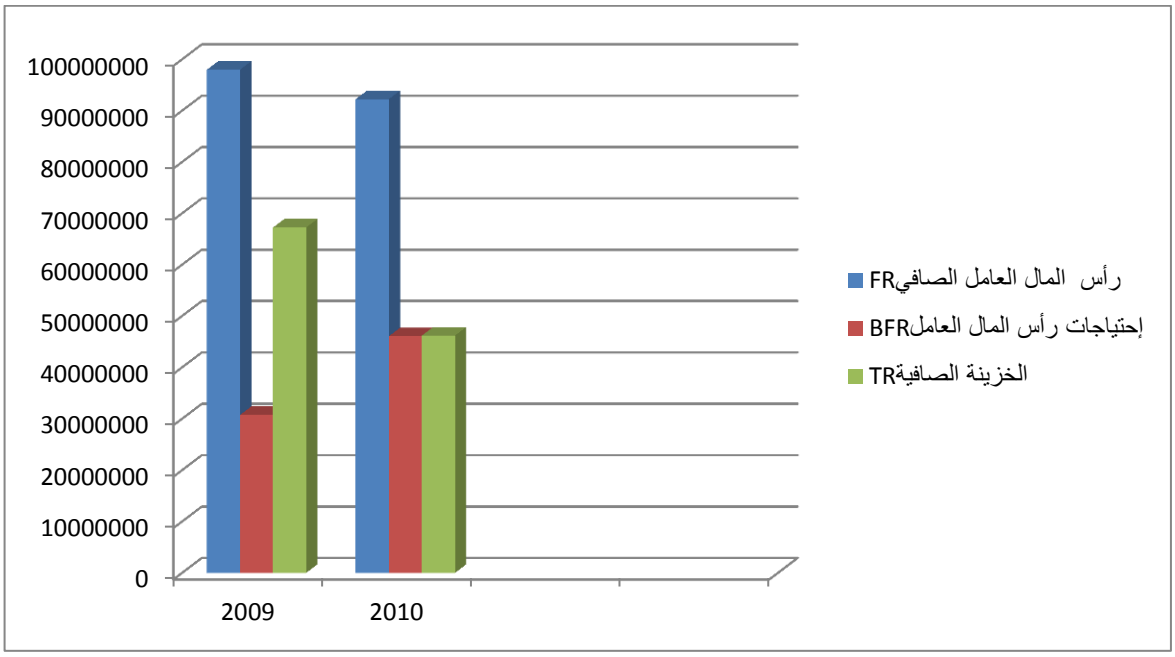
- **تفسير الخزينة الصافية:**

نلاحظ أن خزينة المؤسسة انخفضت في سنة 2010 ويعود السبب في هذا الانخفاض إلى نقص في القيم الجاهزة، كما أنها بقيت موجبة وهذا ما يدل على أن هناك أموال جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة في وضعية تسمح لها ليس فقط بتمويل دورة الاستغلال ولكن هذا الفائض في القيم المتاحة يمكنها من مواجهة الحالات الاستثنائية التي قد تقع فيها، وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– في وضعية مالية جيدة تسمح لها باتخاذ القرارات المالية بما يتماشى والأهداف المسطرة.

والشكل الموالي يوضح مختلف مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

الشكل رقم(3–2): التمثيل البياني لرأس المال العامل الصافي، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة الصافية.



المصدر: اعتمادا على الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2009– 2010.

ثانيا: تحليل التوازن المالي بواسطة النسب المالية لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– لسنتي 2009– 2010.

يتم حساب بعض النسب المالية المتعلقة بالهيكل المالي للمؤسسة مثل نسب التمويل التي تمكننا من معرفة مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول غير جارية بصفة خاصة، بالإضافة إلى نسب التمويل لدينا نسب السيولة التي يكون الغرض منها هو الوقوف على مدى قدرة أصول المؤسسة الجارية على مسايرة إستحقاقية الخصوم الجارية وبالتالي فهي تستخدم في تقييم المركز المالي للمؤسسة.

الجدول رقم(3–5): حساب نسب التمويل ونسب السيولة.

النسبة	2009	2010
نسبة التمويل الذاتي	351175000 / 285081515.68 = 1.2318	351175000 / 284080064.57 = 1.2361
نسبة التمويل الدائم	354648627.63 / 285081515.68 = 1.244	354399726.31 / 284080064.57 = 1.247
نسبة الاستقلالية المالية	351175000 / 75851748.94 = 4.629	351175000 / 63178145.56 = 5.5584
نسبة السيولة العامة	145418860.89 / 47446404.92 = 3.0649	133497807.30 / 41250084.12 = 3.2363
نسبة السيولة الجاهزة	67237815.90 / 47446404.92 = 1.4171	46193479.42 / 41250084.12 = 1.1198

المصدر: اعتمادا على الميزانية المالية للمؤسسة لسنة 2009– 2010.

1. تحليل نسب التمويل.

1.1. نسب التمويل الذاتي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب التمويل الذاتي للمؤسسة أكبر من 1 هذا ما يعني أن الأصول الثابتة ممولة عن طريق الأموال الخاصة خلال فترة الدراسة، وهذا ما يدل على وجود رأس مال عامل موجب.

2.1. نسب التمويل الدائم.

أما فيما يخص نسب التمويل الدائم لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– خلال الفترة 2009–2010 فإنها أكبر من1، هذا ما يدل على أن الأصول الغير الجارية التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق الأموال الدائمة مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض في الأصول الغير الجارية لتغطية الأصول الجارية للمؤسسة.

3.1. نسب الاستقلالية المالية.

بالنسبة للاستقلالية المالية لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– نجد أ ن هذه النسبة تتراوح بين 4.629 و5.5584 وهي جيدة مقارنة مع النسبة المعيارية هذا ما يدل أن المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية.

2. تحليل نسب السيولة.

1.2. نسب السيولة العامة.

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة تجاوزت النسبة المعيارية خلال السنتين2009–2010 هذا ما يعني وجود فائض من الأصول الجارية بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل، وهذا يدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب خلال السنوات محل الدراسة.

وهذه النسبة تؤكد وجود سيولة معتبرة للمؤسسة، لكنها جد مرتفعة وهذا ما يدل على وجود أموال مجمدة داخل المؤسسة .

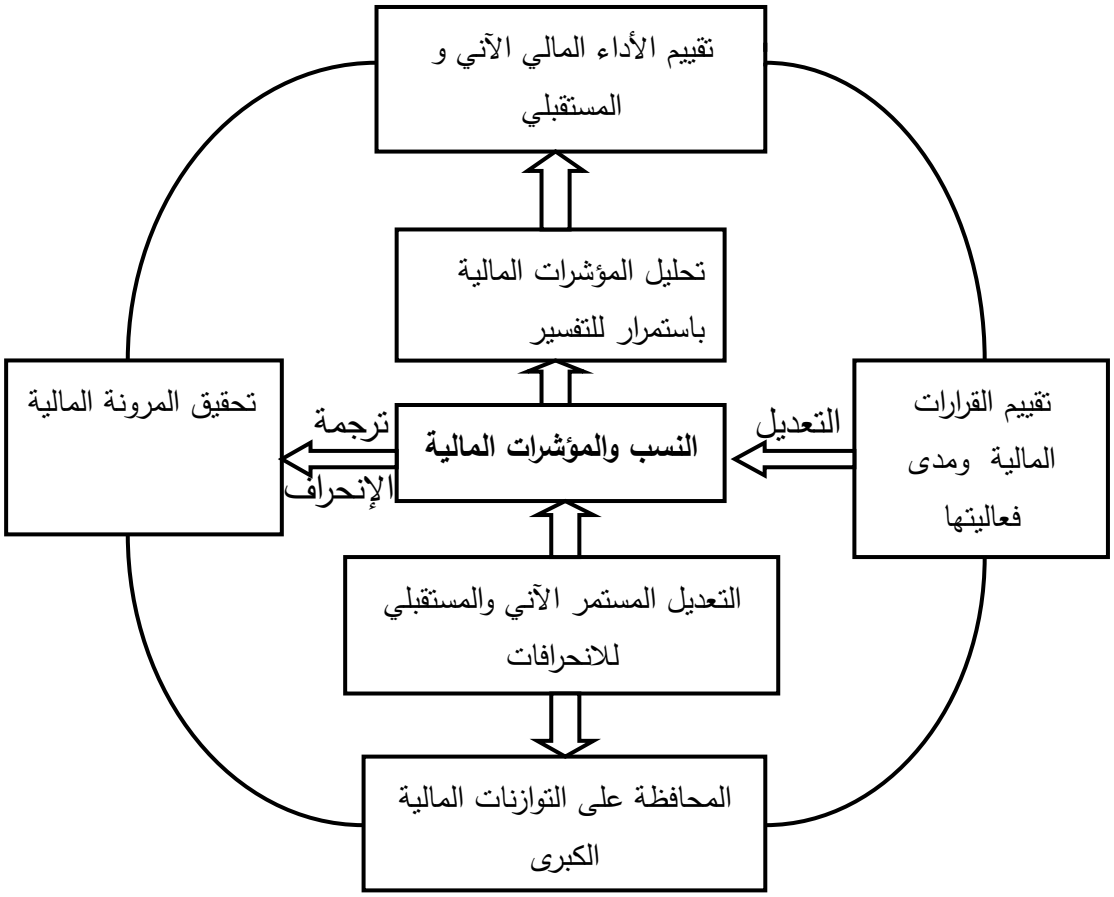
2.2. نسبة السيولة الجاهزة.

تعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزوناتها أو تحصيل مدينيها، وتتراوح القيمة النموذجية لهذه النسبة بين 0.2 و0.6.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة للمؤسسة لسنة 2009 تقدر ب1.41 وهي نسبة مرتفعة، وهذا ما يعني أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها، أما بالنسبة لسنة 2010 تقدر نسبة السيولة الجاهزة للمؤسسة ب 1.11على التوالي وتشير هاتين النسبتين إلى احتفاظ المؤسسة بقدر كبير من النقدية، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة لا تجد أي صعوبة في مواجهة التزاماتها المستحقة في تواريخ استحقاقها، وهذه النسبة تزيد من ثقة الجهات التمويلية للمؤسسة، كما تدل هذه النسبة على تجميد أموال المؤسسة معناه هناك أمول كثيرة لدى المؤسسة غير مستثمرة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة محل وجدنا أن للتحليل المالي علاقة وطيدة مع القرارات المالية المتخذة داخل المؤسسة، هذه العلاقة موضحة في الشكل أدناه.

الشكل رقم(3–3): علاقة المؤشرات والنسب المالية بالقرارات المالية المتخذة داخل مؤسسة (.J.L.E).



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على المعلومات المقدمة داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: اثر المراجعة الداخلية على القرارات المالية المتخذة في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E) .

تعتبر المراجعة الداخلية من الأدوات الأساسية التي تستعين بها مؤسسة جيجل–الكاتمية للفلين– في مختلف مصالحها، فعلى مستوى كل مصلحة يتم الاستعانة بأعمال ونتائج المراجعة الداخلية إما لمواجهة مخاطر معينة أو للمبادرة في تجسيد خطوات تحسينية معينة، كما تلعب المراجعة الداخلية بالإضافة إلى دورها الرقابي دورا هاما في عملية اتخاذ القرار بصفة عامة والقرار المالي بصفة خاصة حيث تتدخل –أي المراجعة الداخلية– في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار المالي، حسب كل موقف أو مشكلة، فقد يستعان بالمراجعة الداخلية في كشف أو تحديد معالم مشكلة معينة، تجميع البدائل الممكنة لحل مشكلة ما أو في تحديد الحل الأفضل ناهيك عن الاستعانة بها في عملية تنفيذ ومتابعة القرارات المالية المتخذة.

كذلك يمكن النظر إلى مساهمة مصلحة المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار المالي داخل مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– من زوايا أخرى، حيث تعتبر المراجعة الداخلية المصدر الأكثر موثوقية الذي يقوم بعملية التوريد الدائم والمنتظم للجهات المعنية في المؤسسة حسب كل مستوى إداري بالمعلومات المؤهلة لاتخاذ القرارات المالية السلمية وهذا بضمان شرعية المعلومات الصادرة من مصلحة المراجعة الداخلية وسلامتها ومصداقيتها.

ومن ناحية أخرى فانه لا يمكن التغاضي عن الدور الذي تلعبه الزيارات أو مهام المراجعة الداخلية لمختلف المصالح في عملية اتخاذ القرار المالي (قرار الاستثمار، قرار التمويل) من خلال ما تسمح به هذه الزيارات من متابعة عملية ميدانية للقرارات المتخذة وتمكين مسؤولي مختلف مصالح المؤسسة من الدراية الكاملة بما يجري في المؤسسة بمختلف الأبعاد وأدق التفاصيل.

ويعتبر من الصعب حصر جميع القرارات المالية التي ساهمت فيها مصلحة المراجعة الداخلية بشكل أو بآخر داخل مؤسسة جيجل –الكاتمية الفلين– نظرا لتنوعها وتعددها، إذ تسعى مصلحة المراجعة الداخلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– بأن يؤدي مهامه بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، حيث يستعين المراجع الداخلي أثناء تأدية مهامه بأحدث المناهج والتقنيات والأدوات المتاحة من اجل تأدية واجبه اتجاه المؤسسة على أكمل وجه إلا انه قد تواجهه بعض العراقيل والصعوبات من أهمها:

- **نقص الموارد:**

تعاني مصلحة المراجعة الداخلية من نقص في الموارد البشرية –أي من مراجعين– هذا النقص من شانه أن يزيد من كثافة الأعمال على المراجع الداخلي وبالتالي نقص مردود يته أثناء أدائه لأعماله، حيث كان من الأجدر زيادة طاقم المراجعة الداخلية مما يسمح بتخصيص وتوزيع أفضل للمهام وبالتالي تحقيق مردودية أكبر عند القيام بمختلف الأعمال، كما أنه هناك نقص في بعض الموارد المادية كالحواسيب والآلات الطابعة، حيث أن المراجع الداخلي يضطر في بعض الأحيان إلى التنقل إلى المصالح الأخرى من اجل طباعة أو نسخ بعض الأوراق المهمة أو التقارير النهائية التي تم التوصل إليها، مما يؤثر سلبا على سرعة وسرية واكتمال عملية المراجعة الداخلية.

- **نقص درجة سيولة تدفق المعلومات:**

هناك ضعف في نظام المعلومات الموجودة عبر مختلف مصالح المؤسسة والذي ينتج عنه بطء في حركة المعلومات، حيث انه عندما يقدم المراجع الداخلي على عملية المراجعة، ويحتاج

فيها مثلا إلى سجلات أو دفاتر خاصة بمصلحة معينة، يتم مراسلة المصلحة المعنية بعملية المراجعة وإبلاغها بضرورة إحضار هذه الاحتياجات إلى مصلحة المراجعة الداخلية هذا يستغرق وقتا كبيرا، إما لبطء المصلحة المعنية بتنفيذ الأمر المدون في البلاغ، أو نتيجة لعدم وصول البلاغ أصلا للمصلحة أو الجهة المعنية، مما يضطر المراجع الداخلي إما للانتظار لفترات طويلة وبالتالي بذل جهود مضاعفة لأداء مهامه في وقتها المحدد لها وإما انه ينتقل من مصلحة إلى أخرى لكي يعمل على اكتمال السجلات والدفاتر التي هو بحاجة إليها للقيام بعملية المراجعة، وفي كلتا الحالتين فان المراجع الداخلي سيضطر إلى بذل مجهود هو في غنا عنه وسيؤثر بشكل أو بآخر في أدائه لمهامه.

- **نقص الوعي بأهمية المراجعة الداخلية عند بعض الموظفين:**

إن تدني أهمية المراجعة بين الموظفين الذين تكون أعمالهم محل المراجعة يضعف درجة تعاونهم مع المراجع الداخلي أثناء أدائه لمهامه، فيصبح من الضروري على المراجع الداخلي أن يبذل مجهودا وأن يستغرق وقتا أطول من أجل بلوغ ما يصبوا إليه من نتائج وأهداف.

- **الاعتقادات السائدة بين الموظفين:**

إن الاعتقاد السائد بين بعض الموظفين في المؤسسة بأن المراجع الداخلي هو عبارة عن شرطي يقوم بعملية تفتيش من شأنه أن يجعل الجو العام الذي يؤدي فيه المراجع الداخلي عمله اقل ربحية، كما أن البعض الآخر قد يعتقد بان المراجع الداخلي لم يأتي اثر مهمته إلا ليقوم بعملية وشاية إلى المسؤولين الذين سيقومون بدورهم بمعاقبة الجهة المتسببة في الخطأ، وهذا ما يدفع الموظفين عادة إلى عدم تزويد المراجع الداخلي بالمعلومات الكافية، خاصة إذا كانت هذه المعلومات تحمل في ثناياها الكشف عن بعض الأخطاء.

- **الاستقلالية المحدودة للمراجعة الداخلية:**

يواجه المراجع الداخلي في المؤسسة وعلى الدوام حقيقة أنه لا يستطيع الطعن في القرارات المالية المتخذة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، الآمر الذي يؤدي به –أي المراجع الداخلي– إلى مجارات مثل هذه القرارات حتى وان كان له رأي آخر فيها.

تسعى مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– لبلوغ مجموعة من الأهداف على المدى الطويل المتوسط والقصير، ومجارات المنافسة الشديدة بين المؤسسات المختلفة للحفاظ على حصتها السوقية ولما لا التوسيع فيها، وذلك بما يتوفر ليها من إمكانيات مادية، بشرية ومالية، وتعتبر التغيرات الهيكلية التي مرت بها المؤسسة احد أهم العوامل التي ساهمت في تكوين نظام رقابي

يمكنه وبصورة سلمية من الوقوف على كل ما يجري داخل المؤسسة ولعل من بين أهم انجازات المؤسسة في هذا المجال هو تبنيها لمصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية، التي لم تستغرق وقتا طويلا لإثبات مكانتها ودورها داخل المؤسسة كأحد أكثر أجهزة التسيير والرقابة تطورا وفاعلية حيث زادت المؤسسة من اعتمادها على أعمال المراجعة الداخلية خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات المالية لتصبح بذلك القرارات المالية المتخذة أكثر جدوى وفاعلية مما مكن مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– من تجاوز العقبات وتحقيق أفضل للانجازات والنظر إلى المستقبل بكل ثقة وتفاؤل.

الخلاصة:

خلال قيامنا بإجراء دراسة حالة في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– تعرفنا على طريقة تنظيم وكيفية متابعة نشاط هذه المؤسسة، بالإضافة إلى الوقوف على كيفية القيام بالمراجعة الداخلية بها، وكيفية التنسيق بين مختلف الفروع من أجل تحقيق أهدافها، كما قمنا بتقييم المراجعة الداخلية بالمؤسسة من خلال مجموعة من الأسئلة تضمنتها المقابلات المختلفة التي كانت مع المراجع الداخلي للمؤسسة.

حيث وجدنا أن المراجعة الداخلية تعد إحدى الأدوات الفعالة لتقييم نظام الرقابة الداخلية وجودة المعلومات المحاسبية والمالية والحكم على مصداقية وصحة القوائم المالية للمؤسسة وهذا للوقوف على دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

إن المراجعة الداخلية تشكل القاعدة الصلبة للمنظومة الرقابية، التي تضمن سلامة البيانات والمعلومات المالية الموجهة إلى عملية اتخاذ القرارات المالية لكونها أداة اكتشاف الأخطاء والتلاعب في تسجيل العمليات بالدفاتر المحاسبية.

إذ يسمح نظام الرقابة الداخلية بضمان المتابعة الجيدة لآلية تنفيذ السياسات والإجراءات المنتهجة إضافة إلى اللوائح والقوانين والتنظيمات الداخلية، ونظرا لهذه الأهمية فإن نظام الرقابة الداخلي يعتبر وسيلة ناجحة لاكتشاف الأخطاء ومنع تكرار حدوثها مستقبلا وعلى هذا الأساس يتم تقييم ضعف وقوة هذا النظام بشكل مستمر بغية تحسينه ورفع جودته.

للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية كونها تعمل على مد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ مختلف القرارات المالية المناسبة التي تسعى لتحقيق الهدف المنشود للمؤسسة.

بعد معالجتنا لإشكالية الدراسة المتمثلة في مدى مساهمة المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة وتحليلنا لمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا إلى مجموعة من نتائج اختبار الفرضيات وهي كالاتي:

- إن المؤسسة تتخذ العديد من القرارات الفعالة خدمة للمساهمين والملاك بهدف زيادة ثروتهم، ومن بين هذه القرارات نجد القرارات المالية المتمثلة في قرار الاستثمار، قرار التمويل وقرار توزيع الأرباح إذ أصبحت الدراسات التي تتعلق بقراري الاستثمار والتمويل من بين أولويات القرارات المالية في المؤسسة التي توليهم الإدارة المالية عناية خاصة لما لهما من الأثر البالغ والفعال على مكانة المؤسسة، وهذا كتاكيد للفرضية الاولى؛
- تعتبر المراجعة الداخلية ركيزة أساسية لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة لكونها توفر معلومات محاسبية ذات جودة، فالأهمية النسبية للمعلومات المحاسبية التي تقدمها المراجعة الداخلية بعد التحليل والتدقيق والتصحيح للانحرافات والأخطاء، تعد بمثابة قاعدة قرار وبنك معلوماتي ذو مصداقية من حيث قابلية المقارنة لهذه المعلومات وصدق مخرجات النظام المحاسبي والمالي للمؤسسة فالمراجعة الداخلية هي أساس انطلاق كل قرار مالي، وهذا كتأكيد للفرضية الثانية؛
- تعتبر المراجعة التحليلية أحد أنواع المراجعة الداخلية تساهم في تحديد وتحليل المعلومات المالية من خلال إستخدامها للمؤشرات والنسب المالية المختلفة والتي بناءا عليها يتم إختيار البديل المناسب لإتخاذ القرار المالي الفعال تتوقف درجة مساهمة المراجعة التحليلية في عملية صنع القرار المالي على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية هذه المراجعة كونها أداة يمكن

الاعتماد عليها والوثوق بها في عملية اتخاذ القرار المالي وكأداة تسيير فعالة، وذلك بناء على تحليلها للمعلومة المالية والمحاسبية ومن ثم إتخاذ القرار المالي المناسب والفعال، وهذا كتأكيد للفرضية الثالثة؛

- لمصلحة المراجعة الداخلية دور فعال حيث تلجأ الإدارة العليا في اغلب المؤسسات إلى قسم المراجعة الداخلية لتستفيد من خبرات المراجع الداخلي، وكذلك لطلب النصح حتى في القضايا البسيطة نسبيا، وخاصة القضايا التي يمكن أن تمس اتخاذ القرارات المالية والقضايا التي تمس الهيكل المالي للمؤسسة، وهذا كتاكيد للفرضية الرابعة.

الاقتراحات والتوصيات: من بين الإقتراحات والتوصيات التي نقدمها مايلي:

- يجب إعادة النظر في تموضع مصلحة المراجعة الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية بما يكسب المراجعة الداخلية أكثر استقلالية، موضوعية وفاعلية في عملياتها المختلفة؛
- العمل على الرفع من كفاءة نظام مراقبة التسيير بما يسمح بتقليص نطاق المراجعة الداخلية وتخفيف العبء الملقى على المراجعين الداخليين وبالتالي الوصول إلى نتائج أفضل في عملية المراجعة؛
- ضرورة الاهتمام بالمراجعة الداخلية في الجزائر من خلال إرساء معايير وإجراءات لها ومحاولة تطبيقها والتقيد بها على أرض الواقع؛
- ضرورة إدخال المؤسسات للبرمجيات الجديدة واستعمال الأساليب العلمية عند اتخاذهم للقرارات المالية، وربط مختلف الدوائر بالمؤسسة بشبكة نظام معلوماتي لتسهيل سرعة توصيل المعطيات محل المعالجة؛
- ضرورة توعية المؤسسات بأهمية البحث العلمي وإيجاد طرف تنسيق وتواصل بينها وبين الجامعات الجزائرية، بغرض تقديم المساعدة للباحث لإنجاز بحثه؛
- إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين مع إعطاء شهادات معترف بها دوليا، وحث المراجعين على الانخراط في هذا المعهد لتبادل واكتساب الخبرات؛
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية وهذا بصفة مستمرة فيما يخص إتخاذ القرارات المالية ودور المراجعة الداخلية فيها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.

- يجب أن تقوم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– على إكمال الطاقم اللازم لمصلحة المراجعة الداخلية، وهذا من شانه أن يزيد من فعالية العمل من قبل المراجعين، كما يجب أن يعمل على تحديد المهام والمسؤوليات لكل من يعمل داخل مصلحة المراجعة الداخلية؛

أفاق الدراسة:

في الأخير يمكن اعتبار هذا البحث انطلاقة لدراسات وبحوث أخرى سواء في مجال المراجعة الداخلية أو في اتخاذ القرارات المالية، لذا تقترح المواضيع الآتية:

- أهمية العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية والخارجية في اتخاذ القرارات المالية؛
- مساهمة حوكمة الشركات في اتخاذ القرارات المالية؛
- دور المراجعة التحليلية في ترشيد القرارات المالية.

قائمة

المراجع والمصادر

أولا: باللغة العربية.

الكتب:

1. أحمد بوراس، **تمويل المنشات الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
2. أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. أحمد حلمي جمعة، **تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية –قواعد وأخلاقيات المهنة–**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
5. أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة المبادئ والمهارات**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
6. أحمد محمد الراوي، **نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
7. أحمد محمد نور وآخرون، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. أحمد هاشم عطية، **نظام المعلومات المحاسبي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. إدريس عبد السلام اشتيوي، **المراجعة –معاييروإجراءات–**، ط5، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 2008.
10. اسعد حميد العلي، **الإدارة المالية –الأسس العلمية و التطبيقية–**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
11. اسعد حميد العلي، **الإدارة المالية**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
12. إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، **المحاسبة الإدارية –نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرار–**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
13. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي –الإدارة المالية–**، ط1، دار وائل للنشر، 2006.
14. أمل أحمد طعمة، **اتخاذ القرار والقرار السلوكي**، ط3، ديبون للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. أمين السيد احمد لطفي، **الاتجاهات الحديثة في المراجعة ومراقبة الحسابات**، دار النهضة، الإسكندرية، 1998.

16. أمين السيد احمد لطفي، **مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

17. أمين السيد أحمد لطفي، **نظرية المحاسبة**، الجزء الثاني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

18. أيمن الشنطي، عامر شقر، **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، ط1، دار البداية، الأردن، 2007.

19. الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

20. السيد محمد، **المراجعة والرقابة المالية**، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية ، 2008.

21. ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

22. جربوع يوسف محمود، **أساسيات الإطار العملي في مراجعة الحسابات**، ط1، مكتبة الطالب الجامعي للنشر، فلسطين، 2001.

23. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، **الإدارة المالية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.

24. حسين القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

25. حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

26. خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات -الناحية النظرية والعملية-**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

27. خالد توفيق الشمري، **التحليل المالي والاقتصادي**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

28. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

29. خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي- بين النظرية والتطبيق-**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

30. خليل عواد أبو حشيش، **المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية**، ط1، دار وائل للنشر التوزيع، الأردن، 2005.

31. دريد كامل ال شبيب، **إدارة مالية الشركات المتقدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

32. رضوان حلوه حنان، **مدخل النظرية المحاسبية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

33. زاهرة توفيق سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

34. زاهرعاطف سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

35. زغيب مليكة ، بوشنيقر ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

36. سليم بطرس جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

37. سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2006.

38. سهيلة عبد الله سعيد، **الأساليب الكمية وبحوث العمليات**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

39. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبعي إدريس، **الإدارة الإستراتجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

40. عاطف و ليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

41. عبد الحليم كراجه وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن، 2006.

42. عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

43. عبد الرزاق محمد قاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

44. عبد الغفار حنفي، **أساسيات إدارة منظمات الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

45. عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية –مدخل اتخاذ القرارات–**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

46. عبد الغفار حنفي، **تقييم الأداء المالي ودراسة الجدوى**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

47. عبد الفتاح الصحن وآخرون، **أسس المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

48. عبد الفتاح الصحن وآخرون، **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007.

49. عبد المطلب عبد الحميد، **دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.

50. عبد المقصود دبيان، نور الدين عبد اللطيف، **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

51. عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة اسواق المال –الواقع والمستقبل–**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2005.

52. عبد الوهاب نصر علي، **خدمات مراقب الحسابات لسوق المال**، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

53. عدنان هاشم السامرائي، **الإدارة المالية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

54. علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، ط3، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

55. علي حسين علي، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهدان للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

56. عوف محمد الكفراوي، **الرقابة المالية بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2004،

57. غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

58. كمال عبد العزيز النقيب، **المدخل المعاصر إلى علم المحاسبة المالية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

59. مؤيد الفضل، **الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

60. مؤيد راضي خنفر، **غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية –مدخل نظري وتطبيقي–**، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006.

61. محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

62. محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

63. محمد الصيرفي، **إدارة الأعمال وتحليل هيكله**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

64. محمد الصيرفي، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار الرمقاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.

65. محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

66. محمد دباس الحميد، ماركو إبراهيم نينو، **أنظمة المعلومات**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

67. محمد سمير صبان، **نظرية المراجعة واليات التطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

68. محمد شفيق حسين طنيب، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

69. محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، **الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

70. محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، **الإدارة المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

71. محمد عباس بدوى، **المحاسبة وتحليل القوائم المالية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.

72. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

73. محمد عبد حسين آل الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

74. محمد يوسف الحفناوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

75. منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية**، ط6، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2006.

76. نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق**، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

77. هادي رضا الصفار، **مبادئ المحاسبة المالية**، الجزء 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

78. وجدى حامد حجازي، **تحليل القوائم المالية في ظل المعايير المحاسبية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011.

79. يوسف عبد الوهاب يوسف أحمد، **التمويل وإدارة المؤسسات**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

80. يوسف محمود جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

الرسائل العلمية:

أطروحة دكتوراه:

1. عبد الوهاب دادن، **دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية–نحو نموذج لترشيد القرارات المالية–**، أطروحة دكتوراه (منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

رسائل ماجستير:

1. أحمد الطويل، **دور المراجعة التحليلية في رفع كفاءة عملية المراجعة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010.

2. إسماهان خلفي، **دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر باتنة، الجزائر، 2009/2008.

3. خالد خالفي، البيئة التسويقية والإستراتجية التسويقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005.

4. شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010.

5. جليلة بن خروف، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات–**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008.

6. شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010.

7. عزوز ميلود، **دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.

8. فاتح سردوك، **دور المراجعة الخارجية للحسابات في النهوض بمصداقية المعلومات المحاسبية–دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم(ANGAL)–**، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2004/2003.

9. فضيلة بوطورة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك –دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي–**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006.

10. كناري سعيد الربضي، **دور المراجعة التحليلية في تقليص فجوة التوقعات في بيئة العمل التدقيقي من وجهة نظر المحاسب القانوني الأردني**، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة جدارا، الأردن، 2013.

11. لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات –دراسة حالة مجمع صيدال–**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009.

12. نيفين عبد الله أبو سمهدانة، **دراسة تحليلية لأراء مراجعي الحسابات بمكاتب وشركات المراجعة بقطاع غزة**، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

13. يوسف السعيد يوسف المدلل، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

المجلات العلمية:

1. عبد الرحمن التويجري، حسين محمد النافعابي، **جودة خدمة المراجعة –دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر المراجعين–**، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

2. سمير كامل محمد عيسى، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008.

الملتقيات العلمية:

الملتقيات الدولية.

1. بن أعمارة منصور، حولي محمد، **معايير المراجعة الدولية**، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للمراجعة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، يومي،13-14 ديسمبر،2011.

الملتقيات الوطنية.

1. براق محمد، قمان عمر، **دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي06-07 ماي 2012.

القوانين:

1. القانون01/10، المؤرخ في 16 رجب عام 143، الموافق ل 29 يونيو 2010، متعلق بمهن الخبير المحاسبي محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم42، 2010.

ثانيا: باللغة الفرنسية.

الكتب:

1. Jauquieus MIECHE, Sarint DENIS, **Manuel de l'audit et de systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audites**, La Plins A Afnors, France, 2006.

2. Jacques Chrissos, Roland Gillet, **Décision D'investissement**, Node & Pearson Education, France, 2003.

المواقع الإلكترونية:

1. http://www.xmaco.fr/article-LSF.html.
2. http//www.9alam.com/community/threads/tlb-yaaaaaaaagl.
3. WWW.Road.Net/News-636-.Html.

الملاحق