

مقرر دراسات نقدية: المهمة السادسة

- العنوان: الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
- المؤلف الرئيسي: الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
- كتاب آخرون: إبراهيم، الهادي آدم محمد (مشرف)
- التاريخ الميلادي: ٢٠٢٠
- موقع: الخرطوم
- الصفحات: ٢٤٤-١
- رقم MD: ١١٣٧٧٨٧
- اللغة: عربي
- الدرجة العلمية: رسائل جامعية - رسالة دكتوراه
- الجامعة: جامعة النيلين
- الكلية: كلية الدراسات العليا
- الدولة: السودان
- مواضيع: القطاع المصرفي المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
- رابط: <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

المهمة السادسة (الملكية الفكرية والسطو الأكاديمي): النقد يكون من خلال الاجابة على ما يلي على سبيل المثال لا الحصر

١. هل استخدم الباحث الاقتباسات بشكل صحيح وفقاً للقواعد الأكاديمية المتبعة؟ يجب أن يتم توثيق الاقتباسات بشكل دقيق سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
٢. هل تم توثيق جميع المصادر بشكل صحيح؟ يجب التأكد من أن جميع الأفكار والنظريات المأخوذة من مراجع أخرى موثقة بدقة في النص وقائمة المراجع، وفقاً للنظام المعتمد (مثل APA أو MLA).
٣. هل اعتمد الباحث على مصادر موثوقة ومراجعة علمياً؟ يجب أن يكون الباحث قد استند إلى أبحاث علمية منشورة ومصادر موثوقة وليس مصادر غير معتمدة أو غير مرجعية.
٤. هل تم احترام حقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والمفكرين الآخرين؟ يجب التأكد من أن الباحث لم يستخدم أفكار الآخرين أو أعمالهم دون توثيق صحيح.
٦. هل استخدم الباحث الاقتباسات بشكل صحيح وفقاً للقواعد الأكاديمية المتبعة؟ يجب أن يتم توثيق الاقتباسات بشكل دقيق سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
٧. هل تم توثيق جميع المصادر بشكل صحيح؟ يجب التأكد من أن جميع الأفكار والنظريات المأخوذة من مراجع أخرى موثقة بدقة في النص وقائمة المراجع، وفقاً للنظام المعتمد (مثل APA أو MLA).
٨. هل اعتمد الباحث على مصادر موثوقة ومراجعة علمياً؟ يجب أن يكون الباحث قد استند إلى أبحاث علمية منشورة ومصادر موثوقة وليس مصادر غير معتمدة أو غير مرجعية.
٩. هل تم احترام حقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والمفكرين الآخرين؟ يجب التأكد من أن الباحث لم يستخدم أفكار الآخرين أو أعمالهم دون توثيق صحيح.

(١) هل استخدم الباحث الاقتباسات بشكل صحيح وفقاً للقواعد الأكاديمية المتبعة؟

١. الاقتباسات المباشرة وغير المباشرة:

الباحث استخدم الاقتباسات بشكل مكثف لدعم الدراسة بالإشارة إلى العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة محمود ٢٠٠٠، دراسة Liu et al. 2005 و دراسة William 2006 . على سبيل المثال، النص يشير إلى "دراسة محمود ٢٠٠٠م" لمناقشة دور المراجعة الداخلية في تحسين القيمة المضافة للوحدة الاقتصادية.

٢. تكرار الاقتباسات:

هناك استخدام متكرر لدراسات مرجعية بدون وجود تنوع واضح في الأسلوب أو مناقشة تحليلية إضافية؛ مثلاً في القسم الذي تناول فيه الباحث الدراسات السابقة (مثل "دراسة أحمد وسمير ٢٠٠٧م" و "دراسة يوسف ٢٠٠٧م"). هذا يمكن أن يضعف أهمية النقاش الأكاديمي إذا لم يتم تقديم تحليل معمق للنصوص المقتبسة.

٣. تنسيق المراجع داخل النص:

التوثيق في النص لم يتبع أي نظام أكاديمي محدد مثل APA أو MLA على سبيل المثال، لم تُذكر المراجع بشكل دقيق داخل النص لتحديد المصدر أو الصفحة، ولم يُستخدم نمط توثيق يتوافق مع المبادئ الأكاديمية. وقام بتوثيق المرجع الرقمي بواسطة ISO 690 بشكل غير صحيح حيث أورد المراجع بشكل غير صحيح في الحاشية.

٤. الاستشهاد بمصادر متعددة دون توثيق كامل:

الباحث اعتمد على مصادر مثل معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) ولجنة (COSO) لدعم أفكاره حول إدارة المخاطر والحوكمة، ولكن لم يتم تقديم معلومات دقيقة حول تاريخ الإصدارات أو المواقع التي تم الرجوع إليها. كان من الأفضل تقديم تفاصيل أكثر.

٥. قائمة المراجع في نهاية البحث:

ضمن الباحث قائمة مراجع شاملة توثق جميع الاقتباسات المذكورة في متن الدراسة. ولكن من غير الواضح فيها أسلوب التوثيق حيث لم يتبع أي نظام أكاديمي محدد مثل APA أو MLA على سبيل المثال.

٢) هل تم توثيق جميع المصادر بشكل صحيح؟

نقاط القوة:

١. تنوع المصادر:

النص يحتوي على إشارات متعددة إلى دراسات ومراجع سابقة، مثل "دراسة محمود ٢٠٠٠"، و "Liu et al. 2005"، و "William 2006". هذا يظهر أن الباحث بذل جهداً للاعتماد على مجموعة متنوعة من الدراسات لدعم فكرته.

٢. عرض الدراسات السابقة:

النص يقدم تحليلاً وملخصاً للدراسات السابقة، مع الإشارة إلى محتواها وأهدافها ونتائجها، مما يعكس جهوداً جيدة في استخدام الأدبيات السابقة.

نقاط الضعف:

١. غياب نظام توثيق واضح داخل النص:

التوثيق في النص لا يتبع نمطاً أكاديمياً واضحاً ومعتمداً مثل نظام APA أو MLA. على سبيل المثال، لا يتم ذكر أرقام الصفحات أو الإشارة إلى المواقع الدقيقة للاقتباسات داخل النص.

٢. افتقار قائمة مرجعية شاملة تتبع نمطاً أكاديمياً واضحاً ومعتمداً:

لا يحتوي النص على قائمة مراجع نهائية تتبع نمطاً أكاديمياً واضحاً ومعتمداً توثق جميع المصادر المذكورة في متن البحث. قائمة المراجع الشاملة تعد من المتطلبات الأساسية لضمان الالتزام بالقواعد الأكاديمية.

٣. توثيق الأفكار والنظريات:

بعض الأفكار والنظريات المذكورة تبدو معتمدة على مصادر خارجية ولكنها لم توثق بشكل كافٍ. على سبيل المثال، الإشارة إلى معهد المراجعين الداخليين (IIA) ولجنة (COSO) تمت بدون تفاصيل دقيقة حول النسخ أو السنوات المستخدمة.

٤. غموض في اقتباسات مباشرة وغير مباشرة:

المحتوى الأكاديمي في أطروحة الدكتوراه محل الدراسة لا يميز بوضوح بين الاقتباسات المباشرة (النصوص المستنسخة) وإعادة الصياغة، مما يجعل من الصعب تحديد مدى الالتزام بالأمانة العلمية.

٣) هل اعتمد الباحث على مصادر موثوقة ومراجعة علميًا؟

النص يعرض العديد من الدراسات، بعضها من مؤسسات مرموقة ومنشورة في مجلات علمية.

١. الاعتماد على دراسات أكاديمية ومنشورة:

الباحث استند إلى رسائل دكتوراه غير منشورة مثل رسالة "إبراهيم الهادي آدم محمد" ورسائل أخرى واردة في قائمة المراجع. هذه الرسائل تأتي من جامعات معترف بها، مثل جامعة النيلين، وهي مؤسسات أكاديمية ذات مصداقية.

٢. الرجوع إلى مراجع علمية متخصصة:

البحث أشار إلى مصادر مثل معهد المدققين الداخليين (IIA) ولجنة (COSO)، وهما من الجهات المعترف بها عالميًا في مجال المراجعة وإدارة المخاطر. الاستناد إلى هذه الهيئات يؤكد وجود مصدر علمي موثوق.

٣. تنوع المصادر الدولية والمحلية:

تم استخدام دراسات وأبحاث من دول مختلفة (مثل دراسات في المملكة المتحدة وكندا)، وهو ما يعكس محاولة لتغطية جوانب متعددة ودولية من الموضوع.

ولكن هناك بعض السلبيات في هذا الصدد أوردتها كما يلي:

١. غياب تفصيل المراجع بشكل واضح داخل النص:

النص يفتقر إلى تفاصيل دقيقة عن بعض المصادر، مثل أرقام الصفحات أو أسماء المجلات العلمية التي نُشرت فيها الدراسات. هذا يقلل من القدرة على التحقق من موثوقية هذه المصادر.

٢. عدم التركيز على مصادر حديثة بالكامل:

العديد من المصادر تبدو قديمة نسبياً، مثل الدراسات التي تعود إلى ما قبل عام ٢٠١٠. استخدام أبحاث أحدث كان سيعزز من حداثة البحث ومواكبته للتطورات الأخيرة.

٣. إدراج بعض الرسائل الجامعية غير المنشورة فقط:

الرسائل الجامعية غير المنشورة تُعد مصادر مفيدة، لكنها ليست دائماً مراجعة علميًا بالشكل الكافي مقارنة بالمجلات المحكمة. الاعتماد المفرط على هذا النوع من المصادر قد يطرح تحديات حول قوة الاستدلال العلمي.

٤) هل تم احترام حقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والمفكرين الآخرين؟

النقاط الإيجابية:

١. الاعتماد على مراجع مسماة ومحددة:

الباحث أشار بوضوح إلى عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة. مثلاً، استند إلى دراسات "محمود" 2000، "Liu et al. 2005"، و"William 2006"، مع تقديم ملخص للأهداف والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

٢. توثيق الدراسات السابقة:

النص يحتوي على إشارات متعددة إلى مصادر أكاديمية مثل رسائل جامعية ودوريات علمية. كما يقدم أمثلة دقيقة مثل "رسالة الدكتوراه غير المنشورة من جامعة النيلين" وبعض الاقتباسات الموثقة بأسلوب APA و MLA في قائمة المراجع.

نقاط الضعف:

١. عدم توثيق شامل داخل النص:

في العديد من المواضع، أشار الباحث إلى أفكار أو نتائج من دراسات دون توثيق تفصيلي دقيق داخل النص نفسه. على سبيل المثال، لا توجد معلومات واضحة عن أرقام الصفحات أو الأجزاء المقتبسة بدقة.

٢. غموض في بعض الإشارات:

تم استخدام عبارات مثل "استناداً إلى تقرير لجنة كادبري" أو "تقرير لجنة COSO" دون ذكر السنة أو تفاصيل الإصدار. وهذا قد يثير تساؤلات حول مدى صحة ودقة التوثيق.

٣. إعادة صياغة الأفكار دون توضيح مصدرها:

في بعض الفقرات، تم استعراض أفكار تبدو مأخوذة من مصادر خارجية لكن دون الإشارة إلى المصدر الأصلي، مما يمكن أن يُعتبر نوعاً من السطو الأكاديمي إذا لم يتم معالجته.

٥) هل هناك دلائل على السرقات الأدبية أو انتحال الأفكار؟

من الصعب الحكم بشكل قاطع على أصالة المحتوى دون استخدام أدوات مثل Turnitin. لكن النص يقدم تفاصيل متنوعة قد تشير إلى مزيج من الدراسات المختلفة، مما يقلل من احتمالية الانتحال إذا كان التوثيق سليماً. وبشكل عام أرى أن النص يظهر جهود الباحث في الاعتماد على العديد من المراجع، لكن التوثيق غير الدقيق قد يثير تساؤلات حول الأمانة العلمية. لذلك فإن فحص النص عبر أدوات الكشف عن الانتحال خطوة أساسية لضمان نزاهة العمل.

٦) هل تحمل الدراسة أفكاراً جديدة أو نتائج أصيلة تعود إلى الباحث؟

الإسهامات الأصلية والجديدة التي قدمها الباحث:

١. ربط الأنشطة الحديثة بالمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي:

تركز الدراسة على استكشاف العلاقة بين الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية (مثل إدارة المخاطر، الدور الحوكمي، وإضافة القيمة الاقتصادية) وكيفية تحسين الأداء المالي للمصارف

السودانية. هذا النهج يقدم مساهمة جديدة من خلال تحليل تأثير هذه الأنشطة وربطها بتطور مفهوم المراجعة الداخلية في السياق الحديث.

٢. الجمع بين تحسين الأداء المالي وترشيد القرارات:

تتجاوز الدراسة مجرد تلخيص الدراسات السابقة من خلال دمج تأثير المراجعة الداخلية الحديثة مع تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية. وهذا الربط يظهر مساهمة علمية فريدة تضيف قيمة للمعرفة الأكاديمية.

٣. التركيز على السياق السوداني:

اختيار المصارف السودانية كحالة دراسية يعطي أهمية تطبيقية للدراسة، حيث إنها تقدم نتائج ميدانية تعتمد على واقع محدد يمكن استغلاله لتطوير أداء المراجعة الداخلية في هذه البيئة المحلية.

٤. اختبار فرضيات جديدة:

اقترح الباحث فرضيات مثل العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي أو العلاقة بين إضافة القيمة الاقتصادية وترشيد القرارات. هذه الفرضيات تمثل إسهامًا جديدًا حيث إنها تسعى إلى اختبار مفاهيم محددة ضمن سياقات متغيرة.

أي أن الدراسة تقدم أفكارًا ومساهمات جديدة أصيلة تعود إلى الباحث، خصوصًا فيما يتعلق بربط الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية بتحسين الأداء المالي وترشيد القرارات في بيئة المصارف السودانية. بينما تتكئ الدراسة على إطار نظري قوي مستمد من الأدبيات السابقة، إلا أن تحليلها الميداني يضيف نتائج مستقلة ومبتكرة تُسهم في تطور المجال العلمي.

٧) هل التزم الباحث بالمعايير الأخلاقية في البحث العلمي؟

يبدو أن الدراسة تلتزم بالمعايير الأخلاقية من حيث عرض الفرضيات، ومنهجية البحث، والمساهمة العلمية. وقد ظهر لي ذلك من خلال:

١. الاستناد إلى مصادر متنوعة:

الباحث استخدم العديد من الدراسات السابقة والمصادر الأكاديمية، وأشار إلى أسماء مؤلفيها وتفاصيلها في النص وفي قائمة المراجع، مما يظهر جهودًا واضحة في التوثيق وعدم تجاهل الإشارة إلى أصحاب الحقوق الفكرية.

٢. اتباع منهجية علمية واضحة:

منهج البحث المستخدم (مثل المنهج التاريخي، الاستقرائي، الوصفي) تم وصفه بوضوح، مما يعكس التزامًا بمنهجية شفافة في جمع البيانات وتحليلها.

٣. استخدام أدوات جمع بيانات مشروعة:

الباحث اعتمد على أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمصادر الثانوية (الكتب والمجلات العلمية)، وهو أسلوب شائع ومشروع في البحث العلمي.

ولكن هناك أجزاء من الدراسة تبدو أنها قد تم صياغتها بناءً على أفكار من مصادر أخرى ولكن دون تحديد واضح ما إذا كانت هذه الأفكار مستندة إلى اقتباس مباشر أو إعادة صياغة.

مما سبق يبدو أن الباحث حاول الالتزام بالمعايير الأخلاقية العامة في البحث العلمي، خاصة من خلال الإشارة إلى المراجع واستخدام مصادر مشروعة.

انتهى،،،،،،،،،،

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>



جامعة النيلين
كلية الدراسات العليا

الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي
وترشيد القرارات

(دراسة ميدانية علي عينة من المصارف السودانية)

**Modern Activities of Internal Auditing and their Role in the Improvement of
Financial Performance Efficiency and Rationalization of Decisions**

(Field Study on a Sample of Sudanese Banks)

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة

إعداد الطالب:

مصطفى محمد أحمد محجوب الشيخ

إشراف البروفيسور:

الهادي آدم محمد إبراهيم

1442هـ - 2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى :

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2)
 أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ
 يَعْلَمْ (5)

صدق الله العظيم

سورة العلق- الآيات (1-5)

الإهداء

أهدي هذا العمل:

،،إلي الوالدة الغالية،،،

ألحان لحاقي التي كانت بعطفها ومثابرتها علي رعايتي إناء الليل وأطراف النهار قيثاره تعزف بالركب علماً ومعرفة

،،إلي والدي الغالي،،،

الذي هو مثال للأبوة الأخوة والصداقة الذي كان ومازال نعم العطف

حفظهما الله

،،إلى إخوتي،،،

وهم سندي وملاذي الآمن

إلى كل الأصدقاء وكل من قدم لي يد العون من قريب ومن بعيد

إلى كل طالب علم يبتغي به وجه الله

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي المبعوث رحمة للعالمين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلي
اله وصحبه أجمعين وبعد ،،،،

أولاً : وقبل كل شي أتوجه بعظيم الشكر وببليغ الحمد لله رب العالمين عظيم الشكر أن وفقني في انجاز هذا
العمل المتواضع، وأسأله عز وجل أن يكون هذا العمل خالص لوجه تعالى .
كما أتقدم بالشكر لجامعة النيلين التي منحتني الفرصة لعمل هذه الدراسة ، ثم كلية الدراسات العليا وأيضاً
كلية التجارة.

كما يطيب لي أن أتقدم بأعظم عبارات الشكر والتقدير إلى من دعمني ووجهني في انجاز هذا العمل وساهم في
إثراء معلوماتي .

البروفسيور / الهادي آدم محمد إبراهيم جعل الله عمله هذا في ميزان حسناته .

والشكر موصول لمدراء المراجعة الداخلية ونواب المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين والمحاسبين ببنك أم
درمان الوطني وبنك فيصل الإسلامي وبنك الادخار وبنك النيل وأسرة مكتبة جامعة النيلين ومكتبة جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا ومكتبة المعهد العالي للدراسات المالية والمصرفية ومجلة كلية التجارة ومجلة كلية الدراسات العليا.
كما أتقدم بالشكر الكبير إلي الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة وشكري موصول للأساتذة الذين قاموا بتحكيم
الاستبانة كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر للإخوة أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة النيلين .

المستخلص

تناولت الدراسة الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات. حيث تتمثل مشكلة الدراسة في أن هنالك تطور معاصر للأنشطة الاقتصادية والمالية أثرت علي كفاءة المراجعة الداخلية التقليدية مما استدعى التحول الي اتجاهات حديثة للمراجعة الداخلية لمقابلة المتغيرات العلمية والتكنولوجية والسياسات المالية والأقتصادية للدولة و يتطلب ادارة مخاطر فعالة للتصدي للمخاطر المصرفية قبل حدوثها وتمليك المعلومة لمتخذ القرار، وأيضاً يتطلب مشاركة الدائنين والمقرضين لتعزيز المساءلة وتقويم الأداء للادارة العليا، والتكامل بين المصارف والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والاجتماعية السائدة، التغيير في السياسات المالية والمحاسبية يؤثر علي كفاءة المالي للمصارف بفرض ترشيد عملية اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية والتشغيلية الرشيدة ، هدفت الدراسة الي دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية وأيضاً بيان العلاقة بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية. والتعرف علي العلاقة بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، عرض العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية،- التعرف علي العلاقة بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، عرض العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية، عكس العلاقة بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية، توضيح العلاقة بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي لتحليل الدراسات السابقة وتتبع الظاهرة تاريخياً والمنهج الاستقرائي لتكوين الإطار النظري والمنهج الاستنباطي لصياغة المشكلة ولاستقامة فرضيات البحث والمنهج الوصفي للجانب الميداني ، إختبرت الدراسة الفرضيات الآتية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية ، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث لنشاط حديث للمراجعة الداخلية . توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، أوصت الدراسة بتفعيل الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية (إضافة قيمة اقتصادية، الدور التوكيدي، الخدمات الاستشارية) لما لها دور فعال في تقييم الأداء المالي وعلى إدارات المصارف عمل إدارة منفصل لمجابهة المخاطر والسلامة المصرفية وأيضاً تفعيل الدور الحوكمي في المصارف السودانية لزيادة الثقة وحفظ الحقوق.

Abstract

This research investigated the modern activities of internal auditing and their role in the improvement of financial performance efficiency and rationalization of decisions. The research problem is represented in the fact that the current development in the economic and financial activities has affected the efficiency of traditional internal auditing, which has required the transformation to the modern trends of internal auditing in order to face such developments. Since internal auditing is deemed as the basis on which the financial performance of banks is evaluated, with a view to rationalizing the process of making rational financing and investment and operational decisions, but the traditional auditing has fallen short to acquire such a position. The research aimed to identify the correlation between the risk management as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. The research also aimed to identify the correlation between the corporate governance-based role as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. The research aimed as well, to identify the correlation between the addition of an economic value as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. The research used the historical approach to analyze and trace the phenomenon in historical terms, the inductive approach to test the hypotheses, the deductive approach to determine the research problem and set the hypotheses and the analytical descriptive approach to form the intellectual framework of the field study. To achieve the research objectives, the following research hypotheses have been tested: There is a correlation that is statistically significant between the risk management as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. There is a correlation that is statistically significant between the corporate governance-based role as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. There is a correlation that is statistically significant between the addition of an economic value as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. Based on this account, the research has reached a number of findings, the most significant of which, are the following: the research findings have proved the effective role of risk management as a modern activity of internal auditing in the improvement of financial performance of a sample of Sudanese banks in research question. It is proved that corporate governance as a modern activity of internal auditing has an effective role in the improvement of financial performance of a sample of Sudanese banks in research question. The research findings have also proved that the addition

of an economic value as a modern activity of internal auditing has an effective role in the rationalization of the decisions of a sample of Sudanese banks in research question.

The research concluded with a set of recommendations, including the following: the research recommended having more attention to activate the modern activities of internal auditing namely, (addition of economic value and assurance role of advice services) for their effective role in the financial performance evaluation. The managements of banks should establish a special administrative unit to combat risk and guarantee the banking integrity and activate the corporate governance-based role in the Sudanese banks in order to increase the confidence and maintain the rights.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
و	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
1	المقدمة
2	أولاً: الإطار المنهجي
9	ثانياً: الدراسات السابقة
31	الفصل الأول: الإطار المنهجي للمراجعة الداخلية
32	المبحث الأول: نشأة مفهوم وأهداف وأهمية المراجعة الداخلية.
57	المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات ومعايير المراجعة ونشاط المراجعة.
81	المبحث الثالث: مجال عمل المراجعة الداخلية وعلاقتها بالجودة الشاملة .
87	الفصل الثاني: الإطار المنهجي للأنشطة الحديثة للمراجعة
88	المبحث الأول: مفهوم وأنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر .
113	المبحث الثاني: التطور التاريخي ودوافع ظهور حوكمة الشركات ومفهومها والأطراف المعنية بتطبيقها.
139	المبحث الثالث: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة والدور الاستشاري و الدور التوكيدي
170	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للأداء المالي وترشيد القرارات
171	المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه وأسس قياسه.
199	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي في المصارف .
225	المبحث الثالث: مفهوم وأهمية وأساليب اتخاذ القرارات.

251	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
252	المبحث الأول:نبذة تعريفية عن :نبذة تعريفية عن المصارف السودانية
260	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
264	المبحث الثالث تحليل البيانات إختبار الفرضيات
296	الخاتمة
297	أولاً: النتائج
299	ثانياً: التوصيات
300	قائمة المصادر والمراجع
33	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
99	طرق الإدارة لمواجهة المخاطر	(1/1/2)
127	أهداف حوكمة الشركات	(4/2/2)
263	معامل المصادقية ألفا كرنباخ والثبات لعبارات الاستبانة	(1/2/4)
264	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/3/4)
265	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي	(2/3/4)
266	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/3/4)
267	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	(4/3/4)
268	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(5/3/4)
269	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الاولى	(6/3/4)
271	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الاولى	(7/3/4)
272	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى	(8/3/4)
273	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية	(9/3/4)
275	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية	(10/3/4)
276	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية	(11/3/4)
277	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة	(12/3/4)
279	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة	(13/3/4)
280	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة	(14/3/4)
271	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة	(15/3/4)
283	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة	(16/3/4)
274	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الرابعة	(17/3/4)
285	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة	(18/3/4)
287	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة	(19/3/4)
288	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الخامسة	(20/3/4)
289	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة	(21/3/4)
291	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة	(22/3/4)
292	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية السادسة	(23/3/4)
293	ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة	(24/3/4)

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1/3/1)	أهمية لجنة المراجعة	92
(2/1/2)	المراحل المتتابعة لإدارة المخاطر	100
(3/1/2)	تطور توجهات ومسئوليات المراجعة الداخلية	111
(1/2/2)	جوانب الخلل لدى الشركات	116
(2/2/2)	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	123
(3/2/2)	أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات	124
(5/2/2)	خصائص حوكمة الشركات	129
(6/2/2)	ركائز حوكمة الشركات	132
(7/2/2)	محددات الحوكمة الداخلية والخارجية	136
(1/1/3)	الإطار العام للنسب المالية	198
(1/2/3)	فجوة الأداء	199
(2/2/3)	الوظيفة المالية	218
(3/2/3)	قوانين سوق الأصول المالية	222
(1/3/3)	مستويات القرارات وتأثير المراجعة عليهم	227
(2/3/3)	وضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	246
(1/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	264
(2/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي	265
(3/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	266
(4/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	267
(5/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	268

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	الإستبانة	339
(2)	محكمو الإستبانة	347

المقدمة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي:

تمهيد:

بعد الأزمة المالية العالمية وانهيار كبرى الشركات والمؤسسات العالمية أصبح للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة من قبل المستفيدين، خاصة أن دورها لم يقتصر على مراجعة القوائم والعمليات المالية، حيث توسع المفهوم والأهداف ليشمل المداخل الحديثة ولتحقيق تلك الأهداف للمراجعة الداخلية وممارسة دورها بصورة سليمة وفعالة أصدرت الجمعيات المختصة جملة من الشروط والضوابط التي يجب توافرها في إدارة المراجعة الداخلية والتي تتعلق بالنواحي التنظيمية والوظيفية والبشرية، أي البيئة الضرورية للعمل وتطور دورها في الاهتمام بإدارة

المخاطر ومن خلال التأكيد على مخاطر الشركة لتدار بفعالية والتحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر كما تقدم بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك العاملين وبالتالي التقليل من الفساد المالي والإداري وذلك عن طريق قدرتها على المساءلة وجميع الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة المنشأة من خلال خفض التكاليف واكتشاف وضع الغش وفحص وتقييم الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها ومساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها وخاصة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتطورة والوسائل الحديثة.

لتعزيز كفاءة وفعالية أداء المنشآت كمطلب أساسي من متطلبات تقييم المنشآت وهو أمر يستدعي المراجعة المستمرة وقياس مستوى الأداء باستخدام منهجية علمية تحدد نقاط الضعف والقوة لوضع الإجراءات المناسبة من أجل العمل على الارتقاء بمستوى كفاءة أداء ذلك الخدمات لضمان تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة بتطوير كفاءة القطاعات والمؤسسات وتحسين بيئة الاستثمار من خلال مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار من خلال مراحله المختلفة التي تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي إلى مرحلة المتابعة والتقييم وككل الوظائف فأن وظيفة المراجعة الداخلية ورغم العوائق إلا أنها يستفاد منها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الرشيدة.

وفي إطار ذلك يقوم الباحث بدراسة أثر الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات في المصارف السودانية

المشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن هنالك تطور معاصر للأنشطة الاقتصادية والمالية أثرت علي كفاءة المراجعة الداخلية التقليدية مما استدعى التحول الي اتجاهات حديثة للمراجعة الداخلية لمقابلة المتغيرات العلمية والتكنولوجية والسياسات المالية والاقتصادية للدولة لتقييم كفاءة الأداء المالي للمصارف و يتطلب إدارة مخاطر فعالة للتصدي للمخاطر المصرفية قبل حدوثها وتمليك المعلومة لمتخذ القرار بفرض ترشيد عملية اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية والتشغيلية الرشيدة .ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين كفاءة الأداء المالي في المصارف السودانية ؟
2. هل يؤثر الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية ؟
3. ما أثر إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية؟
4. ما العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية؟
5. هل يؤثر الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية؟
6. ما أثر إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بعدين أساسيين هما:

1- الأهمية العلمية:

أهمية موضوع الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في الفكر المحاسبي والسعي المستمر من قبل الباحثين الأكاديميين إلى تطوير أساليب المراجعة.

2- الأهمية العملية:

يحاول هذا البحث التعرف على انعكاسات تطبيق الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات.

أهداف البحث:

1- دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

2- بيان العلاقة بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

3- التعرف على العلاقة بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

4- عرض العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

5- عكس العلاقة بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

6- توضيح العلاقة بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

فرضيات البحث:

اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

الفرضية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

منهج البحث:

المنهج التاريخي: لتحليل الدراسات السابقة وتتبع الظاهرة تاريخياً.

المنهج الاستقرائي: لتكوين الإطار النظري.

المنهج الاستنباطي: لصياغة المشكلة ولإستقامة فرضيات البحث.

المنهج الوصفي: للجانب الميداني .

حدود البحث:

الحدود المكانية: الخرطوم

الحدود الزمانية: 2020م

الحدود الموضوعية: تتمثل في الأطار المفاهيمي إدارة المخاطر – الدور الحوكمي – إضافة قيمة اقتصادية – الأداء المالي للمصارف - ترشيد القرارات.

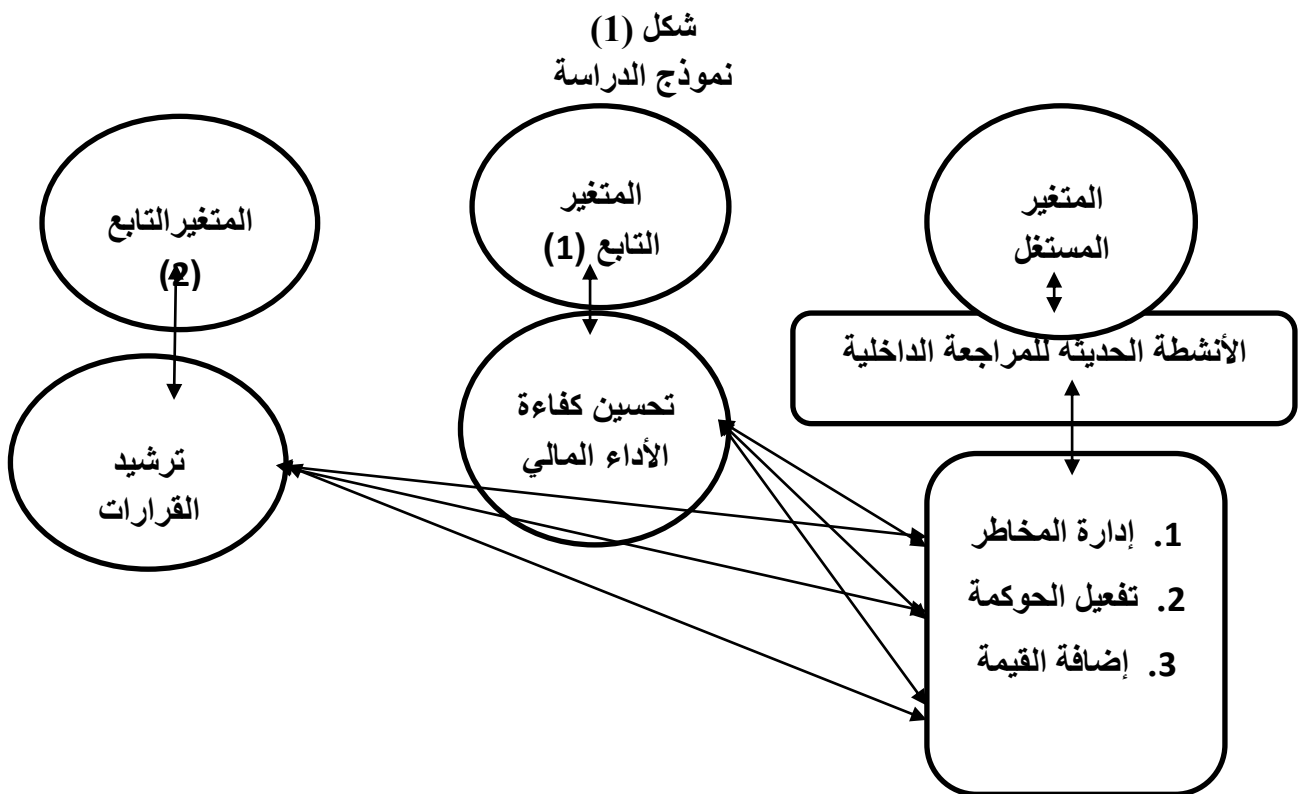
الحدود البشرية: تتمثل في : مدراء المراجعة الداخلية ونواب مدراء المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين والمحاسبين بالمصارف السودانية.

أدوات جمع البيانات:

مصادر أولية: الاستبيان.

مصادر ثانوية: المراجع والكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية ومواقع الإنترنت.

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث 2020م

هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، حيث اشتملت المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة. تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للمراجعة الداخلية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهداف وأهمية المراجعة الداخلية ، والمبحث الثاني: المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات ومعايير المراجعة ونشاط المراجعة، والمبحث الثالث: مجال عمل المراجعة الداخلية. وتناول الفصل الثاني الإطار المنهجي للأنشطة الحديثة للمراجعة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم وأنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر، والمبحث الثاني: التطور التاريخي ودوافع ظهور حوكمة الشركات ومفهومها والأطراف المعنية بتركيبها ، والمبحث الثالث: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة والدور الإستشاري والدور التوكيدي . تناول الفصل الثالث الإطار المنهجي للأداء المالي وترشيد القرارات، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه وأسس قياسه ، والمبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف ومؤشرات تقييم الأداء المالي في المصارف ، والمبحث الثالث: مفهوم وأهمية وأساليب إتخاذ القرارات. تناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية ، والمبحث الثاني: تحليل البيانات ، والمبحث الثالث: واختبار الفرضيات. والخاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد وقف الباحث علي العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات عنوان الدراسة فبعضها ركزت علي الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية وعلاقتها بالأداء المالي وبينما ذهب الأخرى الي دراسة العلاقة بين الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات فيميلي يعرض الباحث بعضاً من تلك الدراسات علي النحو التالي:

دراسة محمود 2000م⁽¹⁾:

تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية الانتقال الفعال بدور المراجعة الداخلية من مجرد نشاط رقابي مالي إلى آفاق أوسع تتمثل في المساهمة الفعالة في دفع مختلف عمليات الوحدة الاقتصادية لتعظيم ما يتولد عنها من قيمة . تهدف الدراسة لوضع إطار عام لتطوير فاعلية دور المراجعة الداخلية من خلق القيمة منطلقاً من نتائج تقييم دور المنظمات المهنية , والباحثين , والممارسين العمليين التي سعت لتطوير دور المراجعة الداخلية لنشاط مضيف القيمة .

افترضت الدراسة تأثير قبول الإدارة للدور الجديد للمراجعة الداخلية بمدى ملائمة التطور في عملية المراجعة , ومهام وقدرات القائمين بتنفيذها للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والتوسع في استخدام الحاسب وظهور مداخل إنتاجية وإدارية ومحاسبية جديدة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن خلق نوع من الترابط بين فريق المراجعة وإدارة الوحدة الاقتصادية يؤدي إلى التفاعل المشترك لتطوير أداء سلسلة الأنشطة المكونة للعمليات الرئيسية للوحدة الاقتصادية مما ينعكس أثره إيجابياً على ما تحققه من قيمة مضافة .

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث بأنها تعتبر من الدراسات الأولى التي تنادي بتجديد مفهوم المراجعة الداخلية لتواكب التطور الاقتصادي العالمي.

دراسة: (2005) Liuet⁽²⁾:

هدفت الدراسة إلى تأكيد الجودة الشاملة في عملية المراجعة الداخلية، وأشخاص عوامل النجاح الرئيسية الإدارة المراجعة الداخلية وتطوير مقاييس جديدة لتقييم خدماتها وذلك بالتطبيق على تسع منشآت صناعية مختلفة في المملكة المتحدة حصلت على مزايا تنافسية ممتازة ساهمت في تكوينها الجودة المرتفعة لإدارة المراجعة الداخلية في هذه المنشآت، وتوصلت الدراسة إلى الاتفاق على مجموعة من العوامل

الضرورية لتحقيق الأداء الجيد لإدارة المراجعة الداخلية، تمثلت هذه العوامل في مكانة إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنشآت، دور إدارة المراجعة الداخلية بالمنشأة حجم العمل بإدارة المراجعة الداخلية وقت إنجاز مهام المراجعة الداخلية (والقائم بتنفيذ أعمال المراجعة).

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تحدثت عن موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنشآت حتى يتمكن من القيام بدوره لتحقيق الجودة الشاملة.

دراسة: (2006) William⁽³⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة المراجع في إضافة قيمة لمشروع من خلال تأكيدها، على عملية التقسيم الذاتي للمخاطر وأكدت الدراسة على أن توفير فريق من الأشخاص يركزون على التقييم الذاتي للمخاطر وزيادة الوعي بتأثير الموظفين في تحقيق الأهداف المرسومة للمشروع، من نتائج الدراسة أن نظام الرقابة الداخلي القوي يتطلب تحليل المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع ، وأن نظام الرقابة الداخلية يتأثر بمنهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر، وعند التخطيط للرقابة على المخاطر يجب أن يتم تقييم مستوى كل خطر ويحدد الرقابيات المناسبة لتحقيق المخاطر، وتحديد مستوى الخبرة المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة. ومن توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بقسم المراجعة الداخلي، حيث أن وظيفة المراجع الداخلي لها أثر كبير في تخفيض معدل المخاطر إلى أدنى حدودها من خلال تحليل التقارير الصادرة منه والتي تعطي القدرة على التنبؤ وقياس وتحليل المخاطر.

1. محمود يوسف الكاشف ، نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، أكتوبر 2000م .

2- Liuet al,2005, **Develop procedures for Internal audit organizations in the UK**, Developing Internal Auditing Auditing procedures for organizations in the united

3- William R. Kinney Jr,2006AUDITING Risk Assessment and risk management processes, Auditing Risk management processes ,the institute of internal Auditors Research foundation.

وتختلف الدراسة عن دراسة الباحث بأن موضوع إدارة المخاطر نظام الرقابة الداخلي القوي يتطلب تحليل المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع ويعتبر من الأنشطة الحديثة التي يقوم بها المراجع الداخلي.

دراسة: (2007) Spira, Laura and page (1):

أجريت هذه الدراسة في بريطانيا وهدفت إلى توضيح التغيرات والتحولات التي حدثت في دور الرقابة الداخلية والمراجع الداخلي على ضوء تعزيز report Turnbull والتقارير التي سبقته في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وكندا، وتوضيح الدور الحيوي والهام لمفهوم إدارة المخاطر واختبار إذا ما طبقت هذه التغيرات على أرض الواقع في المجال المهني، وأوضحت الدراسة أن موضوع إدارة المخاطر أصبح يشكل فراغاً مهنيًا يطمح المراجع الداخلي إلى ملأه، فيجعل وظيفة المراجع الداخلي أكثر مهنية وأصبح يتنافس على هذا الدور مع المراجع الخارجي بالإضافة إلى عمله التقليدي في مجالات اختبار الالتزام بالنظم والاختبار التحقيقي المستمر لنظام الرقابة الداخلي وتناولت الدراسة تطور الحاجة إلى وظيفة المراجع الداخلي عند تناول ما نص عليه تقرير لجنة كادبري Cadbury committee المنشور عام 1992م التي لم تضع توجيهه بإنشاء وظيفة المراجع الداخلي بالرغم من إشارتها إلى أن هذا يعتبر ضمن الممارسات الجيدة التي ترشح الحكومة في الشركات، وكذلك توصيتها بإنشاء لجنة المراجعة يعزز هذا المفهوم من خلال خط التقرير المباشر مع مجلس الإدارة أما لجنة هاميل Hampel committee فقد تناولت الإشارة إلى توجيهه بإنشاء وظيفة مراجع داخلي كسابقتها.

وتختلف الدراسة عن دراسة الباحث بأن موضوع إدارة المخاطر أصبح يشكل فراغاً مهنيًا يطمح المراجع الداخلي إلى ملأه ويعتبر من الأنشطة الحديثة التي يقوم بها المراجع الداخلي.

دراسة أحمد و سمير 2007م (2):

تتمثل مشكلة الدراسة في حجم الجهود المالية من قبل المنظمات واللجان والمعاهد العالمية والمحلية والباحثين بشأن إدارة المخاطر، وهل يقوم المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية. تهدف الدراسة إلى قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية. افترضت الدراسة أن هنالك جهود مالية من قبل الباحثين، واللجان، والمنظمات، والمعاهد بشأن إدارة المخاطر وأن المدقق الداخلي يقوم بدوره في إدارة المخاطر في البنوك الأردنية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مفهوم إدارة المخاطر يتشابه إلى حد كبير مع مفهوم الرقابة الداخلية والأهداف الإستراتيجية وهذا يعني أن مفهوم إدارة المخاطر يتسع من نطاقه ليشمل الرقابة الداخلية التقليدية على المعاملات، والأصول، والعمليات. تختلف الدراسة مع دراسة الباحث في الهدف المتمثل في قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر باعتبار أن إدارة المخاطر إحدى الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية.

دراسة يوسف 2007م (1):

1- Spira, Laura and Michal, 2007 Risk management the reinvention of control and the changing of internal audit Risk management the reinvention of internal auditing : what are the essential building blocks for a successful full paradigm change international Journal of Auditing , pp 55- 197

2. أحمد حلمي جمعة، سمير البرغوثي، دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، 2007م.

تتلخص مشكلة البحث في الحاجة لتقييم مدى تطور التدقيق الداخلي في شركات المساهمة العامة استناداً إلى التطورات التي تحدث في هذا المجال سواء على الصعيد الأكاديمي أو على الصعيد المهني على مستوى العالم من حيث إتباعها لمعايير واضحة في مجال التدقيق الداخلي، ووجود أهداف ورؤيا محددة يمكن على أساسها القيام بتدقيق الأداء المالي والإداري لهذه الشركات ، ومدى قيام وحدات التدقيق الداخلي بالمهام المنوط بها في ضبط الأداء الإداري والمالي، مما يجعلنا أمام تساؤلات هامة تتعلق بالمهنة ودورها في المجتمع . تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة وفاعلية الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية ، والمسؤولية ، والمحاسبة ، والإفصاح ، وتقييم أداء الإدارة ودور ذلك في ضبط الأداء الإداري والمالي في الشركات المساهمة العامة .

افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني معايير أداء واضحة للتدقيق الداخلي ، وبين ضبط الأداء المالي والإداري بشركات المساهمة العامة .

توصلت الدراسة إلى ضرورة أن تقوم مجالس إدارة الشركات بتشكيل لجان التدقيق من مجموعة من الأعضاء أحدهم على الأقل لديه علم ودراية معمقة بشئون التدقيق والمحاسبة حيث أن وجود لجنة التدقيق يدعم حيادية واستقلالية المدقق الداخلي ، وضرورة أن تقوم لجنة التدقيق بمناقشة وتقييم خطط التدقيق الداخلي ، وكذلك أن تقوم لجنة التدقيق بدراسة ومناقشة موازنة وحدة التدقيق الداخلي.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث لأنها تناولت دور وظيفة التدقيق الداخلي (المراجع الداخلي) في ضبط الأداء المالي .

دراسة الرفاعي 2008م⁽²⁾:

تتمثل المشكلة في دراسة العلاقة بين جودة أنشطة المراجعة الداخلية وممارسات إدارة الأرباح في شركات المساهمة السعودية في محاولة للتعرف على مدى وجود هذه العلاقة وما هو شكلها وأكثر العوامل تأثيراً عليها. تهدف الدراسة في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الأرباح كمتغير تابع ومستوى جودة أنشطة المراجعة الداخلية في شركات المساهمة السعودية كمتغير مستقل ، ودراسة العلاقة بين العوامل المؤثرة على مستوى جودة أنشطة المراجعة الداخلية وممارسات إدارة الأرباح وتحديد شكل العلاقة. افترضت الدراسة أن توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين إدارة الأرباح كما يعكسها التغير في نسبة ميلر ونسبة المراجعين الداخليين الحاصلين على شهادات مهنية بقسم المراجعة الداخلية. توصلت الدراسة إلى أن توجد علاقة عكسية ذات تأثير معنوي بين جودة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية .

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث بأنها تتحدث عن جودة أنشطة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح حيث أوصت بإجراء العديد من البحوث لتفعيل هذه الأنشطة الخاصة بالمراجعة الداخلية .

دراسة أسامة 2008م⁽³⁾:

تتلخص مشكلة الدراسة في تحديد نطاق وأهداف عمل المراجع الداخلي وموقعه التنظيمي المناسب للاضطلاع بدورها المناسب في الحوكمة و تقويم الدور الذي تؤديه أقسام المراجعة الداخلية الحالية في الشركات المساهمة. تهدف الدراسة إلى تقويم الدور الحالي للمراجعين الداخليين في الشركات السعودية، يتضمن هذا الهدف تقويم نطاق العمل والتأهيل العلمي والعملي للمراجعين الداخليين في شركات المساهمة ومدى تناسبها مع المهام التي يجب أن يقوموا بتنفيذها لمواجهة متطلبات الحوكمة

1. يوسف سعيد يوسف المدلل ، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري ، دراسة تطبيقية علي الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، فلسطين ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ، رسالة ماجستير ، منشورة 2007م

2. الرفاعي إبراهيم مبارك ، أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح ، دراسة تطبيقية على البيئة السعودية ، جامعة الملك سعود ، قسم المحاسبة ، ورقة بحثية ، منشورة ، 2008م

3- أسامة بن فهد الحيزان ، تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة الحوكمة، المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، كلية إدارة الأعمال ، قسم المحاسبة ، ورقة بحثية ، منشورة ، 2008م

افترضت الدراسة إن نطاق عمل المراجعين الداخليين بالشركات المساهمة السعودية يتفق مع نطاق عمل المراجعين الداخليين المناسب لتطبيق الحوكمة في هذه الشركات. وأن التأهيل العلمي والعملية للمراجعين الداخليين بالشركات المساهمة السعودية يتناسب مع تأهيل للمراجعين الداخليين الملائم لتطبيق الحوكمة في هذه الشركات

توصلت الدراسة ألي إن تحديد المستوى التنظيمي للمراجع الداخلي يتوقف على قيمة الخدمات التي سوف تحصل عليها الإدارة العليا، لذلك يجب على المراجع الداخلي أن يكون مسؤولاً عن قراراته. ولذا يجب أن يكون قسم المراجعة الداخلية في نفس المستوى الإداري للإدارات التنفيذية الأخرى حتى يستطيع أداء أعمال الفحص والتقييم لأعمالهم دون خوف أو حرج ولكي يتحقق ذلك يجب أن يكون قسم المراجعة الداخلية تابعاً لأعلى مستوى إداري داخل الشركة وأن تقدم تقارير المراجعة الداخلية.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث بأنها تناولت تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة متطلبات الحوكمة وهي المتغير المستغل.

دراسة (Beeide, sarens, 2008):⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المراجعين الداخليين في عملية إدارة المخاطر و إجراء مقارنة بين فهم المراجعين الداخليين في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبلجيكا لدورهم في عملية إدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة في حالة بلجيكا أن المراجعين الداخليين يركزون على اهتمامهم على تصحيح أي عيوب في نظام إدارة المخاطر الخاص بشركاتهم ويلعبون دوراً محورياً في نشر الوعي والإدراك وصياغة نظام ملائم لإدارة المخاطر في شركاتهم أما في الحالة الأمريكية فقد كانت التقديرات الموضوعية للمراجعين الداخليين و آراءهم بخصوص إدارة المخاطر جزءاً جوهرياً من متطلبات النظرة الحديثة عن المراجعين الداخليين.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث بأنها تناولت تطوير أداء المراجعة الداخلية و نشر الوعي والإدراك وصياغة نظام ملائم لإدارة المخاطر.

دراسة حسام (2009م):⁽²⁾

تتمثل مشكلة الدراسة في أن الإدارة الحالية في حاجة ماسة إلى جهة مستقلة عن أقسامها الأخرى، تقوم بمتابعة تطبيق وتقييم الجودة الشاملة في أنشطة الشركة، وأن المراجعة الداخلية هي الجهة المخولة للقيام بذلك. إلا أن ذلك يتطلب تطويرها، وتحديث وظائفها وأهدافها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة.

وتهدف الدراسة ألي التعرف على العلاقات التأثيرية لدور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية.

افترضت الدراسة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية وأيضا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العمليات التشغيلية كأحد مجالات مساهمة المراجعة الداخلية و تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية.

توصلت الدراسة إلي أن هنالك دوراً ملموساً لوظيفة المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية في الشركات وأن توفر الفهم الكافي لأهداف الشركة لدى المراجع الداخلي، من خلال المعرفة والخبرة في

1- gnace , De Beelde and Gerrit , sarens,2008, Internal auditors , perption about their role in risk management – Acomparision det ween us and Belgian com panies, Internal auditors perception about their rolein risk manag ement – Acomparision between us and Belgian companiesmanagerial Auditing Journal PA- 63- 80.

2 - حسام سعيد أبو وطفة ، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية ،دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ،فلسطين ، غزة ،الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ،قسم المحاسبة والتمويل ،رسالة ماجستير ،منشورة ،2009م

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه

© 2025 المنظومة. جميع الحقوق محفوظة. هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة الإلكترونية فقط، ويمنع النسخ أو التوزيع أو النشر بأي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو المنظومة.



المنظومة
الدولة
ALMANDUMAH
قواعد المعلومات:

مواضيع: القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الإستشهاد المطلوب:
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

© 2025 المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.

هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو المنظومة.

الفصل الأول
الإطار النظري للمراجعة الداخلية
يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار المنهجي للمراجعة الداخلية وذلك من خلال
المباحث الآتية:
المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهمية المراجعة الداخلية .

1 أسعد جاسم خضير الكروي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي الواقع والمعوقات، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة الإقتصادية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 108، 2018م، ص ص 75 - 105.

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات ومعايير المراجعة ونشاط المراجعة.

المبحث الثالث: مجال عمل المراجعة الداخلية .

المبحث الأول

نشأة ومفهوم وأهمية المراجعة الداخلية

أولاً: نشأة المراجعة الداخلية:

إن إصطلاح الرقابة الداخلية كان يستخدم لوقت قريب كمرادف لإصطلاح الضبط الداخلي ويقصد بالضبط الداخلي والرقابة الداخلية، الإجراءات والطرق المستخدمة في المنشأة للمحافظة على دقة السجلات، وعُرف الضبط الداخلي بأنه: المراجعة الداخلية المستمرة بواسطة أشخاص من داخل المنشأة، إذ أن عمل كل موظف يراجع بواسطة عدد آخر من الموظفين، وأن المراجعة الداخلية أو الضبط الداخلي نظام خاص بتوزيع العمل والإختصاصات والمسؤوليات بين موظفي المنشأة في الأقسام المختلفة⁽¹⁾.
وتعتبر المراجعة الداخلية جزءاً من مجموعة إجراءات الرقابة الداخلية وأداة مهمة من أدواتها لعمال الوظيفة الإدارية والتي تمثل بؤرة النظام الرقابي للمنشأة، فبعد وضع أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات والواجبات باعها لابد من أداة فعالة لتقييم هذه الأنظمة ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها عن طريق التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما هو وارد باللوائح والتعليمات⁽²⁾.

نشأت المراجعة الداخلية بناءً على إحتياجات الإدارة لإحكام عملية الرقابة علي المستويات التنفيذية فهي أداة مستقلة تعمل من داخل منشأة للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والتشغيلية الأخرى، وإن ظهور المنشآت الكبيرة أدى إلى التقدم الاقتصادي وأصبح من الصعب ضبط ورقابة المنشأة مما أدى إلى زيادة أهمية وجود المراجعة الداخلية، وينظر للمراجع الداخلي بأنه من يتتبع أخطاء العاملين داخل المنشأة وكان يطلق عليه مدقق الأرقام، حيث كانت الوظيفة الأساسية للمراجعة الداخلية أقرب للحماية، فالأشخاص الذين تراجع أعمالهم أطلقوا على المراجع الداخلي لفظ جاسوس الإدارة وعين الإدارة حيث كان المراجع في خدمة إدارة المنشأة⁽³⁾.

كانت المراجعة الداخلية تمارس كوظيفة داخل التنظيمات المختلفة لعدة قرون إلا أن الاعتراف بها كمهنة حديثة قد بدأ في الانتشار خلال الخمسين سنة الماضية، وأدى الاهتمام بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941م، حيث يهتم هذا المعهد بوضع معايير لمهنة

1- صفاء أحمد محمد العاني، دور لجان التدقيق في تعزيز أداء واستقلالية المدقق الداخلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 54، 2005م، ص 72.

2- فتحي رزق السوافيري، أحمد عبدالمالك محمد، أسس في الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 34.

3- عبد الفتاح الصحن آخرون، أسس المراجعة - الأسس العلمية والعملية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص 38.

المراجعة الداخلية وعقد امتحانات تأهيلية يمنح من يجتازها شهادة بكونه مراجع داخلي معتمد، ويقوم المعهد بعقد العديد من المؤتمرات.

أيضاً الندوات والبرامج التدريبية وبرامج التعليم المستمر في أنحاء العالم ولقد أدت تلك الجهود التي يقوم بها معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة وفروعه في الدول المختلفة إلى زيادة أعضاء المعهد إلى ما يزيد عن ثلاثين ألف عضواً

وتتمتع مهنة المراجعة الداخلية بإحترام وثقة كل من الجهات الحكومية والتنظيمات المختلفة لما تقدمه من فحص وتقييم موضوعي لأنشطة تلك الجهات والتنظيمات.

بعد الإعراف بالمراجعة الداخلية كمهنة وإنشاء معهد المراجعين الداخليين عام 1941م في الولايات المتحدة الأمريكية وتطور المنشآت أصبح إلزاماً وضرورياً تطوير مفهوم المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها. يتضح للباحث أن المراجعة الداخلية نشأت في الثلاثينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيف عبء المراجعة الخارجية عليها، حيث كانت التشريعات تلزم المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية بإخضاع حساباتها إلى فحص ومراجعة خارجية، وأن دور المراجعة الداخلية لم تحظى بالإهتمام اللازم في بداية الأمر، إلا أن أنتظم المراجعين الداخليين في شكل تنظيم موحد في نيويورك عام 1941م وكونوا مايسمى بمعهد المراجعين الداخليين الأمريكيين، الذي عمل منذ إنشائه على تطوير المراجعة الداخلية وتنظيمها، وقد نشأ الطلب عليها نتيجة الحاجة لوجود وسيلة تحقق مستقلة تساعد في الحد من حالات الفشل والإفلاس المالي، وعمليات الغش والإحتيال والأخطاء وإكتشافها فور وقوعها.

ثانياً: مفهوم المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية، وهي عبارة عن نشاط مستقل يقوم به متخصص داخل المنشأة وأيضاً وسيلة فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل الحماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية الهادفة للحصول على أكبر كفاية إنتاجية⁽¹⁾.

قد تدرجت المراجعة الداخلية في دورها من القيام بالمراجعة المالية لتشمل أيضاً العمليات السائدة في المنشأة ثم أخذت تناقش المشاكل التي تواجهها عند القيام بهذه المراجعة مما ساعد على ظهور المبادئ الأساسية ومستويات الأداء الفني، وقد أدى ذلك بالمراجعين إلى تكوين أول منظمة مهنية لهم، وهي (مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941م)⁽²⁾.

يتفق بعض الكتاب في تعريفهم للمراجعة الداخلية مع الذي أصدره مجمع المراجعين الداخليين بأمريكا "المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل للتقييم داخل المشروع لخدمة الإدارة ويعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى. كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة"⁽³⁾.

من ناحية أخرى يعرف مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز المراجعة الداخلية على أنها مراجعة للأعمال والسجلات تتم داخل المشروع بصفة مستمرة، وبواسطة موظفين يختصون لهذا الغرض وقد شمل نشاط المراجعة الداخلية خاصة في بعض المشروعات الكبيرة على أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية⁽⁴⁾، كما نجد أن مفهوم المراجعة الداخلية عند كتاب المحاسبة تنقسم إلى قسمين:

أ. المراجعة الداخلية التابعة (المراجعة الذاتية): هي التي تقوم بمراجعة الأعمال الحسابية المختلفة التي تدور داخل المؤسسة أو المنشأة أو الوزارة في تعاون تام بين المحاسبين الذين يقومون بإعداد الأعمال المختلفة ويخرج العمل

1- محمد محمود خيرى، اتجاهات التطور في المراجعة الداخلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، 1981م، ص 23.

2- عباس الشافعي حسن، تصميم أنظمة المراقبة الداخلية، القاهرة: مكتبة عين شمس، دت، ص 148.

3- محمد محمد الجزار، المراقبة الداخلية - دراسة وسائل تحقيق الرقابة الوقائية وربط الكفاية الإنتاجية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974م ص 256.

4- محمود شوقي عطا الله، دراسات وبحوث في المراجعة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1978م، ص 13.

التنفيذي بإسم الإدارة المالية التي تجهز العمل وتراجع ثم تضعه موضع التنفيذ مثل هذا النوع يطلق عليه أيضا الرقابة الذاتية وأحيانا ضبط داخلي، بمعنى أن القسم الحسابي يؤدي العمل ويراجعه بنفسه دون تدخل من أحد.

ب. المراجعة الداخلية المستقلة: هي المراجعة الداخلية المستقلة تماما عن الإدارة المالية وعن أي إدارة أخرى داخل المصلحة أو المنشأة والتي تقوم بمهمة مراجعة الأعمال بعد تنفيذها سواء كانت أعمال حسابية أو مالية أو إدارية وتستوثق من أن كل الأعمال التي نفذت وفق السياسات والقرارات الإدارية واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة لترفع في شأنها تقارير دورية لمدير المنشأة مبديا ملاحظاته مشيرا إلى أي أخطاء أو إنحراف عن ما هو مرسوم لسير العمل في المنشأة⁽¹⁾.

مما سبق يتضح أن المراجعة الداخلية المستقلة لا تتبع لأي إدارة أو قسم داخل المنشأة وترفع تقاريرها إلى الرئيس الأعلى في المنشأة.

من خلال كل هذه التعريفات للمراجعة الداخلية نتوصل إلى أن المراجعة عملية منهجية منظمة تتضمن مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة جيدا يحكمها إطار نظري ثابت في مجموعة من الأهداف والمعايير المتفق عليها، أما جمع الأدلة والقرائن بشكل موضوعي فأنها تبين طبيعة أو جوهر عملية المراجعة لأن جمع الأدلة والقرائن بصفة خاصة لا تتأثر أو تخضع لأهواء جامعيها أو تكون عرضة لتحيزهم.

هي عملية التحقق من صحة مزاعم شخص ما، ولأداء دوره بكفاءة وفعالية تعتمد على قواعد ومعايير منطقية وثابتة تحدد المقصود به، وكما جاء في تعريف المراجعة على لسان جمعية المحاسبة الأمريكية، إن المراجعة عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي يتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق⁽²⁾.

عرفت المراجعة الداخلية بأنها، وظيفة تقييمية مستقلة، يتم إنشاءها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها المختلفة، وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخلها في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق توفير التحليل، والتقييم، والتوصيات، والمشورة، والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها⁽³⁾.

عرفت بأنها، نشاطي هدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها لخدمة الإدارة بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية والخاصة بقياس وتقييم فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة.

عرفت بأنها، أداة مستقلة من داخل المشروع للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة عملياته.

عرفت بأنها نشاط توكيدي وإستشاري مستقل وموضوعي صمم لإثراء وتطوير عمليات الإدارة وذلك بمساعدتها لإنجاز أهدافها بطريقة منهجية منظمة لتقييم وتطوير فعالية إدارة مخاطرها وضوابطها والإجراءات المؤسسية⁽⁴⁾.

عرفت بأنها، عملية منظمة وموضوعية تتضمن تجميع وتقويم أدلة المراجعة ذات الصلة بالبيانات المحاسبية المثبتة بالفاتر والسجلات⁽⁵⁾.

1- عبد السميع الدسوقي، دراسات وبحوث في المراجعة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1992م، ص9.

2- أشرف إبراهيم أحمد علي، تقويم أساليب المراجعة في المؤسسات المالية - بنك التضامن الإسلامي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 1997م، صص 7-8.

3- داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر، 2007م، ص23.

4- مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، الخرطوم: قاعة الصداقة، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 2008م، ص7.

5- إيهاب إبراهيم نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال - حداثه وتطور، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009م، ص21.

عرفت بأنها، عمليات تتأثر بمجلس إدارة المنشأة، يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المنشأة لأهدافها في مدى كفاءة العمليات وفعاليتها والإعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

عرفت بأنها، وظيفة تابعة لإدارة المنشأة تعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية والمحاسبية، لتقييم مدى تمشياً لنظام معلومات تطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاءة الإنتاجية القصوى. عرفت بأنها، نشاط تقييمي محايد يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم خدمات وقائية للإدارة⁽¹⁾.

هي نوع من أنواع الرقابة التي تعمل على قياس وتقييم فعالية أنواع الرقابة الأخر وتهتم بالعمليات ذات الطبيعة المالية والمحاسبية⁽²⁾.

تعتبر المراجعة الداخلية من الوسائل الهامة لإدارة المنشأة للتأكد والتحقق من التزام الوحدات الإدارية فيها بالسياسات المالية والإدارية والتشريعات والأنظمة والسياسات العامة المتبعة فيها⁽³⁾.

يستطيع الباحث تعريف المراجعة الداخلية بأنها، وظيفة تقييمية مستقلة، موضوعية، توكيدية، وإستشارية، يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها بهدف زيادة قيمة وتحسين عمليات المنشأة ومساعدة جميع أفراد المنشأة بما في ذلك الإدارة والعاملين مما يساعدها على تحقيق أهدافها.

يستنتج الباحث من تعريفات المراجعة الداخلية بأنها:

أ. وظيفة تنشأ داخل المنشأة ويلزم تحديد شخص مسئول عنها يحدد موقعه في الهيكل التنظيمي بالمنشأة يسمى "المراجع الداخلي".

ب. عملية منظمة تتكون من مجموعة من الخطوات تبدأ بالتكليف وتنتهي بالتقرير مروراً بالتخطيط والتنفيذ.

ج. نشاط مطلوب بغض النظر عن حجم المنشأة، وتزداد أهميتها مع كبر حجم المنشأة.

د. تعتبر أحد الوظائف التي تمارس داخل المنشأة حيث يخصص لها إدارة مستقلة من إدارتها.

هـ. نشاط يتم بصفة دورية ومنظمة وليس نشاط يتم حسب الحاجة إليه.

و. خدمة الإدارة عن طريق إمدادها بالمعلومات لتساعدها في اتخاذ القرارات الملائمة.

ز. تقديم الخدمات الإستشارية للإدارة، وتعتبر ركن أساسي من أركان أنظمة الرقابة الداخلية.

ح. التأكد من أن الإجراءات الموضوعية بواسطة نظام الرقابة الداخلية قد تم الإلتزام بها علاوة على تقويمها من حيث دقتها وكفائتها.

ي. إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهمية المراجعة الداخلية:

تتمثل أهمية المراجعة الداخلية في الآتي:

1. الإدارة: تصمم المراجعة الداخلية أصلاً داخل المنشأة لضمان حسن سير العمل، للتأكد من سلامة الأصول والمحافظة عليها من الإهمال والضياع أو الإسراف أو الإختلاس، كما أنها تصمم لزيادة الكفاءة الإنتاجية في جميع المجالات⁽⁴⁾.

1- شاھر فلاح العرود، طلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 4، 2009م، ص 478.

2- أيمن محمد الشنطي، أثر نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 21، العدد 1، 2013م، ص 110.

3- ياسر سعيد محمود الورداني، دور المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2014م، ص 118.

4- نادر شعبان إبراهيم، المراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م، ص 17.

2. المراجع الخارجي: تعتبر المراجعة الداخلية من الأمور الهامة بالنسبة للمراجع الخارجي، وهو يعتمد عليها في تقديم تقريره الفني المستقل عن القوائم المالية للشركة، ونتيجة لكبر حجم الشركات وتعدد عملياتها وتعقدها، والضغوط التي يتعرض لها المراجع الخارجي كل ذلك أدى إلى تخفيض الأتعاب بسبب المنافسة والتي تدفعه إلى تخفيض تكلفة عملية المراجعة بزيادة الاعتماد على عمل المراجعين الداخليين بالمنشأة⁽¹⁾.
3. تساعد كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ولجان المراجعة في القيام بمسؤولياتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي يحتاجون إليها من واقع التقرير الذي تعدوه النصحو المشورة التي تقدمها إليهم⁽²⁾.
4. تساعد الإدارة التنفيذية في تطبيق الحوكمة من خلال تأكيدها على الالتزام بالتشريعات والقوانين⁽³⁾.
5. تساعد في دعم الهيكل الرقابي للمنشأة، ورفع كفاءة التشغيل، والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات المحاسبية والإدارية والإدارة التنفيذية، وكذلك التحقق من توافق النتائج معاً لأهداف وتقييم نظام الرقابة والتأكد من فعاليتها وتطبيقه.

يتضح للباحث أن المراجعة الداخلية قد إزدادت أهميتها وفعاليتها بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت نشاطاً تقويمياً لكافة الأنشطة في المنشأة، وهدفها النهائي هو تقديم تقرير إلى أصحاب المنشأة متضمناً رأيها ولا تقتصر الاستفادة من مراجعة حسابات المنشأة وما يترتب عليها من اعتماد لقوائمها المالية لأصحاب المنشأة وإنما تمتد الاستفادة لتشمل جهات كثيرة تهمها أمور المنشأة ونتيجة نشاطه ومركزه المالي وعوامل نجاحه وتقييم إدارات هوأجهزته، وتعود أهميتها أيضاً نتيجة للخدمات التي تقدمها للإدارة في مختلف المجالات، فهي تساعد في تقييم وتحسين فعالية عملية إدارة المخاطر والرقابة الحوكمة.

كما يستنتج للباحث بأن أهمية المراجعة الداخلية تتضح من خلال:

- أ. تعتبر إدارة المنشأة مسئولة مسؤولية كاملة عن تصميم وتشغيل هيكل رقابة داخلية فعالة لأغراض منع وإكتشاف التحريفات الجوهرية، ومن ثم ضمان إعداد قوائم مالية موثوق فيها وضمنان الإلتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة وتعتبر المراجعة الداخلية جزءاً أساسياً في نجاح هذا الهيكل وضمنان تحقيقه لأهدافه.
- ب. نتيجة للأزمات المالية الأخيرة وما تبع هذه الأزمات من نتائج إقتصادية انعكست على مستخدمي القوائم المالية في فقدانهم للثقة ومصادقية المعلومات المحاسبية على دور المراجع الداخلي، فلم يعد يقتصر دور المراجعة الداخلية على خدمات التأكيد بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الإدارة من خلال قيامها بالعديد من الأعمال الإدارية كتقييم أداء العاملين بالمنشأة، ومد الإدارة بالمعلومات المناسبة الصحيحة عن المخاطر التي يمكن أن تواجهها الإدارة.

العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية المراجعة الداخلية تتمثل في:

- أ. كبر حجم المشروعات وتعقيد عملياتها: ظهور شركات المساهمة وكبر حجمها، وإنفصال الملكية عن الإدارة أدى إلى عدم قدرة الإدارة على الإلمام باحتياجات المشروعات، مما إستوجب إستخدام نظم الرقابة الداخلية، ولكي تطمئن الإدارة على سلامتها، لا بد من وجود المراجعة الداخلية التي تعمل على تقييم كفاءة نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها⁽⁴⁾.

1- أسامة على ميلادأبوروي، دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات، المجلة العلمية للبحوث والدارسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 2011، 4م، ص 46.

2- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 201.

3- محمد سمير الصبان، آخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996م، ص 103.

4- مسعود عبدالحفيظ البديري، المعايير التي تحكم أداء المراجعة الداخلية في الشركات الصناعية بمدينة بنغازي، طرابلس: الدار الأكاديمية للطباعة والنشر، 2005م، ص 531.

- ب. ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافياً نتيجة لتعدد الفروع وتباعدها عن المركز الرئيسي أدى ذلك إلى ضرورة وجود المراجعة الداخلية بهدف ضمان سير العمل، ويتم ذلك بإرسال المراجع المتجول إلى لك الفروع لمراجعة أعمالها ومتابعة التزام العاملين بالسياسات الإدارية وإقتراح التعديلات الضرورية(1).
- ج. حاجة الإدارة العليا المتزايدة إلى التقارير الدورية الدقيقة: تحتاج الإدارة بصفة دورية ومستمرة إلى بيانات ومعلومات إدارية ومحاسبية دقيقة، وذلك لمساعدته في عمليات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات المناسبة ، ويتطلب ذلك وجود المراجعة الداخلية لكي تتأكد الإدارة من خلالها من دقة وصحة المعلومات والتقارير التي تحتاجها(2).
- د. التحول إلى المراجعة الإختبارية: نتيجة لكبر حجم المشروعات وتعدد عملياتها لا يستطيع المراجع الخارجي القيام بمراجعة كافة العمليات ولكنه يتحول إلى المراجعة الإختبارية وهي مراجعة عينة تمثل مجتمع العمليات، ولذلك لا بد من توافر نظام رقابة داخلية فعال والتي تعتبر المراجعة الداخلية أهم ركائزها(3).
- هـ. مفهوم السيطرة على الشركة: تعني قيام مجلس الإدارة بالإلمام بكل الأمور بالمنشأة والقدرة على إدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها وتجاوز المخاطر التي يمكن التعرض لها نتيجة بيئة الأعمال المتغيرة(4).
- و. زيادة حالات فشل وإفلاس المنشآت: من الأسباب التي أدت إلى زيادة حالات الفشل والإفلاس في المنشآت في الولايات المتحدة خلال فترة الأربعينيات من القرن الماضي ضعف الأداء الرقابي نتيجة لقصور في إستقلالية مجلس الإدارة، أو إنخفاض في جودة أداء لجان المراجعة أو غياب المراجعة الداخلية فيها، مما أدى إلى الاعتراف بها وإعتبارها مهنة مستقلة لها مقوماتها التي تمكنها من تحقيق الغرض المطلوب منها(5).
- يتضح للباحث نتيجة لأهمية المراجعة الداخلية كأداة للرقابة الداخلية، إتجهت إدارة المنشآت إلى تطوير هذه الأداة الرقابية وأصبحت تعرف بالمراجعة الداخلية الحديثة، وهي أداة للرقابة الداخلية الشاملة المالية والنوعية على كافة أقسام وعمليات المنشأة، ومتطورة تغطي نظم فرعية لمراجعات داخلية مثل، مراجعة الأداء ، مراجعة الكفاءة، المراجعة البيئية، والمراجعة التشغيلية، وهي تنظم بمعرفة إدارة المنشأة ولخدمتها فقط.
- يتضح مما سبق بأن الباحث يستطيع إضافة العوامل التالية:
- أ. ظهور المنشآت المالية كالمصارف والتأمين.
 - ب. قصور إستقلال المراجع الداخلي وفق المفهوم الإستقلال المرتبطة بعملية المراجعة الخارجية.
 - ج. التقدم العلمي الكبير في مجال إستخدام الحاسب الآلي.
 - د. نقص عدد وخبرة المراجعين الداخليين في مواجهة زيادة الطلب على خدمات المراجعة الداخلية.
 - هـ. إصدار المواصفات القياسية للجودة العالمية.
 - و. ظهور وانتشار مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - ز. إزدیاد عدد المستفيدين من الجهات الخارجية للمنشأة وللمعلومات المطلوب توزيعها على أصحاب المصالح.
- رابعاً: أهداف المراجعة الداخلية:**

1- عارف عبدالله عبد الكريم، أثر التطورات المعاصرة في بيئة المراجعة على سلوك المراجعين عند تقدير أتعاب المراجعة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2003م، صص 20- 21.

2- عبدالوهاب نصر علي، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر -مدخل علمي لمواجهة أزمة دبي في ضوء تجارب الدول الأخرى، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2011م ص 382.

3- حسين أحمد حدوح، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية التجارة، جامعة دمشق، العدد 1، 2008م، ص 269.

4- محمد حسني عبدالجليل صبيحي، التعاقد الخارجي بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 23، العدد 1، 2000م، ص 222.

5- تهناني أبو القاسم أحمد، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية في شركات المساهمة – دراسة تحليلية تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2007م، ص 46.

يمكن أن تتركز هذه الأهداف في هدفين رئيسيين هما:

1. الحماية: القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة مسبقاً لكل من سياسات المنشأة، ومراجعة الأحداث والوقائع الماضية للتحقق من الإجراءات المحاسبية ونظم الضبط الداخلي وسجلات المنشأة وقيمتها وأنشطة التشغيل⁽¹⁾.
2. البناء: يتحقق من خلال تقديم التوصيات وإقتراح الحلول نتيجة لما قام به من فحص وإكتشاف الأخطاء، ومنها تقديم الخدمات الإستشارية لتلبية حاجات الإدارة كما تتمثل أهداف المراجعة الداخلية في⁽²⁾:

1. فحص وتقييم قوة وكفاءة نظم الرقابة المحاسبية والمالية ونواحي تشغيل المنشأة.
 2. الحكم على إمكانية الإعتماد على البيانات المحاسبية والمالية داخل المنشأة.
 3. تقييم الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة والفاعلية.
 4. تقييم الخطط والإجراءات والسياسات والتأكد من الإلتزام بدقة تنفيذها⁽³⁾.
 5. التأكد من وجود حماية لأصول المنشأة والعمل على صيانتها.
 6. تزويد الإدارة بتأكيد معقول عن مدى إستخدام الموارد الاقتصادية بكفاءة وفاعلية.
 7. تزويد الإدارة بتأكيد معقول بأن العمليات والبرامج تنفذ كما هو مخطط لها وأن نتائج العمليات تتطابق معاً لمعايير والأهداف المرسومة⁽⁴⁾.
- يتضح للباحث أنه نتيجة للتطور التي حدثت في مفهوم المراجعة الداخلية أدى إلى حدوث تطور في أهدافها، حيث يستطيع الباحث إضافة الأهداف التالية:
- أ. النقيوم الدوري للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي بغرض تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة إدارية .
 - ب. النقيوم الدوري للسياسات المالية والمحاسبية وكل المسائل المتعلقة بها والتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة ودون انحراف.
 - ج. الحكم على إمكانية الاعتماد على القوائم المالية والبيانات المحاسبية كأساس لصناعة القرارات الإدارية.
 - د. تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات.
 - هـ. زيادة قيمة المنشأة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية المنشأة.
 - و. تدريب الأفراد العاملين وتشجيعهم بقصد تحسين مستواهم المهني وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.
 - ز. الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنشأة، والحفاظ عليها، والحد من الأخطاء والغش والاختلاسات .
 - ح. تحقيق أقصى قدر من الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمواطن الذي يتأثر بنشاطات وقرارات المنشأة.
- خامساً: خصائص المراجعة الداخلية:**

إن للمراجعة الداخلية خصائص تتميز بها، حيث تتمثل هذه الخصائص في الآتي⁽⁵⁾:

1. ركن أساسي من أركان أنظمة الرقابة الداخلية.
2. وظيفة تقوم بها وحدة إدارية من وحدات المنشأة وتؤدي بصفة منتظمة ودورية.
3. ترشيد قرارات الإدارة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة، وتحديد الإدارة مجال ونطاق عملها.

1- عبدالفتاح الصحن، أحمد محمد نور، الرقابة ومراجعة الحسابات، القاهرة: مؤسسة الشباب، 2003م، ص 23.

2- نوري أحمد العفري، دور العلاقة بين الرقابة المصرفية والمراجعة في حماية الجهاز المصرفي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2008م، ص 85.

3- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية عمان: دار المسيرة للنشر، 2011م، ص 197.

4- علي عبدالقادر ذنبيات، مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 35، العدد 2، 2008م، ص 289.

5- أمال إبراهيم محمد، دور المراجعة في دعم فعالية حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 2005م، ص 352 - 353.

4. نشاط مستقل عن أنشطة الإدارات الأخرى الخاضعة للفحص والتقييم.
5. ليس تبديلة للمراجعة الخارجية، ولكن وجودها يساعد المراجعة الخارجية على تأدية مسؤولياتها بكفاءة.
6. وظيفة استشارية ليست لها الحقي اتخاذ القرارات أو التوجيه.
7. وسيلة لتقويم الرقابة الداخلية، وتحديد درجة الإنجاز مقارنة مع السياسات والإجراءات المحددة مقدماً.

سادساً: أنواع المراجعة الداخلية:

هناك أنواع للمراجعة الداخلية نذكر منها ما يلي:

1. المراجعة المالية: هذا النوع من المراجعة يشمل إجراء فحص شامل لسجلات وتقارير الإدارة المالية، وذلك من أجل التحقق من أن الأصول والخصوم مسجلة بطريقة صحيحة في الميزانية، وأن جميع الأرباح والخسائر تم تقييمها بشكل سليم، كما تشمل التأكد من سلامة المركز المالي للشركة وفحص التحليل المالي للتدفقات النقدية، وأن تسجل المعاملات المالية وفقاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً⁽¹⁾.
2. المراجعة التشغيلية (مراجعة العمليات): تتضمن مراجعة العمليات إجراء فحص شامل للإدارة التشغيلية وإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية، وجودة تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف الشركة، مع التركيز على أن أموال وموارد الشركة تستخدم بشكل كفء وفعال، وتشمل المراجعة التشغيلية دراسة المسائل المتعلقة بما يلي⁽²⁾:
 - أ. التأكد من مدى ملائمة النظم الإدارية والرقابية والممارسات التي تهدف إلى السيطرة والمحافظة على الأصول.
 - ب. التأكد من سلامة استخدام أموال وموارد الشركة بشكل كفء وفعال.
 - ج. التأكد من مدى كفاية وفعالية الأنشطة والبرامج والعمليات التشغيلية بالشركة.
3. مراجعة نظم المعلومات: هذه المراجعة تشمل ما إذا كانت نظم المعلومات توفر القدر الكافي لحماية أصول الشركة، والحفاظ على سلامة وأمن البيانات والنظم، والقدرة على ضبطها وتصحيحها في الوقت المناسب. وتشمل مراجعة نظام المعلومات ما يلي⁽³⁾:
 - أ. فحص النظم القائمة أو الجديد قبل التنفيذ وبعده، وذلك لضمان أمنها وأنها تلبي إحتياجات المستخدمين.
 - ب. فحص نوعية التكنولوجيا لضمان فعالية الرقابة الداخلية التي تم وضعها.
4. مراجعة الالتزام: تتضمن هذه المراجعة إجراء فحص لمختلف البرامج والسياسات والقوانين والأنظمة والعقود التي يجب الالتزام بها وإتباعها من أجل الحفاظ على المبادئ التوجيهية المقررة في الشركة، ويترتب على مراجعة الالتزام ما يلي⁽⁴⁾:
 - أ. جمع المعلومات عن القوانين والأنظمة وغيرها من متطلبات الالتزام.
 - ب. فهم حدود المراجعة في الكشف عن الأعمال غير القانونية وسوء المعاملة.
 - ج. تقييم المخاطر التي يمكن أن تحدث جراء الأعمال غير القانونية.
 - د. على المراجع تصميم وأداء إجراءات لتقييم المخاطر التي من شأنها أن تكتشف عن الأعمال غير القانونية.
5. مراجعة الأداء: تتضمن هذه المراجعة فحص ما إذا كانت الشركة تستعمل الموارد المتاحة لديها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية إقتصادية، تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها ويشمل ذلك النظر في مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية وأن العمليات أو البرامج يجرى تنفيذها وفقاً للأهداف والخطط المسطرة في برنامج المراجعة.

1- أحمد حلمجمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، عمان: دار الصفاء، 2000م، ص 61.

2- www.carajkumarradukia.com/handbook/hbinataudit.doc, Rajkumar Sadukia, Manual On Internal Auditing, date of consultation, 28/3/2009, 11h10, P.12.

3- Ibid, p.13.

4- Ibid, p.19.

6.مراجعة الإدارة: الغرض من هذه المراجعة هو فحص وتقييم الأعمال والمسائل الإدارية، فالنتائج المتوقعة من هذه المراجعة هي إبداء الرأي في القضايا الإستراتيجية وإعطاء الحلول والتوصيات⁽¹⁾.

سابعاً: نطاق المراجعة الداخلية:

يتمثل نطاق المراجعة الداخلية في الآتي⁽²⁾:

1. مراجعة إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية، وكذلك الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف التقرير عن تلك المعلومات.
2. مراجعة النظم الموضوعية للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح التي يكون لها تأثير على العمليات والتقارير.
3. مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها.
4. تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة.
5. إلزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل رأي فني مستقل عن الأعمال المهنية.
6. إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها مهنة المراجعة الداخلية ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها.
7. توكيد جودة تقرير المراجع الداخلي من خلال الإشارة إلى أن أنشطة المراجعة الداخلية قد تمت وفق المعايير ممارسة المهنة الدولية.
8. توفير مجموعة من السمات والصفات والمهارات والقدرات التالية للمراجع الداخلي⁽³⁾:
 - أ. التفكير الإبتكاري والانتقادي والتحليلي، والقدرة على الفهم والتوصيل
 - ب. الاتصال المبكر وتطوير قوى الإقناع.
 - ج. الصفات الأخلاقية في ممارسة المهنة، وفهم وتبني وتحليل وتقييم الإستراتيجيات.
 - د. المعرفة التامة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة.
 - هـ. القدرة على الحكم وإبداء الرأي الفني المحايد.
9. تطبيق دليل أخلاقيات المراجعة على كل الأطراف والوحدات التي تزود بخدمات المراجعة الداخلية وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة المراجعة الداخلية عالمياً.

ثامناً: أغراض المراجعة الداخلية:

تتمثل أغراض المراجعة الداخلية في الآتي⁽⁴⁾:

1. فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة والضبط الداخلي وتقييم مدي فعاليتها.
2. التحقق من وجود أصول المنشأة وصحة قيدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها.
3. مراجعة الدفاتر والسجلات المحاسبية وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرارها.
4. التحقق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالتقارير التي تعدها الإدارات المختلفة والإدارة العليا.
5. تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة، وإبداء التوصيات لتحسين العمل⁽⁵⁾.
6. التحقق من مدى الالتزام بالسياسات الموضوعية والخطط المرسومة.
7. تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات الاستشارية لأعضاء مجلس الإدارة.

1- Ibid, pp 19,20.

2- عباس شافعي، دراسات في المراجعة، القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، دبت، ص56.

3- أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص109.

4- عباس شافعي، مرجع سابق، ص69.

5- محمود السيد القبطان، قواعد المراجعة في أعمال البنوك، القاهرة: دار النصر للنشر، 2006م، ص178.

- يستطيع الباحث إضافة الأغراض التالية:
- أ. تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة الحوكمة.
 - ب. مراجعة الالتزام بالقواعد والقوانين والقيم الأخلاقية.
 - ج. زيادة قيمة المنشأة.

تاسعاً: تعريف نظام المراجعة الداخلية:

1. مفهوم النظام:

النظام في اللغة: ما نُظِمَ فيه الشيء كالخييط وغيره، ويقال نظم اللؤل، ينظمه، ونظمه نظاماً ونظماً ونظمه، بمعنى ألفه وجمعه في سلك واحد فانظم وتنظم⁽¹⁾. عُرف بأنه، مجموعة من عناصر مرتبطة وظيفياً، أو مبادئ مرتبطة بطريقة من الحكم، أو خضوع للقوانين وحفاظاً عليها، ويقال حافظ على نظام الشركة أو الأجور. وجمعه نظم، تطلق أنظمة وأناظيم، نظام الأمر أي قوامه وعماده⁽²⁾، عُرف بأنه، الترتيب والاتساق والطريقة، ويقال ما زال على نظام واحد بمعنى على نهج واحد أو عادة واحدة⁽³⁾.

النظام في الاصطلاح: عرف بأنه، إطار شامل يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد التي تتفاعل فيما بينها وفقاً لسلسلة من الإجراءات لتحقيق أهدافاً عامة⁽⁴⁾، عرف بأنه، مجموعة من العناصر المتصلة ببعضها البعض أو المتداخلة والتي تخضع لخطة عامة أو تخدم هدفاً مشتركاً⁽⁵⁾، عرف بأنه وحدة مكونة من أنظمة فرعية متداخلة تهدف جميعاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف⁽⁶⁾، عرف بأنه مجموعة مرتبة ومرتبطة ببعضها البعض من المكونات أو النظم الجزئية لتحقيق أهدافها⁽⁷⁾، عرف بأنه إثنين أو أكثر من المكونات المترابطة والتماسكة تتكون من نظم فرعية، كل منها يؤدي دوره لتعمل جميعها على تدعيم النظام التي تتفاعل لتحقيق الأهداف⁽⁸⁾. عرف بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها بسلسلة من العلاقات⁽⁹⁾ من أجل أداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين⁽¹⁰⁾، عرف بأنه مجموعة من العناصر أو المكون المرتبطة مع بعضها البعض لتحقيق وظائف معينة⁽¹¹⁾، عرف بأنه مجموعة من الأجزاء المادية التي تتضافر معا لتشكيل الإطار العام للنظام⁽¹²⁾.

يستنتج الباحث من تعريفات النظام بأنه:

- أ. إطار يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد.
- ب. يرتبط بوجود مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها.
- ج. أهداف النظام هو المبرر الأساسي لاستمراره ووجوده.

1- الامام جمال الدين أبي الفضل محمد، لسان العرب، بيروت: دار الكتب العلمية، 2009م، ص 686.
 2- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، 2008م، ص 2236.
 3- خالد أحمد الصرايرة، أساسيات نظم المعلومات في الإدارة التربوية، عمان: زمزم للنشر، 2011م، ص 18.
 4- هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م ص 27.
 5- أحمد عبد العزيز الشرايرة أخرون، الحاسوب وأنظمتها، عمان: دار وائل للنشر، 2000م، ص 34.
 6- ستيفن. أ. موسكوف، ومارك ج سيمكن، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات - مفاهيم وتطبيقات، ترجمة: كمال الدين سعيد، الرياض: دار المريخ للنشر، 2002م، ص 21.
 7- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات المحاسبية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 4.
 8-Marshall .B. Romney, Paul John Steinbart 2006, Accounting Information system , New Jersey: Copyright by Pearson Education, P4.

9- محمد يوسف حنفاوي، نظم المعلومات المحاسبية، عمان: دار وائل للنشر، 2001م، ص 59.
 10- عبد الرازق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، عمان: دار الثقافة، 2009م، ص 14.
 11- عبد الحميد بسبوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: الدار العلمية للنشر، 2010م، ص 21.
 12- السيد عبد المقصود، ناصر نور الدين، مدخل تحليل وتصميم النظام، القاهرة: دار التعليم الجامعي، 2011م، ص 11.

- د. يتكون من نظم فرعية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.
 - هـ. بيئة وحدود النظام من العوامل المؤثرة عليها.
 - و. أهداف النظام من العوامل المحددة لكيفية تشغيل الموارد المتاحة والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف بكفاءة.
 - ز. مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل لتشكيل الإطار العام للنظام.
- يستطيع الباحث تعريف النظام بأنه، مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل وترتبط مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة بهدف تحقيق أهداف معينة.

2. مكونات النظام:

تتمثل مكونات النظام في الآتي⁽¹⁾:

- أ. المدخلات: البيانات التي يحصل عليها النظام من عمليات المنشأة مع الغير، وقد تكون مادية أو بشرية.
 - ب. التشغيل: العمليات أو التفاعل التي تتم بين عناصره المختلفة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتكون من جهاز الحاسوب والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات.
 - ج. المخرجات: الأشياء الناتجة عن التشغيل، والتي تخرج من النظام⁽²⁾.
 - د. التغذية العكسية: عملية قياس ردة فعل المستفيدين على عمل النظام، تهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتعمل على تقويم نتائجه، وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيب في أهدافه⁽³⁾.
- يتضح للباحث أن النظام ليست أجزاء مستقلة تعمل بمفردها بل هي أجزاء تعمل مع بعضها البعض كوحدة واحدة، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً لتحقيق مجموعة من الأهداف، والعناصر الأساسية المكونة له تتوافق مع المفاهيم والفروض والمبادئ، ومعظم النظم تحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة بها وتقدم مخرجاتها إليها، ومخرجات النظام المعين أن يكون مدخلات لنظام آخر والعكس تسمى بالتغذية العكسية.

3. خصائص النظام:

تتمثل خصائص النظام بالآتي⁽⁴⁾:

- أ. الموارد: لابد من توافر البيئة الأساسية والتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة للنظام، ويمكن أن تكون مادية أو بشرية.
- ب. الأهداف: يرتبط وجود أي نظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها، وهي التي تحدد طريقة عمله وكيفية إدارة واستخدام الموارد المتاحة له بالتنسيق فيما بينها بما يضمن تحقيق الأهداف.
- ج. البيئة وحدود النظام: البيئة هي المجال المحيط بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه، والحدود تتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها، وغالباً ما يصعب تحديد فاصل بيت بيئة وحدود النظام⁽⁵⁾.
- د. المراحل والأعمال والعناصر: مجموعة الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها لاتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعينة، أما العناصر فهي الأدوات والمهمات والأجهزة والأشياء الأخرى التي تمكن من القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل⁽⁶⁾.
- هـ. القيود: إن النظام يعمل في بيئة معينة لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة مطلقة بسبب بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف وتحول دون تحقيقها بصورة مطلقة.

1- فياض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة – مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية، الخرطوم: الأباي للنشر والتوزيع، 2011م، ص59.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2005م، ص11.

3- طارق طه أحمد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، القاهرة: دار الكتب، 2000م، ص32.

4- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص13.

5- عماد الصباغ، نظم المعلومات - ماهيتها ومكوناتها، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر، 2000م، ص13.

6- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2008م، ص8.

- و. النظم الفرعية: النظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية لها نفس خصائص النظام الأساسي وتعمل كنظم مستقلة ومتخصصة في وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل⁽¹⁾.
- ز. مستخدمي النظام: الأفراد أو الهيئات أو الوحدات التي تستقبل وتستخدم مخرجات النظام إما للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر⁽²⁾. الرقابة: ضرورة وجود مجموعة من القواعد والإجراءات إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات بالإضافة إلى تقويم الأداء داخل النظم الفرعية، وأن عدم وجود قواعد وإجراءات محكمة وفعالة للرقابة داخل النظام يؤدي إلى فشل النظام أو عدم قدرته على تحقيق أهدافه⁽³⁾.
- ح. الهرمية: كل نظام يتكون من نظم فرعية، والتي بدورها تتكون من مجموعة من الأجزاء المادية التي تتصافر معاً لتشكل الإطار العام للنظام⁽⁴⁾.
- ط. العلاقات المتبادلة والاعتماد المتبادل بين الأجزاء: تتم من خلال الإجراءات والقواعد التي تربط بين تلك الأجزاء المادية وتحركها وتمنحها الديناميكية اللازمة للتشغيل.
- يستنتج الباحث أن خصائص النظام تكمن في:
- أ. لا يوجد النظام إلا بتفاعل خصائص الأجزاء المادية والعلاقات القائمة مع بعضها البعض.
- ب. الإجراءات والقواعد والأهداف تمثل في مجموعها مكونات معنوية غير ملموسة إلا أن لها الأهمية نفسها التي تتصف بها مكونات الأجزاء المادية لخصائص النظام.
- ج. حدوث أي اضطراب بين هذه العناصر في علاقتها ينتقل أثره على كل أجزاء النظام وبالتالي يؤثر في أهداف النظام تأثيراً مباشراً.
- د. الشمولية: يشمل ويربط بين كل الأجزاء المادية المكونة لها دون تمييز بينها.
- يتضح للباحث أن النظام القائم على التفاعل بين مكوناته لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية وهي تمثل المدخلات لأي نظام، فالهدف المطلوب تحقيقه هو الذي يحدد نوعية أجزائه وإجراءات تحليله وتصميمه وتقييمه، وتفاعل أجزائه مع العناصر الأخرى خارج حدود النظام تمثل القيود المفروضة عليه، وهذه الحدود ضرورية لتمييز النظام من حيث نوعية المدخلات التي يقبلها وطبيعة المخرجات التي يوفرها، وهي تشمل في داخله عديد من الأنظمة الفرعية.

4. أنواع النظم:

تتمثل أنواع النظم في:

- أ. النظم المفتوحة: تتفاعل مع البيئة الخارجية بحيث تؤثر فيها وتتأثر بها⁽⁵⁾.
- ب. النظم المغلقة: تمثل دائرة مغلقة مع نفسها، وتكون تفاعلاتها داخلية مع وحداتها المكونة وفي عزلة تامة عندما يدور حولها بالبيئة الخارجية⁽⁶⁾.
- يتضح للباحث أن النظم المفتوحة تعتمد على العلاقات المتبادلة بينهما وبين البيئة المحيطة، أما النظم المغلقة فهي معزولة عن البيئة التي تعمل بها ولا توجد علاقات متبادلة بينها وبين البيئة المحيطة.

5. نظام المراجعة:

عرف نظام المراجعة بأنه عملية منظمة ومنهجية الهدف منها الحصول على دليل موضوعي وتقييمه أحداث العمليات الاقتصادية للمنشآت محل المراجعة، وذلك من أجل التأكد من درجة التطابق بين ما يتم مراجعته وبين

1- رايموند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي، الرياض: دار المريخ للنشر، 2006م، ص 69.

2- زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2009م، ص 8.

3- محمد الفاتح محمود، نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2011م، ص 16.

4- أحمد رجب عبد العال، الأنظمة والمشكلات المحاسبية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 14.

5- عثمان الكيلاني، آخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر، 2005م، ص 49.

6- سادات فيصل عبد الفتاح، نظم المعلومات المحاسبية، الخرطوم: مطبعة دار جامعة القرآن الكريم، 2010م، ص 24.

الخطط والمعايير الموضوعية مع توصيل النتائج إلى المستفيد منها⁽¹⁾، عرف بأنه فحص القوائم المالية وهي في الغالب قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وعمل انتقادات للدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية والتحقق من أرصدة بنود قائمة الدخل وقائمة المركز المالي والحصول على الأدلة الكافية والملائمة لإبداء الرأي الفني المحايد على صدق وسلامة القوائم المالية⁽²⁾، عرف بأنه عملية تجميع الأدلة والقرائن الكافية والمقنعة وتقييمها بطريقة موضوعية بواسطة شخص مؤهل ومستقل لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى تمثيل وتطابق المعلومات المتعلقة بوحدة اقتصادية للواقع بدرجة معقولة في ضوء المعايير المحددة وتبليغها للمهتمين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات⁽³⁾، عرف بأنه عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة الإثبات بشكل موضوعي على تأكيدات تتعلق بنتائج تصرفات وأحداث اقتصادية التي يرتبط بها الفرد أو التنظيم الذي يقوم بعمل تلك التأكيدات لتحديد مدى وجود تطابق بين تلك التأكيدات والمعايير المقررة وتوصيل النتائج إلى مستخدمي التقارير⁽⁴⁾، عرف بأنه وظيفة يقوم بها شخص أو "أشخاص" أو جهاز من داخل المنشأة من أجل خدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن كافة أنظمة الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق جميع أهداف النظام الرقابي كما حددته اللوائح والنظم داخل المنشأة⁽⁵⁾.

يستنتج الباحث من تعريفات نظام المراجعة بأنه:

- أ. عملية منهجية منتظمة، تعتمد على التخطيط المسبق لما سوف يقوم به المراجع.
 - ب. نظام المراجعة علم له مبادئ ومعايير وقواعد متعارف عليها.
 - ج. الحصول على الأدلة والقرائن الملائمة وتقييمها بطريقة موضوعية.
 - د. الالتزام بالعناصر محل الفحص للمعايير الموضوعية كأساس للتقييم وإبداء الرأي الشخصي.
 - هـ. تبليغ الأطراف بنتائج المراجعة.
 - و. نظام المراجعة يمثل الفحص والتحقيق والتقرير.
 - ز. المعلومات تحت المراجعة يجب أن تكون قابلة للإثبات.
 - ح. يسعى نظام المراجعة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي منها، الحكم على مدى تعبير القوائم المالية عن نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة وعن مركزها المالي في نهاية فترة مالية محددة.
 - ط. المستفيدون هم أشخاص أو مؤسسات يتخذون قرارهم بناءً على تقرير المراجعة.
- يستطيع الباحث تعريف نظام المراجعة بأنه، نظام يتمثل في مجموعة من المبادئ والمعايير والأساليب، والقواعد التي يمكن بواسطتها قيام المراجع بفحص منتظم للدفاتر والسجلات والمستندات والحصول على الأدلة والقرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بهدف إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى عدالة القوائم المالية وكفاءة الإدارة في إستغلال الموارد المتاحة لديها.

6. وظائف نظام المراجعة:

تتمثل وظائف نظام المراجعة في⁽⁶⁾:

- أ. فحص الدفاتر والسجلات والمستندات.
 - ب. إيصال المعلومات التي يحصل عليها المراجع من خلال عملية نظام المراجعة وهو ما يسمى بالمنتج النهائي لنظام المراجعة ويتمثل في تقرير المراجع.
- يستطيع الباحث إضافة الوظائف التالية:

1- إبراهيم طه عبد الوهاب، نظرية المراجعة ودراسات متقدمة في المراجعة، القاهرة: مكتبة دار الجلاء، 2000م، ص71.
 2- يوسف محمد أبو جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، عمان: مؤسسة الوراق، 2000م، ص7.
 3- منصور أحمد البدوي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص13.
 4- أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م، ص2.
 5- علي عبد القادر ذنبيات، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرياً وتطبيقياً، عمان: مطابع الأرز، 2009م، ص19.
 6- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2001م، ص14.

- أ. التأكد من أن النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي سليم.
ب. التأكد من أن هذه النظم هي الأنسب للمنشأة وتتلاءم مع طبيعتها ونشاطها وحجمها.

7. أهداف نظام المراجعة:

يسعى نظام المراجعة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. الأهداف التقليدية لنظام المراجعة ، تتمثل في(1):
i. الحصول على رأي فني محايد حول مطابقة القوائم المالية لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات.
ii. التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بدفاتر وسجلات المنشأة، وتقرير مدى الاعتماد عليها(2).
iii. إكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر من أخطاء أو غش.
iv. تقليل فرص الأخطاء والغش عن طريق الزيارات المفاجئة للمنشأة، وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية بها.
v. اعتماد الإدارة على التقارير المالية التي يقدمها نظام المراجعة في رسم السياسات الإدارية وإتخاذ القرارات حاضر أو مستقبلاً(3).
vi. طمأننة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم.
ب. الأهداف الحديثة لنظام المراجعة، تتمثل في(4):
i. مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على أسباب عدم تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنشأة.
ii. تقييم النتائج التي تم التوصل إليها مقارنة مع الأهداف المرسومة.
iii. تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية عن طريق محو الإسراراف على جميع أنشطة المنشأة(5).
iv. تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع الذي يعمل فيه المنشأة.
v. التأكد من صحة عمل الحسابات الختامية وخلوها من الأخطاء الحسابية والفنية سواء المتعمدة أو غيرها نتيجة الإهمال أو التقصير(6).
يستنتج الباحث أن أهداف نظام المراجعة تسعى إلى تحقيق ما يلي:
أ. كشف الغش والاختلاس والتزوير.
ب. تقييم أنظمة الرقابة الداخلية ومدى إمكانية الاعتماد عليها في إجراء عمليات المراجعة.
ج. مساعدة الأجهزة الحكومية المختلفة في التخطيط للاقتصاد القومي.
د. توفير جو نفسي في المنشآت بوجود جهة تراقب وتكتشف وتعالج الأخطاء، حيث يقلل ذلك من ارتكاب الأخطاء أو التلاعب أو الغش.
هـ. مساعدة المنشآت في التنبؤ بالفشل المالي، والإسهام في تحقيق الرفاهية للمجتمع.
يستطيع الباحث إضافة الأهداف التالية:
أ. مراجعة كافة الأحداث والوقائع، وتقييم أدلة وقرائن الإثبات واختيار الموضوعي منها للتأكد والتحقق من عدالة القوائم المالية.

1- فهم سلطان محمد الحاج، آليات حوكمة الشركات ودورها في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م، ص 103.
2- محمد عبدالفتاح العثماني، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الملتقى العربي الثاني - الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، ورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل معايير الدولية، 17 سبتمبر 2007م، ص 16.
3- عاهد عيسى رحان، دور مدقق الحسابات الخارجي في تقويم القدرة على الاستمرار لدى الشركات المساهمة العامة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 27.
4- خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2001م، ص 14.
5- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2006م، ص 27.
6- حاتم كريم كاظم، رزاق صافر، دور المدقق في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وأثره في تحديد حجم عينة التدقيق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة كربلاء، بغداد، المجلد 8، العدد 33، 2012م، صص 119، 120.

ب. طمأنة المستثمرين والدائنين على أموالهم.

ج. الثقة في صدق وسلامة البيانات التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات والتنبؤ بالفشل المالي.

8. أهمية نظام المراجعة:

تتمثل أهمية نظام المراجعة في اعتباره وسيلة تخدم أطراف متعددة سواء داخل المنشأة وخارجها، والتي تعتمد اعتماداً كبيراً على البيانات والمعلومات المحاسبية للمنشأة، وذلك في اتخاذ قراراتها أو رسم خططها المستقبلية أو التنبؤ بالفشل المالي، خصوصاً إذا تم اعتمادها من قبل جهة محايدة ومستقلة عن إدارة المنشأة، مما يدعم الثقة في هذه البيانات من قبل تلك الجهات⁽¹⁾.

تتمثل أهمية نظام المراجعة في الآتي⁽²⁾:

أ. الإدارة : تعتمد الإدارة على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة تنفيذها واتخاذ القرارات الملائمة، وتقييم ذلك وتحديد الانحرافات وأسبابها ووضع الحلول المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة، وأيضاً تعتمد الإدارة على البيانات المحاسبية الصحيحة لرسم الخطط والسياسات⁽³⁾.

يتضح للباحث أن أهمية نظام المراجعة بالنسبة للإدارة تظهر من خلال اعتمادها على البيانات المحاسبية التي توفرها تقارير نظام المراجعة في وضع الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات الملائمة والتنبؤ بالفشل المالي، وتمتد أهميتها إلى توفير جو من الثقة للإدارة بأنها تسير في الطريق الصحيح، وتقيم أنظمة الرقابة الداخلية.

ب. رجال الأعمال: ظهور الشركات المساهمة وتوزيع ملكية رأس المال على عدد كبير من المساهمين، وظهور سوق الأوراق المالية وتداول أسهم هذه الشركات فيها⁽⁴⁾، أصبحت هنالك حاجة ضرورية لدى رجال الأعمال المساهمين ليتعرفوا على الظروف المالية لهذه الشركات ومدى سلامة مراكزها المالية لكي يتمكنوا من توجيه مدخراتهم واستثماراتهم نحو المشروعات الناجحة والتي تحقق أرباحاً عالية⁽⁵⁾.

يتضح للباحث أن أهمية نظام المراجعة لرجال الأعمال يتمثل في أنه يعتبر مصدراً أساسياً للمعلومات من خلال تقارير نظام المراجعة وتعطيهم الثقة في الاستثمار وتحميهم من الغش والاختلاس والتلاعب، وتساعدهم في الحصول على التمويل الذي مصدره الاقتراض سواء من المصارف أو من المؤسسات الائتمانية، أو الموردين، لأن هذه الجهات تطلب من المقترض أن تكون قوائمه المالية مصدق عليها.

ج. الدائنون: يعتمد الدائنون على تقرير نظام المراجعة عن سلامة وصحة القوائم المالية، ويقومون بتحليلها لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام، وذلك قبل منح المشروع الائتمان التجاري والتوسع فيه، حيث تتفاوت الخصومات التي يمنحها الدائنون والموردين للمنشأة المقترضة وذلك وفق القوة المركز المالي⁽⁶⁾.

يتضح للباحث أن أهمية نظام المراجعة للدائنين يظهر من خلال اعتماد الجهات المانحة للتمويل على التقارير المالية المنشورة للمنشآت والمصادق عليها من قبل المراجع، حيث تقوم المصارف قبل منح القروض لهذه المنشآت بتحليل تقاريرها وفحصها حتى تضمن قدرة المنشآت على سداد قروضها.

د. الجهات الحكومية: تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المراجعة في الكثير من الأغراض منها، الرقابة ورسم السياسات الاقتصادية للدولة، وفرض الضرائب، حيث لا يمكن للدولة القيام بتلك الأعمال دون بيانات موثقة فيها ومعتمدة⁽¹⁾.

1- محمد علي الزبيدي، تقييم نظام الرقابة الداخلية في مكاتب المراجعة اليمينية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، العدد 30، 2008م، ص 115.

2- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة - الناحية النظرية، عمان: دار المسيرة، 2006م، ص 19.

3- أحمد نور، مراجعة الحسابات من الناحية النظرية والعلمية، القاهرة: مؤسسة الشباب الجامعية، ديت، ص 17.

4- عبد الماجد عبد الله حسن، مبادئ المراجعة، الخرطوم: دار جامعة أم درمان الإسلامية للنشر، 2000م، ص 12.

5- منصور ياسين الأديمي، دور جمعية المحاسبين القانونيين في تطوير الأداء المهني في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير المراجعة الدولية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة، جامعة صنعاء، العدد 23، 2005م، صص 9-10.

6- إيداد موسى إبراهيم أبوفايض، أثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2007م، ص 24.

يتضح للباحث أن أهمية نظام المراجعة تتضح من خلال:

- أ. العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفايتها حتى يتسنى لمستخدميها اتخاذ القرارات الرشيدة وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات غير السليمة والتنبؤ بالفشل المالي.
- ب. إعطاء مصداقية لما تقدمه المنشأة من معلومات محاسبية لمالكي المنشآت والمساهمين في رأسمالها.

9. مقومات نظام المراجعة الداخلية :

أ. الهيكل التنظيمي الجيد يعتبر توافر هيكل تنظيمي جيد للمنشأة نقطة البداية لتحقيق الرقابة الداخلية الفعالة، ويختلف الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية من منشأة لأخرى تبعاً لحجم وانتشار أعمالها جغرافياً وطبيعة نشاطها وعدد الفروع التابعة لها. ولكل هيكل تنظيمي إطاراً أو نطاقاً متعارفاً عليه بناءً عليه ترتب العمل التنظيمي بالمنشأة وينحصر في تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل وبيان مركز اتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي الجيد لنظام تتمثل مقومات نظام المراجعة الداخلية بالآتي⁽²⁾:

المراجعة الداخلية يجب أن تتصف بالميزات الآتية⁽³⁾:

- i. البساطة: غير معقد وبسيط ويوضح خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية، وتكون ذات فائدة.
 - ii. مرونة: تسمح بمواجهة أين وعمن التوسعات دون الإخلال بالنظام.
 - iii. الوضوح: يسهل فهمه واستيعابه بواسطة جميع العاملين على مختلف المستويات الإدارية في المنشأة.
 - iv. الموقع التنظيمي: يتطلب الموقع التميز أمام المسؤولين وأن يكون له سلطة كافية لتعزيز وتقوية الاستقلال الذي يتحقق بناءً على الموقع التنظيمي. وكذلك لا بد من التأكد من وجود تغطية واسعة لعملية المراجعة.
- يتضح للباحث أن الهيكل التنظيمي الجيد الذي يتصف بالمرونة والبساطة والوضوح يفيد نظام المراجعة الداخلية ويبدأ بتوظيف الأنظمة المختلفة ووضعها في مجموعات متجانسة تكلف للقيام بأداء هذه الأنشطة التي تعمل بكل نجاح، ويوفر أساليب فعالة ذات كفاءة تعمل على تنظيم وفحص المعلومات والبيانات بالمنشآت المختلفة⁽⁴⁾.

ب. النظام المحاسبي السليم: النظام الذي يعد وفقاً لأسس واللوائح المحاسبية المتعارف عليها، يعتبر من المقومات الأساسية لنظام المراجعة الداخلية لأنه يمثل الخطة التي تتكون من مجموعة من الترتيبات الخاصة بتسجيل البيانات المحاسبية على مستوى المنشأة الاقتصادية وإعداد قوائم وحسابات ختامية وموازنات تخطيطية بهدف خدمة أهداف الرقابة المالية الاقتصادية⁽⁵⁾، وأن مقومات النظام المحاسبي الجيد الذي يزيد من دقة نظام المراجعة الداخلية تتمثل في⁽⁶⁾:

- i. المجموعة المستندية: تغطي وتحدد دور كل نشاط بدقة وبالشكل الذي يتماشى مع انسياب حركة العمل.
- ii. المجموعة الدفترية المتكاملة: تسمح بتسجيل أوجه النشاط وفرض الرقابة عليه والإطمئنان على سلامة الموجودات⁽⁷⁾.
- iii. مجموعة التقارير المالية: تساعد على متابعة تحصيل الإيرادات ومتابعة الصرف.
- iv. مجموعة تعليمات الرقابة الداخلية: توضح توزيعات العمل وتحدد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات وخطوط سير العمل على النحو الذي يسهل التنفيذ والرقابة⁽¹⁾.

1- سامي الوقاد، لؤي محموديان، تدقيق الحسابات، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009م، ص26.

2- يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، عمان: مؤسسة الورق للنشر، 2000م، ص7.

3- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص2-7.

4- عاصم إبراهيم محمد يوسف، دور نظام الإحصاء المالي الحكومي في تحسين كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م، ص15.

5- خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2000م، ص181.

6- نادر شعبان إبراهيم السواح، أثر المعاملات الإلكترونية والعمليات الممكنة على منهجية وأساليب المراجعة الداخلية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2005م، ص130.

7- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص111.

v. الكفاءة المناسبة من الأفراد: لابد من وضع نظام خاص للأفراد الذين يكونوا نظام المراجعة الداخلية ويكون هذا النظام بشكل جيد ويعمل على استيعاب الأفراد ذوي الكفاءة ووفق أسس علمية وفنية مع مراعاة الجوانب السلوكية والأخلاقية في مسألة الاختيار مع توفير المعينات وبيئة العمل المناسبة وفرص التدريب المستمر⁽²⁾.

vi. الإستقلالية: أن يتمتع نظام المراجعة الداخلية بالاستقلال الكامل فلا يتأثر بأي مؤثرات خارجية تؤثر على إبداء رأيه الفني، والاستقلال يعني عدم وجود تهديدات تهدد قيام وظيفة المراجعة الداخل ومديرها بمسؤولياتهم فينبغي أن يكون لرئيس وظيفة المراجعة الداخلية قدرة الوصول المباشر غير المقيد للإدارة العليا⁽³⁾.

vii. مدى الكافية أو جودة الخدمة: يتعين على قسم المراجعة الداخلية القيام بالمراجعة المطلوبة بكل شمول وأن يكون هنالك سلطات صريحة وواضحة يعمل قسم المراجعة الداخلية بموجبها وتهتم الإدارة بهذه السلطات والتي يتمتع بها المراجعين الداخليين، وأن تكون هذه السلطات غير مقيدة ويترك تقديرها للمراجع الداخلي، وأن تكون متغيرة ومرنة حسب الظروف المختلفة وذلك خوفاً من إساءة استعمال المراجع الداخلي لهذه السلطات⁽⁴⁾.

يتضح للباحث من مقومات نظام المراجعة الداخلية أن النظام الجيد ينبغي أن يحدد فيه وبشكل واضح السلطات والأعباء، فكلما كان هيكل النظام واضح ودقيقاً كلما كان تحقيق الأهداف أكثر سهولة ويسر، ويكون الأداء أكثر فاعلية وكفاءة وذلك لأن كل جزء من أجزاء النظام يعرف حدود مسؤولياته وبالتالي يستطيع أن يعمل بمستوى جيد، وينبغي أن يكون النظام متكامل أو متجانساً مع تحديد دقيق للأهداف وبذلك يستطيع أن يوفر قدراً من الرقابة التي تزداد قوة وفاعلية بمنحها لمرونة المطلوبة.

يستطيع الباحث إضافة المقومات التالية:

أ. إلمام نظام المراجعة الداخلية بأهداف وخطط وسياسات الأداء في المنشأة وطبيعة أنشطتها.

ب. أن تتسم تقارير المراجعة الداخلية بالموضوعية والحياد والنزاهة والوضوح وأن يتم الأخذ بكل الملاحظات والآراء التي يبديها المراجع.

ج. إقتناع الإدارة العليا بدور وأهمية المراجعة الداخلية.

د. إلا يقوم المراجع الداخلي بأي أعمال تنفيذية تخضع لنطاق مراجعته بمعنى الإيشتراك في تنفيذ الأداء.

هـ. تبعية إدارة المراجعة الداخلية لأعلى وظيفة في هيكل المنشأة.

و. تخطيط جميع عمليات المنشأة وإعداد دليل لأعمالها.

ز. أن يسود التعاون بين المراجع الداخلي والعاملين بالمنشأة وأن تتوفر الثقة بينهم.

خلاصة المبحث الأول:

بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث نشأة المراجعة الداخلية وتطورها عبر التاريخ ثم مفهومها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأهمية المراجعة الداخلية للمتقدمين من خدمتها وخصائصها وأنواعها أيضاً نطاق عمل المراجعة والغرض منها وأخيراً تطرق الباحث إلى مفهوم النظام بصورة عامة ثم نظام المراجعة الداخلية والوظائف التي يقوم بها والمقومات التي يتركز عليها النظام أن المراجعة الداخلية عملية منهجية منظمة تضمنت مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة لها أهداف ومعايير متفق عليها بأدلة إثبات موضوعية وعرضها للمستفيدين وهدفت المراجعة إلى حماية وحفظ الأصول وزيادة قيمة المنشأة من خلال الشراكة في التخطيط الاستراتيجي وتقديم السياسات المالية والإدارية .

1- نادر شعبان إبراهيم السواح، مرجع سابق، ص 94 .

2- بدر آدم محمد، تقويم نظام الرقابة الداخلية في بيئة النظم المحاسبية الالكترونية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م، ص 58 .

3- غاش وشعبان، لقصور مريم، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011م، ص 20 .

4- علي عبدالقادر ذنبيات، نوال كفوس، مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي، مجلة الدراسات التجارية، الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1، 2012م، ص 35.

المبحث الثاني

المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات ومعايير المراجعة ونشاط المراجعة

أولاً: المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات:

إن نظم المعلومات الإدارية الحديثة تعتمد على توفير المعلومات وهذا التوسع في استعمال الحاسبات الإلكترونية أدى إلى إضفاء أهمية جديدة لدور المراجع الداخلي، من ناحية حيث يستخدم الحاسب الإلكتروني في أكثر من نشاط من أنشطة المنشأة وبالتالي أصبح جانب كبير من بيانات الأنشطة يتم تشغيلها إلكترونياً، ومن ناحية أخرى فإدارة التشغيل الإلكتروني أصبحت أحد الإدارات في المنشأة بحيث أضافت عبئاً جديداً على المراجع الداخلي، على الرغم من أن مفهوم المراجعة الداخلية لن يتغير بعد استخدام الحاسبات الإلكترونية عنه قبل استخدامها إلا أن أسلوب المراجعة التقليدية سوف يتأثر نتيجة لتطبيق نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات نظراً لما أحدثه استخدام الحاسب من تغير في وسائط المدخلات وفي أسلوب تشغيل البيانات وفي شكل المعطيات بالإضافة إلى التغير الذي حدث في أسلوب تخزين البيانات، وقد أدى استخدام الحاسبات الإلكترونية في تشغيل البيانات إلى التغلب على مشكلة دقة المعلومات ومدي أهميتها وإمكانية الاعتماد عليها والثقة بها وسرعة الحصول عليها ومع ذلك فإن استخدام الحاسبات الإلكترونية له آثار على المراجعة الداخلية، ويمكن تقسيم هذه المؤثرات إلى تأثيرات إيجابية وتأثيرات سلبية كما يلي⁽¹⁾:

1. التأثيرات الإيجابية للحاسبات الإلكترونية:

أ. استخدام أساليب الرقابة المبنية ذاتياً.

ب. استخدام أساليب الرقابة المبرمجة.

1- زين يوسف، تفعيل المراجعة عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية، الجزائر: المركز الجامعي بالوادي، 2012م، ص5.

ج. إستخدام اختيار رقابة الحدود المبرمجة.

د. تعقد نظم تشغيل المعلومات المحاسبية.

ه. تطوير نظم التقارير والمعلومات والاتصالات.

2. التأثيرات السلبية للحاسبات الإلكترونية على المراجعة الداخلية:

أ. إستخدام نفس البيانات الأصلية كمدخلات لأغراض مختلفة متعددة.

ب. تشغيل البيانات الأساسية من خلال قناة واحدة.

ج. السيطرة الكاملة للمشغل على عملية التشغيل.

د. غياب النظرة الناقدة للعنصر البشري.

ه. النفوذ المتزايد لمحلي النظم ولمعدي البرامج في النظام.

يمكن التغلب على هذه المشاكل بإتباع الآتي:

أ. التأكد من مدى كفاءة وسائل الرقابة الداخلية.

ب. التأكد من مدى الإلتزام بوسائل الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها.

ج. التأكد من مدى دقة وكفاءة المخرجات.

حتى يتسنى للمراجع الداخلي تقييم نظم المعلومات الإدارية تتطلب وجود مجموعة من المعايير التي يسترشد بها المراجع الداخلي في عملية القياس والتقييم وأهميتها لمن يستخدمها لأنها توضح الكيفية التي يتم بها تقييم نظم المعلومات وتحدد درجة الإعتداد والثقة للمعلومات وهي⁽¹⁾:

1. معيار الملائمة.

2. معيار التكامل.

3. معيار المرونة.

4. معيار التوقيت الملائم.

5. معيار الدقة.

6. معيار التكلفة.

تتصف البرامج العامة للمراجعة الإلكترونية بالآتي:

1. لا تتطلب هذه البرامج خبرة متعمقة للمراجعة الداخلية في مجال التشغيل الإلكتروني للبيانات.

2. هذه البرامج تحقق للمراجع إستقلال عن أفراد إدارة التشغيل الإلكتروني للبيانات، كل برنامج من هذه البرامج يمكن إستخدامه في عدة نظم مختلفة، وهذا يقلل الحاجة إلى إستخدام برامج مراجعة مصممة خصيصا لمراجعة كل النظام، وتشمل أهداف المراجعة الداخلية نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات في:

أ. تقييم كفاءة نشاط التشغيل الإلكتروني لبيانات أي مدى حسن استغلال الموارد المحددة له.

ب. فحص السياسات والإجراءات الموضوعية ووسائل الرقابة المستخدمة للتأكد من مدى الإلتزام بها.

ومن هنا نجد أن نجاح نظام الرقابة الداخلية يتوقف أولا على الإحترام المتبادل بين مصمم النظم وبين المراجع فيما يتعلق بإمكانيات كل منهما، ففي معظم المنشآت نجد أن عملية تصميم النظم لم تتقدم للحد الذي يستثمر فيه دور المراجع الداخلي بالكامل، وهكذا ففي بداية منشأة جديدة ينبغي على مصمم النظم والمراجع الداخلي المستقل أن يتفقا على وضع مجموعة من القواعد المشتركة.

يجب تحديد دور مصمم النظم والمراجع الداخلي بواسطة الإدارات التي يعملون بها وأن يتم الإتفاق على هذا الدور ويتوقف على الفهم المشترك لهذا الدور إذ أن من واجب مصمم النظم والمراجع الداخلي الإتفاق على طريقة

1- متولى محمد الجمل، عبد المنعم محمود عبدالمنعم، المراجعة الإطار النظري والمجال التطبيقي، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998م، ص160.

مقبولة للعمل يجب أن تكون هنالك ضمانات تحافظ على إستقلال المراجع الداخلي عند تنفيذ وظيفة المراجعة الداخلية ويجب تهيئة الجو المناسب الذي يساعد على وجود علاقات مفتوحة بين المراجع الداخلي ومصمم النظم. يحتاج الأداء السليم للنظام إلى أن يكون نظام الرقابة الداخلية مستمرا من بداية العملية حتى نهاية تشغيله وفي العادة فإن التشغيل يتجاوز عدة إدارات داخل المشروع والمراجع الداخلي بما لديه من حق في دخول إدارات المنشأة يمكن له أن يساعد مصمم النظم في عملية تجميع البيانات وفهم العلاقة التي تربط بين الرقابة على الأجزاء اليدوية من التشغيل وتلك الآلية⁽¹⁾.

بعد أن يطمئن المراجع الداخلي على سلامة تصميم وتشغيل صور الرقابة الإجرائية فإن من واجبه أن يتدخل في عملية تطوير نظام المعلومات وهذا لا يعني أن المراجع يجب أن يشترك إشتراكا فعليا في عملية التطوير، ولكن يعني أن واجب المراجع الداخلي أن يدرس وأن يوافق على ما يتم إتخاذ أثناء تصميم الخطوط العريضة للبرنامج، وفيما يلي النقاط التي يجب على المراجع الداخلي أن يوليها اهتمامه⁽²⁾:

1. أن النظام قد تم تطويره بما يتفق من معايير الإدارة، بمعنى أن النظام قد تم فحصه وقبوله من الإدارات المستفيدة في مراحل مناسبة وأن المستندات المتعلقة بالنظام قد تم قبولها ووضعها بالكيفية المقررة.
2. أن النظام يتضمن مستوى رقابة مقبول وتتوقف صورة الرقابة على نوع النظام ولكن يتضمن عادة ما يلي:
 - أ. وضع رقابة على البيانات الداخلة ومراجعة النتائج مع المجاميع الرقابية المناسبة مراجعة معقولة على البيانات المقبولة على التشغيل، الاحتفاظ بالمجاميع الرقابية على الملفات العامة.

ب-وجود مسار مناسب للمراجعة يضمن إمكانية تتبع العمليات الفردية من خلال النظام من البداية إلى النهاية. إذا لم يستطيع المراجع الداخلي أن يقتنع بالنقاط السابقة فمن واجبه الإتصال بالإدارة للتأكد من أن العيوب التي كشفت عنها المراجعة الداخلية قد تم تصحيحها قبل أن يصبح النظام صالحا للتشغيل لأنه من الصعب إجراء التعديلات بعد أن يصبح النظام صالحا للتشغيل أو القيام بمثل هذه التعديلات في أثناء كتابة البرامج. بالرغم من قيام الحاسب الآلي بالعمليات المنطقية عن طريق إجراء المقارنات الفعالة والسريعة والمساعدة أيضا في تخزين كميات هائلة وضخمة من البيانات وإستخراجها من الذاكرة في وقت قصير يجب على المراجع الداخلي أن يدرك أن هذه الخصائص المتعددة والمتنوعة لإستخدام الحاسب الآلي في المنشآت المختلفة وفي الأعمال المحاسبية لم تغني عن ظهور المشاكل التالية⁽³⁾:

1. مشكلات تتعلق بالبرامج.
2. مشكلات تتعلق بالأجهزة.
3. مشكلات تتعلق بنقل البيانات (المدخلات).
4. مشكلات تتعلق بتشغيل البيانات (المعالجة).
5. مشكلات تتعلق بنقل المعلومات (المخرجات).
6. مشكلات تتعلق بالتأهيل العلمي والعملية للمحاسبين الأفراد.
7. مشكلات تتعلق بالرقابة على الحاسوب (المانعة – الوقائية – المصححة).
8. مشكلات تتعلق بالتدقيق عند استخدام الحاسوب.

ثانياً: مفهوم وأهداف ومراحل ومشاكل المراجعة الإلكترونية:

1. مفهوم المراجعة الإلكترونية:

1- المرجع السابق، ص163.
 2- السيد محمد السيد، دراسات في المراجعة والحاسبات الإلكترونية، القاهرة: مجلة المال والتجارة، 1979م، ص119.
 3- خيرى ضيف، محمد شوقي عطا الله، عمر حسين، دراسات في النظم المحاسبية، بيروت: دار النهضة العربية، 1972م، ص168.

يقصد بالمراجعة الإلكترونية بأنها: عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المراجع في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق⁽¹⁾.

عملية جمع وتقييم أدلة لتحديد ما إذا كان استخدام نظام الحاسوب يساهم في حماية أصول المؤسسة، ويؤكد سلامة بياناتها، ويحقق أهدافها بفعالية، ويستخدم مواردها بكفاءة⁽²⁾.

عملية منظمة وموضوعية للحصول على أدلة الإثبات الورقية والإلكترونية الخاصة بمزاعم الإدارة وتقييمها تقييماً موضوعياً كما في تقييم كل من الرقابة الداخلية والبيانات وأمن المعلومات في جميع مراحل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني من مدخلات وتشغيل ومخرجات ثم تمشي هذه المزاعم مع المعايير المحددة وتوصيل النتائج إلى المستخدمين الذين يهمهم الأمر⁽³⁾.

عملية تجميع وتقييم الأدلة لتحديد مدى كون نظام الكمبيوتر قد تم تصميمه ليحتفظ بالبيانات متكاملة، ويحمي الأصول، ويسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية واستخدام الموارد بفعالية⁽⁴⁾.

من التعريفات السابقة يلاحظ الباحث أن مفهوم التدقيق لم يتغير في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، إلا أن استخدام الحاسب الآلي يغير من طريقة معالجة وتخزين وإسترجاع وإيصال المعلومات المالية.

2. أهداف المراجعة الإلكترونية:

إن استخدام نظام الحاسوب إنجاز أعمال التدقيق تسمح للمدقق بالإستفادة من إمكانيات الحاسوب في تنفيذ هذه الأعمال بسرعة وبدقة أكبر حيث تمكنه من استخدام برامج الحاسوب لقراءة البيانات المطلوب التحقق منها وإختيار العينات وإجراء الخطوات اللازمة لجمع الأدلة كما تساعده في تنفيذ الإختبارات المنطقية والحسابية وبالتالي سهل الحاسوب للمدقق عملية التحقق من صحة العمليات السابقة وبتكلفة أقل من تكلفة الأداء اليدوي أي أن استخدام الحاسبات الإلكترونية في إدارة البيانات المحاسبية قد أدى أو يساهم في تحقيق الأهداف التالية⁽⁵⁾:

أ. الإقتصاد: أي أن هدف المدقق فحص استخدام الحاسوب للتأكد من أنه يستخدم بأقصى طاقة ممكنة لخدمة الوحدة الإقتصادية وبأقل التكاليف ويوفر المعلومات والبيانات المطلوبة في الوقت المناسب مما يعود بالمنفعة على الوحدة الإقتصادية.

ب. الفعالية: أي أن هدف المدقق فحص فعالية الأدوات الرقابية للتأكد من كفاءة نظام الرقابة الداخلية في جميع الأنشطة الإدارية والمالية والتشغيلية.

ج. الكفاية: أي أنه يجب على المدقق التحقق من استخدام الحاسوب لتلبية المتطلبات الأكثر أهمية بالنسبة للمنشأة بحسب مفهوم الأهمية النسبية.

د. الحماية: بمعنى أن يتأكد المدقق من حماية النظام من مختلف المخاطر المرافقة استخدامه ومن أهمها إتهيار النظام وفقدان البيانات المخزنة على الأقراص الحاسبية ومشكلات الفيروسات وسرقة البيانات أو التخريب المتعمد الذي قد تعرض له النظم لتغطية المخالفات التي قد يرتكبها بعض العاملين.

3. مراحل المراجعة الإلكترونية:

يقوم المراجع بتنفيذ مهام عملية مراجعة الإلكترونية في أربعة مراحل تتمثل في مرحلة قبول التكاليف ومرحلة التخطيط لعملية المراجعة ومرحلة تنفيذ عملية المراجعة ومرحلة التقرير، وفيما يلي تناول هذه المراحل بالشرح:

1- أيمن محمد نمر الشنطي، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهنة تدقيق الحسابات، بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 27، 2011م، ص 442

2- نادر شعبان، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م، ص 104.

3- محمد وضاح الزين، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، د.م. دن، 2012م، ص 1.

4- عباس نوار كحيط الموسوي، مدى كفاءة أساليب التدقيق الخارجي في ظل التشغيل الإلكتروني لنظم المعلومات المحاسبية، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية، العدد 1، 2002م، ص 112.

5- صبيحة برزان، أثر التدقيق الإلكتروني في رفع الإستقلالية وكفاءة المدقق الخارجي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 1، العدد 2، 2014م، ص 204.

أ. مرحلة قبول التكليف: يعد قرار التكليف من القرارات التي تتميز بالصعوبة نظرا للضغوط المتعارضة بين إعتبرات البرمجية والإعتبرات المهنية الألفة لإلتخاذ هذا القرار، ومن ثم يواجه المراجع مخاطر قبول التكليف) هو الخطر الناتج من إحتمال تعرض المراجع لمسألة قانونية ومهنية ينتج عنها غالبا خسائر مادية نتيجة قبوله لأعمال التكليف ووجود إحتمال الإلتزام بمعايير المراجعة في أداء التكليف⁽¹⁾.

ب. مرحلة تخطيط عملية المراجعة: هي مرحلة زيادة التعمق في المعلومات والتوسع في بناء قاعدة البيانات للبدء بعملية للتخطيط للمراجعة ليتمكن من تقديم كل من الخطر الحتمي وخطر الرقابة، ويستطيع المراجع عن طريق الإجراءات التحليلية من تعزيز فهمه لنشاط المنشأة وذلك بإستخدام أساليب مراجعة نظم المعلومات المحاسبية الألكترونية مثل برنامج المراجعة العامة وغالبا ما تقدم النتائج التي يتم الحصول عليها من الإجراءات التحليلية إرشاد مبدئي حول ما إذا كان هناك تحريف جوهري أم لا وعليه يستطيع المراجع تصميم إختبارات تركز على مناطق الخطر⁽²⁾.

ج. مرحلة تنفيذ وتقرير المراجعة: تنفيذ عملية المراجعة: بعد إعداد الخطة العامة وبرنامج المراجعة تأتي مرحلة تنفيذ الخطة عن طريق المراجع وفريقه وتهدف هذه المرحلة من العمل على جمع أدلة إثبات كافية وملائمة. يقوم المراجع في هذه المرحلة بتنفيذ نوعين رئيسيين من الإختبارات في ظل الأنظمة هما:

i. إختبار مدى الإلتزام: هي إختبارات تهدف للحصول على أدلة إثبات ماثمة عن طريق إختبار مدى كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية المتعلقة بمزاعم الإدارة بشكل غير مباشر (الرقابة العامة) ونظام الرقابة الداخلي المتعلقة بمزاعم الإدارة بشكل مباشر (الرقابة على التطبيقات) وهل تتوافق مع التقييم المبدئي لها في مرحلة التخطيط أما إذا نتج عن هذا الإختبارات وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية ومن ثم تغيير مدى الإختبارات الجوهرية وطبيعتها.

ii. إختبارات تفاصيل العمليات والأرصدة: هي عبارة عن إجراءات مصممة لتنفيذ مجموعة من الإختبارات للحصول على أدلة إثبات توفر تأكيد مناسب من تحقق أهداف الوجود والدقة والإكتمال والتصنيف والتوقيت والترحيل والإفصاح لجميع العمليات التي يقوم بها نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني للمنشأة محل المراجعة والهدف من هذا الإختبار تحديد ما إذا كان هناك تحريفات جوهرية بالقيمة النقدية لرصد حساب⁽³⁾.

4. مشاكل المراجعة الإلكترونية:

تتمثل مشاكل المراجعة الإلكترونية في الآتي:

أ. بعض صور الإحتيال في نظم المعلومات المحاسبية:

تزيد مخاطر الإحتيال والغش نتيجة ضعف نظم الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وعليه كان علي المراجع ضرورة فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية الخاصة بالنظام الإلكتروني الا أن هناك العديد من صور الإحتيال التي تظهر قدرة المحتال علي إستخدام الحاسب الإلكتروني في التغلب علي الرقابة الداخلية⁽⁴⁾.

ب. مشاكل نظم الرقابة الداخلية الخاص بنظم المعلومات المحاسبي الإلكتروني:

الأولى: مشاكل متعلقة بالعاملين بالشركة محل المراجعة:

i. تواطؤ الإدارة: من الأسباب الرئيسية وراء ضعف نظم الرقابة الداخلية نتيجة وجود بعض المستويات الإدارية في وضع يسمح لها بتخطي نواحي الرقابة المصممة لمنع الغش والإحتيال المرتكبة من قبل موظفين آخرين، وهنا يمكننا ان نحدد ملامح التواطؤ الإدارة من عدة ملاحظات قد نلاحظها في:

1- عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، عادل نعمة أهمل نجيب، دراسات في المراجعة المتقدمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص 44.

2- محمد وضاح الزين، مرجع سابق، ص 41.

3- عبد الوهاب نصر على، خدمات مراقب الحسابات لسوق المال، المتطلبات المهنية ومشاكل الممارسة العملية في ضوء معايير المراجعة المصرية والدولية والأمريكية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م، ص 440.

4- عيد محمود حميدة خلف، أثر الإفصاح الإلكتروني للمعلومات المحاسبي علي تقدير المخاطر الملازمة لمراجعة القوائم المالية في ظل البيئة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، 2002م، ص 83.

- طلب الادارة بتصميم الرقابة الداخلية بأقل تكلفة.
- توجيه الادارة لتصميم نظم الرقابة داخلية للعمليات الروتينية وليس للعمليات غير الروتينية.
- ii. تركيز الوظائف والمعرفة في يد موظفين معينين: علي الرغم من أن نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية سوف تشتمل علي الأعمال اليدوية إلا أن عدد الموظفين القائمين علي تشغيل هذه النظم سوف ينخفض بشكل ملحوظ كما أنهم سيكونون علي علم بكيفية التشغيل وتوزيع المخرجات واستخدامها، وقد يكونوا علي علم بنقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية وبالتالي يكونون في وضع يمكنهم من تغيير أو تعديل البرامج والبيانات أثناء تخزينها أو تضييعها خاصة في حالة عدم فعالية إجراءات الرقابة الخاصة بالوصول للبيانات البرامج والبيانات صعوبة الفصل بين الوظائف نتيجة تركيز بعض العمليات داخل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في يد شخص لتنفيذ وظيفتين أو أكثر ومن ثم يتمكن من أخفاء الأخطاء المعتمدة وغير المعتمدة نتيجة لذلك تفقد الرقابة الداخلية أحد مقوماتها الأساسية المتمثلة في الفصل بين الوظائف.
- الثانية:** مشاكل متعلقة بنظام المعلومات المحاسبي الالكتروني⁽¹⁾:
- i. تركيز البرنامج والبيانات: غالبا ما يتم تركيز البيانات للعمليات وبيانات الملف الرئيسي بحيث لا تقرأ إلا في الحاسب الالكتروني المركزي أو عدد من الأجهزة الموزعة في أنحاء المنشأة وعادة ما يتم الاحتفاظ ببرنامج الحاسب الالكتروني التي تسمح بالوصول إلي هذه البيانات وتغييرها في نفس المكان الذي تحفظ فيه البيانات وهنا تكمن المشكلة ففي حالة عدم وجود نظم رقابة داخلية ملائمة تزيد مخاطر تدمير أو إجراء تعديلات في بيانات الملف الرئيسي بشكل معتمد وتزيد احتمالات الوصول إلي البرنامج والبيانات والتعديل فيها بدون تصريح أو تصديق رسمي.
- ii. اعتماد بعض أساليب الرقابة اليدوية كما علي نظم الرقابة الالكترونية: تخضع مخرجات نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني ومن ثم اعتماد الفحص اليدوي علي كفاءة نظم الرقابة الخاصة بالنظام الالكتروني فان ذلك يؤثر سلبا علي نتائج نظام الرقابة الداخلية.
- iii. إمكانية الاختراق من قبل برامج أخرى: تعد الفيروسات من الأساليب التي تمكن من اختراق نظام الرقابة الداخلية ويتسبب في تغيير أو تدمير البيانات والبرامج كما تستطيع هذه الفيروسات الإخفاء إما بطريقة الترميز أو بتغيير نفسها بعض الشيء في كل مرة تزايد فيها ويمكن تقسيم الفيروسات إلي ثلاثة أنواع:
- فيروسات ملفات التلويث وهي فيروسات تقوم بتلويث الملفات وتستطيع إحداث تغييرات في ملفات المالية.
- فيروسات التي تصيب بدء عمل نظام التشغيل.
- الفيروسات الصغيرة وتصيب عادة الملفات النصية وهي أكثر انتشارا.
- الثالثة:** مشاكل التأهيل العلمي والعملي لمراجع النظم المحاسبية الالكترونية:
- i. مشاكل التأهيل العلمي لمراجع النظم المحاسبية الالكترونية : تعد كليات التجارة والعلوم الإدارية وما يناظرها من معاهد المصدر الأساسي للتأهيل العلمي للمراجع وتزداد أهمية تحسين التعليم في مجال مراجعة النظم المحاسبية الالكترونية كنتيجة التطورات المستمرة والسريعة في تكنولوجيا الحاسب الالكتروني واستخدامها بشكل واسع في المنشآت وفي تنفيذ مهام عملية المراجعة وما يترتب عليها من مخاطر إلا أن التأهيل العلمي للمراجع في الجامعات محاط بالعديد من المشاكل.
- ii. مشاكل التأهيل العلمي لمراجع النظم المحاسبية الالكترونية : إن التأهيل العلمي في مكاتب المراجعة أمرا ضروريا ليمتلك المراجع الخبرة العملية التي تؤهله لممارسة المهنة إلا أن التأهيل العلمي يواجه العديد من المشاكل مثل قيام العديد من المراجعين بمراجعة نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية باستخدام أسلوب

1-صابر حسن الغنام، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف بالمواني البحرية المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1999م، ص 623.

المراجعة من حول الحاسب عدم توافر المغريات المادية طول الفترة الزمنية الأزمنة للاكتساب الخبرة عدم اهتمام بتدريب وتطوير فريق المراجعة داخل مكتب المراجعة⁽¹⁾.

الرابعة: مشاكل متعلقة بنظام المعلومات المحاسبي الالكتروني⁽²⁾:

- i. طبيعة المعالجة داخل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني : تقوم نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية بمعالجة البيانات المالية بشكل تلقائي وفقا لما هو مبرمج تماما حيث يتم تحديد جميع أنواع العمليات المالية والظروف التي يمكن إن حدث ويتم برمجتها من طريق مجموعة من الأوامر داخل النظام وعليه فإن أي خطأ في البرمجة يؤدي الي معالجة البيانات المالية بصورة خاطئة بشكل مستمر.
 - ii. الاحتفاظ بالبيانات الالكترونية لفترة زمنية قصيرة: يتم الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في ملفات نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني وتكون مقروءة بلغة الحاسب الالكتروني لفترة زمنية قصيرة نتيجة قيام نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني بتحديث جميع المجالات المرتبطة بعملية معينة مباشرة وبشكل تلقائي.
 - iii. غياب نظام الرقابة الداخلية : في ظل غياب أو ضعف نظم الرقابة الداخلية يسهل الوصول للبيانات وتطبيقها وبرامج نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني باستخدام نظم أخرى عن بعد من داخل أ وخارج المنشأة ومن ثم يتم تدمير السجلات الالكترونية أو تفسيرها بسهولة دون ترك أي دليل وكنتيجة يصعب علي المراجع الحصول علي أدلة إثبات تؤكد إنتاج النظام سجلات صحيحة تتضمن جميع المعلومات التي تحدث علما بأن العمليات المالية التي تمت سجلت في الملفات الرئيسية للنظام في شكل الالكتروني.
 - iv. عدم توافر مستندات ورقية في بعض مراحل النظام الالكتروني: حيث قد لا تتوفر مستندات المدخلات نتيجة إدخال البيانات مباشرة من داخل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني بدون توفر مستندات مؤيدة لهذه المدخلات كما في إدخال طلبات المبيعات داخل نظام مباشرة في حين يقوم النظام بالعمليات المحاسبية مثل الخصومات واحتساب الفائدة دون طلبات توثيق مرئي للعمليات المالية الفردية.
- الخامسة:** مشاكل متعلقة بالمراجع: حيث تتمثل هذه المشاكل في⁽³⁾:
- i. التأهيل العلمي والعمل للمراجع: تعد مشكلة التأهيل العلمي والعمل للمراجع من أهم المشاكل التي تؤثر سلبا علي جمع أدلة إثبات الالكتروني نتيجة عدم امتلاك المراجع الخليفة الأكاديمية والمهنية فيما يتعلق بالحاسب الالكتروني بشكل جزئي أو كلي.
 - ii. ارتفاع تكلفة الأساليب الالكترونية في المراجعة: إن استخدام المراجع للأساليب التي تعتمد علي الحاسب الالكتروني في تنفيذ عملية المراجعة يترتب عليه زيادة في التكاليف التي يتحملها المراجع كما في أجهزة الحاسب الالكتروني واقتناء وتطوير البرامج وتكاليف تعليم وتدريب المراجعين والمساعدات المنفذين⁽⁴⁾.
 - iii. الاعتماد علي الحكم الشخصي للمراجع إن إبداء المراجع رأيه الفني يتطلب قدر من الحكم الشخصي المهني الذي يظهر في معظم مهام عملية المراجعة كما في تخطيط عملية المراجعة وتحديد الأهمية النسبية وتقييم المخاطر مقدار وأنواع أدلة الإثبات المطلوبة لتأكيد وتدعيم الرأي الفني للمراجع ثم تقييم هذه الأدلة كما يعتمد المراجع علي الحكم الشخصي في تحديد أساليب المراجعة المستخدمة في تنفيذ مهام عملية المراجعة مما يؤدي عدم وجود معايير وقواعد خاصة تحكم التأثير الشخصي إلي وجود أحكام شخصية غير سليمة خاصة في المهنة في السنوات الأخيرة.

1- عيد محمود حميدة خلف، أثر الإفصاح الالكتروني للمعلومات المحاسبية علي تقدير المخاطر الملازمة لمراجعة القوائم المالية في ظل البيئة الالكترونية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببها، جامعة الزقازيق، العدد 2002م، ص 63-64.

2- محمد المعز المجتبى ابراهيم طه، تخطيط وتنفيذ المراجعة الخارجية في ظل النظم المحاسبية الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 46: 2015م، ص 118.

3- ليلي عبد الحميد لطفي، أثر استخدام النظم الالكترونية في المراجعة علي كفاءة الأداء المهني للمراجع، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر بنات، العدد 23، 1997م، ص 67-69.

4- محمد حسن عبد الوهاب، أثر المراجعة الالكترونية علي جودة عملية المراجعة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م، ص 43.

ثالثاً: معايير المراجعة الداخلية:

1. مفهوم المعايير:

المعايير في اللغة: وردت في القرآن الكريم بمعنى قنطار، حيث قالت عالي: (واتيتم إحداهن قنطاراً) (سورة النساء، الآية (20) بمعنى هو اسم للمعيار الذي يوزن به، وهو ميزان أو مقياس متفق عليه وأساس للحكم والمقارنة⁽¹⁾، كما هو الرطل والرّبع⁽²⁾، وعرفها مجمع اللغة العربية بأنها، نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء في فالعايربين المكيالين بمعنى أختبرهما لمعرفة مدى تساويهما، أو عاير المكيال والميزان بمعنى أمتحنه لمعرفة صحته⁽³⁾، وهي المرجع الذي يستند إليه لضبط مقدار وحدة القياس⁽⁴⁾، وهي وحدة مرجع القياس، وعاير الميزان إذا قايسه وإختبره بغيره لمعرفة صحته، وعاير شيما جعل له قياساً وتعني القاعدة ونظاماً⁽⁵⁾، وتعتبر ترجمة لكلمة المعايير اصطلاحاً: عرفت بأنها، قاعدة أو مجموعة قواعد تنظم الأداء أو لقياسه أو قياس طول أو وزن شيء معين، فهو المقياس أو الطريقة أو الإتجاه المتفق عليه بين كافة الناس ودليلهم للأداء أو للوصول إلى معرفة شيء ما وتحديد به دقة⁽⁶⁾، عرفت بأنها، نماذج أو إرشادات عامة تؤدي إلى توجيه وترشيد الممارسة العملية في المحاسبة والتدقيق⁽⁷⁾، عرفت بأنها نموذج يعتمد على العرف ويحظي بالقبول العام وأساس متفق عليه في التطبيق المحاسبي السليم ويستخدم كأساس للمقارنة، عرفت بأنها وسيلة للحكم على أداء شخص لعمل معين وتتميز بأنها قابلة للتطبيق، مرنة وتواكب التطور، وسيلة للقياس والحكم، متفق عليها سواء من خلال الإلتزام باتباعها بموجب قانون أو قرار رسمي أو بإجماع هيئة مهنية أو قناعة الأفراد بها و نموذج يسترشد به الشخص أثناء القيام بأداء واجباته⁽⁸⁾.

يستطيع الباحث تعريف المعايير بأنها، درجة الأفضلية أو الامتياز المطلوبة لغرض معين كمقياس أو وزن، وعلى الآخرين التماثل مع هو مسيرته ويتم بواسطة الحكم على دقة أدائهم. كما يستنتج الباحث من تعريفات المعايير بأنها: أ. مجموعة قواعد أو مقاييس تنظم شيء معين. ب. إتجاه المتفق عليه بين كافة الناس ودليله مل لأداء أو للوصول إلى معرفة شيء ما. ج. نموذج يعتمد على العرف ويحظي بالقبول العام.

3. معايير المراجعة:

عرفت معايير المراجعة بأنها مجموعة من الإرشادات عامة لمساعدة المراجعين على تنفيذ مسؤولياتهم المهنية عند مراجعة القوائم المالية التاريخية، وهي تشتمل على إعتبرات الجودة المهنية منها، الكفاءة والحياد، ومتطلبات التقرير، وأدلة المراجعة⁽⁹⁾.

1- سعيد محمود عرفة، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، (القاهرة: دار الإنسان، 1977م)، ص24.

2- عمر حسنين، استخدام الحاسب الإلكتروني في مجال الأنظمة الفرعية للمحاسبة التحليلية، بيروت: دن، 1972م، ص37.

2-Stewart, J, Subramaiam, N, 2010, Internal Audit Independence and Objectivity, Emerging Research Opportunities, Managerial Auditing Journal, January, Vol. 25, No. 4p33.

4-www.tcci. net.ly

5-www.arab.ency.com

6- عطاء الله أحمد سويلم، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، عمان: دار الراية، 2009م ص59.

7- السعيد قاسمي، فرحات عباس، النظام المحاسبي المالي الجديد ومدى تنميته مع المعايير المحاسبية الدولية، الجزائر: وزارة التعليم والبحث العلمي، معهد العلوم الاقتصادية التجارية علوم التدبير، الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي المالي الجديد في ظل معايير المحاسبية الدولية، 2012م، ص4.

8- صلاح الدين عبد الرحمن فهمي، مقارنة معايير المحاسبة الدولية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2000م، ص90.

9- حسين يوسف القاضي، د. مأمون توفيق حمدان، المحاسبة الدولية ومعاييرها، عمان: دار الثقافة للنشر، 2008م، ص103.

عرفت بأنها، أداة الحكم على مستوى الكفاءة المهنية، ودرجة الاتساق التي يصل إليها المراجعون عند أدائه مل وظائفهم، أو نموذج أداء ملزم يحدد القواعد العامة الواجب إتباعها عند تنفيذ عملية المراجعة، ومقاييس لتقويم فاعلية المراجع ونوعية عمله الذي يؤديه ويتم صياغتها عن طريق المنظمات المهنية أو التشريع أو العرف المهني⁽¹⁾.

يستطيع الباحث تعريف معايير المراجعة بأنها، إرشادات ونماذج ملزمة يتعين للمراجعين إتباعها عند تنفيذ عملية المراجعة لتساعد في إضفاء الثقة علي المعلومات المتضمنة في التقارير والقوائم المالية.

يستنتج الباحث من تعريفات معايير المراجعة بأنها:

أ. تساعد في إضفاء الثقة علي المعلومات المتضمنة في التقارير والقوائم المالية.

ب. إرشادات لمساعدة المراجعين على أداء وظائفهم.

ج. نماذج ملزمة يتعين على المراجعين إتباعها عند تنفيذ عملية المراجعة.

د. تدعم الثقة في المراجعة كمهنة معترف بها.

هـ. تساعد في جعلها ذات كيان مستقل وبدونها تصبح مزاولة المهنة قليلة الفائدة.

المعايير بصورتها النهائية في المؤتمر الدولي السنوي السابع والثلاثين لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي عام 1978م⁽²⁾، أسهمت المعايير المهنية في ظهور مهنة المراجعة الداخلية، وقد أخذ معهد المراجعين الداخليين الأمريكي على عاتقه مهمة تطوير معايير المراجعة الداخلية ومتابعة تطويرها وتحديثها وفق، متطلبات ما يستجد من أحداث وتطورات مع مرور الزمن⁽³⁾.

عام 1974م قام معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة بتشكيل لجان لدراسة وإقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في المراجعة الداخلية، عام 1977م إنتهت اللجان من أعمالها وتم المصادقة عليها، كما أن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي أصدر نسخة من المعايير عام 2000م ضمن ما أسماه إطار الممارسة المهنية والتي اشتمل على ثلاثة أقسام، إختص الأول منها بتعريف المراجعة الداخلية، والثاني بالإطار الأخلاقي، أما الثالث فقد اشتمل على المعايير⁽⁴⁾.

3. معايير المراجعة الداخلية:

عرف معايير المراجعة الداخلية بأنها، إعلان مهني رسمي يصدر عن هيئة معايير المراجعة الداخلية يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة المراجعة الداخلية وتقييم أداءها⁽⁵⁾، عرفت بأنها الميزان أو المقياس أو المقدار الذي يحكم عمل المراجعة الداخلية، وهي تعتبر الأسلوب الرقابي داخل النظام الرقابي للمنشأة⁽⁶⁾، عرفت بأنها المقاييس والقواعد التي يتم الإعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي بحيث تمثل نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يتعين أن تكون وفقاً لما أعتمد من قبل معهد المراجعين الداخليين⁽⁷⁾.

1- ندى قسم السيد حاج أحمد، معايير المحاسبة الدولية في ظلالة عولمة وتطبيقها في السودان، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م، ص 38.

2- عبدالرحمن عبدالله عبد الرحمن عبد الله، التغيير الإداري للسياسات المحاسبية- الآثار والدوافع والمعالجة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م، ص 10.

3- الفينار رينز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل نظري متكامل، ترجمة محمد عبد القادر، أحمد حامد حجاج، الرياض: دار المريخ للنشر، 2008م، ص 40.

4- عبدالمهدي عباس محمد، باننوف يقنجم، أجهزة التدقيق الداخلي في ظل المعايير العامة، بغداد: جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 2، العدد 15، 2008م، ص 24.

5- خلف الله عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006م، ص 31.

6- أم محمد العمري، فضل عبد الفتاح، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأردن، المجلد 2، العدد 3، 2006م، ص 230.

7- www.theiia.org, The Institute of Internal Auditors, Code of Ethics and Standards for. the Professional Practice of Internal Auditing, 2004, P4.

يستطيع الباحث تعريف معايير المراجعة بأنها، إرشادات أو نماذج وأسس يتم الرجوع إليها لمعرفة مدى سلامة الإجراءات المعينة أو مدى ملائمة التطبيق بهدف تحسين الإجراءات وعدم الانحراف، وتوفير العدالة والموضوعية في المراجعة الداخلية.

يستنتج الباحث من تعريفات معايير المراجعة الداخلية بأنها:

- أ. نماذج وإرشادات تساعد في تنفيذ أنشطة المراجعة الداخلية بشكل فعال.
- ب. الأسس التي يتم الرجوع إليها لمعرفة مدى سلامة الإجراءات المعينة.
- ج. توفر العدالة والموضوعية في المراجعة الداخلية.
- د. بدونها لا تكتمل الدورة الرقابية للفحص و المراجعة بالمنشأة.

4. أهمية معايير المراجعة الداخلية:

تتمثل أهمية معايير المراجعة الداخلية في⁽¹⁾:

- أ. تعتبر ضرورية بالنسبة للمراجعين الداخليين لأنها تضع المبادئ الأساسية التي سوف يلتزموا بها عند مما رست عمل مهامهم⁽²⁾.
- ب. المعايير ضرورية بالنسبة للإدارة إذ أن وجود معايير مهنية يلتزم بها المراجعين الداخليين سيمكن الإدارة من الاعتماد علي التأكيدات والتقارير التي يقدمها المراجعين الداخليين عند أدائهم لوظائفهم في المنشأة⁽³⁾.
- ج. وجود معايير مهنية يلتزم بها المراجعين الداخليين يعتبر ضروريا بالنسبة للمراجع الخارجي ليطمئن على متانة وكفاءة عمل المراجعين الداخليين.
- د. يتم الإسترشاد عند إعداد المواد التدريبية للمهنيين الجدد⁽⁴⁾.

يستطيع الباحث إضافة الأهمية الآتية:

- أ. إرشادات تستخدم لتقييم المراجعين الداخليين والحكم على عمله، وتوفير المصداقية للمستفيدين.
- ب. تحديد المواصفات والمتطلبات الشخصية التي يجب توافرها في المراجع الداخلي ونوعية أداءه.
- ج. يوفر للمراجع الداخلي أساسا للتقييم الذاتي في ضوء المسؤولية المهنية.

5. أهداف معايير المراجعة الداخلية:

تسعى معايير المراجعة الداخلية إلى تحقيق الأهداف التالية⁽⁵⁾:

- أ. تفصح عن المبادئ الأساسية التي توضح كيفية ممارسة المراجعة الداخلية.
- ب. وضع إطار عامل أداء وتعزيز القيمة المضافة التي تحققها أنشطة المراجعة الداخلية.
- ج. تقوية أداء الإدارة وتضع أسس لقياس وتقييم أداء وحدات المراجعة الداخلية⁽⁶⁾.
- د. المساعدة في توصيل معلومات للآخرين عن دور ونطاق وأهداف المراجعة الداخلية.
- هـ. التأسيس لعمليات ومعالجات تنظيمية متطورة وتشجيع إدخال تحسينات عليها⁽⁷⁾.

يستطيع الباحث إضافة الأهداف التالية:

- أ. الضمانة الوحيدة لإصدار معلومات مفيدة من أجل إتخاذ القرارات السليمة والتنبؤ بالفشل المالي.

1- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص59.

2- أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص346.

3- The Institute of Internal Auditors, International Standard for the Professional Practice of Internal Auditing Government Accountability Office Government Audit Standards, a comparison 2nd edition, 2012, p4.

4- أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، عمان: دار الصفاء للنشر، 2009م، ص34.

5- عصام محمد الطويل، مدى فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية -دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص51.

6- رافت على رضوان، معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد2، 2006م، ص165.

7- محمد عصام نوار، دراسات مهنية في المحاسبة والمراجعة- النظام المحاسبي الموحد الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1989م، ص49.

- ب. المعايير تؤدي إلى تحسين جودة ونوعية المعلومات المحاسبية وكميتها.
- ج. تقلل من الإجهادات في استخدام الطرق المحاسبية.
- د. المعايير تؤدي وتؤكد على حماية حقوق أصحاب الملكية وكافة المستخدمين للمعلومات المحاسبية.
- هـ. تقويم جودة الإدارة في تنفيذ المسؤوليات والمهام، وتفهم دور ومسؤوليات المراجعة الداخلية.
- و. الارتقاء بالمحاسبة والمراجعة أكاديمي أو مهني حتى تواكب التطورات والمستجدات في كافة المجالات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية.

6. معايير المراجعة الداخلية:

ساهم معهد المراجعين الداخليين الأمريكي في تطوير مهنة المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق الاستفادة من خدماتها، وتعتبر من الجهود الفعالة له على صعيد التطور المهني قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء للمراجعة الداخلية والتي تضمنت:

المجموعة الأولى: معايير الإستقلال تتمثل معايير الإستقلال في (1):

الاستقلال: يعتبر عنصراً أساسياً في المراجعة الداخلية وأمر ضرورياً لتحقيق فعاليتها، وهو يخدم ثلاثة أغراض رئيسية للمراجعة الداخلية هي:

أ. الحرية في المراجعة.

ب. الموضوعية في إبداء الرأي.

ج. الفعالية في توضيح نتائج المراجعة الداخلية.

الإستقلالية هو إمكانية قيام المراجع بواجباته بأمان هو موضوعية بحيث لا يقوم بإخفاء الحقائق أو إعطاء بيانات أو معلومات غير ممثلة للواقع وأن يكون مستقلاً عن الإدارة ومحايداً في أحكامه ويكون هدفه هو إبداء رأي فني محايد وإستقلال المراجع الداخلي يعني إستقلاله عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، ويتحقق عندما (2):

أ. يقوم بأداء عمله بحرية وموضوعية، وإعطاء رأي غير متحيز.

ب. الوضع التنظيمي: أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع تنظيمي يسمح بأداء مسؤولياتها، وأن يتمتع مديرها بسلطة يحقق له إستقلالية وتوسيع نطاق عمل إدارته وتنفيذ توصياته، ويتمثل الوضع التنظيمي الأمثل لإدارة المراجعة الداخلية أن تكون تابعة للجنة المراجعة بالمنشأة أو لمجلس الإدارة مباشرة.

ج. الموضوعية: يعتبر إتجاه ذهني وعقلي محايد، ويتحقق لدى المراجع الداخلي أثناء أدائه لعمله وإلا يكون تابع للغير عند إبدائه لرأيه في أي أمر من الأمور المراجعة.

يتضح للباحث أن معايير الإستقلال تمكن المراجعين الداخليين من الإلتزام بالحياد والموضوعية وتفادي تضارب المصالح، وكذلك الإلتزام بالإفصاح عما يؤثر أو يضعف موضوعية أداء عملهم والإمتناع عن مراجعة الأعمال التي تفقد استقلالهم عند مراجعتها، وإستقلالية الوضع التنظيمي تحدد مكانة إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنشأة فتوفير الإستقلال التام لمدير إدارة المراجعة الداخلية وموظفيها يساعد على القيام بأعمال المراجعة الداخلية بموضوعية بما في ذلك عدم تكليفهم بالقيام بأي عمل تنفيذي أو المشاركة في عمل اللجان التنفيذية.

يستنتج الباحث من معايير الإستقلال الآتي:

- أ. لا يرتبط المراجع الداخلي بأداء رأي عمل يقوم هو بمراجعتها، وأن يتمتع المراجع الداخلي بمكانة تنظيمية تسمح له بإنجاز الأعمال والمسؤوليات الموكلة له بحرية كاملة.
- ب. يكون المراجع الداخلي موضوعياً في حكمه من خلال قيامه بعملية المراجعة.

1- عماد الغناي على، مدى مراعاة المراجعين الداخليين للجوانب السلوكية أثناء أدائهم لعملية المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2004م، صص 28-29.

2- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 117.

ج. إستقلال المراجع الداخلي مسألة ذاتية وذهنية متعلقة بقدرته على إتخاذ موقف مستقل في التفكير دون التأثير بأي ضغوط تفرض عليه من الإدارة، وأن يلتزم بمعايير مهنة المراجعة الداخلية التي ينتمي إليها.

د. إستقلال المراجع الداخلي مسألة موضوعية يجب أن تحاط بمجموعة من القواعد والضمانات التي تحقق إستقلاله وعدم خضوعه لضغوط الإدارة.

هذا المعيار لم يوفر مقاييس محددة لتطبيق هذه المفاهيم في الواقع العملي، مما إستلزم معه قيام المعهد بإصدار آخر يوضح فيه محددات تحقيق الإستقلالية للمراجع الداخلي، وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

فيما يتعلق بالمكانة التنظيمية، لا بد أن يؤخذ في الإعتبار الآتي:

- أ. قيام مدى إدارة المراجعة الداخلية بتقديم تقريره إلى الجهة التي لها السلطة لضمان إتخاذ الإجراء المناسب.
- ب. أن يتولي مجلس الإدارة القيام بتعيين وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة، بحيث تكون تعيينه مدير للإدارة العليا مباشرة.
- ج. التحديد الواضح لهدف وسلطة ومسئولية قسم إدارة المراجعة الداخلية من قبل الإدارة العليا، والفهم الجيد لها من قبل مدير المراجعة الداخلية.

المجموعة الثانية: معايير الكفاءة المهنية لإدارة المراجعة الداخلية تتمثل معايير الكفاءة المهنية في الآتي⁽²⁾:

- أ. أداء عمليات المراجعة يتم بمستوي من العناية المهنية المعتادة.
 - ب. التحقق من درجة الخبرة الفنية والتأهيل العلمي للمراجعين الداخليين بالقسم كافية.
 - ج. أن يتوفر لكوادر المراجعة الداخلية المعرفة والمهارة والانضباط بقدر كافي لأداء المهام بالقسم.
 - د. توفر عنصر الإشراف الكافي على تنفيذ المهام المطلوبة من القسم.
 - هـ. يلتزم المراجعين الداخليين بالمعايير المهنية للأداء ودستور أخلاقيات المراجعة الداخلية.
 - و. يمتلك المراجعين الداخليين الخبرة والمهارات اللازمة لأداء مهام المراجعة الداخلية.
 - ز. يكون للمراجعين الداخليين المهارة في التعامل والإتصال بالآخرين بشكل فعال.
 - ح. يحافظ المراجعين الداخليين على الكفاءة المهنية من خلال التعليم المستمر.
 - ط. يبذل المراجعين الداخليين العناية المهنية الكافية والملائمة عند أدائهم لمهام المراجعة الداخلية.
- يتضح للباحث أن معايير الكفاءة المهنية يعتمد على تأهيل المراجع الداخلي العلمي والعملي الذي يمكنه من مزاوله المهنة، ولذا يتعين بذل العناية المهنية المطلوبة والمعقولة عند القيام بتنفيذ عملية المراجعة الداخلية وإعداد التقرير وعند تطبيق معايير المراجعة الداخلية وكذلك العناية عند جمع أدلة الإثبات.
- يستنتج الباحث أن معايير الكفاءة المهنية ضرورية في عملية المراجعة فهي تساعد في:
- أ. التزام المراجعين الداخليين بالحفاظ على سرية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأديتهم لواجباتهم وعدم إستخدام تلك المعلومات لأغراض خارج نطاق عملية المراجعة.
 - ب. المحافظة على الكفاءة المهنية للعاملين في المراجعة الداخلية سواء في التخطيط أو التوجيه أو العمل الميداني يتطلب التدريب والتعليم المستمر لهم والإطلاع المستمر على التطورات الجديدة في مجال المهنة.
 - ج. وجود معايير الكفاءة المهنية يؤدي المراجع عمله بحرص وعناية مهنية، يتوفر فيها درجة معقولة من الممارسة الأخلاقية التي تتناسب مع المسؤولية الملقاه على عاتقه والدور المتوقع منه.
 - د. الدور الهام الذي يؤديه التقدير الشخصي للمراجع الداخلي في تحديد طبيعة ومدى وتوقيت الإجراءات اللازمة للمراجعة يزيد من أهمية وضرورة العناية المهنية كمعيار أساسي من معايير المراجعة الداخلية.

1- رندا مرسكيوان، تقييم أداء المراجعة الداخلية في المنشآت الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 1999م، ص 453.

2- محمد السيد سرايا، شحاته السيد شحاته، مدخل علمي معاصر في مبادئ الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: دار الجامعة، 2009م، ص 127.

المجموعة الثالثة: معايير العمل" الفحص "الميداني يتضمن العمل الميداني في المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى دقة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بالمنشأة وجودة الأداء في تنفيذ المهام المطلوبة، وهذا يشمل الآتي⁽¹⁾:

أ. مراجعة إمكانية الاعتماد على نزاهة المعلومات والوسائل المستخدمة للتعرف على قياس وتصنيف التقرير عن هذه المعلومات.

ب. التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والقوانين واللوائح والإجراءات.

ج. مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها.

د. تقييم مدى إقتصاديات استخدام الموارد المتاحة للمنشأة ومدى كفاية هذا الاستخدام.

هـ. تقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والأنشطة بالمنشأة.

يستنتج الباحث أن معايير العمل الميداني يمكن المراجعين الداخليين من القيام بالأعمال الآتية:

أ. تقويم أنظمة الرقابة الداخلية بما في ذلك النظام المحاسبي للتحقق من سلامتها وملاءمتها وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت.

ب. إقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال المنشأة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب.

ج. التأكد من الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية والتحقق من كفايتها وملاءمتها.

د. تقويم مدى كفاية الخطة التنظيمية للمنشأة من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.

هـ. تقويم مستوى إنجاز المنشأة لأهدافها الموضوعية وتحليل أسباب الاختلاف إن وجدت.

المجموعة الرابعة: معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية:

تتمثل معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية بالآتي⁽²⁾:

أ. تخطيط دقيق لكل عملية مراجعة داخلية.

ب. فحص وتقييم المعلومات والحصول على الأدلة الكافية لتأييد نتائج المراجعة.

ج. توصيل نتائج المراجعة الداخلية إلى المختصين بالمنشأة.

د. متابعة ماتم في نتائج عملية المراجعة الداخلية ومدى كفاية الإجراءات المتبعة.

يتضح للباحث بأن معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية توضح كافة المراحل والخطوات المختلفة لعملية المراجعة الداخلية التي يقوم بها المراجع الداخلي والتي تتمثل في:

أ. التخطيط: يحدد فيه أهداف المراجعة ونطاق العمل، والحصول على معلومات عن الأنشطة وتحديد الموارد والقيام بمسح للتعرف على المخاطر والإجراءات الرقابية وكتابة برنامج المراجعة لضمان إجراء مراجعة ذات جودة ونوعية عالية.

ب. تجميع المعلومات التي تتعلق بالمراجعة الداخلية بما يتفق مع أهداف نطاق عملية المراجعة.

ج. تحديد الإجراءات والأساليب المستخدمة مقدماً، وتوفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، وتحليلها وتفسيرها، وتوثيقها.

د. إعداد التقرير في شكل مكتوب يتضمن نتائج الفحص والتقييم، وأن يكون هذا التقرير موضوعي وواضح.

هـ. متابعة تقرير المراجع الداخلي للتأكد من إتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج المراجعة.

المجموعة الخامسة: معيار إدارة قسم المراجعة الداخلية تتمثل معايير إدارة قسم المراجعة الداخلية في قيام مدير إدارة قسم المراجعة الداخلية بتحقيق الأهداف الآتية⁽¹⁾:

1- عبدالوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعمولة أسواق المال -الواقع والمستقبل، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005 م، صص 500 - 502.

2- عبد الفتاح الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004 م، صص 222.

أ. تحقق أعمال المراجعة الأغراض العامة والمسؤوليات التي وافقت وترغب فيها الإدارة.

ب. إستخدام الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية.

ج. عمل إدارة المراجعة الداخلية يتفق مع المعايير المهنية للمراجعة الداخلية.

يستطيع الباحث إضافة معايير إدارة قسم المراجعة الداخلية التالي⁽²⁾:

أ. وضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المتوقعة بالقسم.

ب. وضع السياسات والإجراءات التي يجب على العاملين إتباعها بالقسم.

ج. وضع برنامج لتنمية قوة العمل بالقسم ورفع قدراتهم.

د. التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

هـ. وضع برنامج يهدف إلى التحقق من مدى جودة الأداء لعمليات المراجعة الداخلية التي يقوم بها القسم.

7. إدارة نشاط المراجعة الداخلية:

و. يقوم مدير المراجعة الداخلية بإدارة نشاط المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية ليتحقق من أن النشاط يضيف قيمة للمنشأة، وذلك من خلال توافق نشاط المراجعة الداخلية مع متطلبات تعريف المراجعة الداخلية. كما أن

معايير إدارة نشاط المراجعة الداخلية يوضح أن مدير المراجعة الداخلية يضع خطط تتأسس علي المخاطر لتحديد أولويات نشاطه، ويتأكد من موارد المراجعة الداخلية ملائمة وكافية يقدم التقرير إلى مجلس الإدارة⁽³⁾.

ز. أ. طبيعة عمل النشاط: أن يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم والمشاركة في تحسين إدارة المخاطر ونظم الرقابة الحوكمة⁽⁴⁾.

يتضح للباحث أن معيار طبيعة العمل يوضح أن نشاط المراجعة الداخلية يساعد في الإحتفاظ بضوابط رقابية فعالة عن طريق تقييم مدي فعاليتها وكفاءتها في تقييم مدى تعرضها للمخاطر والمساعدة علي تحقيق إدارتها، ويساهم في عملية حوكمة المنشأة عن طريق تقييم وتحسين العملية والتي من خلالها يتم وضع وتوصيل القيم والخطط، ومراقبة تحقيق الأهداف، وضمان وجود المساءلة المحاسبية.

ب. تخطيط مهمة العمل: يقوم المراجعين الداخليين بتطوير وتسجيل خطة لكل مهمة عمل⁽⁵⁾.

يتضح للباحث أن معيار تخطيط مهمة العمل توضح أن المراجعين الداخليين يقومون بدراسة أهداف النشاط محل الفحص والمخاطر الجوهرية للنشاط وأهدافها ومواردها وعملياتها.

ج. أداء مهمة العمل: يقوم المراجعين الداخليين بتحديد وتحليل وتقييم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يقومون بتأديتها.

يتضح للباحث أن معيار أداء مهمة العمل يتم فيه تحديد المعلومات التي تتسم بالموثوقية والملائمة من أجل تحقيق أهداف المهمة.

د. توصيل النتائج: يقوم المراجعين الداخليين بتوصيل نتائج أداء المهمة بالطريقة والوقت المناسبين لذلك.

يتضح للباحث أن الاتصالات تتضمن أهداف ونطاق المهمة والاستنتاجات والتوصيات القابلة للتطبيق، وأن تكون هذه الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة.

هـ. متابعة التقدم: أن يضع ويحتفظ مدير المراجعة الداخلية بنظام لمتابعة التصرف في النتائج التي تم توصيلها للإدارة⁽⁶⁾.

يتضح للباحث أن مدير المراجعة الداخلية ينشئ نظام لمراقبة ما تم توصليه للإدارة.

1- عبدالفتاح محمد الصحن، آخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة المالية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م، ص181.

2- مريم آدم عمر، مرجع سابق، ص52.

3- أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م، ص510.

4- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م، ص106.

5- صفوت مصطفى إبراهيم، تفعيل دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات المساهمة في ضوء معايير المراجعة الداخلية الحديثة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد2، 2006م، ص188.

وقبول الإدارة للمخاطر: مدير المراجعة الداخلية عندما يتأكد من قبول الإدارة لمستوى مخاطر أعلى من المستوى التي تتحملها المنشأة عليه مناقشة هذا الأمر مع الإدارة للوصول لحل مقبول، وأن لم يتم الاتفاق والتوصل لحل يقوم كل من مدير المراجعة الداخلية والإدارة العليا برفع الأمر لمجلس الإدارة.

يتضح للباحث أن معايير الأداء التي أصدرها معهد المراجعين الداخليين توجب حتمية قيام نشاط المراجعة الداخلية بتقييم مدى التعرض للمخاطر المرتبطة بحوكمة الشركات والعمليات ونظم المعلومات المتعلقة بكل من إمكانية الاعتماد على سلامة المعلومات، وحماية الأصول، والالتزام بالقوانين واللوائح.

رابعاً: أنشطة المراجعة الداخلية التقليدية وتطور نطاقها:

1. أنشطة المراجعة الداخلية

من الناحية العملية توجد مجموعة من الأنشطة للمراجعة الداخلية، تتمثل في الطرق والأساليب التي يتبعها المراجع الداخلي في تنفيذ عملية المراجعة الداخلية، وتختلف هذه الأساليب باختلاف نوع ووظيفة نشاط المنشأة وحجمها ونظامها الإداري:

أ. نشاط التحقق: يهدف نشاط التحقق إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة المحاسبية والمستندية، وسلامة التوجيه المحاسبي، وجمع الأدلة والقرائن التي تثبت صدق ما تتضمنه السجلات، وما يترتب عليه من سلامة البيانات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وكذلك التحقق من صحة الأصول عن طريق الجرد الفعلي لعناصر الأصول المناسبة والمخزون والنقدية⁽¹⁾.

تظهر أهمية هذا النشاط بشكل أكبر في المنشآت ذوات الفرع مثل البنوك، حيث أن إنتشار الفروع قد يؤدي إلى ضعف درجة رقابة المركز الرئيسي وسيطرته على الفروع، ولهذا فإن المراجع الداخلي يمكنه من خلال نشاط التحقق بعث الثقة في صحة سجلات الفروع وسلامتها ومصداقيتها، ومن ثم إطمئنان المركز الرئيسي إلى إستخدامها عند إتخاذ القرارات ورسم سياسات الفروع⁽²⁾.

مما هو جدير بالذكر في هذا المقام أن إجراءات التحقق لا تختلف كثيراً عما يقوم به المراجع الخارجي، إلا أن المراجع الداخلي قد يكون لديه الوقت الكافي الذي يمكنه من زيادة دقة إختباراته، فضلاً عن إمكانية قيامه بإجراء التحليلات اللازمة للبيانات لزيادة إمكانية إستيعابها وفهمها بواسطة الإدارة، ومن ثم زيادة درجة فعاليتها.

ب. نشاط التحليل: هو الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية، وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية والمستندات والسجلات والتقارير، لتحديد نقاط الضعف فيها، ويستخدم المراجع الداخلي الأقسام، الأساليب لتنفيذ عملية التحليل هذه، منها أدوات التحليل المالي، والمقارنات، وإيجاد العلاقات المختلفة بين عناصر القوائم المالية في المنشأة، وتحليل النتائج على مستوى الأقسام، وتحليلها على مستوى المنشأة لعدد من السنوات، إلى غير ذلك من الأساليب⁽³⁾.

يرتبط نشاط المثال، كثيراً بنشاط التحقق، فغالبا ما يتم تنفيذ نشاط التحليل بإعتباره نشاط تحقق، فعلى سبيل المثال، التحليل التفصيلي لرصيد حساب ما قد يستخدم أيضا في تحقيق صحة رصيدها الحساب وسلامته⁽⁴⁾.

ج. نشاط التقويم: يعتبر نشاط التقويم الجانب المهم في عمل المراجع الداخلي، فهو ينصب أساسا المختلفة، نظم الرقابة الداخلية، وتحديد مدى الكفاية المحاسبية، من حيث مدى فعالية الإجراءات والسياسات المحاسبية، وتقييم مدى كفاية العمل المحاسبي بشكل عام في المنشأة. ونتيجة لتوسع مفهوم المراجعة الداخلية إمتد نشاط التقويم ليشمل تقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة، ومدى إسهام كل منها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة، ويتطلب نشاط

(1) محمد الفاتح الفطيمي، تقييم فعالية إدارات المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013م، ص 47.

2- كمال خليفة، وآخرون، دراسات في نظلية المراجعة وتطبيقاتها، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006م، ص 120.

3- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي، عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1990م، ص 32.

4- محمد الفاتح الفطيمي، مرجع سابق، ص 47.

التقييم لجميع البيانات والمعلومات وتفصي الحقائق والإستعانة بأراء المسؤولين وإقتراحاتهم مع تقييم هذه الإقتراحات.

د. نشاط الإلتزام: يتمثل هذا النشاط في الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في سبيل التأكد من مدى التزام العاملين في المنشأة بالسياسات الإدارية المرسومة، وأداء وتنفيذ العمليات وفقاً للنظم الموضوعة والإجراءات المتخذة في هذا المجال، وإنجاز هذه المهمة بواسطة المراجع الداخلي يعتمد على ما يقوم به من فحص ومراجعة ما يراه ضرورياً من مستندات وسجلات وتقارير عامة، بجانب الإستفسارات والتتبع والملاحظة الشخصية⁽¹⁾.

على هذا الأساس فإن نشاط الإلتزام يختلف عن نشاط التقييم، حيث أن نشاط الإلتزام يبحث في مدى التزام الأفراد بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والنظم المختلفة بالمنشأة، أما نشاط التقييم يبحث في قيمة أو جدوى أو كفاية السياسات والإجراءات أو الأداء، كما أن نشاط الإلتزام يرتبط كثيراً بنشاط التحقق، فغالبا ما يتم تنفيذ نشاط التحقق بإعتباره نشاط الإلتزام، فعلى سبيل المثال، عند قيام المراجع الداخلي بالتحقق من سلامة المستندات من حيث إستيفائها الشكل السليم وسلامة توقيعات الأشخاص المفوضين، وسلامة بياناتها وإرتباطها بعمليات المنشأة وتسلسلها، فهو بذلك يبحث في مدى التزام الأفراد بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والنظم المختلفة بالمنشأة.

هـ. نشاط حماية الأصول: يقصد بنشاط حماية الأصول تأكد المراجع الداخلي من توفر الضمانات والحماية الكافية للحفاظ على أصول المنشأة وممتلكاتها بصفة عامة، ولذا يجب على التقرير الداخلي التأكد من كفاية نظم الرقابة الداخلية المرتبطة بحماية أصول المنشأة من الغش والإختلاس والسرقة والتبديد والتزوير، وأنه لا توجد ثغرات بهذه النظم يمكن إستغلالها في السرقة والتلاعب، وأن يتأكد من كفاية وسائل حماية أصول المنشأة لدى الغير أو بالطريق، مثل البضاعة بالطريق أو بضاعة الأمانة⁽²⁾.

و. نشاط إعداد التقرير: يعتبر نشاط إعداد التقرير وسيلة المراجع الداخلي لتلخيص ما تم إنجازه الحقائق، معلوماته متاحة للمستويات الإدارية العليا وللأطراف المعنية، وتتحدد محتويات التقرير مباشرة على أساس نطاق العمل الذي يتم أو مده، والأعمال التي لم تتم وتتطلب إستكمالاً، وغالبا ما يوضح التقرير المشكلات التي تظهر عند تنفيذ الأعمال وأهميتها وطرق معالجتها، وما يتوصل إليه المراجع من نتائج وتوصيات، ويفضل عرض التقرير على المسئول عن النشاط محل المراجعة لتجنب تشويه الحقائق، أو سوء التقدير في بعض الحالات. تعتبر التقارير وصفة رئيسية تربط المراجع الداخلي بالأفراد المعنيين، في المنظمة، وخاصة المديرين الذين سأل أمامهم المراجع الداخلي مباشرة، ولهذا فإن التقارير تحتاج إلى عناية معينة عند إعدادها.

إن المراجعة الداخلية لم تعد تلك الوظيفة التي تهتم فقط بالجوانب المالية المخاطرة، والمتمثلة في إكتشاف ومنع الغش، بل إمتد مجالها ليشمل الأنشطة غير المالية في المنظمة، إلى جانب أنها تمد الإدارة العليا بالتحليلات والتقييمات والإستشارات والتوصيات والإقتراحات عن الأنشطة التي تم فحصها، وتحديد الوفورات والفرص، وإضافة قيمة وزيادة العائد للمنشأة من خلال تقليل التكاليف، كما أن المراجعة الداخلية أصبحت الآن تتضمن نطاقاً واسعاً للرقابة وإدارة المخاطر، حيث أصبح ينظر للمراجعين الداخليين كمستشارين ذوي خبرة لمساعدة الإدارة في تقييم المخاطر وأنظمة الرقابة للتأكد من تخفيض المخاطر التي تواجه المنشأة إلى المستويات المطلوبة⁽³⁾.

2. تطور نطاق المراجعة الداخلية:

مرت المراجعة الداخلية في تطويرها بأربعة مراحل مترابطة ومتداخلة هي المراجعة المالية ومراجعة النظم، والمراجعة الإدارية والمراجعة الاجتماعية ويمكن تلخيص خطوات المراجعة على الصورة التالية:

1- أحمد صالح العمرات، مرجع سابق، ص 35.

2- محمد الفاتح الفطيمي، مرجع سابق، ص 48.

3- كمال خليفة وآخرون، مرجع سابق، ص 123.

الخطوة الأولى: هي تحديد الهدف من المراجعة ويكون الهدف العام بالمراجعة عادة تقييم أساليب الرقابة بالنسبة لتنظيم معين أو لوظيفة معينة أو لمجموعة من الأنشطة وينبغي تحديد هذا الهدف بحيث تحدد أساليب الرقابة الإدارية بدقة والتي ينبغي تقييمها وعلاقتها بالوظائف المعنية حتى يمكن تحديد نطاق الفحص بطريقة محددة وواضحة.

الخطوة الثانية: هي إستقصاء مبدئي للعمليات المراد تغطيتها ويبدأ هذا الإستقصاء عادة بالخرائط التنظيمية وقوائم الوظائف والمسؤوليات المحددة والسياسات والتوجيهات التي تؤثر على هذه الوظائف والإجراءات التشغيلية، وفي هذه المرحلة من البحث يمكن أن يقرأ المراجع بعض المعلومات المنشورة والمتاحة عن الموضوع وذلك حتى يلم إماما كاملا بقدر الإمكان بالوظائف المؤداة⁽¹⁾.

بعد هذه الدراسة المبدئية يكون المراجع على إستعداد أفضل لزيارة القسم أو الوحدة التنظيمية المراد تغطيتها ومقابلة المسؤولين لتحديد أنشطتهم وأهدافهم والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف والمعايير المستخدمة لقياس الإنجاز والمشاكل الأساسية المرتبطة بتحقيق الأهداف ويجب أن يلاحظ مراجع العمليات خلال هذه الزيارات الأنشطة المختلفة ويفحص السجلات والتقارير المتاحة المتعلقة بالوظائف المراد مراجعتها وعموما ينبغي على المراجع أن يحاول أن يتعاشى بنفسه بقدر الإمكان مع العمل الذي يؤدي وخصوصا من وجهة نظر المسؤولية الإدارية والرقابية.

يعد الإنتهاء من الإستقصاء المبدئي والحصول على كافة المعلومات الأساسية التي يتوصل إليها المراجع من المناقشة والإطلاع فإنه يكون جاهزا لتحديد نقاط أو مراكز الرقابة الأساسية ويعد الأسئلة التي ينبغي عليه أن يحدد مدى ملائمة أساليب الرقابة⁽²⁾.

خلاصة المبحث الثاني:

بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني للبيانات مفهومها وأهداف المشاكل التي تواجهها المراجعة الالكترونية تم تناول معايير المراجعة الداخلية مفهوم وأهمية وأهداف المعايير وأنشطة المراجعة الداخلية منظور نطاقها استخدمت المراجعة نظام تكنولوجيا المعلومات من كل مزاوول عملية المراجعة الداخلية.

المبحث الثالث

مجال عمل المراجعة الداخلية

أولاً: مفهوم مجال عمل المراجعة الداخلية:

على الرغم من أن المراجعة الداخلية قد عرفت من زمن غير قليل في مختلف المشروعات التجارية، إلا أن طبيعة ومجال خدمات المراجعة الداخلية قد اعتراها كثير من التطور في الآونة الأخيرة، فقد نشأت المراجعة الداخلية في بادي الأمر في المجال الطبيعى لأي مراجعة، أي النواحي المحاسبية والمالية، ثم إتجهت بعد ذلك نحو المجالات الأخرى نتيجة لتطور الظروف وطبيعة النشاط في المشروعات، وقد كانت أهدافها محددة بإكتشاف الأخطاء والغش والعمل على من حدوثها، كما إستخدمت كوسيلة لإجراء مراجعة كاملة ومستمرة نظرا لإستحالة إجراء مثل هذه المراجعة بواسطة المراجع الخارجي، ثم ظهرت وظيفة المراجع المتجول في المشروعات التي

1- عارف عبدالله عبدالكريم، أثر التطورات المعاصرة في بيئة المراجعة عن سلوك المراجعين عند تقدير أتعاب المراجعة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد2، 2003م، ص56.

2- إبراهيم محمد أبوسعدة، أثر تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد1، 2009م، ص180.

تزاوّل نشاطها عن طريق الفروع، وكان الهدف منها العمل على توحيد الأداء المحاسبي والسجلات المحاسبية داخل المنظمة كلها⁽¹⁾.

مع نمو عمليات منظمات الأعمال وتنوع عملياتها وأنشطتها وزيادة التخصص وتقسيم العمل أصبحت المنظمات الحديثة تنقسم بمظاهر تؤدي إلى تعقيد الوظيفة الإدارية، وهنا أدركت الإدارة واعترفت بإمكانيات الاستخدام الأفضل لخدمات وظيفة المراجعة الداخلية، وبذلك أصبحت وظيفة المراجعة الداخلية ذات طبيعة مزدوجة مالية وتشغيلية وذلك تلبية لحاجات الإدارة المتزايدة ولتوسيع نطاق وظيفة المراجعة الداخلية⁽²⁾، فلم تعد المراجعة الداخلية تلك الوظيفة التي ينحصر اعتمادها في عمليات المراجعة للعمليات المالية قبل وبعد الصرف، ولم يعد هدفها ينحصر في حماية أصول المنظمة، بل تطورت وظيفة المراجعة الداخلية وتطور مفهومها وأهدافها، فالمراجعة الداخلية بمفهومها الحديث قد اتسعت وشملت أنشطة التقييم السياسات والخطط والإجراءات في المنظمة إلى جانب أنشطة تقييم مدى فعالية الوسائل الرقابية المختلفة، بل إمتد نشاطها أكثر من ذلك ليشمل التقييم الشامل للأداء التنظيمي في الوحدات المختلفة، بهدف تقديم التوصيات والمقترحات التي تؤدي إلى إحداث تغييرات فيها نحو مزيد من الأداء الإقتصادي⁽³⁾.

مما هو جدير بالذكر في هذا المقام أن قيام المراجع الداخلي بتحديد مدى كفاية أساليب الرقابة الداخلية سواء (المحاسبية أو الإدارية) لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وقيامه بالتقييم الشامل للأداء التنظيمي في الوحدات المختلفة يتفق مع ما جاء في المعيار الثالث (مجال عمل المراجعة) من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الصادرة عن مجمع المراجعين الداخليين، والذي ينص على أن مجال عمل المراجعة الداخلية يجب أن يتضمن فحص وتقييم سلامة (كفاية) وفعالية نظام الرقابة الداخلية للمنظمة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر قيام المراجع الداخلي بالآتي⁽⁴⁾:

1. مراجعة مدى صحة وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية وإمكانية الاعتماد عليها، وتقييم الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها.
2. فحص النظم المطبقة في المنظمة للتأكد من تمشيها مع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح، والتي يكون لها تأثير هام على العمليات التشغيلية وتقارير النشاط، وتحديد ما إذا كانت المنظمة ككل ملتزمة بها أم لا.
3. فحص وتقييم الوسائل المستخدمة في حماية الأصول، والتحقق من الوجود الفعلي لها كلما أمكن ذلك.
4. تقييم مدى الاستخدام الإقتصادي والكفء للموارد.
5. فحص العمليات أو البرامج للتأكد مما إذا كانت النتائج المحققة متفقة أو متمشية مع الأهداف الموضوعية، وأنه تم تنفيذها طبقاً للخطط المرسومة.

عموماً نجد أن قيام مجمع المراجعين الداخليين بإصدار معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية قد أستهدف الإرتقاء بمستوى الأداء المهني لوظيفة المراجعة الداخلية، وتوسيع مجال عملها ليشمل كافة أنشطة المنظمة. هذا وقد لاقت دعوة مجمع المراجعين الداخليين لتوسيع مجال خدمات المراجعة الداخلية صداها في الوقت العملي، حيث طالب الكثير من الكتاب بضرورة تطوير الدور الذي تقوم به وظيفة المراجعة الداخلية من مجرد

1- محمود شوقي عطاء، مرجع سابق، ص 117-118.

2- محمد محمود خيرى، مرجع سابق، ص 6.

3- عارف عبدالله عبدالكريم، مرجع سابق، ص 82.

4- رأفت على رضوان، مرجع سابق، ص 6.

كونها أداة المراجعة المالية والمستندية وتقييم نظم الرقابة الداخلية إلى كونها أداة تساعد الإدارة وتقييم أداءها في كافة النواحي التشغيلية والإدارية في المنشأة بما في ذلك وظائف الإدارة العليا ذاتها⁽¹⁾.

حيث أثبتت الدراسات والبحوث التطبيقية أن مجال المراجعة الداخلية لم يعد قاصراً على الموضوعات التشغيلية، فقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت في أستراليا وماليزيا وهونغ كونغ أن (53%) من إدارات المراجعة الداخلية في أستراليا تخصص (30%) من وقتها لعمليات المراجعة التشغيلية، في حين تخصص (67,5%) من إدارات المراجعة الداخلية في ماليزيا معظم وقتها للمراجعة التشغيلية، وفي هونغ كونغ تستخدم (71%) من إدارات المراجعة الداخلية (50%) من وقتها في المراجعة التشغيلية، في حين نالت المراجعة الإلكترونية أقل من (20%) من أوقات المراجعة في (80%)، (88%) من إدارات المراجعة الداخلية في كل من أستراليا وماليزيا وهونغ كونغ على التوالي، وما تبقى من أوقات تلك الإدارات فتخصص لأداء المراجعة المالية⁽²⁾.

كما أوضحت الدراسة التي قام بها (Simmons, 1997) أن التطورات المستمرة في بيئة النشاط أدت إلى تغيير دور المراجع الداخلي كنتيجة لتوسيع النطاق التقليدي للمراجعة الداخلية ممثلاً في تقييم نظم الرقابة⁽³⁾، وتحديد مدى الالتزام بإجراءاتها، والقياس المستمر لفعاليتها بما يوفر الضمان الكافي لتحقيق جودة الأداء بإضافة مجالين جديدين:

1. التقييم الشامل للمخاطر، سواء تمثلت في المخاطر الإستراتيجية المتعلقة بالوحدة الاقتصادية ككل، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها العامة، أو مخاطر العمليات التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأنشطة الفرعية لأهدافها المحددة من قبل الإدارة، أو المخاطر المالية التي تؤدي إلى التأثير السلبي على التوازن المالي بسبب الرقابة الغير فعالة أو غير المناسبة.

2. توصيل النتائج الهامة للإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى: أثبتت عملية اندماج إمكانية أداء المراجع الداخلي لعمله بما يتعدى العناية الواجبة في مجال تقييم خطر الرقابة، واكتشاف ومنع الغش، ليلعب دوراً هاماً في مجال إدارة الأداء من خلال مراجعة بيانات المؤشرات الهامة، والاتصال الدائم بالإدارة لتحديد مسببات عدم الكفاءة الوظيفية، وتقديم التوصيات المتعلقة بخفض التكلفة، ومساهمته في خفضها من خلال تخفيض تكاليف المراجعين والمستشارين الخارجيين. كما يمكنه تعزيز مقدرة المنشأة على الاحتفاظ بالعملاء من خلال مساهمته في توفير أنظمة سلسلة تتلاءم مع متطلبات العملاء وقابلة للتغيير حسب الحاجة⁽⁴⁾.

في نفس هذا السياق يشير البعض إلى أن المراجعة الداخلية قد دخلت مجالات جديدة لم ترتادها من قبل، حيث يرى مجمع المراجعين الداخليين فرع المملكة المتحدة، أن الدور الأول للمراجعة الداخلية هو توفير تأكيد معقول للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة عن كفاءة وفعالية تنفيذ إطار مراقبة إدارة المخاطر، وأن الدور الثاني لها هو العمل بقوة لتدعيم وتحسين إدارة المخاطر وإطار الرقابة من خلال إنتشار الممارسة الجديدة، فوظيفة المراجعة الفعالة في حد ذاتها تعمل كمدافع ومؤيد للتغيير.

عليه فإن المنشآت الناجحة قد أدركت أن تحديد مسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية في مجالي التقارير المالية والالتزام بالتشريعات والأنظمة القانونية هو مدخل أصبح عنيقا ومهجوراً، ومن ثم فقد وسعت هذه المنشآت نطاق

1- ممدوح هاشم مراد، المسؤولية عن مراجعة الكفاءة والفعالية، كمدخل لتطوير مهنة المراجعة الراهنة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 20، العدد 1، 1998م، ص128.

2- B.J. Cooper mp.p Leung , and C. Mathews , 1996, Benchmarking : A comparison of internal Audit in Australia, Malaysia and Hong Kong Auditing ,Journal NO .1, P.27

3- Simmons , M . R. 1998, coso Based Auditing , The Internal Auditor Vol . 54 December, pp.68-73

4-B.J.Cooper , p. Leung, and C. Matthews,OP.CIT, p.27.

المراجعة الداخلية ليشمل مراجعة العمليات، تقديم الإستشارات، إقتراحات تحسين العمليات، وذلك بهدف زيادة العائد⁽¹⁾.

يبدو مما سلف أن ظهور إصطلاح إدارة المخاطر قد أثر على وظيفة المراجعة الداخلية التقليدية بدخولها مجالات جديدة، وأن الإتجاه الحديث للمراجعة الداخلية يهتم بمقدرة المنشأة على الإستجابة للظروف المتغيرة ومتابعة تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة للمنشأة.

إستناداً لما سبق ذكره، يتضح أن دور المراجعة الداخلية أصبح لا يقتصر على نشاط معين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، بل يمتد ليشمل كافة الأنشطة حتى يتسنى للمراجع الداخلي تقديم خدماته لأعضاء المنظمة على الوجه الأمثل، وعليه فقد صنف البعض مجال عمل المراجعة الداخلية إلى:

1. مراجعة مالية: وتهدف إلى فحص كل من النظامين المحاسبي والضبط الداخلي للتأكد من سلامتها وفعاليتها من حيث التصميم والتنظيم، كما تهتم بفحص وإختبار السجلات المحاسبية والقوائم المالية وتحقيق عناصر المراكز المالية.

1. مراجعة الأعمال: وتهدف إلى تقييم الأعمال في قسم أو منطقة، وتقييم وسائل الرقابة الإدارية فيها، للتأكد من مدى تحقيق القسم أو للمنطقة للأهداف التي وضعتها الإدارة.

2. يتصف البعض الآخر للمراجعة الداخلية إلى مراجعة مالية وأخرى غير مالية، فالمراجعة المالية إلى فحص النواحي ونظم ضبطها ورقابتها، وتنصب أساساً على المستندات والسجلات والدفاتر المحاسبية وغير المحاسبية، وكذلك التقارير والقوائم المالية، أما المراجعة غير المالية فتغطي كافة الأنشطة الأخرى داخل المنشأة بخلاف الأنشطة المالية والمحاسبية، وقد أخذت المراجعة غير المالية مسميات متعددة مثل: المراجعة الإدارية، المراجعة التشغيلية، مراجعة العمليات، المراجعة الوظيفية، مراجعة الكفاءة، مراجعة الفعالية، مراجعة الأداء، مراجعة النظم، مراجعة الأعمال إلخ⁽²⁾.

كما يرى البعض أن أهم مجالات للمراجعة الداخلية هي⁽³⁾:

3. المراجعة المالية: ويقصد بها الفحص الفني للبيانات والدفاتر والسجلات والقوائم المالية التي تعد دورياً من وقائع تلك الدفاتر والسجلات، وذلك للتقرير عن مدى صحة ودقة وسلامة ما ورد فيها من بيانات مالية، وما ترتب عليها من نتائج تختص بها فترة مالية محددة.

4. المراجعة الإدارية: حيث تختص بمجموعة من الأهداف التي تبقى على فحص شامل للهيكل التنظيمي للشركة وأنشطتها، والسياسات المختلفة، ووسائل تحقيق الرقابة المالية ودرجة التنسيق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الإستراتيجي، وكيفية إستغلال وتوجيه وقيادة الموارد البشرية.

وهناك من يرى أنه بالإمكان تقسيم مجال عمل المراجعة الداخلية بحسب طبيعة العمليات إلى أربعة أقسام⁽⁴⁾:

1. المراجعة المالية: وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في الفحص والمراجعة للجوانب المالية ونظم الضبط والرقابة في المنشأة، وتتركز إهتمام المراجع الداخلي في التأكد من توفر الحماية الكافية للأصول والسجلات، العمل على إكتشاف ومنع الأخطاء.

2. مراجعة الالتزام: وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي لمراجعة الإلتزام بالمتطلبات النظامية والقانونية، وأيضاً ضمان الإلتزام بالسياسات والإجراءات التي ترسمها الإدارة ومجلس الإدارة.

3. المراجعة التشغيلية: وهي تشمل مراجعة الأنشطة والسياسات والإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها وإنظامها، وذلك بهدف مراجعتها وإعداد التقرير وتقديم التوصيات اللازمة للإدارة.

1- حسن محمد حسين أبوزيد، دراسات في المراجعة، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1999م، ص 100.

2- جلال مطاوع إبراهيم وأحمد عبد المولى الصباغ، دراسات في المراجعة، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1997م، ص 222- 223.

3- شوقي خاطر، أصول المراجعة، القاهرة: مكتبة الجامعة، 1985م، ص 233- 234.

4- السيد أحمد السقا، مشاكل معاصرة في المراجعة، القاهرة: د.ن، 2000م، ص 45 - 46.

4. مراجعة نظم المعلومات: وتتمثل في ذلك النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في المنشآت التي تتبع نظم الحاسب الآلي، التأكد من إكمال هذه النظم ومأمونيته، وأيضاً الرقابة الداخلية في بيئة الحاسب الآلي، بالإضافة إلى الفعالية الفنية للنظم الآلية.

هذا ويتضح من خلال العرض السابق لمجالات المراجعة الداخلية أن هذه المجالات لم تعد تقتصر على المراجعة المالية، بل إمتدت لتشمل المراجعة غير المالية أيضاً، ويرجع البعض أسباب قبول المراجعين الداخليين إمتداد مجال عملهم إلى ما وراء الرقابة المحاسبية والمالية إلى مجال مراجعة العمليات إلى سببين: أولهما إتساع مجال العمل، وثانيهما: من توصيات وإقتراحات تتعلق بوفورات في التكلفة وتحسين فعالية وربحية العمليات، وقد يشجع السبب الثاني الإدارة العليا نحو توسيع مجال المراجعة الداخلية أكثر⁽¹⁾.

خلاصة المبحث الثالث:

بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث مجال عمل المراجعة والإطار النظري والفكري للجان المراجعة الداخلية من مفهوم وأهمية ومقومات فعالية لجنة المراجعة والمهام الأساسية لها ودورها في نظام الرقابة الداخلية وأيضاً دورها في دعم وظيفة المراجعة الداخلية وعلاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية وعلاقتها بالجودة الشاملة المراجعة الداخلية جزء أساسي من تكوين لجان المراجعة الداخلية وأيضاً في نظام الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الأول:

- من خلال تناول الباحث للفصل الأول ما هية المراجعة الداخلية بالتفصيل حسب المباحث الثلاثة : نخلص بأن :
- 1- أن المراجعة الداخلية عملية منهجية منظمة تضمنت مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة لها أهداف ومعايير متفق عليها بأدلة إثبات موضوعية وعرضها للمستفيدين .
 - 2- هدفت المراجعة إلى حماية وحفظ الأصول وزيادة قيمة المنشأة من خلال الشراكة في التخطيط الاستراتيجي وتقديم السياسات المالية والإدارية .
 - 3- استخدمت المراجعة نظام تكنولوجيا المعلومات من كل مزاوول عملية المراجعة الداخلية .
 - 4- إهتمت الجمعيات المهنية بإصدار المعايير لتطوير عمل المراجعة الداخلية .
 - 5- المراجعة الداخلية جزء أساسي من تكوين لجان المراجعة الداخلية وأيضاً في نظام الجودة الشاملة .

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للأنشطة الحديثة للمراجعة

يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار المنهجي للأنشطة الحديثة للمراجعة وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم وأنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: التطور التاريخي ودوافع ظهور حوكمة الشركات ومفهومها والأطراف المعنية بتطبيقها.

المبحث الثالث: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة و الدور الاستشاري و الدور التوكيدي.

المبحث الأول

مفهوم أنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر:

على الرغم من نشأة علم إدارة المخاطر منذ زمن بعيد، إلا أنه زاد الإهتمام به والتركيز عليه بصورة كبيرة خاصة بعد حدوث الإنهيارات المالية وبداية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وبالتالي أصبحت إدارة المخاطر

عنصراً أساسياً من إستراتيجية الوحدة الإقتصادية، كما تعتبر أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، فضلاً عن كونها مكون أساس من مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإصدارات لجنة COSO⁽¹⁾.

يلاحظ أن هناك إهتمام بإدارة المخاطر من قبل الباحثين والمنظمات المهنية، وفيما يلي عرض لبعض إدارة المخاطر هي إدارة يتم تفعيلها بواسطة مجلس الإدارة وباقي العاملين في المنشأة من خلال وضعها كإستراتيجية داخل المنشأة، ومصممة لتحديد الأحداث التي يمكن أن تؤثر على المنشأة، ثم إدارة المخاطر بغرض توفير تأكيد بأن هذه المخاطر في الحدود التي تقبلها المنشأة وأنها غير مؤثرة على أهداف المنشأة⁽²⁾.

إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها الإدارة للتعرف على المخاطر وتحليلها والتحكم فيها، ووضع خطط للتخفيف من الآثار المادية المترتبة على وقوع الخطر، بهدف حماية الوحدة الإقتصادية من أي خسائر مفاجئة نتيجة لأي ظرف تتعرض لها، كما أنها تمثل جزءاً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية، وإحدى الركائز الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات⁽³⁾.

إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية تحديد، وتقييم، وإدارة ورقابة الأحداث أو المواقف المحتملة، لتقديم تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة⁽⁴⁾.

رغم تعدد التعريفات غير أن المراجعة الداخلية علماً متطور مع تطور التكنولوجيا وتتبعنا المراجعة منذ نشأتها إلى أن وصلنا الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية والتي سيتم تناولها هنا بالتفصيل من خلال: تعددت آراء الباحثين والمنظمات العلمية والمهنية حول وضع تعريف محدد للمخاطر التي تواجه منشآت الأعمال.

حيث حددت لجنة (COSO) مفهوم المخاطر التي تواجه منشآت الأعمال بأنها خطر عدم تحقيق أهداف المنشأة كنتيجة للعوامل الداخلية والخارجية والضغوط والقوى التي تؤثر على المنشأة بما يؤثر على بقائها وربحياتها⁽⁵⁾. كما عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي المخاطر "بأنها حالة عدم التأكد من حدوث حدث معين والذي يكون له تأثيرات على تحقيق الأهداف، حيث ترتبط المخاطر بإحتمال حدوث ما، له مردود إيجابي (فرص النجاح) أو مردوده السلبي بما يعني تهديدات النجاح (التأثيرات السلبية) التي تعوق تحقيق الأهداف"⁽⁶⁾. تناولت إحدى الدراسات⁽⁷⁾ تعريف المخاطر بأنها جميع التهديدات أو الآثار السلبية التي تتعرض لها منشآت الأعمال في الوقت الحالي أو قد تتعرض لها في المستقبل، والناجمة عن تصرفات وأحداث غير مرغوب فيها، والتي تعوق أو قد تعوق المنشأة إن تحقيق أهدافها سواء أهدافها في الأجل القصير والتي تتمثل عادة في تقديم سلعة أو خدمة تحقيق مستوى ربحية معين، أو في الأجل الطويل والتي تتمثل في البقاء والإستمرار في المستقبل، كما عرف Griffiths، المخاطر بأنها مجموعة من الظروف التي تعوق تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشأة⁽⁸⁾.

1- نهال أحمد الجندي، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 3، يوليو 2008م، ص 278-279.

2 - <http://www.aicpa.org/coyright.htm>, The Committee of Sponsoring organizations of The Treadway Commission (Coso), 2004 , Enterprise " , Risk Management - Integrated Framework", P.2

3- نجوى أحمد السيسى، مرجع سابق، ص 14.

4- The Institute of internal Auditors (IIA), International Standards For The Professional Practice of internal Auditing, op. Cit. P.19.

5- <http://www.Coso.Org>, 1992 , Internal Control – integrated framework, Committee of The sponsoring Organization of The Troadway Commission.

6-Pickett, Spencer, 2003 The internal Auditing Handbook, U.K: Second edition, Wiley, p. 129.

7- أشرف محمد إبراهيم، نموذج مقترح لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2005م، ص 54.

8- www.internal.audit.Biz Griffiths, David, 2006, " Risk Based Internal Auditing: An introduction, P.2.

تناول معهد المراجعين الداخليين الأمريكي تعريف المخاطر بأنها احتمالية وقوع أحداث قد يكون لها تأثير على تحقيق أهداف المنشأة⁽¹⁾.

مما سبق يعقب الباحث على هذه التعاريف بأنها تركز على محور أساسي هو تحقيق أهداف المنشأة والتي تتأثر بحالة عدم التأكد المرتبطة بالأحداث المستقبلية أو الحالية التي تحدث للمنشأة. ، أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ودائمة التطور تساهم في تحقيق أهداف المنشأة، وذلك من خلال قيامها بالعمل بشكل مستمر على تحديد المخاطر التي تعيق أهداف المنشأة، وكذلك تقييم هذه المخاطر، وتبويبها في شكل مجموعات متجانسة حسب مصدرها وأثرها، وإقتراح التعامل مع هذه المخاطر، أي أنها تساهم بفعالية في إدراك الجوانب الإيجابية والسلبية لكل نوع من أنواع المخاطر، من خلال تعظيم احتمالات النجاح وتدنية احتمالات الفشل التي قد تؤثر على أهداف المنشأة.

ثانياً: أنواع المخاطر التي تواجه منشآت الأعمال:

نظراً لكثرة المخاطر التي تواجه منشآت الأعمال، حيث تنشأ هذه المخاطر نتيجة القرارات التي تتخذها الإدارة لغرض تحقيق أهداف المنشأة، وبناءً على ذلك سيقوم الباحث بعرض بعض التصنيفات الخاصة بالمخاطر التي تتعرض لها المنشأة.

يرى أحد الباحثين تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المنشأة إلى⁽²⁾:

أ. مخاطر مالية: وهي المخاطر المرتبطة بالاستثمار والإئتمان والمقدرة على سداد الإلتزامات الخاصة بالمنشأة، وهي تتضمن مخاطر السيولة والإئتمان وسداد الديون بالإضافة إلى مخاطر تغيير سعر الفائدة وسعر الصرف.

ب. مخاطر تشغيلية: وهي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات ورأسمال المنشأة، وذلك نتيجة إتخاذ قرارات خاطئة لا تتناسب مع التغيرات الحديثة، وذلك بالإضافة إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية وعدم كفاءة وكفاية نظم المعلومات، وتتضمن المخاطر التشغيلية كلا من المخاطر الفنية والتكنولوجية الحديثة، والغش، وعدم التوافق بين السياسات الإدارية والإجراءات ضد سوء الإدارة.

ج. مخاطر الأعمال: وهي مخاطر مصاحبة للصناعة أو البيئة التي تعمل داخلها المنشأة وهي تتضمن المخاطر الخارجة عن سيطرة المنشأة كالقوانين واللوائح والتنظيمات والقيود الاقتصادية والسياسية.

يرى آخرون تصنيف المخاطر حسب علاقتها بأهداف المنشأة على النحو التالي⁽³⁾:

أ. المخاطر الإستراتيجية: وتتمثل في المخاطر التي تواجه المنشأة والتي ترتبط بالمتغيرات الأساسية في البيئة التي تمارس في ظلها المنشأة نشاطها، ومن ثم يمكن أن تؤثر على أداء الشركة في المستقبل وقدرتها على زيادة ثروة أصحاب المصالح فيها.

ب. المخاطر التشغيلية: وتتمثل في كافة المخاطر غير المالية الأخرى التي يمكن أن تواجه المنشأة مثل انخفاض جودة المنتج أو الخدمة نتيجة نقص المواد الأولية أو قدم الآلات أو نقص وفقدان العمالة الماهرة⁽⁴⁾.

ج. المخاطر القانونية والتشريعية: وينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة لعدم الإلتزام بالقوانين والتشريعات مثل: مخالفة القواعد والقوانين واللوائح المنظمة لسير العمل أو عدم إتباع تعليمات سوق الأوراق المالية، أو عدم الإلتزام بالمعايير المحاسبية، أو قانون الشركات، أو قانون الضرائب أو معايير الإلتزام البيئي ISO14000، أو المواصفات والمقاييس (معايير الجودة) IS9 000.

1- www.theiia.org , 2009 The Institute of Internal Auditors, International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing.P.19

2- نجوى أحمد السيبي، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من منظور حوكمة الشركة، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، المؤتمر الرابع، الاتجاهات الحديثة للمحاسبة والمراجعة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، المؤتمر الرابع، يونيو 2007م، ص ص 13 - 14.

3- Griffiths, Phil, 2005 Risk- Based Auditing, England: Gower House, p.22.

4- <http://www.scribd.com/doc/47966855/Risk-Based-Auditing>.

د. المخاطر المالية: تواجه كل منشأة مخاطر مالية متعددة لكونها ترتبط بشكل مباشر بالأصول المالية كالنقدية والمخزون والأصول المادية كالآلات والمعدات، ومن أمثلة هذا النوع من المخاطر المخاطر المتعلقة بالسيولة، أو أسعار الصرف، أو أسعار الفائدة.

يرى البعض تصنيف المخاطر إلى⁽¹⁾:

- أ. مخاطر إستراتيجية: وهي التي تؤثر على الأهداف طويلة أو متوسطة الأجل وهي دائما مسئولية لجنة إدارة المخاطر وقد تكون مخاطر سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو متعلقة بعملاء المنشأة.
- ب. مخاطر تشغيلية: وهي المخاطر التي تواجه المديرين والعاملين يوميا في العمل ومنها مخاطر المنافسة والإلتزامات التعاقدية المالية.
- ج. مخاطر مالية: وتتمثل في الفشل في عملية التخطيط المالي وإعداد ورقابة الموازنات.
- د. مخاطر السمعة: وتتمثل في أي تصرفات أو أفعال تضر بسمعة وإسم المنظمة.
- هـ. مخاطر تكنولوجيا المعلومات: وتعبر عن عدم توافر الإمكانيات اللازمة للتعامل مع التغيرات والمستجدات في بيئة الأعمال.
- و. مخاطر سيادية: قد تكون مخاطر قانونية أو بيئية.
- ز. مخاطر العاملين: وتتمثل في عدم توافر الخبرات والكفاءات اللازمة أو فقد المنظمة لهذه الكوادر وعدم القدرة على إستقطابها.

كما أشارت دراسة أخرى لتصنيف المخاطر على النحو التالي⁽²⁾:

- أ. المخاطر المالية: وهي المخاطر المرتبطة بالإستثمار والإلتئمان، والمقدرة على سداد الإلتزامات الخاصة بالمنشأة، وهي تتضمن مخاطر السيولة والإلتئمان وسداد الديون، بالإضافة إلى مخاطر تغير الفائدة وسعر الصرف.
- ب. المخاطر التشغيلية: وهي تلك المخاطر التي تؤثر سلبا على إيرادات ورأسمال المنشأة وتنتج نتيجة إتخاذ قرارات خاطئة غير مواكبة للتغيرات الحديثة، وذلك بالإضافة إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية، وعدم كفاءة نظم المعلومات، وتتضمن المخاطر التشغيلية المخاطر المعلوماتية والتي تعد من أهم الأمثلة على وجود بيئة عمل سريعة ومتغيرة، وجميع المخاطر الفنية والتكنولوجية الحديثة، والغش، وعدم التوافق في تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية.
- ج. المخاطر الإستراتيجية: وهي المخاطر المتعلقة بالتغيرات في البيئة التنافسية والصناعية التي تعمل في مجالها المنشأة، كذلك التغيرات في قطاعات إعداد وطلبات العملاء، وهي تتضمن تلك المخاطر الخارجة عن سيطرة المنشأة كالقوانين واللوائح والقيود السياسية والاقتصادية.
- د. المخاطر المعنوية: وتتضمن المخاطر التي تنشأ عن عدم تماثل المعلومات بين الأطراف الداخلية في المنشأة والمستثمرين الخارجيين، وغالبا ما يبرز هذا النوع من المخاطر في حالة تعارض المصالح بين الأطراف المتعاقدة (الداخلية والخارجية) والتي أبرزها الأدب المحاسبي في ظل مفهوم نظرية الوكالة حيث تؤدي هذه المخاطر إلى إرتفاع تكاليف الوكالة.

ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر:

تظهر أهمية إدارة مخاطر من خلال بعض الفوائد التي تعود على المنشأة من عملية إدارة مخاطر وذلك من خلال الأتي⁽¹⁾:

1- For more Detail:- Bagshaw, K, 2002 "The role of internal audit in risk management ",Student Accountant, ACCA, Mar, p. 4.
2- Moeller, R, 2004 Sarbanes – Oxley and the New Internal Auditing Rules, USA: John Wiley & Sons, Inc., p.234.

1. تساعد إدارة المخاطر منشآت الأعمال على التعامل بفاعلية مع ظروف عدم التأكد وما ينتج عنها من مخاطر وفروض.
2. تساعد في إضافة قيمة أصحاب المصالح من خلال تدعيم أهدافها
3. المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة وإعطاء رؤية أفضل للمستقبل في ضوء الإستراتيجية الموضوعية.
4. المساهمة في تحسين فعالية استخدام المنشأة لمواردها المادية والمالية (الإستخدام الكفء للموارد).
5. إدراك سريع للفرص الجديدة المتاحة وحسن إستغلالها، وإتخاذ الإحتياطات اللازمة لتجنب التهديدات.
6. مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر وتحديدتها.
7. دعم التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي وعمليات إتخاذ القرارات.
8. تعزيز الإتصال بين جميع مستويات المنشأة.
9. تحسين عملية فهم وإدراك المخاطر الرئيسية وإعطاء رؤية أفضل للمستقبل مما يدعم عمليات التحسين المستمر.
10. زيادة إمكانية إتخاذ الأهداف الإستراتيجية.
11. زيادة الوعي بالمخاطر داخل المنشأة بين جميع العاملين.
12. تخفيض مخاطر الحوكمة.

تظهر أهمية إدارة المخاطر من خلال التقرير الذي أصدرته لجنة Coso في عام 2004م، بعنوان إدارة مخاطر المنشأة – طار متكامل "Enterprise Risk management – Integrated Framework" حيث إستهدف هذا التقرير توسيع مجال الرقابة الداخلية مع التركيز على إدارة المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال، وقد أكد التقرير على أهمية إدارة المخاطر، وذلك من خلال تحسين نظم الرقابة الداخلية بما يساعد على تحقيق أهدافها⁽²⁾.

رابعاً: أهداف إدارة المخاطر:

تتحدد الأهداف التي تسعى إدارة مخاطر المنشأة إلى تحقيقها في الآتي⁽³⁾:

1. تحديد مصادر المخاطر الإستراتيجية: تأخذ في الإعتبار المصادر التي تتعرض لها المنشأة وذلك عند تقييم البدائل الإستراتيجية ووضع الأهداف المرتبطة بها، من أجل تطوير آليات التعامل مع المخاطر المرتبطة.
2. تحسين قرارات التفاعل مع المخاطر: يعطي نموذج إدارة مخاطر المنشأة، القدرة على التحديد والإختيار بين بدائل الإستجابات للمخاطر والتي تتمثل في تجنب المخاطر، تخفيض المخاطر والمشاركة في المخاطر وقبول المخاطر.
3. تخفيض المفاجآت التشغيلية والخسائر: يكسب النموذج المنشآت التشغيلية قدرات أفضل، وذلك من خلال تحديد الأحداث المحتملة والإستعداد بردود الأفعال، الذي يخفف من تأثير تلك المخاطر ويقلل من التكاليف أو الخسائر التي ترتبط بحدوثها.
4. تحديد إدارة مخاطر المنشأة المتعددة والمتداخلة: تواجه كل منشأة العديد من المخاطر التي تؤثر على قطاعات مختلفة من المنظمة، ويسهل نموذج إدارة مخاطر المنشأة الإستجابة الفعالة للتأثيرات المتداخلة، كما يوفر الإستجابات الفعالة في مواجهة المخاطر المتعددة.
5. تحديد الفرص المتاحة: بتطبيق نموذج مخاطر المنشأة، تصبح المنشأة في وضع يمكنها من التحديد والإدراك الكامل للفرص التي قد تتوافر لها، وذلك من خلال الأخذ في الإعتبار للنطاق الكامل للأحداث المحتملة.

1- <http://www.gapent.Com/Matyjewicz, G., and James R. D'Arcangelo, 2004 ERM-Based Auditing> ". P.3

2- Miller, D., 2007, Risk and Rationality in Entrepreneurial processes, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 1, Iss 1-2, pp. 57- 74.

3- Coso, Enterprise Risk Management 2004 Integrated Frame work, op. Cit., P.5.

6. تحسين عملية تخصيص الأموال: تحسين الحصول على معلومات محددة عن المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة، يجعلها في وضع يسمح لإدارتها بتقدير الاحتياجات الكلية من الأموال المطلوبة لكل نشاط بصورة سليمة، الأمر الذي يحسن من عملية تخصيص الأموال على الأنشطة المطلوب القيام بها. يرى الباحث أن أهداف إدارة المخاطر بصفة عامة تتمثل في هدفين أساسيين هما: الأول هدف وقائي (يعني التنبؤ بالمخاطر المتوقعة قبل حدوثها)، الثاني هدف علاجي أو تصحيحي (تخفيض خسائر المخاطر الفعلية عند حدوثها).

خامساً: مقومات إدارة المخاطر:

تتطلب عملية إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية توافر مجموعة من المقومات، والتي تعد بمثابة عناصر أساسية يلزم توافرها عند -بل قبل- البدء في إدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة، وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلي⁽¹⁾:

1. مقومات بشرية:

تتعلق هذه المقومات بالأفراد (فريق إدارة مخاطر الأعمال)، فمن المعروف أن الأفراد أو الموارد البشرية أساس نجاح أي عمل، خاصة إذا توافر لديهم التأهيل العلمي والعملية المطلوب، وإن عملية إدارة مخاطر الأعمال بكفاءة وفعالية تتطلب ضرورة الاستعانة بجميع الخبرات والكفاءات المتاحة واللازمة لإدارة المخاطر، أي يلزم إذا كان ذلك ممكناً إنشاء إدارة أو قسم لإدارة مخاطر الأعمال، ولا بد أن تتوافر في فريق العمل هذه الإدارة أو هذا القسم المؤهلات العملية والخبرات العملية التي تؤهلهم للتعامل مع مخاطر الأعمال بصورة فعالة، مع العمل على ضرورة إكتسابهم المهارات الجديدة من خلال حضورهم دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات والإطلاع على كل جديد في مجال عملهم.

من الضروري إلمام فريق إدارة مخاطر الأعمال بمفاهيم المخاطر الأساسية، ومن أكثر النقاط التي يجب الإلمام بها ما يلي:

- أ. مصادر المخاطر: تتمثل في البيئة التي تنشأ منها المخاطر، سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.
 - ب. سبب المخاطر: تمثل الظروف والعوامل التي تؤدي إلى نشأة المخاطر من مصادرها.
 - ج. المخاطر: تمثل نتيجة الأحداث التي قد تؤثر على أهداف المنشأة.
 - د. النتيجة: تمثل نتيجة حدث معين والتي تعكس بشكل كمي أو وصفي وجود خسارة (ضرر) أو مكسب (منفعة) معينة.
 - هـ. الإحتمالية: تعني تحديد إحتمال حدوث وتكرار حدوث المخاطر.
 - و. الرقابة: تمثل رقابة عناصر المنشأة المختلفة التي تتضمن مواردها وأنظمتها وعملياتها ووظائفها وغيرها من عناصر المنشأة.
 - ز. المتابعة: تعني الأنشطة والوسائل الرقابية وتحديثها كلما تطلب الأمر ذلك⁽²⁾.
- يجب أن يبذل المراجعين (خاصة الداخليين) في هذا الشأن أقصى جهودهم، وذلك لبيان تصوراتهم بخصوص إدارة مخاطر الأعمال، مستخدمين في ذلك بيان المفاهيم السابقة، وتطبيق اللغة المناسبة في جميع الاتصالات بخصوص المخاطر بشكل ثابت ومتناسق ومتكامل⁽³⁾.

2. مقومات مادية:

1- أشرف محمد منصور، نموذج مقترح لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2005م، ص33.

2- المرجع السابق، ص38.

3- نجوى أحمد السيسي، مرجع سابق، ص 18.

تحتاج عملية إدارة المخاطر إلى توافر مجموعة من العناصر المادية مثل توافر الموارد المادية (المالية وغير المالية)، وإجراء التأمين اللازم عن طريق شركات التأمين -إن أمكن ذلك- ويلزم في هذا الأمر إعداد برنامج شامل يحدد الهدف والخطط والأساليب والإجراءات، كذلك يلزم التأكد من وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنشأة من أجل تجنب المخاطر، والإستعداد للتعامل مع المخاطر التي لا يمكن تجنبها، وإيجاد نظام إداري محكم يمكن المنشأة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها⁽¹⁾.

3. مقومات معلوماتية:

حتى تحقق عملية إدارة المخاطر هدفها يلزم توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات المطلوبة، بما يمكن من تزويد الإدارة العليا بالتعريفات التي تميز بين كلا من الفرص والتهديدات التي قد تسفر عنها المخاطر، وأن يتم شرح ذلك بوضوح تجنباً لإحتمال إساءة الفهم، ومن الضروري هنا وجود جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات، وذلك لمنع التناقض والإزدواجية في عمليات تداول ونقل المعلومات في ظروف المخاطر، والتي توفر المعلومات المفيدة في إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، حيث أنه يقدر منفعة وجودة المعلومات المقدمة، بقدر الكفاءة والفعالية في إدارة المخاطر، فالمنشآت تبدأ بمعلومات تساعد في إنشائها، وتستمر بمعلومات تساعد في ترشيد عملياتها، وتقييم بمعلومات تصف إنجازها، وتنمو بمعلومات تخطط وتراقب توسعها ونموها وتساعد في مواجهة المخاطر التي تواجهها.

4. مقومات إتصالية:

لإدارة المخاطر في حالة حدوثها يتطلب الأمر ضرورة وجود خطوط إتصال فعالة بين المسؤولين عن إدارة المخاطر وبين جميع المستويات الإدارية الأخرى في المنشأة، فالإتصال الفعال الذي يتم بين فريق إدارة المخاطر وبين الإدارات الأخرى في المنشأة، خاصة الإدارة العليا يمثل عنصراً أساسياً لإضافة قيمة لعملية إدارة مخاطر الأعمال، ويعد هذا الإتصال أحد الأنشطة الأكثر أهمية التي يقوم بها المراجعون الداخليون، كما يفيد في إحداث وعي وإدراك كاملين بخصوص إدارة المخاطر، بالإضافة إلى شرح مدخل المنشأة لإدارة المخاطر، كما أن الإتصال المنتظم والفعال مع الإدارة العليا يمكن أن يساعد بشكل كبير على ضمان أن المخاطر تفهم جيداً، وأن الرقابة مصممة من أجل مواجهة المخاطر والخسائر المحتملة بشكل كاف مع وجود المرونة للتعامل مع المخاطر المستقبلية.

بإختصار يمكن القول أن وجود نظام جيد للإتصالات يساعد كثيراً في تحقيق التكامل بين أقسام وإدارات المنشأة المختلفة.

5. وجود نظام كفاء وفعال للرقابة الداخلية:

لا شك في أن وجود نظام كفاء وفعال للرقابة الداخلية له دور هام في إدارة المخاطر داخل أي منشأة، وقد أكدت العديد من الدراسات والإصدارات على ضرورة وأهمية وجود هذا النظام فعلى سبيل المثال نص دليل الرقابة الداخلية الذي نشرته وحده عمل الرقابة الداخلية التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز عام 1999م على ضرورة أن يحافظ مجلس الإدارة بالشركة على وجود نظام سليم للرقابة الداخلية، وذلك لحماية إستثمارات وأصول المنشأة⁽²⁾.

سادساً: خطوات إدارة المخاطر:

إن خطوات إدارة المخاطر تمر بعدة خطوات متتالية حيث تتمثل هذه الخطوات في⁽³⁾:

- 1- أحمد زكريا زكي عصيمي، دور المراجع الداخلي في مراجعة إدارة مخاطر الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد3، 2009م، ص29.
- 2- أحمد زكريا زكي عصيمي، الأساليب السلبية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال الصناعية الحديثة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد2، 2007م، ص60.
- 3- عبده أحمد عبده عتاش، اطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2011م، ص38.

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: وهي مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا.
2. تقدير الخطر: والذي يتم عن طريق تحليل الخطر ثم تعريف الخطر عن طريق تحديد جميع أنشطة المنظمة وتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجهها ثم وصف الخطر بإتباع أسلوب منهجي لتحديد مجال وطبيعة الخطر ثم تقدير الخطر بالإعتماد على احتمال حدوثه والنتائج المحتملة لهذا الخطر.
3. تقييم الخطر: وذلك عن طريق عمل مقارنة بين مقاييس الخطر لدى المنظمة وتقديرات الخطر التي تم إعدادها.
4. إعداد تقارير الخطر: حيث تتطلب إدارة الخطر نظاما لتقديم تقارير المراجعة للتأكد من التعرف على المخاطر وفحصها وتقييمها وتحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي قد تكسبها ميزة معينة.
5. القرار: والذي يعتمد على مستوى الخطر الذي تواجهه المنظمة فإذا كان الخطر داخل حدود المستوى المقبول من الخطر فسوف يقبل، أما إذا كان الخطر خارج حدود المستوى المقبول فعلى الإدارة إتخاذ القرار المناسب والذي قد يكون بتجنب النشاط الذي ينطوى على ذلك الخطر أو قبوله مع إتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة هذا الخطر.
6. مواجهة الخطر: فإذا إتخذت المنظمة القرار بمواجهة الخطر فقد يكون ذلك بسبب أن الخطر داخل حدود المستوى المقبول أو أنه يمكنها تحويل الخطر إلى طرف آخر عن طريق التأمين ضد هذا الخطر مثلا أو القيام بإتخاذ إجراءات رقابية مناسبة للخطر المحتمل للتخفيف من النتائج المحتملة لهذا الخطر.
7. التقرير عن المخاطر المتبقية: فعند قيام المنظمة بتوفير أدوات الرقابة والاستجابات المناسبة للتخفيف من آثار المخاطر المحتملة لإنتشطتها فإنه يتبقى جزء من الخطر تفضل المنظمة التعامل معه بدلا من تجنبه نهائيا، لذلك يتم إعداد تقارير عنه ليكون مجلس الإدارة على علم ومعرفة بمستوى كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في متابعة وفحص وتقييم المخاطر وإدارتها.
8. المتابعة: يتم عمل متابعة مستمرة لأنشطة إدارة الخطر ولأدوات الرقابة الموجودة والمستخدم مع تحديثها بشكل مستمر، ويتم إجراء مراجعة لكل الخطوات السابق الإشارة إليها وذلك للتحقق من صحة تنفيذها، وقد ينتج عن عملية المتابعة المستمرة إكتشاف ضرورة إجراء تعديلات معينة يستلزم الأمر بها عند القيام بهذه الخطوات.

سابعاً: أنشطة إدارة المخاطر:

هنالك مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها إدارة المخاطر بالمنظمة بإختلاف وضعها في الهيكل التنظيمي وهي تتمثل في⁽¹⁾:

1. السعى نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. تحديد رغبة المنظمة في مواجهة المخاطر.
3. بناء بيئة داخلية ملائمة تشمل تكوين إطار لإدارة المخاطر بالمنظمة.
4. تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة في تحقيق أهدافها.
5. تقييم المخاطر من حيث أثر الخطر وإحتمال حدوثه.
6. تحديد وتنفيذ إجراءات مواجهة المخاطر.
7. تحديد الأنشطة الرقابية ومواجهة المخاطر.
8. نقل المعلومات عن المخاطر على نحو يتفق مع جميع مستويات المنظمة.
9. الرقابة المركزية والتنسيق لعمليات إدارة المخاطر في المنظمة ومخرجاتها.
10. توفير الضمانات على فعالية إدارة المخاطر.

1- ياسر محمد السيد سمره، إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 35، العدد 3، 2011م، ص 356.

تتكون إدارة المخاطر طبقاً للإطار الذي تم وضعه من قبل لجنة رعاية المنظمات (Coso) عام 2004م والذي يحمل عنوان إدارة مخاطر المنشأة – إطار متكامل من ثمانية مكونات ذات علاقات متداخلة ومتداخلة فيما بينها، وتنتمى فيما يلي⁽¹⁾:

1. البيئة الداخلية : تعتبر المحور الرئيسي الذي تعبر عن الاتجاه العام للمنشأة من حيث توجه العاملين نحو المخاطرة، وتشمل فلسفة إدارة المخاطر، وتحديد مستوى المخاطر المقبولة، وتشتمل على القيم الأخلاقية في البيئة التي تعمل فيها المنشأة .

2. وضع الأهداف: تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها بحيث تكون محددة ومعروفة قبل تحديد المخاطر التي تؤثر عليها، حيث يدعم إطار Coso أهمية وضع الأهداف بحيث تكون متسقة مع رسالة المنشأة، كما تتواءم مع قدرتها على تحمل المخاطر، وتتمثل الأهداف الرئيسية للمنشأة وفقاً لمدخل المراجعة على أساس المخاطر وفي ضوء إطار إدارة المخاطر في الأهداف التالية:

أ. أهداف إستراتيجية: وهي أهداف طويلة الأجل.

ب. أهداف العمليات: وهي تلك الأهداف المرتبطة بمدى كفاءة وفعالية استخدام موارد المنشأة.

ج. أهداف التقارير المالية: وهي الأهداف المتعلقة بمدى مصداقية وشفافية التقارير المالية حتى يمكن الثقة فيها والإعتماد عليها.

د. أهداف الالتزام: وهي تلك الأهداف المتعلقة بمدى الالتزام بالقوانين والتشريعات.

3. تحديد الأحداث: تحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة، مع التمييز بين الفرص التي يجب أن تستفيد منها المنشأة والتهديدات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ برامج إدارة المخاطر.

4. تقدير المخاطر: هي عملية تحديد وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة مع الأخذ في الاعتبار احتمالية حدوثها وأثرها على كأساس لعملية إدارتها.

5. الإستجابة للمخاطر: هي عملية إختيار الطريقة أو الطرق المناسبة لمواجهة وإدارة المخاطر من بين واحدة أو أكثر من أربعة مجموعات رئيسية في الجدول (1/1/2) لطرق الإدارة لمواجهة المخاطر في :

الجدول (1/1/2)

طرق الإدارة لمواجهة المخاطر

التجنب Avoiding	القبول Accepting	التقليل Reducing	النقل Transferring
يعني محاولة تجنب الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث خطر ما ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو استثمار معين أو عدم في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، ويلاحظ أن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.	يعني قبول الخسائر عند حدوثها، إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدار الزمن أكبر من إجمالي قيمة الخسائر، ويلاحظ أن كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب قبولها.	تشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة، مثال ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات التقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.	هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف واحد وغالباً ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، ويعتبر التأمين مثلاً على نقل الخطر عن طريق العقود، وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الإلتزام بدفع أقساط التأمين.

المصدر: عبد الحميد عبد المنعم عقدة، المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005م، ص 60. من خلال الجدول (1/1/2) يتضح لنا طرق الإدارة لمواجهة المخاطر وهي تجنب المخاطر ويعتبر حل لجميع المخاطر ولكن في نفس الوقت قد يؤدي الي حرمان من الأرباح والفوائد، قبول المخاطر وتقليص المخاطر ونقل المخاطر بعقود الوقاية المالية التامين

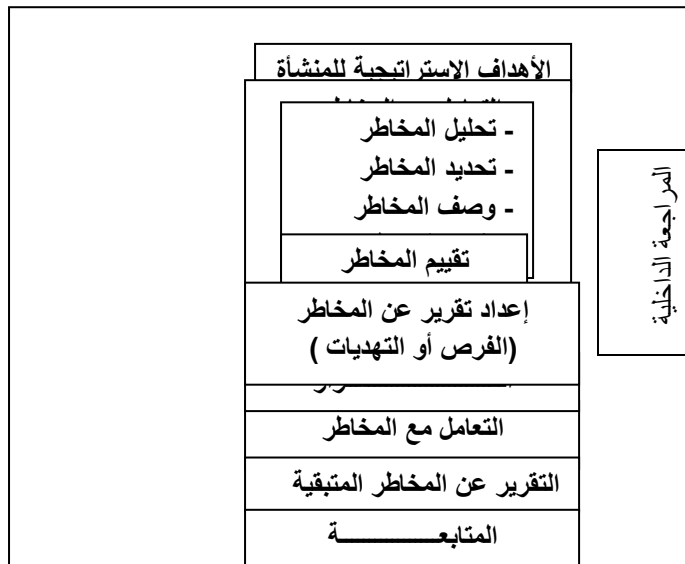
6. الأنشطة الرقابية Control Activities: يتم تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة للمساعدة على تأكيد أن آليات الاستجابة للمخاطر مطبقة وتعمل بكفاءة، وضمان الإنسياب الفعال إلى تحقيق أهداف المنشأة.

7. المعلومات والاتصال Information and Communication: يتم تحديد المعلومات الملائمة، وتحديد كيفية الحصول عليها وتوصيلها في شكل جدول زمني، يساعد الأفراد على تنفيذ مسؤولياتهم على أن تتم عملية تدفق المعلومات والاتصال الفعال عبر جميع مستويات المنشأة.

8. المتابعة Monitoring: متابعة تنفيذ كل عمليات إدارة المخاطر أولاً بأول، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، وتتم المتابعة من خلال الأنشطة المستمرة للإدارة من خلال التقييم المستمر أو كليهما معا ويوضح الشكل التالي (2/1/2) مراحل عملية إدارة مخاطر المنشأة طبقاً لمعيار إدارة الخطر

الشكل (2/1/2)

المراحل المتتابعة لإدارة المخاطر



أهداف الإستراتيجية
وتحديد ووصفها
المرحلة التالية
المناسبة للتعامل
مخاطر المتبقية، ثم

التعديلات المطلوبة

المصدر: طارق

يتضح من الشكل (2/1/2) أنه التي تتبناها المنظمة، وتشتمل وتقديرها ومن ثم تقييمها في والمتمثلة في التقرير عن المخ معها، ليتم بعد ذلك التقرير عن

تأتي أخيراً مرحلة المتابعة، وهي تمثل عملية مستمرة للتغذية العكسية من أجل إجراء التعديلات التي يلزم إجراؤها في المرحلة السابقة، بما فيها تعديل الأهداف الإستراتيجية ذاتها⁽¹⁾.

و من الشكل السابق أن المراجعة الداخلية كمراجعة رسمية معتمدة من قبل الإدارة العليا بالمنشأة، هي العنصر الرئيسي في المراحل المختلفة التي تشتمل عليها إدارة المخاطر، وفي هذا الصدد يذكر "أن المراجعة الداخلية تقوم بدور فعال للرقابة على فعالية إدارة المخاطر على أسس مستمرة"⁽¹⁾.

كما أنه أيضاً في ظل الالتزام بتطبيق الحوكمة بالمنشآت، والتي تعتبر إدارة المخاطر أحد آلياتها الفاعلة كان التزاماً على مجلس الإدارة أن يمارس دوراً إشرافياً تجاه إدارة المخاطر بالمنشأة، حيث أنه المسؤول عن إدارة المخاطر، حيث أن مجلس الإدارة يؤثر بشكل جوهري على الإتجاه العام لأنشطة المنشأة لما له من سلطات تمكنه من إصدار القرارات، وإعداد الإستراتيجية العامة للمنشأة، ووضع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، ووضع سياسات تدبير الأموال اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف⁽²⁾.

أيضاً أن مجلس الإدارة عليه القيام ببعض المهام لخدمة أغراض إدارة المخاطر بالمنشأة حيث أن ذلك يتمشى مع الإتجاهات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن أي أزمات أو تهديدات تؤثر على إستمرارية المنشأة، وفيما يلي عرض لهذه المهام⁽³⁾:

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية العامة، والمصادقة على السياسة العامة لإدارة المخاطر بما في ذلك تحديد الحدود المقبولة للمخاطر بكافة أنواعها، ومراجعتها دورياً بمعدل مرة سنوياً على الأقل.
2. التأكد من نطاق عمل المراجعة الداخلية، ومن أن الإجراءات الموضوعية للمراجعة الداخلية، ومن أن الإجراءات الموضوعية للمراجعة الداخلية تغطي كافة المخاطر.
3. تعيين مدير مستقل للجنة إدارة المخاطر، يكون من مسؤولياته رفع التقارير مباشرة إلى كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
4. إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والمناسبة لتحسين عملية إدارة المخاطر وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وذلك بناءً على الملاحظات والإقتراحات والتوصيات الواردة في تقارير مديري لجنة المخاطر، ولجنة المراجعة الداخلية.

يرى الباحث أن نجاح إدارة المنشأة في إدارة المخاطر التي تتعرض لها يعتمد على توفير تأكيدات مستقلة بشأن مدى كفاءة وفاعلية الإجراءات التي تم إتخاذها بشأن الرقابة على إدارة المخاطر، حيث تقوم المراجعة الداخلي بهذا الدور حيث تعتبر عملية تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر أحد محاور الدور المعاصر للمراجعة الداخلية في ظل الإتجاه نحو تطبيق حوكمة الشركات، ويؤكد أحد الباحثين⁽⁴⁾ على ذلك بأن من يقوم بهذه المهمة هي المراجعة الداخلية حيث أنها تلعب دوراً هاماً في تقييم إدارة المخاطر بالمنشأة، وذلك عن طريق توفير تأكيد موضوعي عن فعالية سياسة وإجراءات إدارة المخاطر، وأيضاً إعداد تقارير عن فعالية إدارة المخاطر على كافة المستويات داخل المنشأة، وتوصيل هذه المعلومات للجنة المراجعة ولمجلس الإدارة.

ثامناً: طرق إدارة المخاطر:

هناك مجموعة من الطرق الممكن إتباعها لإدارة مخاطر الأعمال التي تتعرض لها منشآت الأعمال وذلك على اختلاف أنواعها، وتعد هذه الطرق جوهر عملية إدارة المخاطر، وفيما يلي عرض لأهم هذه الطرق وهي⁽⁵⁾:

1. **طريقة تجنب المخاطر:** تهدف هذه الطريقة إلى التهرب من المخاطر بدلاً من إدارتها والتعامل معها، وتم ذلك من خلال تجنب المنشأة للأنشطة أو الأعمال التي قد تسبب المخاطر، ويتم ذلك إذا مان التهديد المحتمل من

1- نهال أحمد الجندي، مرجع سابق، ص 283.

2-Curtis C Verschoor 2006)Auditing The Risk Management process, Internal Auditing Journal P.45.

3- نهال أحمد الجندي، مرجع سابق، ص 284.

4-Verschoor, Curtis 2005 Changing Internal Audit Practices in The New Paradigm The Sarbanes-Oxley Environment, internal Auditing May, Vol. 20, ISS. 3 ,pp. 43-44.

5- Stephenson, Mark , 1999 Internal Audit and Risk Management Community, London: Arthur Andersen, Enterprise- Wide Business Risk Management, April, p34.

المخاطر يفوق الفرص المتاحة، لذا يكون من الأفضل تجنب هذا النشاط أو ذلك العمل. مثال ذلك توقف إحدى الشركات عن إنتاج منتج معين نتيجة ظهور أضرار عن إستعماله، وبذلك تضمن تجنب أبة مخاطر قد تتعرض لها نتيجة لذلك.

هذه الطريقة سلبية ويفضل إتباعها في الحالات التي تكون فيها المخاطر لا يمكن إدارتها، حيث أن إتباع هذه الطريقة قد يحرم المنشأة من فرصة تحقيق ربح معين محتمل الحدوث، حيث أن هناك علاقة طردية بين العائد المخاطرة، بل قد يؤدي إتباع هذه الطريقة إلى خروج المنشأة من بيئة الأعمال كلية.

1. طريقة تحمل المخاطر: تعني هذه الطريقة قبول المنشأة لتحمل المخاطر: خاصة البسيطة وما قد تسفر عنه من خسائر محتملة، بشكل غير متكرر وغير منتظم، خاصة إذا كانت الخسائر التي قد تسفر عنها هذه المخاطر منخفضة القيمة، ويمكن أن تتبع المنشآت هذه الطريقة بأحد شكلين هما:

أ. تحمل المخاطر بدون إحتياط: قد تتبع بعض المنشآت هذا الشكل خاصة إذا كانت لديها الإمكانيات التي تمكنها من تحمل أية مخاطر قد تتعرض لها، كذلك تفضل هذه الطريقة في حالة إنخفاض معدل حدوث مخاطر الأعمال وفي حالة إنخفاض قيمة الخسائر المحتملة، وتمتاز هذه الطريقة بأن لها تكلفة مسبقة، أي قبل وقوع المخاطر.

ب. تحمل المخاطر مع الإحتياط مسبقاً: تعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسائر المحتملة، وتعد هذه الطريقة بمثابة تأمين ذاتي ضد المخاطر، وتعتبر هذه الطريقة منطقية، خاصة وأنها سليمة من الناحية المحاسبية لتمثيلها مع سياسة الحيلة والحذر، وتستخدمها بعض المنشآت، ويكون مبرر إدارة المنشأة في ذلك أن المخاطر تعتبر بمثابة تكلفة أداء الأعمال⁽¹⁾.

2. طريقة تحويل المخاطر: تعتمد هذه الطريقة على تحويل أو نقل المخاطر التي تتعرض لها المنشأة والخسائر التي تسفر عنها إلى طرف آخر يرتبط مع المنشأة في علاقة تعاقدية، وذلك مقابل تحمل المنشأة لمبلغ مالي معين، أي أن تتحمل منشأة متخصصة في إدارة المخاطر الآثار السلبية التي تنشأ عن المخاطر المحتملة، وذلك مقابل مبلغ معين، ويطلق على هذه العملية مصطلح التأمين التجاري أو مصطلح التعاقد الخارجي، وهناك أشكال متعددة يمكن من خلالها تحويل المخاطر، ومن أهم هذه الأشكال ما يلي⁽²⁾:

أ. عقود التأمين: يمثل التأمين أحد أهم الوسائل التقليدية لإدارة مخاطر الأعمال وتنشأة هذه العقود من خلال إنفاق المنشأة المعرضة للمخاطر مع إحدى شركات التأمين على أن تتحمل شركة التأمين نيابة عن المنشأة كافة الخسائر التي تنتج عن المخاطر المحتملة، وذلك مقابل سداد قسط تأمين يتم الإتفاق عليه، وبتقييم عقود التأمين نجد أنها تنصف ببعض الميزات، منها ما يلي:

- i. ضمان تغطية الخسارة وقت حدوثها.
- ii. إمكانية الإستمرار في مزاولة النشاط حتى بعد وقوع المخاطر.
- iii. تقليل الشعور بالقلق والخوف من تحقق المخاطر، مما يساعد المنشأة على التخطيط لفترات أطول، كما يمكنها من تحسين الإنتاجية ومستويات الأداء.
- iv. تحقيق بعض الوفورات حيث أن أقساط التأمين تخصم من وعاء الضريبة بإعتبارها مصروف، وبالتالي تقل قيمة الضريبة المسددة.
- v. يمكن أن يقدم المؤمن لديه خدمات قيمة لعملية إدارة مخاطر الأعمال مثل الرقابة على بعض المخاطر وتحليل عوامل الخطر وغيرها.
- vi. وعلى الرغم من أهمية عقود التأمين، ألا أنها تعاني من بعض أوجه النقد، وأهمها ما يلي:

1- نهال أحمد الجندي، مرجع سابق، ص290.

2- عبدالله توفيق الهلباوي، وآخرون، أساسيات التأمين ورياضياته، القاهرة: جهاز للنشر والتوزيع، 2002م، ص56.

vii. احتمال إرتفاع تكلفة أقساط التأمين.

viii. بذل الجهد والوقت عند التفاوض بشأن التغطية التأمينية.

ix. رفض التأمين عن بعض أنواع المخاطر⁽¹⁾.

- ب. عقود الأمانة: تتضمن هذه العقود الإتفاق مع إحدى المنشآت المتخصصة في نشاط قبول الودائع على إيداع بعض عناصر الثروة لديها، وذلك خوفا من تعرضها لأية مخاطر مثل السرقة والضياع.
- ج. عقود التأجير: تعد هذه العقود من أكثر أساليب نقل أو تحويل المخاطر والخسائر المترتبة عليها، وتعتمد على إبرام عقود التأجير مع الغير بدلا من التملك، وتعاني هذه الطريقة من أوجه نقد متعددة أبرزها حدوث بعض النتائج غير المرغوب فيها مثل إرتفاع سعر الخدمات التي يقدمها المشروع المنقولة إليه المخاطر أو عجزه عن الوفاء بالتزاماته الممثلة في تحمل الخسائر التي قد تسفر عنها المخاطر.
- د. عقود الصرف المؤجل: لتغطية مخاطر تقلبات أسعار الصرف عن طريق الدخول في عقد صرف مؤجل تشتري بموجبه العملة الأجنبية ثم التعاقد على إستخدامها لسداد مثلا ثمن شراء البضاعة التي إستوردتها في المستقبل⁽²⁾.

3. **طريقة توزيع المخاطر:** تعتمد هذه الطريقة على تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها المنشآت، وذلك من خلال توزيع الوحدات أو الأنشطة أو الأعمال المسببة أو المعرضة للمخاطر على أكثر من مكان، مما يؤدي إلى عدم تعرض جميع الأعمال للمخاطر، مثال ذلك تخزين منتجات الشركة في أكثر من مكان لتجنب تعرضها بالكامل لخسارة في حالة حدوث حريق أو سرقة أو تنوع الشركة لأوجه إستثماراتها حيث إذا تعرض أحد الإستثمارات لخسارة تعوض من أرباح الأنشطة الأخرى، وهذا ما يعرف بتنويع محفظة الإستثمارات، وذلك طبقا للمبدأ القائل لا تضع البيض كله في سلة واحدة⁽³⁾.

4. **طريقة تخفيض المخاطر:** تعتبر هذه الطريقة من أهم إستراتيجيات إدارة مخاطر الأعمال التي يمكن أن تتبعها المنشآت، ويتم ذلك من خلال تخفيض عدد مرات تكرار الخسارة عند حدوث المخاطر أو من خلال تخفيض الخسارة المحتملة عند وقوع المخاطر أو الأمرين معا، وذلك من دون تعطل أو توقف الأعمال، ولذلك يطلق على هذه الطريقة سياسة المنع والوقاية، أي منع توقف نشاط المنشأة الوقاية -إلى حد ما- من الآثار السلبية لمخاطر الأعمال، ويتطلب تطبيق هذه الطريقة تغيير طرق التشغيل الحالية و/ أو مشاركة أطراف أخرى في هذه الخسارة -مثلا حدث في طريقة توزيع المخاطر- ويعد ذلك أفضل كثيرا من ناحية التكلفة من إتباع نظم رقابية إضافية.

لكي تتم إدارة المخاطر لابد من تحديد أشكال هذه المخاطر، وذلك من خلال دراسة الطبيعة الديناميكية لهذه المخاطر، والذي يأتي من خلال تحليل مصادر الخطر في بيئة الأعمال الديناميكية، وللمراجعين الداخليين دورا هاما يمكن أن يقدمونه في تحديد الطرق الممكنة لإدارة المخاطر، ويرجع ذلك إلى تمتعهم بالعديد من السمات التي تمكنهم من ذلك، منها ما يلي⁽⁴⁾:

أ. يتمتع المراجعين الداخليين بالخبرة التي تمكنهم من تقديم التوصيات والإرشادات لتحسين أداء وإختيار طريقة إدارة المخاطر المناسبة.

1- عبد الحميد عبد المنعم عقدة، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005م، ص 55.

2- سايج نوال، التدقيق الداخلي مدخل لإدارة المخاطر في ظل التوجه الجديد للمعايير الدولية، الجزائر: جامعة سطيف، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، مجلة الإقتصاد الصناعي، 2016م، ص 194.

3- Saylor, Jimmy D, et al, 2001 Internal Audit and Risk Management Community, London: Arthur Andersen, Enterprise – Wide Business Risk Management Process, p56.

4- ديفيد راتشمان، وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001م، ص 44.

ب. توافر المعرفة لدى معظم المراجعين الداخليين في مجال نظم الرقابة والمخاطر، اعتماداً على قيامهم بالمراجعة التشغيلية، مما يمكنهم من بيان كيفية الحد من تأثير بعض المخاطر بشكل أفضل.

ج. يمكن أن يساعد المراجعين الداخليين في توفير المعلومات التي يحتاج إليها المسؤولين عن إدارة المخاطر في المنشأة، فعلى سبيل المثال، يمكن للمراجعين الداخليين تقديم تحليلات للمنافع والتكاليف المتعلقة بالمشروعات الجديدة، وبيان المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها كل مشروع.

تاسعاً: الإطار الفكري للمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة إدارة المخاطر:

أدى حدوث العديد من الأزمات والفضائح المالية بمنشآت الأعمال إلى ضرورة اتباع أسلوب جديد للمراجعة يمكنها من التعامل مع المخاطر التي تعوق تحقيق أهداف المنشأة، والانتقال من ممارسة أنشطة المراجعة على المستوى التنفيذي، على ممارسة الأنشطة على المستوى الاستراتيجي للمنشأة⁽¹⁾، إلى الإهتمام بعمليات النشاط في ظل بيئة المخاطر لتجنب الأزمات التي تظهر من حدوث هذه المخاطر، وذلك من خلال توفير رؤية شاملة عن المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المنشأة⁽²⁾.

تأكيداً على ذلك أشارت إحدى الدراسات التي أجريت على الشركات الأسترالية المسجلة في بورصة الأوراق المالية، إلى وجود ارتباط قوي بين وظيفة المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بإدارة المخاطر، فكلما زاد التزام المنشأة ورغبتها في إدارة المخاطر كلما زادت أهمية وجود وظيفة للمراجعة الداخلية بالمنشأة⁽³⁾.

مما سبق يتضح للباحث أن هناك ضرورة لتطوير دور المراجع الداخلي من خلال إضافة مهام جديدة له تساعده على إكتشاف ومنع التجاوزات التي تحدث بمنشآت الأعمال خاصة بعد فشل المراجع الخارجي في إكتشاف هذه المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة، وبالتالي لابد من تطوير دور ومسؤوليات المراجع الداخلي حتى يواكب المتغيرات البيئية التي تواجه منشآت الأعمال.

1. أسباب تطوير المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال:

أ. المحاولات المستمرة للتغلب على أوجه القصور في إستقلال المراجع الداخلي، وذلك لأنه موظف داخل المنشأة، ويتقاضى مرتبه من الإدارة، وبالتالي ليست لديه القدرة على إنتقاد إدارة المنشأة في حالة إرتكابهم أي مخالفات أو تجاوزات، وتبني مفهوم مختلف يتمثل في إستقلاله عن الأشخاص الذين يقومون بمراجعة عملهم لضمان حياده أثناء تنفيذه لبرامج المراجعة الداخلية.

ب. ظهور الحاجة للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية، من خلال مشاركة جميع العاملين بالمنشأة في هذا المجال، بغرض توفير نوع من الشفافية للتعرف على نقاط الضعف، والثغرات التي تستجد في إجراءات وضوابط الرقابة بشكل مستمر⁽⁴⁾.

ج. ظهور مفهوم إدارة مخاطر المنشأة والحاجة إلى التعامل مع مخاطر النشاط التي تمثل السبب الرئيسي في إنهيار المنشآت.

د. ظهور مفهوم حوكمة الشركات، والحاجة إلى ضبط الأداء الداخلي بالمنشأة، بغرض إحكام السيطرة على الأنشطة بداخلها، للمحافظة على إستقرار المنشآت، والمساعدة على إستمراريتها.

هـ. تزايد نطاق العمليات الدولية، والإرتباط بتكنولوجيا المعلومات المعقدة، وإزدياد حجم التجارة الإلكترونية، مما أدى إلى زيادة عدد الأنشطة التي تمارس إلكترونياً⁽¹⁾.

1- Ben Koon Hong Wu2002 Peter Roebuck., Neil Fargher, A note on Auditors' Perceptions of Business Risk, International Journal of Auditing, pp. 290-291.

2- Verschoor, Curtis, 2004 A Framework for Internal Auditing Entity-wide opinion on Internal Control, internal Auditing , Sep/Oct, Vol. 19, ISS.5 , p. 47.

3- Jenny, Goodwin and Pamela, Ken, 2006 The use of Internal Audit By Australian Companies, Managerial Auditing Journal, Vol.21, No.1, pp.81-101.

4- محمد حسني عبد الجليل، التعاقد الخارجي للقيام بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة للمراجعة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2000، 1م، ص ص 213- 214.

يرى باحث آخر أن دور المراجع التقليدي القائم على تقديم خدماته الرقابة والتقييم والتأكدات أصبح غير ملائم في ظل مستجدات بيئة الأعمال للأسباب الآتية:

- أ. يركز المراجع الداخلي على العمليات والصفقات التي حدثت في الماضي، أي يعتمد على بيانات تاريخية لتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- ب. يركز الدور التقليدي على الرقابة المالية، أي يركز على نوع واحد من المخاطر وهي المخاطر المالية فقط دون باقي المخاطر.
- ج. يقتصر دور ومسئولية المراجع الداخلي على مسؤوليته أمام الإدارة ولم يراعي مسؤوليته أمام لجنة المراجعة أو المجتمع.
- د. لا يواكب هذا الدور التطورات الحديثة في مهنة المراجعة خاصة بعد صدور قانون (Sarbanes-Oxley)* وما ورد فيه بخصوص الرقابة الداخلية ودور المراجعة الداخلية.
- هـ. لا يمكن هذا الدور المراجع الداخلي على تقديم النصح والمشورة للشركة بخصوص التطورات المستقبلية وبخصوص تقييم أساليب الرقابة.
- و. تقوم المراجعة الداخلية بالتعامل مع المخاطر بعد وقوعها، وذلك نتيجة لإتباع المراجع الداخلي لمنظور تاريخي في عملية المراجعة.
- ز. بعض المراجعين الداخليين ليس عندهم الرغبة في الحصول على المعرفة والتدريب والمهارات اللازمة لتنفيذ مسؤولياتهم.

ح. عدم تمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية والموضوعية الكافية لأداء مهام وظيفته. إن المستجدات التي أثرت في وظيفة المراجعة الداخلية، تغيرت النظرة إليها، وأصبح ينظر إليها على أنها جزء لا يتجزأ من الإدارة، وذلك من خلال قيامها بالعديد من الأعمار الإدارية كتقييم أداء العاملين بالمنشأة، مد الإدارة العليا بالمعلومات الصحيحة وفي التوقيت المناسب عن المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المنشأة أو تزويد المنشأة بالعناصر المؤهلة للقيام بالمهام الإدارية، هذا بالإضافة إلى مهامها التقليدية والتمثلة في حماية أصول المنشأة من أي تصرفات غير مرغوب فيها، والتأكد من مدى التزام العاملين بالسياسات والإجراءات الموضوعية⁽²⁾.

استجابة لهذه الأحداث والتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال وإنعكاساتها على وظيفة المراجعة الداخلية التي تعتبر أحد المحاور الأساسية التي يركز عليها نجاح إطار حوكمة الشركات⁽³⁾.

استجابة لهذه الأحداث والتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال وإنعكاساتها على وظيفة المراجعة الداخلية التي تعتبر أحد المحاور الأساسية يركز عليها نجاح إطار حوكمة الشركات⁽⁴⁾.

قام معهد المراجعين الداخليين الأمريكي بتشكيل لجنة لوضع إطار جديد للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وذلك في 1999/6/26م وتم نشره في 2001/10/18م، وإشتمل الإطار على تحديد المبادئ الأساسية التي تعبر

1- عبد الحفيظ عبد الهادي، تطوير دور المراجع الداخلي تجاه الوفاء بخدمات الاستشارات بجانب خدمات التأكيدات في ظل التطورات الحديثة في بيئة الممارسة المهنية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد 2، 2006م، ص 467-468.

2- Ahlawat, Sunita S. and D. Jordan Lowe 2004 An examination of internal auditor objectivity: in-house Versus Outsourcing Auditing Journal of Practice & Theory, (SEP), vol. 23, ISS. 2, P. 147.

3- عبد اللطيف محمد خليل، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 35، العدد 1 و2، 2003م، ص 403.

4- Allen Sharon, The Value of Internal Auditing in Corporate Governance, Corporate Board, Vol. 29,2 ISS. 173, Nov/Dec, 2008, PP. 1-4.

عن الصورة التي يجب أن يكون عليها أداء وتعزيز ممارسة المراجعة الداخلية ووضع أسس لقياس أداء المراجع وتحسين العمليات التنظيمية بالمنشأة⁽¹⁾.

2. الملامح الرئيسية للتعريف الحديث للمراجعة الداخلية:

أصدر معهد المراجعين الداخليين في 1999/6/26م أحدث تعاريفه للمراجعة الداخلية، والذي عرفها بأنها عبارة عن نشاط "نشاط إستشاري مستقل وتأكيد موضوعي لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة، فهي بذلك تساعد للمنشأة على تحقيق أهدافها وذلك عن طريق مدخل منتظم لتقييم وتحسين فعالية إجراءات كل من إدارة المخاطر والرقابة، وحوكمة الشركات"⁽²⁾.

حيث أن المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية ركز على ثلاثة مفاهيم أساسية هي (إدارة المخاطر، نظم الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات) والتي تعكس مدى التطور الذي حدث في المراجعة الداخلية وانتقالها من الوظيفة التقليدية لعدم كفايتها في ظل التطورات الحديثة وأنه لا بد من التحول إلى مدخل جديد يعتمد على إدارة المخاطر، حيث أشارت إحدى الدراسات⁽³⁾ أن وظيفة المراجعة الداخلية تتمثل في كيفية خلق ميزة تنافسية للمنشأة، وذلك من خلال مساعدة الإدارة في تحديد وإدارة المخاطر، وبذلك يمكن توضيح الملامح الرئيسية التي تضمنها التعريف الحديث للمراجعة الداخلية في النقاط التالية:

- أ. نص على أن المراجعة الداخلية هي نشاط إستشاري أي يقدم خدمات استشارية Consulting Services، وذلك بعكس التعاريف السابقة التي لم توضح ذلك.
- ب. ومن هنا يظهر أهمية الدور المتطور الذي تقوم به المراجعة الداخلية في ظل المتغيرات البيئية التي تواجه منشآت الأعمال، والتي تتطلب بجانب الخدمات التأكيدية، خدمات إستشارية والتي في ظلها أصبحت المراجعة الداخلية مطالبة بالعمل على تحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة داخل المنشأة، وحتى تتحقق الاستفادة القصوى للمنشأة من تقديم الخدمات الإستشارية، لا بد من تكوين فريق عمل من خبراء في تخصصات فروع المعرفة المختلفة على أن يدير أسهم إدارة المراجعة الداخلية⁽⁴⁾.
- ج. إتضح من التعريف أن المراجعة الداخلية هي نشاط تأكيدي أي تقدم خدمات تأكيدية (إضافة الثقة) وهو مفهوم أوسع في مضمونه من مصطلح التقييم Appraisal والذي نصت عليه التعاريف السابقة، حيث تهدف خدمات التأكيد إلى تقييم المعلومات بغرض ضمان جودتها وإمكانية الاعتماد عليها⁽⁵⁾.
- د. ومن هنا يظهر استخدام مصطلح التأكيد بدلا من التقييم بمثابة إقرارا بالدور الجديد والمتطور للمراجعة الداخلية وإستجابة للمتغيرات البيئية والتي في ضوئها أصبحت المراجعة الداخلية تقدم بجانب خدمات التأكيد المرتبطة بمجالات المراجع التقليدية التي تتعلق بالمراجعة المالية ومراجعة الالتزام والمراجعة التشغيلية، وخدمات أخرى جديدة مرتبطة بمجالات جديدة من التأكيد تتعلق بعمليات إدارة المخاطر والحوكمة⁽⁶⁾.
- هـ. المراجعة الداخلية مصممة لإضافة قيمة Add Value وتحسين عمليات المنشأة، وبالتالي المساهمة في إستمرار المنشأة في مزاولة أعمالها وتحقيق أهدافها خاص في ظل المنافسة الشديدة.

1- أحمد حلمي جمعة، التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2004م، ص 396.

2-The Institute of Internal Auditors (IIA), 2012, Definition of Internal Audit in <https://na.theiia.org/standardsguidance/public Documents>.

3- www.kpmg.org KPMG, 2010, The Future of The Internal Audit Function, KPMG Internal Audit Services, KPMG International Cooperative, pp. 1-4.

4- حسام السعيد السيد، نموذج مقترح لقياس أثر دور المراجعة الداخلية على إضافة قيمة المنشأة ودراسة اختباريه، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2011م، ص ص 23-24.

5- حسام السعيد السيد، مرجع سابق، ص 23.

6- أحمد زكريا زكي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مراجعة إدارة مخاطر الأعمال، مجلة المحاسبون، الرياض: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، العدد 61، 2009م ص ص 26-27.

و. إتضح من التعريف إتساع نطاق عمل المراجعة الداخلية للإعتراف بالدور الرئيسي والجديد لها والتمثل في إدارة مخاطر المنشأة وحوكمة الشركات بما يتماشى مع متطلبات ومتغيرات بيئة الأعمال المعاصرة⁽¹⁾. بعد عرض أسباب التطور في توجهات ومسؤوليات المراجعة الداخلية والملاحم الأساسية للمفهوم الحديث للمراجعة الداخلية، يمكن إستخلاص مراحل تطور المراجعة الداخلية، وذلك من خلال إستعراض إصدارات معهد المراجعين الداخليين IIA منذ نشأته في بداية الأربعينات حتى الآن كما يلي⁽²⁾:

المرحلة الأولى: تمثل دور المراجعة الداخلية في هذه المرحلة في التحقق من الدقة الحسابية للأرقام المحاسبية، بمعنى التأكد من صحة وسلامة البيانات بالمستندات والدفاتر والسجلات، مع تركيز الإهتمام وإعطاء مزيد من العناية للأمور والعمليات النقدية، وذلك بهدف إكتشاف حالات الغش والتلاعب التي قد تحدث.

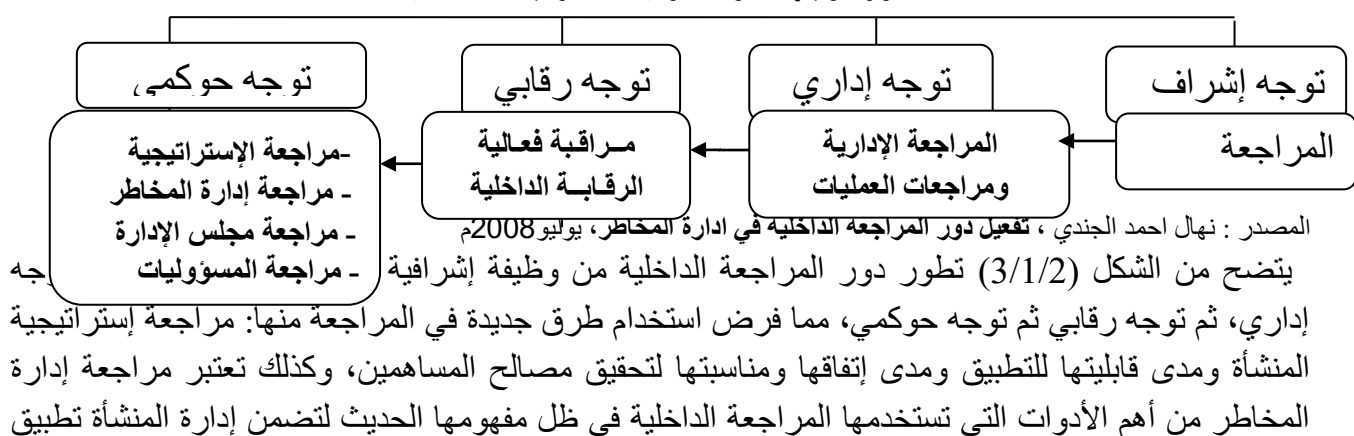
المرحلة الثانية: تمثل دور المراجعة الداخلية في هذه المرحلة في التحقق من دقة وملائمة حسابات المنشأة، والقوائم المالية بما في ذلك التحقق من ملكية المنشأة للأصول المختلفة وتوافر حماية كافية لها، والواقع أن هذا العمل يتشابه إلى حد كبير مع عمل المراجع الخارجي مع الإختلاف من حيث التفصيل، حيث يقوم المراجع الداخلي بممارسة عمله بصورة شاملة وتفصيلية، بينما يتحقق منها المراجع الخارجي بصورة إختيارية.

المرحلة الثالثة: تمثل دور المراجعة الداخلية في تلك المرحلة في تبني وجهة نظر الإدارة العليا في إدارة المنشأة، ويتم ذلك من خلال إتساع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل جميع مجالات عمل المنشأة وليست المحاسبية والمالية فقط، ويتضمن ذلك فحص وتقييم كفاءة وفعالية وملائمة كافة مجالات الرقابة الداخلية في المنشأة، وذلك بهدف تدعيم العملية الرقابية والإدارية بصفة عامة.

المرحلة الرابعة: تمثل دور المراجعة الداخلية هنا في التركيز على الدور الإستشاري والإيجابي لوظيفة المراجعة الداخلية بالنسبة للإدارة على أسس مبدأ إضافة القيمة لتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر والرقابة وتدعيم الحوكمة⁽³⁾. يمكن تلخيص التطورات التي حدثت في توجهات ومسؤوليات المراجعة الداخلية خلال المراحل الموضحة في الشكل (3/1/2):

الشكل (3/1/2)

تطور توجهات ومسؤوليات المراجعة الداخلية



1- إناس مصطفى محمد سليمان، تطوير مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005م، ص 55.

2- راندا مرسى كيوان، تقييم أداء المراجعة الداخلية في المنشآت الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 1999م، ص 425.

3- نهال أحمد الجندي، مرجع سابق، ص 270.

إجراءات الحوكمة بكفاءة وفاعلية⁽¹⁾. تأكيداً على أهمية المضامين التي تناولها التعريف الحديث للمراجعة الداخلية، فقد أشار مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكد (IAASB) التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) إلى الأنشطة الأساسية التي يجب أن تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية، والتي تختلف بشكل كبير بين المنشآت، وتعتمد على حجم وهيكل المنشأة ومتطلبات الإدارة، ويمكن تناول الأنشطة التي تقوم بها وظيفة المراجع الداخلية في الآتي:

- أ. الإشراف على الرقابة الداخلية: يكلف قسم المراجعة الداخلية بمسؤولية مراجعة أنظمة الرقابة الإشراف على عملها والتوصية بعمل تحسينات عليها.
 - ب. فحص المعلومات المالية والتشغيلية: يقوم قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف وإعداد التقارير حول المعلومات المالية والتشغيلية ولعمل إستفسارات معينة حول البنود المختلفة بما فيها الإختبارات التفصيلية للمعاملات وأرصدة الحسابات والإجراءات.
 - ج. مراجعة الأنشطة التشغيلية: يقوم قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الأنشطة التشغيلية من الناحية الاقتصادية، ومن ناحية الفاعلية والكفاءة، بما في ذلك الأنشطة غير المالية للمنشأة.
 - د. مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة: يكلف القسم بمراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الخارجية الأخرى وسياسات وتوجيهات الإدارة والمتطلبات الداخلية الأخرى.
 - هـ. إدارة المخاطر: يمكن أن يساعد قسم المراجعة الداخلية المنشأة من خلال تحديد وتقييم المخاطر الهامة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.
 - و. الحوكمة: يمكن أن يقيم قسم المراجعة الداخلية عملية الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها لأهدافها المتعلقة بالأخلاق والقيم وإدارة الأداء والمساءلة وإيصال معلومات المخاطر والرقابة إلى الجهات المعنية في المؤسسة وفاعلية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمراجعين الداخليين والخارجيين والإدارة⁽²⁾.
- يلاحظ الباحث بعد عرض التعريف الحديث للمراجعة الداخلية، وتوضيح أهم الملامح الرئيسية التي يتضمنها هذا التعريف، وأيضاً المضامين التي تضمنها مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكد فيما يتعلق بأنشطة المراجعة الداخلية، يرى الباحث أن التعريف جاء متمشياً مع التطورات والإتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة، حيث أنه أحدث تغير نوعي في طبيعة نشاط المراجعة الداخلية، بحيث يركز على النشاط الإستشاري، جنباً إلى جنب مع النشاط التأكدي، فضلاً عن إتساع نطاق العمل وإمتداده ليشمل تقييم وتحسين مستوى فاعلية إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، عمليات الحوكمة، وبالتالي هناك حاجة لتطوير المراجعة الداخلية على أساس المخاطر يهدف إلى ضرورة إهتمام المراجع الداخلي بمخاطر النشاط وتقييم وفعالية إدارة المخاطر بالمنشأة في الإتجاه نحو تطبيق الحوكمة.

تناول الباحث في هذا المبحث تعريف المخاطر وأنواع المخاطر التي تواجه منشآت الأعمال ومفهوم إدارة المخاطر وأهمية وأهداف ومقومات وخطوات إدارة المخاطر والأنشطة التي تقوم بها ومكونات ومراحل إدارة المخاطر وأسباب تطورها في منشآت الأعمال

خلاصة المبحث الأول: بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث وهو إدارة المخاطر مفهوم إدارة المخاطر وأنواع إدارة المخاطر التي تواجهها منشآت الأعمال وهي مخاطر مالية ومخاطر تشغيلية ومخاطر الأعمال، ومفهوم إدارة المخاطر وأهمية إدارة المخاطر وأهدافها ومقوماتها البشرية والمادية والمعلوماتية والاتصال، أيضاً تناول خطوات إدارة المخاطر وأنشطة إدارة المخاطر وطرق إدارة المخاطر والأطر الفكري للمراجعة الداخلية الحديثة

1- المرجع السابق، ص 270.

2- أحمد حلمي جمعة، تأثير التطور في المعايير الدولية للتدقيق في قرار اعتماد المدقق الخارجي على عمل التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 4، 2010، ص 645.

في بيئة ادارة المخاطر وخلص بالاهتمام بالإدارة المخاطر منذ ظهورها لما قامت به من عمل كبير تجاه منشآت الأعمال وساهم إدارة المخاطر في تحسين فعالية استخدام المنشآت لمواردها المادية والمالية

المبحث الثاني

التطور التاريخي ودوافع ظهورها حوكمة الشركات ومقوماتها والأطراف المعنية

أولاً: التطور التاريخي للحوكمة:

يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من حملة، السندات والعمال والدائنين والمستهلكين من جهة أخرى، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منح الإشراف والرقابة وتعمل على إنتشار الفساد وإنعدام الثقة، ويؤدي إتباع المبادئ والآليات السليمة الحوكمة الشركات إيجاد الوسائل اللازمة لمكافحة الفساد وسوء الإدارة، وتشجيع الشفافية في الحياة الإقتصادية، وقد أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة لكافة الشركات والمنظمات الإقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا وبريطانيا.

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الإهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات.

1. التطور التاريخي لحوكمة الشركات:

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهورها أولاً للأمريكيين Means & Berlet سنة 1932م اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما: "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة والإستخدام الفعال للموارد، فضلاً على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة⁽¹⁾.

أدى ظهور نظرية الوكالة وما إرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين⁽²⁾، ومن هنا يعود الإطار النظري العام المستعمل لنظرية الوكالة، حيث تسلم هذه النظرية على أن الوكيل (المسير) يتصرف نيابة عن المالك (المساهم)، وذلك بتفويض منه وليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف⁽³⁾، وهكذا نادى هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح للفئات المختلفة المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمس بزمام الأمور داخل الشركات⁽⁴⁾.

كذلك تطرق كل من Jensen & Heckling سنة 1976م و Fama سنة 1980م للإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وبإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية والتسيير والإدارة⁽⁵⁾.

1- طالب علاء فرحان، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011م، ص 27.

2- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م، ص 15.

3- Alain Fient et autre, 2005, **gouvernement d'entreprise, deboech**, paris, p17.

4- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 16.

5- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية علوم الإقتصاد، جامعة المدية، الجزائر، 2009م، ص 7.

أدى توسع الشركة وزيادة حجم نشاطها إلى ظهور إهتمام كبير بالمعاملات المتعلقة بها، والتي في أصبحت تشكل العديد من النقاشات خاصة لدى متخذي القرارات، حيث تناول Williamson سنة 1985م نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات)⁽¹⁾، هذه النظرية تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل المساهمين، الدائنين، الأجراء، الموردين؛ المسيرين⁽²⁾.

أما في سنة 1987م قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات بإعداد القوائم المالية وذلك بإصدار تقريرها السنوي المسمى Commission Treadway والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية⁽³⁾.

لقد كان الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر 1992م تقريرها والمشكلة من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات والذي طالبت فيه اللجان باتباع الشركات معايير ومبادئ الشركات على الأعمال وذلك بعد الإدعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن⁽⁴⁾.

أما لجنة Greenbury فقد ركزت على موضوع الرشاوي والإكراميات التي تدفع للوزراء وغيرهم مما يسبب القلق المتصاعد الذي اعتبر السبب الرئيسي لإنشاء هذه اللجنة بواسطة إتخاذ الصناعات البريطانية سنة 1995م وقد وضع التقرير ميثاقا لأفضل الممارسات في تقديم الإفصاح عن مكافآت الأعضاء، وفي نفس السنة شكلت لجنة أخرى برئاسة Hample وكانت مهنتها تحديث أكثر لحوار حوكمة الشركات وضمان إنجاز النوايا التي قررتها وقد أوصى التقرير بأن مجلس الإدارة يجب أن يعترف بمسؤولية المجلس عن نظام الرقابة المالية الداخلية ولكن القليل من الشركات هي التي دفعت ذلك⁽⁵⁾.

في سنة 1998م تم تجميع التوصيات المقدمة من Cadbury والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالركود الموحد وقد أصبح هذا الركود جزءا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية، ولكن لا يزال هناك فجوة لأن هذا الإرشاد كان خليط من الأدلة السابقة وقد أصبح واضحا أن أحكام حوكمة الشركات لها علاقة أيضا بالشركات غير المقيدة في البورصة⁽⁶⁾.

قد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية عن كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم⁽⁷⁾.

كما أنه في سنة 1999 أصدرت كل من "NYSE" و "NASDAQ" تقريرهما المعروف Ribbon Report Blue والذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات⁽⁸⁾.

أما بالنسبة لسنة 2002م تم إصدار Sarbanes Oxley Act الذي ركز على دور حوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء

1- Fateh Dabla, 2007, le sysTeme de gouvernement d'entprise nouvelment priva Tisses An Algeria. Etude duquelquès, Mémoir magister en science economiques, 2007, p 40.

2- علاء بن ثابت بن جاب الله، الحوكمة المؤسساتية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، الجزائر: جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مؤتمر يومرداس المنعقد بالفترة 4 و 5 ديسمبر 2006م، ص 2.

3- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 15، 16.

4- محمد جميل حبوش، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 22.

5- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 17- 18.

6- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م، ص 20.

7- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6- 7، مايو 2012م، ص 4.

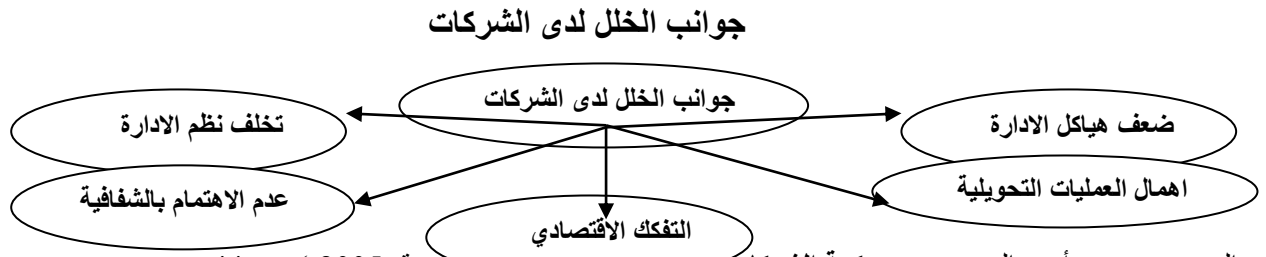
8- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 14.

غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات⁽¹⁾، ومع تصاعد الأزمة المالية العالمية عقد إجتماع لمجلس الاتحاد الأوروبي في أكتوبر 2008م ألع خلاله بعض الزعماء السياسيين في الدول الكبرى إلى ضرورة إخضاع كل الفاعلين في الأسواق المالية للتنظيم والإشراف⁽²⁾.

كما أصدر مركز المشروعات الدولية Enterprise international private for تقريراً حول (حوكمة الشركات) حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب وممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات والقطاعات الاقتصادية⁽³⁾. قد ظهرت الحوكمة نظراً لوجود بعض جوانب الخلل لدى الشركات يمكن توضيحها في الشكل (1/2/2)

الشكل (1/2/2)

التالي:



المصدر: محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، (الطبعة العربية، 2005م)، ص44.

يتضح للباحث من خلال الشكل (1/2/2) أن جوانب الخلل لدى الشركات في ضعف الهيكل وتخلل نظم الادارة واهمال العمليات التحويلية والتفكك الاقتصادي وعدم الاهتمام بالشفافية.

2.دوافع ظهور حوكمة الشركات:

تعتبر العناصر الآتية من دوافع حوكمة الشركات والتي نلخصها في ما يلي⁽⁴⁾:

- أ. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- ب. إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- ج. المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- د. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- هـ. تمكين الشركة من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- و. إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة⁵.
- ز. تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- ح. تعزيز المساءلة وتقوية أداء الإدارة العليا.
- ط. كما توجد دوافع أخرى لظهور الحوكمة المتمثلة في:
- ي. توفير الحوافز لمجلس الإدارة التنفيذية للمنشآت بما يتضمن تحقيق الأهداف العامة للشركة ومساهمتها.
- ك. مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين الممثلين في الجمعية العمومية.
- ل. مساهمة العاملين وغيرهم من أطراف وأصحاب المصلحة في نجاح إدارة الشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

1- ساعد بن فرحات، بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين، مقارنة بين شركات التأمين وإعادة التأمين، الجزائر: جامعة فرحات عباس، مداخله قدمت ضمن ندوة حول مقارنة بين مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، 25 – 26 أبريل 2011م، ص 5.

2- رحمان يموسى، جودة سامية، تقنية المعلومات أداة إستراتيجية لحماية وأمن المعلومة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، ملتقى وطني وحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، في 6-7 مايو 2012م، ص 4.

3- حسان يرقية، مروءة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق، ص 6.

4- بادن عبدالقادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن علي، الجزائر، 2008م، ص 6.

5- إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص 22.

م. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يتضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء الشركة.

ن. توفير إطار عامل تحقيق التكامل والتناسق بين أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

س. توفير إطار واضح لكل من مهام الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بما يتضمن حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين إختصاصات هذه الأطراف.

ع. تحقيق نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

كما توجد هناك دوافع أخرى إرتبطت بالمناخ الإقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حكومة الشركات نذكر منها:

أ. انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997م⁽¹⁾: التي يمكن إعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقات فيما بين منشآت العمال والحكومة، قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة مبتكرة.

ب. تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية مثل⁽²⁾ "WorldCom" و "Enron": في الولايات المتحدة سنة 2001م حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعتبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة وهو ما يجعل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حكومة المؤسسات بشكل عام.

ج. ممارسات الشركات متعددة الجنسيات: إزدادت جراء هذه الممارسات حدة الدعوة إلى حكومة المؤسسات، فهي تقوم بالإستحواذ والإندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسيات فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الإحتكارية⁽³⁾.

د. ضعف نوعية المعلومات: وهو ما يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وإنعدام الثقة.

ثانياً: مفهوم الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها:

أصبحت قضية حوكمة الشركات على جدول إهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات العالمية أثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، خاصة بعد الإنهيارات المالية التي حدثت في العديد من الدول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية، والتحول إلى نظام السوق المفتوح وإنتهاج سياسة التحرر الإقتصادي والخصخصة بعدد من دول المشرق وأوروبا، إقامة العديد من المنظمات العالمية بتقديم شرح لمفهوم الحوكمة من منظوره وكل حسب توجهاته وإهتماماته ومجال عمله، كما توجد أطراف معينة ورئيسية تتأثر في التطبيق السليم لهذه الحوكمة.

1. مفهوم حوكمة الشركات:

يمكن إعطاء تعريف لغوي وتعريف إصطلاحي لحوكمة الشركات:

أ. مفهوم الحوكمة لغوياً: يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية، ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة

1- محسن أحمد الخضري، حكومة الشركات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005م، ص ص 13-14.

2- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتجاهات المصارف العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م، ص 23.

3- عزيزة بن سميحة مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية الإقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير تجارب الدول في الفترة من 3-4 ديسمبر 2012م، ص 3.

في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايتها للأمانات والبضاعة والتعهدات إليها، وإيصالها إلى أصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة، وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإيجار، وإذا وصل بها إلى ميناء الإيجار من مهمته سالماً، أطلق عليها التجار وخبراء البحار "القبطان المتحكم جيداً" (good governor) ثم تطور وترعرع هذا المصطلح كما جاء بمعناه باللغة الانجليزية "governance" مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الإنجليزي وبذات الحروف مع تغيير طريقة نطقها ولفظها، أما الترجمة العلمية لمصطلح الحوكمة الذي أتفق عليها هو أسلوب ممارسات السلطات الإدارية الرشيدة⁽¹⁾.

أما في الجزائر فيستعمل مصطلح الحكم الراشد للتعبير عن حوكمة الشركات⁽²⁾، أن لفظ (الحوكمة) سيكون أكثر شيوعاً وانتشاراً في الفترة المستقبلية وهو يتماشى مع لفظ (العلومة) و(الخصخصة) وغيرها⁽³⁾، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن عدة جوانب التي تتمثل في⁽⁴⁾:

i. الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد .

ii. الحُكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

iii. الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

iv. التحكُّم: طالب للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ب. مفهوم الحوكمة إصطلاحاً: لم تتفق كتابات عن تعريف واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية بالتسابق لتعريفها، وقد تنوع عن التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للشركات⁽⁵⁾.

نتيجة لإرتباط حوكمة الشركات بمجالات وأطراف مختلفة كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، ومنه ظهر الكثير من التعريفات المتنوعة لحوكمة الشركات، وفيما يلي سنحاول إستعراض بعض التعاريف المقدمة من طرف بعض الباحثين والمنظمات العالمية واللجان والهيئات الدولية كما يلي:

عرفها البنك الدولي على أنها: الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى الحكم للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموجه للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل⁽⁶⁾.

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC: بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها⁽⁷⁾.

عرفتها لجنة Cadbury عام 1992م أنه يعتمد إقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفعالية التي تؤدي إلى مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حوكمة الشركات⁽⁸⁾.

1- عاشور مرزوق، صورية معموري، حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية تجسيد الفعلي، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م، ص3.

2- عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها بيئة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012م، ص4.

3- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، القاهرة: مؤتمر حول متطلبات الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، 2007م، ص3.

4- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 24.

5- عدنان حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 11.

6- محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 54.

7- عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات مهنة المراجعة في سوريا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، 2009م، ص38.

8- بن أعمارة أحمد خولي، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة النزاهة القوائم المالية، الجزائر: جامعة باجي مختار، كلية علوم التسيير والإقتصاد، المؤتمر الدولي الأول لمحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بفترة 4 و5 ديسمبر، 2012م، ص120.

كما تعرفها هذه اللجنة بتعريف مبسط ومحكم في جملة واحدة وهي: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"⁽¹⁾.

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادية "OECD" على أنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها"⁽²⁾.

عرفها معهد المدققين الداخليين "IIA" أنها: "هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة"⁽³⁾.

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فعرفها: "هي ممارسات السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية للإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات"⁽⁴⁾.

بالإضافة إلى ما سبق عرفت أيضاً الحوكمة على أنها "تمثل العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين، وإدارة الشركة، كما يمكن أن نضيف لهم أيضاً مراجعي الحسابات الذين يقومون بالمصادقة على التقارير السنوية، والسلطات الرقابية، ووكالات التصنيف"⁽⁵⁾.

هناك تعريف مقدم من طرف القانون البلجيكي عام 2004م: "أن حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تدار الشركات ويتم فيها طبقاً لها، وتحقيق نموذج جيد لحوكمة الشركات وهدفه بأن يحافظ على توازن سليم بين الملكية والإدارة وكذلك التوازن بين الأداء والالتزام"⁽⁶⁾.

كما عرفها البنك العالمي "BM": بأنها ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية.

كما عرفها "Williamson" سنة 1999م على أنها: "إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهداف رئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولا من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري والأهداف قدرتها الذاتية بعيداً عن تسلط أي فرد وذلك بالقدر الذي يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة"⁽⁷⁾.

تعريف "G.CHARREAUX": حوكمة المؤسسات هي مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد حوكمة السلطات والتأثير على القرارات المتخذة من طرف المدراء، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة وتعرف مجال سلطتهم"⁽⁸⁾.

كما عرفها "Wolfenson" سنة 1999م بأنها النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية أنها المحاسبة المسؤولة"⁽⁹⁾.

أما من وجهة نظر الكاتبان "Monkes & Minou" سنة 2001م عرفت على أنها: علاقة بين الأطراف المشاركة التي تؤدي إلى توجيه وحسن أداء الشركة"⁽¹⁾.

1- علي أحمد الزين، محمد حسنى عبد الجليل صبحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009م، ص 71.
2- سفيان عبد العزيز، المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4-5 ديسمبر 2012م، ص 7.

3- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 149.
4- بن التومي سارة، فوزيلي سمية، دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4-5 ديسمبر 2012م، ص 12.

5- Marios Bernard, Bompont, 2004, Gouvernement d'entreprise et Communication Financière, paris: economica, p 105.

6- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، كورنهام: رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، 2012م، ص 9.

7- مراد زايد، صبرينة ترغيني، الإستراتيجي لحوكمة الشركات، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي البعد أو الإداري، 6-7 مايو 2012م، ص 5.

8- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص ص 14-15.

9- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 24.

أما بالنسبة لـ "Sarkar & Mogumdar" سنة 2005م على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المنظمة⁽²⁾.

كما جد عدة تعاريف لحوكمة الشركات، ومنها على سبيل المثال⁽³⁾:

هي نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرضى عليها. هي مجموعة من القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل (حملة السندات-العمال، الدائنين). تعتبر حوكمة الشركات عن مجموعة من الآليات التي تهدف إلى صحة وجودة القرارات المأخوذة عن طرف إدارة الشركة.

هي مجموعة من الأدوات الرقابية التي تهدف إلى توازن وضع الشركة، مع مراعاة مصالح مختلف الجهات المعنية (مساهمين، دائنين).

من التعاريف السابقة يستنتج الباحث أن حوكمة الشركات، تعتبر نظام يسير ويراعي الشركة وذلك من خلال تحديد العلاقة بين جميع الأطراف المرتبطة بها مع مراعاة حقوق المساهمين لذلك الإشراف على دارة المخاطر لتحسين أداء الشركة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح للباحث أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

أ. هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

ب. تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.

ج. التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

د. هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

ه. العلاقة بين المؤسسة والمساهمين التي تحدد وتراقب إتجاه الإستراتيجية وأداء المؤسسة⁽⁴⁾.

2. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل (2/2/2) يوضح هذه الأطراف⁽⁵⁾:

الشكل (2/2/2)

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



٥- فاتح عرب، نور وضيعة السديقي في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الإقتصاد غير منسورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011م، ص10.

المصدر: فاتح غلاب، دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011م، ص10.

يتضح للباحث من خلال الشكل (2/2/2) الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وهم المساهمين ومجلس الادارة وادارة المنشأة واصحاب المصالح التي تهم المنشأة.

المصدر: فاتح غلاب دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة 2011م ص10

يتضح للباحث من خلال الشكل (2/2/2) الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وهم المساهمين ومجلس الادارة وادارة المنشأة واصحاب المصالح التي تهم المنشأة.

المصدر: فاتح غلاب دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة 2011م ص10

ثالثاً: أهمية حوكمة الشركات:

من خلال ما سبق نلاحظ أن للحوكمة أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والشركات، كما أن لها أهداف ومحددات تسعى إلى تحقيقها نعرضها فيما يلي:

حظيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة العديد من حالات الفشل التي عرفتتها الشركات الكبرى في بعض دول العالم ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل تبين أن إنعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين⁽¹⁾.

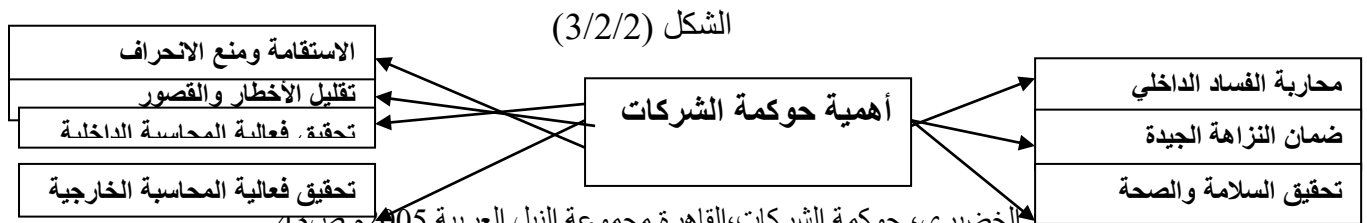
كما أنه يعود الإهتمام بحوكمة الشركات لأسباب كثيرة نذكر منها إهتمام الشركات والدول بإجتذاب الإستثمار وتحسين الأداء⁽²⁾، وإزدادت أهمية حوكمة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومة الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، حيث تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي الشركة لوظائفها بأكمل وجه⁽³⁾.

كما تظهر أهميتها في محاربة الفساد في الشركات وعدم السماح بإستمراره، أو عودته مرة أخرى وتحقيق وضمان النزاهة والإستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها⁽⁴⁾.

كما أن لحوكمة الشركات أهمية كبيرة للشركات وبالنسبة للمساهمين وتكمن هذه الأهمية فيما يلي⁽⁵⁾:

1. أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

يمكن توضيح أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات في الشكل (3/2/2)



ومن الشكل الشكل (3/2/2) الذي يوضح أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات نجد أن أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات هي أساس للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر فيما يلي⁽⁶⁾:

- 1- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص26.
- 2- مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، الخرطوم: مداخلة أعمال مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 20 - 21 يناير 2008م، ص17.
- 3- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، القاهرة: الدار الجامعية، 2007م، ص23-24.
- 4- محسن أحمد الخضيرى مرجع سابق، ص58-59.
- 5- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص28 - 29.
- 6- عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م، ص2.

- أ. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
- ب. تحقيق و ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- ج. تحقيق السلامة و الصحة وعدم وجود أخطاء عمدية أو إنحراف متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء في إتمامه صالحاً.
- د. محاربة الإنحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي تشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.
- 2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:**

- حيث تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين فيما يلي⁽¹⁾:
- أ. تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- ب. الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا.
- ج. يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن الإستثمار في هذه الشركات.
- حيث أن حوكمة الشركات تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، و نتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم عن التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال المنظمة أكثر جذبا للإستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنظمة في الأسواق العالمية⁽²⁾.
- كما تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية العالمية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الإقتصادي، وقد أدى فيها إتساع حجم تلك المشروعات إلى إنفصال الملكية عن الإدارة وشرعت تلك المشروعات عن مصدر للتمويل أقل تكلفة⁽³⁾.
- تلعب الحوكمة دورا حاسما في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السوق والعمل على إستقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، و بالتالي تحقيق التقدم الإقتصادي⁽⁴⁾.
- رابعاً: أهداف حوكمة الشركات:**

- لقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن أهداف الحوكمة بالمنافع أو الدافع أو البواعث ولكنها جميعا تدخل ضمن الأهداف والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية⁽⁵⁾:
1. تقليل المخاطر المالية والإستثمارية.
 2. حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الإستثمارية السليمة.
 3. تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات.
 4. زيادة الثقة بالإقتصاد الوطني.
 5. إظهار الشفافية والقابلية للمحاسبة على المسؤولية الإجتماعية.

1- فكري عبد الغني، محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل لرعاية المعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص59.

2- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، مرجع سابق، ص 15.

3- جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية التجارة، جامعة السلف، الجزائر، العدد 7، دت، ص 78.

4- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية: دار الجامعية، 2008م، ص15.

5- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص ص 43 – 44.

6. تحسين السبيل لإنفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى شركات التعليم الدولية.
7. إلزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمانة مع الإلتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.
8. ضمان مراجعة الأداء المالي والتشغيلية والنقدي للوحدة الاقتصادية⁽¹⁾.
كما هناك أهداف أخرى تتمثل⁽²⁾:
9. ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
10. تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش والتدليس وتقليلهما.
11. مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي.
12. منع الوساطة والمحسوبية والحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
13. تنمية الإدخار وتشجيع الإستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة⁽³⁾.
14. الإلتزام بأحكام القانون والعمل ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.
15. وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح. ويعود سعي ومعظم الدول لتطبيق الحوكمة ووضع مختلف التشريعات اللازمة لها التي تدعمها والتي يمكن التعبير عنها في الجدول (4/2/2) التالي:

الجدول(4/2/2)

أهداف حوكمة الشركات:

كبح مخالفات الإدارة إظهار الشفافية	تقليل المخاطر تحسين الأداء المالي	حماية حقوق مصالح المساهمين الحفاظ على السمعة الاقتصادية	تعميق دور الأسواق المالية الانفتاح على الأسواق المالية	زيادة الثقة والاقتصاد الوطني الالتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية
---------------------------------------	---	--	---	---

المصدر: طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010م)، ص45.

كما نجد أن الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وبهذه الإستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال مجموعة من الأهداف في الجدول (4/2/2) التي لا تقل أهمية عن سابقتها، نلخصها فيما يلي⁽⁴⁾:

1. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، ومشاركة المساهمين والموظفين والدائنين المقرضين وإطلاعهم بدور المراقبين لأداء الشركة.
 2. تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة والخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
 3. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- كما توجد أهداف أخرى تتمثل في:

1. جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج⁽¹⁾.

1- رابح بوقرة، هاجر غانم، الحوكمة المفهوم والأهمية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م، ص7.

2- عبد الله غانم، بن الضيف محمد عدنان، تفعيل دور الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة إلى تجارب دولية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2007م، ص10.

3- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص45.

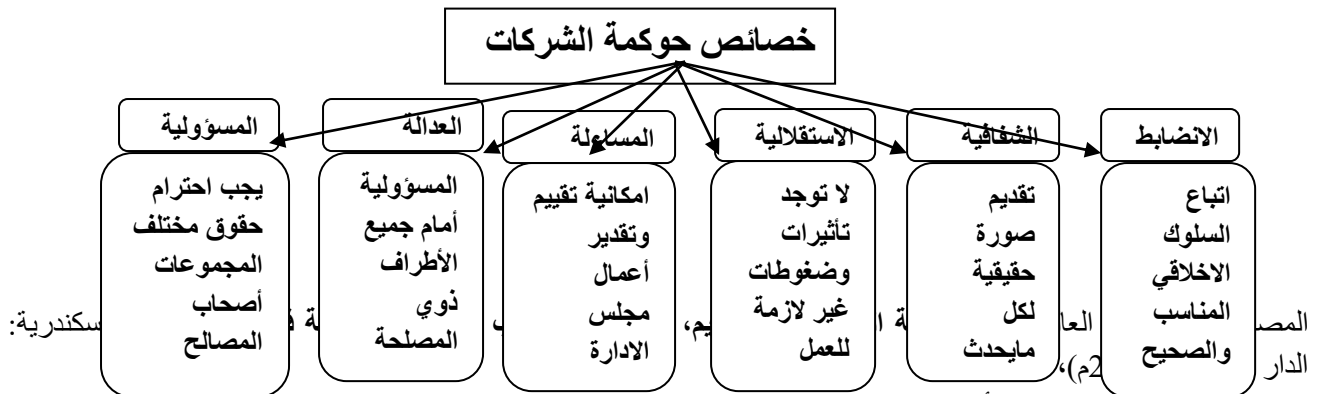
4- هاني محمد خليل، مرجع سابق، ص23.

2. تحسين القدرة التنافسية للوحدات الإقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية لها.
 3. فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الإقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية لها.
 4. ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الإقتصادية.
 5. تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
 6. تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
 7. تعظيم أرباح الوحدة الإقتصادية.
 8. زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الإستثمارية.
 9. الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
 10. تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
 11. مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- خامساً: خصائص حوكمة الشركات:**

خلال التعاريف السابقة لحوكمة الشركات، نستنتج أن للحوكمة مجموعة من الخصائص التي يجب تتوافر حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم، حيث تتصف حوكمة المؤسسات بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، وهذه الخصائص تتمثل في⁽²⁾:

1. الانضباط: بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
 2. الشفافية: بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
 3. الإستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط⁽³⁾.
 4. المساءلة: بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 5. المسؤولية : المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
 6. المسؤولية الإجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جديد.
- يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية التي يمكن تلخيصها في الشكل (5/2/2) التالي:

(الشكل (5/2/2))



من خلال الشكل (5/2/2) أن خصائص حوكمة الشركات تتمثل في الانضباط والشفافية والاستقلالية والمساءلة والعدالة والمسؤولية الاجتماعية تجاه المنشأة .

سادساً: مبادئ حوكمة الشركات :

1- مناور حداد، مرجع سابق، ص 7.
 2- طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 12.
 3- بن أعمارة منصور، حولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية علوم الإقتصادية، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4 - 5 ديسمبر 2012م، ص 5.

تعد منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (O.C.E.D) من أول المنظمات التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999م، ثم أصدرت النسخة المعدلة منها في عام 2004م، حيث إعتمدت معظم دول العالم على هذه المبادئ في تطوير دساتير حوكمة المؤسسات فيها، وتنقسم هذه المبادئ إلى ستة مبادئ رئيسية:

1. تأكيد أساس الإطار الفعال لحوكمة الشركات: يتعين أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تنمية أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة، كما يتعين أن يتمشى مع حكم القانون وأن يضع بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية⁽¹⁾.
2. حقوق المساهمين: يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علما بالقرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم إجتماعات المساهمين ويتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها⁽²⁾.
3. المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة ويجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، كما ينبغي أن يطلب إعفاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة⁽³⁾.
4. دور أصحاب المصالح: ينبغي على أطر حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لإتفاقيات متبادلة.
5. وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل وإستدامة الشركات السليمة⁽⁴⁾.
6. الإفصاح والشفافية: نبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة لحوكمة الشركة في الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأجور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأدائي وحقوق الملكية والرقابة على الشركة⁽⁵⁾، كما ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السريع في الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الوضعية المالية، الأداء، الملكية، والرقابة على الشركة⁽⁶⁾.
7. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل مجلس هيكل الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية⁽⁷⁾.

سابعاً: مزايا حوكمة الشركات

هناك العديد من المزايا والمنافع لمفهوم حوكمة الشركات التي يمكن للشركات والدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها وتتمثل هذه المزايا فيما يلي⁽⁸⁾:

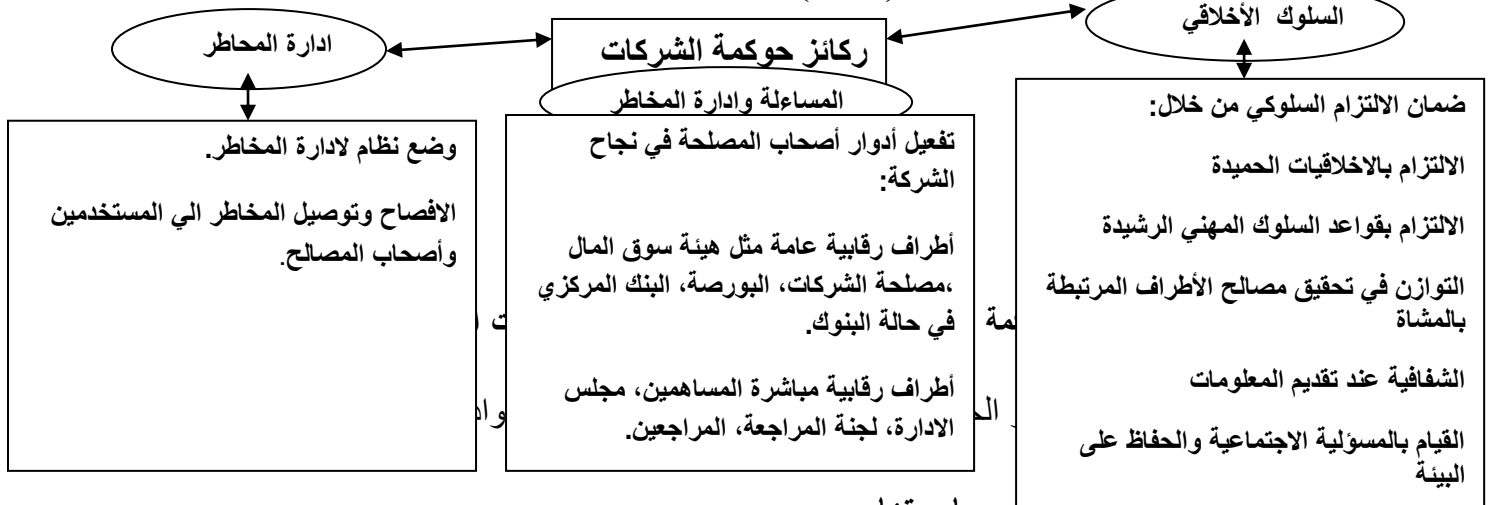
- 1- جون سوليفان، أخلاقيات العمل، المكون الرئيسي لحكومة الشركات، جانفي: مركز المشروعات الدولية، 2006م، ص 2.
- 2- صديقي مسعود، دريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وأفاق، المنعقدة بتاريخ 7 - 8 ديسمبر 2012م، ص 10.
- 3- <http://www.oecd.org,12/04/2013,13:35h> OECD .principles and annotation corporate governance arabica translation.p p 6,7.
- 4- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 51.
- 5- بن عمار منصور، حولي محمد، مرجع سابق، ص 6.
- 6- بن التومي سارة، فوضيلي سميرة، مرجع سابق، ص 16.
- 7- بن الطاهر حسين، بو طلالة محمد، أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المالي المحاسبي، الجزائر: جامعة بكرة، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، 7/6 مايو، 2012م، ص 7.
- 8- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص ص 31- 32.

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
2. رفع مستوى الأداء للشركات، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
3. جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.
4. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها
5. تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك ممن زيادة الشفافية والوضوح في القوائم المالية التي المستثمرين وإعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات.
6. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .
- وهناك مزايا أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها نذكر منها(1):
7. حماية المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم.
8. ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال الشركة في ضوء قواعد حوكمة الشركات.
9. الحصول على مجلس إدارة قوي.

ثامناً: ركائز حوكمة الشركات:

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لا بد من توافر مجموعة من ركائز التي تسهم، في تعزيز هذا النظام في الشركات عموماً والمصارف بشكل خاص ومن أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون في ثلاثة منها نظهرها في الشكل (6/2/2) الموالي وهناك من حددها في تسعة ركائز أساسية من خلال ثلاثة أخرى هي الكفاءة والمهارات، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة القانونية(2).

الشكل (6/2/2) ركائز حوكمة الشركات



أسساً: أساسيات تطبيق الحوكمة وممارستها:

أثر الأزمات المالية التي عصفت بإقتصاديات بعض المناطق وخاصة الإنهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية تم التفكير بجدية في وضع أنظمة تخضع حوكمة الشركات بالعموم حيث يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه على مدى التطبيق السليم لهذه الأنظمة.

1. نظام الحوكمة ومقوماتها:

هناك دعائم أساسية يجب توافرها لتطبيق حوكمة الشركات في الشركة كما يجب أن تتوفر على مجموعة من الأنظمة والمقومات التي تضمن التطبيق السليم لها.

1- محمد جميل حبوش، مرجع سابق، ص 31.

2- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 51.

أ. نظام حوكمة الشركات: يعد نظام الحوكمة من الأنظمة المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام ولأي شركة من الشركات فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أهمها إقتصاديات الحجم وهي متنوعة المجالات، حيث تشمل مجالاتها ما يلي⁽¹⁾:

- i. إقتصاديات التشغيل الأمثل، وذلك من خلال القضاء على أشكال الفاقد الإقتصادي في الشركة وعدم السماح بأي هدر كما يرفع من إقتصاديات التكلفة، حيث تقل التكاليف بنسبة يسيرة عندما تتواجد الحكومة.
- ii. إقتصاديات الإرتقاء الإنتاجي، وذلك برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالشركة، حيث تعمل على رفع الطاقات التشغيلية بما يتبع ذلك من زيادة في الإنتاج ومن إمتلاك الإقتصاديات خصوصاً إقتصاديات الحجم، وما يحققه كل منها من تأثير في الأسواق نتيجة إمتلاكه مزايا تنافسية ملموسة.
- iii. إقتصاديات العام والمردود الإستثماري.

كما يتعلق برنامج رأس المال المستثمر في الشركة، حيث يتفق عند إنخفاض التكاليف، وزيادة قدرة الشركة على تخفيض أسعار منتجاته وتسعيرها بسعر مناسب، ومن ثم زيادة القدرة التسويقية للمنتجات فضلاً عما يحققه من عائد ومردود من هنا تأتي الحوكمة كنظام يكمل عله تفعيل وتشغيل وتوظيف الموارد.

إن النظر إلى الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات، وتوظيف الموارد بطريقة كفوءة، حيث يعتبر منظومة تفاعلية إستهدافية مكونة من ثلاثة أجزاء⁽²⁾.

تتمثل هذه الأجزاء في مداخلات وكيفية تشغيلها ومخرجاتها، والتي نلخصها فيما يلي⁽³⁾:

- مداخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره سواء كان من متطلبات قانونية، تشريعية، وإدارية أو من متطلبات، إقتصادية مجتمعة.
 - نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة على تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الإلتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.
 - مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية⁽⁴⁾.
- فالحوكمة أداة تسمح بتحسين الجوانب الآتية⁽⁵⁾:

- حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح.
 - تحقيق الإفصاح والشفافية.
 - تأكيد المعاملة المتساوية والعدالة.
 - تفعيل مسؤولية مجلس الإدارة.
- عليه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية والإدارية والإقتصادية، كمداخلات والتي تحمي منهجياتها وأساليبها وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية والتي تتفاعل فيما بينها

1- محسن أحمد الخضير مرجع سابق، ص 60-61.

2- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 25.

3- عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 11.

4- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 26.

5- أشرف ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، د.م: المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الخارجي، د.ت، ص 51.

وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة الشركة ومراقبتها بما يحفظ حقوق المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ب. مقومات الحوكمة: تشمل مقومات الحوكمة ما يلي⁽¹⁾:

- i. توفير القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للشركة.
- ii. وجود لجان أساسية منها المراجع تابعة لمحاسب الإدارة لمتابعة أداء الشركة.
- iii. وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للشركة.
- iv. فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقق الشفافية وتوفير المعلومات.
- i. تعدد الجهات الرقابية على أداء الشركة.

عاشراً: محددات حوكمة الشركات:

هناك إتفاق على أن توافر مستوى التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى وجودة مجموعتين من المحددات الداخلية وأخرى خارجية والتي سنعرضها بشيء من التفصيل فيما يلي⁽²⁾:

1. المحددات الخارجية:

- أ. يشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس).
- ب. كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- ج. كفاءة الأجهزة والهيئة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.
- د. وجود بعض الشركات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات في سوق الأوراق المالية.
- هـ. وجود شركات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الإستثمارية المالية الإستثمارية⁽³⁾.

2. المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، حيث هذه المحددات الداخلية تتمثل فيما يلي⁽⁴⁾:

- أ. آلية توزيع السلطة داخل الشركة.
- ب. الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية إتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
- ج. العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.
- د. ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية⁽⁵⁾:
- هـ. توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- و. الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي.
- ز. زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الإستثمار.

1- زينب حوري، دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية، الجزائر: جامعة العربي مهيدي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات وأفاق، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وأفاق، المنعقد بالفترة 8-7 ديسمبر 2010م ص7.

2- رابح بوقرة، هاجر غانم، الحوكمة المفهوم والأهمية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو، 2012م، ص 7.

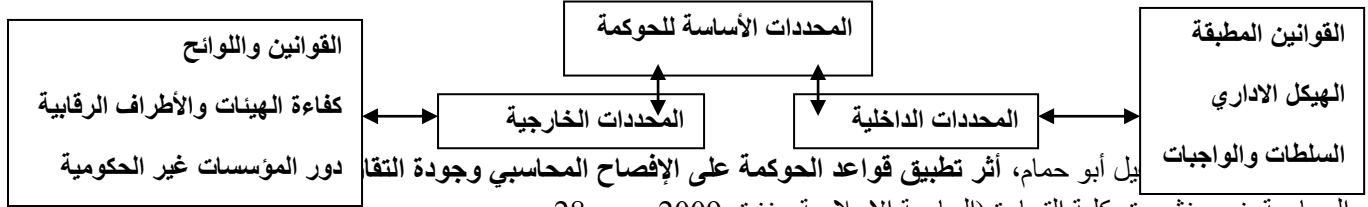
3- عثمان ميرة، مرجع سابق، ص 30-31.

4- قريشي بالعيد، وليد بن تركي، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م، ص 4.

5- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، دمشق: جامعة دمشق، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 16 تشرين 2008م، ص 40.

- ح. العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
 ط. العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
 ي. مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل لمشاريعها، وتحقيق أرباحها⁽¹⁾.
 يمكن توضيح المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات من خلال الشكل (7/2/2) التالي⁽²⁾:

الشكل (7/2/2) محددات الحوكمة الداخلية والخارجية



المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة (الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص 28).

من الشكل (7/2/2) نجد أن محدّدات الحوكمة الداخلية والخارجية سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الإقتصادي والإجتماعي، وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل، كما نستخلص من الشكل السابق أن المحددات الخارجية تتعلق بالمحيط الشركة، أما الداخلية تحدد الشركة في حد ذاتها.

أحدى عشر: آليات حوكمة الشركات:

هناك مجموعة من آليات تطبيق حوكمة الشركات يمكن تصنيف آليات الداخلية وآليات خارجية:

1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

- أ. تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسات، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي⁽³⁾:
 - أ. مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر لذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين.
 - ب. لجنة التدقيق: يتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تصفح عنها المؤسسات، وذلك من خلال إعدادها التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة إستقلاليتها فضلاً عن دورها في التأكيد على الإلتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.
 - ج. لجنة المكافآت: تتشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين حيث تتركز وظائف لجنة المكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

1- ماجد إسماعيل ابو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص 28.
 2- طاري محمد العربي، تغليب لمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في 6-7 مايو، 2012م، ص 10.
 3- فريد كورتل، حوكمة المؤسسات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، دمشق: جامعة دمشق، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، 15 - 16 أكتوبر، 2008م، ص 9.

د. لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة وتتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.

ه. التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة دورهما في عملية الحوكمة وذلك بزيادة قدرتها المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة.

و. المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي⁽¹⁾.

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي⁽²⁾:

أ. منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق، فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

ب. الاندماجات والاككتسابات: مما لا شك فيه أن الاندماجات والاككتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لأن الاككتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاككتساب أو الاندماج.

ج. التدقيق الخارجي: يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، على وجه الخصوص لجنة التدقيق في إختيار المدقق الخارجي والإستمرار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي إختيار المدققين المختصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

د. التشريع والقوانين: غالباً ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم⁽³⁾.

خلاصة المبحث الثاني:

بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث التطور التاريخي لحوكمة الشركات ودوافع ظهورها ومفهومها الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها كما تناول أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات وأهميتها بالنسبة للمساهمين وأهداف حوكمة الشركات ، وأيضاً خصائص حوكمة الشركات ومبادئ حوكمة الشركات والمزايا والركائز التي تخص حوكمة الشركات ، ومحددات الحوكمة الداخلية والخارجية ، ثم تناول آليات تطبيق حوكمة الشركات الداخلية والخارجية حوكمة الشركات عملت على تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين واصالح

1- بوقرة رابح، غانم هاجر، الحوكمة المفهوم الأهمية، مرجع سابق، ص14.

2- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق، ص ص 20- 21.

3- بوقرة رابح، غانم هاجرة، مرجع سابق، ص15.

المصالح وحققت حوكمة الشركات نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

المبحث الثالث

مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة و الدور الاستشاري و الدور التوكيدي

أولاً: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة :

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الحالي بزيادة معدل نمو الأسواق العالمية والتغير المستمر والمتواصل، وذلك نتيجة الأعمال، الهائل في وسائل الاتصالات والمعلومات، ففي ظل التحول العالمي والمنافسة المتزايدة ودخول عدد كبير من المنافسين الجدد في الأسواق بمنتجات وتقنيات مبتكرة، كل ذلك فرض عددا من التحديات على المنشآت لكي تستمر، وتمثل لهم هذه التحديات السعي المستمر لتعظيم القيمة ليس فقط للمساهمين بل لجميع الأطراف المرتبطة بالمنشأة والمتأثرين بنشاطها بما يضمن بقاءها وإستمرارها في ظل بيئة محيطة مضطربة، الأمر الذي فرض على تلك المنشآت ضرورة تطوير إستراتيجياتها وأهدافها، بالإضافة إلى وضع نظم تقويم أداء حديثة يمكن ربطها بإستراتيجيات المنشأة وأهدافها تأخذ في إعتبارها المقاييس غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية، وتحل محل النظم التقليدية لتقويم الأداء، والتي أصبحت غير ملائمة خصوصا في ظل هذه البيئة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد أو ما يطلق عليها أحد علماء الفكر المحاسبي بالتغيرات البيئية المضطربة⁽¹⁾. لقد حظي مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، كأحد مقاييس الأداء المالية المستخدمة في قياس وتقويم أداء منشآت الأعمال، بمكانة متميزة في الكتابات المحاسبية والإدارية والمهتمين بشئون الأسواق المالية في السنوات الأخيرة.

1. التاصيل التاريخي لمدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

قبل التعرف على نشأة مدخل القيمة الاقتصادية المضافة أن تتم التفرقة بين مفهومي القيمة المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة، حيث كثيرا ما يختلط الأمر بين المفهومين وذلك على النحو التالي:
أ. القيمة المضافة: تعتبر أحد المداخل البديلة لقياس الدخل القومي والتي تم إستخدامها في الكتابات الاقتصادية وفي مجال الإقتصاد الكلى والحسابات القومية منذ فترة زمنية طويلة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد تم

1- حسين محمد عيسى، دراسات في المحاسبة الإدارية، القاهرة: د.ن، 2010م، ص11.

إستخدامها كمفهوم محاسبي في أحد فروع علم المحاسبة وهو المحاسبة القومية، حيث تم إستخدامها بهدف توفير البيانات والمعلومات المحاسبية لمساعدة متخذ القرار على المستوى القومي في معرفة نتائج النشاط الإقتصادي خلال فترة زمنية محددة، تمهيدا لتحليل نتائج هذا النشاط والإستفادة من ذلك في إتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بتخطيط النشاط الإقتصادي على المستوى القومي، وبعد ذلك بدأ إستخدام هذا المفهوم لخدمة متخذ القرار على مستوى المنشأة وذلك من خلال تضمين القوائم المالية الختامية للبيانات والمعلومات الخاصة بالقيمة المضافة التي حققتها المنشأة خلال فترة زمنية محددة⁽¹⁾.

على ذلك تستخدم القيمة المضافة في حساب الناتج القومي بإعتبار أن القيمة المضافة تمثل القيمة التي إضافتها المنشأة للمستلزمات السلعية والخدمية الوسيطة "وتحسب القيمة المضافة (Value Added) بإستبعاد قيمة مستلزمات الإنتاج المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالمنشأة، كمدخلات وسيطة، من قيمة ما تم إنتاجه خلال الفترة، وعليه فإن⁽²⁾:

القيمة المضافة (A) = إجمالي قيمة المخرجات خلال الفترة - قيمة المدخلات الوسيطة

يرجع الفضل في نشر إستخدام مدخل القيمة المضافة لإعداد التقارير والقوائم المالية المنشورة للمنشآت إلى لجنة توجيه المعايير المحاسبية بالمملكة المتحدة The Accounting Standards Steering Committee in U.K. التابعة لمعهد المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز the Institute of chartered Accountants in England & Wales، عندما نشرت اللجنة تقرير الشركات في يوليو 1975، وانتقدت اللجنة في هذا التقرير القوائم والتقارير المالية المتعارف عليها لقصورها عن تقديم المعلومات اللازمة لخدمة كافة الطوائف في المجتمع والتي تحتاج إلى معلومات عن نشاط المنشأة⁽³⁾، وأعتبرت اللجنة أن القوائم والتقارير المالية بوضعها الحالي توهي للقارئ بأن الهدف الوحيد للوحدة هو تحقيق الربح، وأن هدف المحاسبة يقتصر على خدمة أصحاب رأس المال والدائنين فقط، ومن أجل تصحيح هذه الصورة الخاطئة فقد أوصت اللجنة بضرورة إضافة مجموعة جديدة من القوائم إلى القوائم والتقارير المالية الحالية، حيث تضم هذه المجموعة الجديدة سبع من القوائم المالية وهي⁽⁴⁾:

- قائمة القيمة المضافة

- قائمة أهداف الشركة

- قائمة مصادر الأموال واستخداماتها

- قائمة المعاملات بالنقد الأجنبي

- قائمة المبادلات النقدية مع الحكومة

- تقرير العمالة

- قائمة التوقعات المستقبلية

نالت قائمة القيمة المضافة إهتماما واسعا على المستوى الأكاديمي فضلا عن الإستجابة السريعة من قبل العديد من المنشآت سواء في المملكة المتحدة أو في العديد من الدول الأخرى، مما يدل على إدراك هذه المنشآت لأهمية معلومات القيمة المضافة في توفير البيانات اللازمة لقياس وتقويم الأداء وإتخاذ مختلف القرارات الإقتصادية⁽⁵⁾.

ب. مفهوم القيمة الإقتصادية المضافة: هناك عدة تعريفات للقيمة الإقتصادية المضافة حيث، عرفها كل من Stern & Stewart القيمة الإقتصادية المضافة على أنها "الفرق بين صافي ربح التشغيل المعدل بعد الضرائب وتكلفة

1- شعبان يوسف مبارز، إستخدام المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم عملية خصخصة شركات قطاع الأعمال العام، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد 9، 1994م، ص 180.

2- عادل طه فايد، نظم المعلومات المحاسبية والاقتصادية- المحاسبة القومية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2009م، ص 34.

3- مصطفى أحمد الشامي، خصائص مؤشرات الربحية والقيمة المضافة: مدخل لبيان جدوى الإفصاح عن القيمة المضافة في ظل الإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 3 و4، 1998م، ص 385-386.

4- عراقي العراقي، الإفصاح المحاسبي عن معلومات العمالة، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 10، 1986م، ص 1007.

5- شعبان يوسف مبارز، مرجع سابق، ص 191-192.

رأس المال المملوك والمقترض" (1)، وهناك من يرى أن القيمة الاقتصادية المضافة "هي مقياس محاسبي لأداء التشغيل الجاري، وهو يمثل الدخل المتبقي بعد حصول المستثمرين على الحد الأدنى من العائد المطلوب الذي يعوضهم عن المخاطر التي يواجهونها نتيجة استثمار أموالهم في المنشأة" (2)، كما قد عرفها Scott على أنها "الفرق بين ما يستثمره أصحاب رأس المال في المنشأة، وما يحصلون عليه من عملية البيع بالأسعار الحالية السائدة في سوق الأوراق المالية" (3).

إن الباحث يتفهم التعريفين الأول والثاني لمدخل القيمة الاقتصادية المضافة ويفضل التعريف الأول لكل من Stern & Stewart لأنه أكثر دقة من التعريف الثاني، وفيما يتعلق بالتعريف الثالث لهذا المدخل والذي أورده Scott فإن الباحث يرى أنه ينطبق تماما على مفهوم مدخل آخر وهو مدخل القيمة السوقية المضافة، وذلك لأنه يمثل الفرق بين إجمالي القيمة السوقية للمنشأة وبين إجمالي القيمة الدفترية لرأس المال المستثمر بها، كما أن القيمة السوقية المضافة تعادل القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن القيمة الاقتصادية المضافة يمكن تعريفها على أنها مقياس أداء مالي يعتمد على الدخل التشغيلي بعد الضرائب، والاستثمار في الأصول المطلوبة لتوليد هذا الدخل، بالإضافة إلى تكلفة الاستثمار في الأصول (أو المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال).

2. نشأة مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

ترجع نشأة مدخل القيمة الاقتصادية المضافة إلى الانتقادات التي وجهت إلى مقاييس الأداء المالية التقليدية مثل معدل العائد على الاستثمار، وربحية السهم العادي، والعائد على حقوق الملاك، والعائد على الأصول، والعائد على المبيعات، والتي أدت إلى ضرورة ظهور مقياس حديث يفي باحتياجات متخذي القرارات والتي عجزت الأساليب التقليدية عن تحقيقها إلا وهو القيمة الاقتصادية المضافة.

كما ترجع نشأة مدخل القيمة الاقتصادية المضافة وإستخدامه في تقويم الأداء المالي "إلى إحدى الشركات الإستشارية الأمريكية وهي شركة sternest wart & Co. التي أسسها كل من G. Bennett Stewart & Joel Stern ومقرها نيويورك، وذلك لخدمة الإدارة المالية ولتطوير قياس الأداء وأيضاً لوضع خطط الحوافز والمكافآت داخل المنشأة وذلك في عام 1982، وقد أطلقوا على هذا المدخل الجديد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة Economic value Added، كما ميزوه بعلامة تجارية وهي EVA^(R) هذا وقد نجح مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في إختبار السوق" (4).

كما قد وصف Shown tally (5) في مجلة fortune (6) في سبتمبر 1993 القيمة الاقتصادية المضافة بأنها المفتاح الحقيقي لخلق الثروة وأنها من أهم الأفكار المالية والتي سوف تزداد أهميتها. مما سبق يستنتج الباحث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعتبر مقياساً حديثاً لاقى إهتماماً ملحوظاً في مجتمع المال والأعمال مما يؤهله ليدعم مقياس صافي الربح للتطوير من الإفصاح المحاسبي الحالي وذلك للوفاء باحتياجات متخذي القرارات من المعلومات والتي عجزت الأساليب التقليدية المتعارف عليها والتي تعتمد على صافي الربح المحاسبي عن توفيرها.

1-www.abebooks.com/Stern, J., & G., Stewart, The Quest for value: A Guide for senior Managers, New York: Harper Business, 1991. p5. Available at. Retrieved at May 16, 2011.

2-Spero, T, Getting EVA Right, TMA Journal, November, December, Vol. 17, pp. 1-4.

3- Scott, M., 2011, Joining Forces, Financial Management (CIMA), April, P.1.

4- هالة الخولي، مرجع سابق، ص ص 101-102.

5- هاني سمير عبد الشهيد، الإفصاح المحاسبي على أساس القيمة الاقتصادية المضافة وأثره على قرارات المستثمرين في بورصة الأوراق المالية المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2008م، ص 69.

6- Tully, S 1993 The Real Key to creating wealth fortune, September, 20, pp. 38-50.

3. أهمية مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كأسلوب لتقويم الأداء:

لقد أدى تأثير التغيرات الاجتماعية والإقتصادية على بيئة الأعمال إلى أن المنشآت لم تعد تهدف أساساً تعظيم الأرباح فحسب، وإنما تهدف في معظم الحالات تحقيق دخل للفئات ذات المصلحة، الأمر الذي يتطلب تغيير أسلوب تقويم الأداء، "وتعد القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً نافعا لتقويم الأداء يتلاءم مع التطورات الحديثة في بيئة الأعمال باعتبار أن الربح وحده لم يعد يمثل مقياساً ملائماً في هذا الصدد، وأنه من مصلحة المنشأة والمستخدمين نشر معلومات عن مدى الوفاء بالمسؤوليات تجاه الفئات المختلفة من المستخدمين، كما أنها توفر مؤشرات هامة للأداء عن طريق نسبة رقم القيمة الاقتصادية المضافة إلى أرقام نسبية أخرى مثل رأس المال المستثمر والأجور والضرائب وغيرها"⁽¹⁾.

لا تتبع ملائمة القيمة الاقتصادية المضافة كأسلوب لتقويم الأداء من قدرتها على التغلب على أوجه القصور التي تشوب المقاييس التقليدية لتقويم الأداء فقط وإنما تتبع أيضاً من أن القيمة الاقتصادية المضافة في حد ذاتها توفر مقياساً لتقويم الأداء يتلاءم مع أهداف المنشأة الحديثة ويرجع ذلك إلى ما يلي⁽²⁾:

- أ. أن الأداء لا يمكن قياسه باستخدام رقم واحد متمثلاً في الربح.
- ب. أدى فشل الربح في أن يكون موجهاً ملائماً للسياسات الإدارية- حيث يركز على النتائج قصيرة الأجل وعدم إعطاء النتائج طويلة الأجل إهتماماً كافياً، إلى ظهور الحاجة إلى نظام أكثر شمولاً وملائمة لتقويم الأداء، الأمر الذي أعطى المبرر لوجود مقياس القيمة الاقتصادية المضافة.
- ج. يتمثل التبرير النهائي لوجود المنشأة في قدرتها على إضافة قيمة، لذا فإنه من المنطقي ضرورة قياس نجاح المنشأة في تحقيق ذلك باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة.
- د. تتميز القيمة الاقتصادية المضافة عن تعظيم الربحية في كونها تقوم على أساس تعاون مصالح الفئات المشاركة، في حين أن الربح يقوم على أساس من التعارض بين هذه المصالح المشتركة حيث يركز على الدخل الخاص بفئة واحدة فقط وهي المساهمين، وأن تحقيق مصلحة أو هدف إحدى الفئات قد يقوم على حساب مصلحة الفئات الأخرى.
- هـ. تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً مناسباً لقياس أهمية أنشطة المنشأة ومدى كفاءتها الإنتاجية، وتفيد في قياس العديد من النسب والمؤشرات المالية، الأمر الذي يفيد في عقد المقارنات سواء على مستوى المنشآت المختلفة أو على مستوى القطاعات المختلفة وذلك من حيث الكفاءة في العملية الإنتاجية.
- و. تمثل القيمة الاقتصادية المضافة إطاراً يمكن أن تستخدمه المنشأة في توصيل أهدافها وإنجازاتها إلى المستثمرين، كما يمكن للمستثمرين استخدام هذا الإطار في التعرف على الشركات ذات توقعات الأداء المتميز⁽³⁾.

في ضوء ما تقدم يرى الباحث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يستمد أهميته من كونه مقياساً شمولياً يهدف لتقويم كفاءة الإدارة في توليد أرباح إقتصادية صافية تتجاوز تكلفة المال المستثمر (حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل) ويستند الباحث في ذلك إلى رأى أحد الباحثين في أن هذه العلاقة ترجع إلى تطور المعيار المحاسبي رقم (1) من أن الأصول = خصوم + حقوق ملكية إلى إجمالي الاستثمار = إجمالي التمويل، هذا بالإضافة إلى نجاح هذا المدخل في تحقيق المواءمة بين طرفي العلاقة الوكالة (الإدارة والمساهمين)، وذلك

1- هناء سيد شعراوي، المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لترشيد القرارات التشغيلية في الوحدات الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008م، صص 45-46.

2- عطا الله وراد خليل، استخدام أسلوب المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم الأداء المالي للشركات الأردنية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2005م، ص 274.

3- أحمد بسبوني شحاته، مرجع سابق، صص 89-91.

من خلال تحفيز الإدارة على تعظيم القيمة الاقتصادية مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية لأسهم المنشأة من ناحية وزيادة قيمة الحوافز والمكافآت المدفوعة للإدارة من ناحية أخرى.

4. المزايا ومنافع مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

تعددت المزايا والمنافع التي إكتسبتها المنشآت التي طبقت مدخل القيمة الاقتصادية المضافة وفيما يلي بعضا منها⁽¹⁾:

- أ. تتمثل أولى مميزات مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في أنه يأخذ في إعتباره تكلفة رأس المال المملوك بالإضافة إلى تكلفة المال المقترض، أي أنه يتم خصم كافة التكاليف التي تحملتها المنشأة من الإيرادات المحققة وبالتالي فإن الربح المتبقي هو الربح الحقيقي لحملة الأسهم.
- ب. يؤدي إستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس مالي إلى التخلص من التناقضات والتعارضات التي تنشأ بسبب إستخدام المنشأة مقاييس أداء متعددة مثل: ربحية السهم العادي، والعائد على الإستثمار، والعائد على الملكية، وهامش المساهمة.
- ج. تعطى معلومات القيمة الاقتصادية المضافة صورة أكثر شمولية عن الأداء والثروة التي حققتها المنشأة وطريقة توزيعها على الفئات المتنوعة التي ساهمت في تحقيقها الأمر الذي أدى إلى وجود إتجاه متزايد في مجتمع الأعمال الأمريكي نحو الإستجابة لمنهج القيمة الاقتصادية المضافة في تقويم الأداء.
- د. يفيد إستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة المنشآت التي تنتم أنظمة المعلومات المحاسبية بها بالتعقيد وعدم المرونة، فهو يعمل على التخفيض في أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية، ويتمتع بقدرة تنبؤية أعلى من المؤشرات الأخرى.
- هـ. يترتب على توظيف مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كأساس لتحديد قيمة الحوافز والمكافآت المدفوعة للإدارة إلى تحفيز المديرين للعمل من أجل مصلحة المساهمين، وتبنى القرارات التي تسهم في تعظيم القيمة السوقية للمنشأة، وبالتالي القيمة الاقتصادية المضافة، وهذا يعنى أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعمل على ربط أداء المديرين والعاملين بنظم الحوافز والمكافآت في المنشأة.
- و. إن إستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يتيح للمنشأة العديد من الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تعظيم القيمة ومنها: زيادة عائد المشروعات القائمة، والإستثمار في مشروعات جديدة تحقق عائدا أعلى من تكلفة رأس المال، وإستخدام حجم أقل من رأس المال لتحقيق نفس العائد، وتخفيض المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال⁽²⁾.

فى ضوء ما سبق يرى الباحثان مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يمثل أسلوبا لتقويم الأداء يرتبط بصورة مباشرة بخلق الثروة لحملة الأسهم ويوجه نظر الإدارة إلى الأداء الذي يعمل على تحقيق قيمة لحملة الأسهم، وهذا يعتبر من الأهداف الأساسية للمنشآت، كما يوفر رؤية جديدة للمديرين عن المنشأة تحقق لهم فهما أكثر وضوحا للسياسات التي تحكم أداء المنشأة وتساعد في إتخاذ قرارات أفضل.

على الرغم من المزايا والمنافع العديدة التي يحققها مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كأسلوب لتقويم الأداء خاصة المالي، إلا أن هناك معوقات وانتقادات مصاحبة لإستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة تزيد من صعوبة تطبيقه كأسلوب لتقويم الأداء في كثير من المنشآت..

ثانياً: الدور الاستشاري:

يشير معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا إلي أن المراجعة الداخلية تعني مراجعة الأعمال والسجلات التي تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحيانا وبواسطة موظفين يخصصون لهذا الغرض، ويختلف نطاق وأهداف

1- إبراهيم رسلان حجازي، هالة عبد الله الخولي، دراسات متقدمة فى المحاسبة الإدارية، دم: دن، 2007م ص ص 179-180.

2- جورج دانيال غالي، مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م، ص 153.

المراجعة الداخلية كثيرا في المنشآت المختلفة، وقد يمتد وخاصة في المنشآت الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية⁽¹⁾.

يلاحظ الباحث مما سبق أن دور المراجع الداخلي لم يقتصر على مراجعة المعلومات المحاسبية بل تعداها إلى تقديم خدمات إستشارية في طبيعتها لخدمة الإدارة مما يساعد في إتخاذ القرارات التي تخدم أغراض المنشأة بشكل عام، حيث أن دور المراجع لن يتوقف عند تشخيص المشاكل التي تعيق سير العمل العادي في المنشأة بالتعرف على أسبابها وتحديد نتائجها، بل إمتد إلى تقديم الحلول والعلاج والإقتراحات في صورة توصيات من أجل تصحيح الأوضاع غير المرغوب فيها وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنشأة. من ناحية أخرى يرى معهد المراجعين الداخليين الأمريكي أن المراجعة الداخلية هي نشاط نوعي وإستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراقبة وتحسين إنجاز هذه الأهداف من خلال التحقق من إتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وإقتراح التحسينات اللازم إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى، ويمكن للمراجعة أن تقدم خدمات إستشارية تعمل على تصل تحسين حوكمة المنظمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة والدور الإستشاري للمراجعة الداخلية يتمثل في الخدمات الإستشارية التي تتعلق بالمنشأة، وتتحدد طبيعة ونطاق هذه الخدمات بالإتفاق مع المنشأة بما يضيف قيمة للمنشأة ويدعم عملية التحكم المؤسسي وإدارة المخاطر وعملية الرقابة بدون أي مسؤولية إدارية للمراجعين الداخليين، مثال ذلك النصيحة، المشورة، والتدريب⁽²⁾.

تقوم إدارة المراجعة الداخلية على التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية وليس مهمتها وضع هذه السياسات، ولا تتدخل إدارة المراجعة في شئون الموظفين وينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين إدارة المراجعة والموظفين، ويجب على المراجع أن يساعد في أداء مهمتهم ويتعرف على الصعوبات التي تواجههم، كما يجب على المراجع ألا يتدخل في توقيع الجزاءات على الموظفين⁽³⁾.

إن مدير المراجعة الداخلية يعتبر هو حلقة الوصل بين المراجعة والإدارة العليا، والمسئول الأول عن إدارة المراجعة الداخلية، ولكي يقوم بتمثيل دوره هذا، فإنه يتوجب عليه أن يطلع بمجموعة من الواجبات والتي من ضمنها تنسيق العمل مع المراجع الخارجي، بما يضمن تغطية أشمل لنطاق عمل المراجعة، والتقليل بقدر الإمكان من إزدواجية الجهود، بحيث يوزع العمل على الطرفين، وهذا يضمن تحقيق الأهداف المثالية والمرجوة من عملية المراجعة⁽⁴⁾.

يؤكد ذلك أن المراجعة الداخلية نشاط إستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، والتوجيه (التحكم)⁽⁵⁾.

كما أن المراجعة الداخلية تقوم بتقديم خدمات شتى للإدارة وأهمها، تنفيذ برامج التدريب التي تنظمها إدارة الأفراد للعاملين الجدد والقدامى، بذل جهد العاملين على حسن أداء واجباتهم بدقة وعناية وبدون تأخير، منع أو الحد من إرتكاب الأخطاء والغش والتلاعب، القيام بدراسات وبحوث بناء على طلب الإدارة، ورفع الكفاءة الإنتاجية بإقتراح ما تراه من تعديلات ملائمة⁽⁶⁾.

من أدبيات المعاملة الجيدة للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية إشعار الجهة التي ستخضع للمراجعة قبل البدء فيها بإرسال إشعار من مدير المراجعة إليها بنية إجراء المراجعة على نشاط خلال فترة التي يتم تحديدها، وبعد

1- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية الاطار النظري والمحتوى السلوكي، عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1990م، ص34.

2- The Institute of Internal Auditors IIA, 1994, Statement of Internal Auditors Responsibilities, New York, p.3

3- <http://infotechaccountants.com>

4- http://www.sustech.edu/staff_publications

5- نادر شعبان إبراهيم السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م، ص26.

6- أحمد حامد حجاج وآخرون، تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية وأثرها على أداء المراجع الخارجي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 34، العدد 2، 2010م، ص483.

إستلام الرد من الجهة المعنية علي المراجع المعين للمهمة تحديد تاريخ ووقت ومكان الإجتماع وذلك لتهيئة الجهة الخاضعة للمراجعة⁽¹⁾.

مما سبق يتضح للباحث أن المراجع الداخلي وفقا للتوجه الحديث لمهنة المراجعة يعمل كمستشار لإدارة المنشأة في كافة نواحي الأداء المالي والإداري وذلك لإلمامه التام والمستمر لكل الأمور المتعلقة بهذه الجوانب.

ثالثاً: الدور التوكيدي للمراجعة:

مواكبة للتطور الذي عرفته المنشآت، قام معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) بإصدار قائمة جديدة عام 1957م توسع من مسؤوليات المراجع الداخلي لتشمل الدور التوكيدي للمراجعة الداخلية، حيث أضاف المعهد علي التعريف الذي أصدره سنة 1947م بأن الغرض من المراجعة الداخلية هو معاونة أفراد الإدارة علي أداء المسؤوليات الملقاة علي عاتقها بطريقة فعالة، وذلك بإمدادها بالمعلومات والحقائق والتحليلات الموضوعية والتعليقات المفيدة، وكذلك تقييم الخطط والإجراءات، بالتالي فالمراجع الداخلي مسئول عن فحص وتقييم أية ناحية من نواحي النشاط طالما كان ذلك في خدمة ونفع الإدارة⁽²⁾.

يتضح للباحث أن هذا التعريف أكد عمل المراجع الداخلي لم يقتصر علي نشاط معين من أنشطة المنشأة بل إمتد ليشمل كل الأنشطة التي يرجى من مراجعتها التأكيد للإدارة بأنها تحقق الفوائد وتقدم خدمة حقيقية لإدارة المنشأة بمعنى أن هذا التعريف تحدث علي الدور التوكيدي والإستشاري للمراجعة الداخلية بشكل واضح. قد وصفت المراجعة الداخلية بأنها نشاط توكيدي إستشاري مستقل وموضوعي صمم لإثراء وتطوير عمليات الإدارة وذلك بمساعدتها لإنجاز أهدافها بطريقة منهجية منظمة لتقييم وتطوير فعالية إدارة مخاطرها وضوابطها وإجراءاتها المؤسسية⁽³⁾.

أي نشاط توكيدي وإستشاري مستقل يتم تصميمه بغرض إضافة قيمة وتحسين لعمليات المنظمة لمساعدتها في تحقيق أهدافها من خلال مدخل منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة العمليات⁽⁴⁾. يتمثل الدور الرئيسي للمراجع الداخلي في تقديم تأكيد موضوعي إلي مجلس الإدارة عن مدى فعالية إدارة المخاطر، ويمكن للمراجعة الداخلية أن تضيف قيمة للمنشأة عن طريق الآتي⁽⁵⁾:

- أ. تقديم تأكيد موضوعي بأن معظم المخاطر الخاصة بإدارة الأعمال تتم إدارتها بشكل مناسب.
- ب. تقديم تأكيد بأن إدارة المخاطر بالمنظمة وإطار الرقابة الداخلية يعملان بفاعلية.
- ج. تقديم تأكيد مستقل إلي مجلس الإدارة عن أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر التي تقوم بها داخل المنظمة تعمل بالشكل المتوقع⁽⁶⁾.
- د. تقديم تأكيد مستقل إلي مجلس الإدارة عن أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر مصممة بشكل جيد.
- هـ. التأكيد علي أن إستجابة الإدارة للمخاطر الموجودة تتم بشكل مناسب وفعال لتخفيض المخاطر إلي المستوى المقبول.

و. تقديم تأكيد مستقل إلي مجلس الإدارة عن أنه يوجد إطار جيد من أدوات الرقابة كافة لتخفيض هذه المخاطر. المقصود بالنشاط التوكيدي هو الفحص الموضوعي للأدلة بغرض توفير تقويم متنسق لإدارة المخاطر والرقابة، وعملية إدارة التحكم المؤسسي (الحوكمة) للمنشأة مثل العمليات المالية، والأداء، والالتزام بالسياسات واللوائح داخل المنشأة، وأمن النظام، والموضوعية هي موقف ذهني غير متحيز يسمح للمراجع الداخلي بأن يقوم

1- كمال خليفة وآخرون، دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006م، ص210.

2- محمد سمير الصبان، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية – مدخل نظري وتطبيقي، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1996م، ص30.

3- Institute of Internal Auditors, Current of Information Technology on Internal Auditing, 2003, P6.

4- أحمد السقا، قراءات وحالات تدريبية في المراجعة الداخلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009م، ص6.

5-Matyjewicz George, et. al., 2004, ERM-Based Auditing, Internal Auditing, Vol.19, No. 6, 2004, pp4-5

6- عبده أحمد عبده عتاش، مرجع سابق، ص51.

بعمله بحيث يكون مقتنعا بما قام به، وبأنه لم يقدم أي تنازلات جوهرية تؤثر علي جودة العمل، وتتطلب الموضوعية ألا يخضع المراجع الداخلي حكمه علي الأمور المتعلقة بالمراجعة لأحكام الآخرين⁽¹⁾.

تؤدي المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في التأكيد علي مدى بقاء ونمو وإستمرار منظمات الأعمال، حيث تختص بفحص مقومات النظام المحاسبي لهذه المنظمات، كما تختص بإختبار مدى دقة المعلومات المالية والتشغيلية وفحص الجدوى الاقتصادية للعمليات والتأكد من كفايتها وفعاليتها وإختبار مدى الإلتزام بالقوانين والنظم والسياسات والأوامر الإدارية الموضوعية⁽²⁾.

مما سبق يتضح للباحث أن الدور التوكيدي للمراجعة الداخلية يعد من أبرز الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية التي جعلتها مهنة تتجاوز دورها التقليدي في خدمة الإدارة بالتأكيد علي مختلف مكونات الأداء في المنشأة

رابعاً: الدور الرقابي للمراجعة الداخلية:

نصت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية علي أن مجال عمل المراجعة الداخلية يجب أن يتضمن فحص وتقييم سلامة وفعالية نظم الرقابة الداخلية المعمولة بها في المنشأة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة فيها، وعلي ذلك نجد أن نطاق عمل المراجعة الداخلية يشمل فحص وتقييم مدى كفاءة أداء المهام المحددة ويتم ذلك من خلال⁽³⁾:

1. صحة المعلومات ومصادقيتها: يجب علي المراجعين الداخليين دراسة مدى صحة المعلومات المالية والتشغيلية وإمكانية الوثوق بها وكذلك دراسة وتقييم الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب وعرض هذه المعلومات.
2. الإلتزام الأصول: سياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد: يجب علي المراجعين الداخليين فحص النظم المطبقة في المنشأة للتأكد من تمشيها مع السياسات والخطط والإجراءات الإدارية والقوانين واللوائح العامة التي يكون لها تأثير علي العمليات والتقارير.
3. حماية الأصول: يجب علي المراجعين الداخليين دراسة وتقييم طرق حماية الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول.
4. الإستخدام الإقتصادي الفعال للموارد: يجب علي المراجعين الداخليين تقييم مدى إقتصادي وفعالية إستخدام الموارد.
5. تحقيق أهداف العمليات للتأكد مما إذا كانت النتائج المحققة متمشية مع الأهداف الموضوعية وما إذا كانت العمليات التشغيلية قد تم تنفيذها وفقاً لما هو مخطط لها⁽⁴⁾.

على ذلك نجد أن المراجعة الداخلية تهدف إلي التحقق من مراجعة نظام الرقابة المطبق بالمنشأة بهدف التحقق مما إذا كان هذا النظام يوفر التأكيدات الكفيلة بإيضاح أن أهداف وأغراض المنشأة قد تم إنجازها بكفاءة وبطريقة إقتصادية، وكذلك تهدف إلي مراجعة جودة الأداء للتحقق مما إذا كانت أهداف وأغراض المنشأة قد تم إنجازها أم لم يتم ذلك عن المراجعة الداخلية كنشاط تقييمي مستقل، ويهدف إلي مراجعة العمليات المحاسبية

1- <http://www.theiia.org> Institute of Internal Auditors IIA, Code of Ethics and Standards for The Professional Practice of Internal Auditing, available at

2- محمد عبد الفتاح العشماوي، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، الملتقى العربي الثاني للحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية وورش عمل عن الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية، 2-6 سبتمبر 2007م، ص2.

3- <http://www/kfs.edu.eg>

4- ممدوح أبو السعود، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات: تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية، 24-26 سبتمبر 2005م، ص338.

والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة وبالتالي فهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقييم فعالية أساليب الرقابة الداخلية⁽¹⁾.

يرى البعض أن المراجعة الداخلية تعتبر نظام من الأنظمة الرقابة الداخلية الفعالة وهي من حيث طبيعتها لا تخرج عن كونها مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل تنشئها الإدارة وتعمل متعاونة داخل المشروع لخدمة الإدارة في تحقيق الأهداف التي تسعى⁽²⁾، وهي بذلك تعتبر المراجعة الداخلية جزء من المراقبة 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⁽³⁾.

المراجعة الداخلية مستمرة على مدار العام لأنها تقوم بمراجعة شاملة لكافة العمليات تعمل على قياس وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية، وذلك لأن المراجع الداخلي متواجد دائماً في المشروع ومن ثم يستطيع التعرف على كل نواحي نشاطاته وإجراءاته⁽⁴⁾.

يتضح للباحث مما سبق أنه ولكي تحقق المراجعة الداخلية أهدافها لابد من توافر إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية بالمنشأة يوجد بها أفراد مؤهلون تأهيلاً مهنيّاً عالياً يمكنهم من أداء وظيفتهم بكفاءة وفاعلية، بجانب وجود نظام جيد وفاعل للرقابة الداخلية بالمنشأة.

خامساً : المراجعة الداخلية كنشاط مستقل:

لا يعتبر الإستقلال من المفاهيم المستحدثة في مجال المراجعة الداخلية، غير أن المستحدث هو إتساع نطاق هذا المفهوم ليضمن إستغلال النشاط إلى جانب الإستغلال التنظيمي، وذلك لإضفاء المصداقية على المراجع الداخلي، والفاعلية على أنشطة المراجعة الداخلية، ويعني الإستغلال إفساح المجال أمام المراجع الداخلي لأداء واجباته المهنية بحرية تامة، وبعيدا عن أي ضغوط في تحديد نطاق المراجعة، أو منهجيتها وكذلك الإحتفاظ بالإستغلال التنظيمي، بما يمكنه من إتمام عمليات الفحص والتقرير عن النتائج وتوصيلها إلى المستويات المناسبة بحرية تامة وتجنب الإشتراك في فحص أو التأكيد على أنشطة قد يكون شارك فيها⁽⁵⁾.

قد أفردت معايير المراجعة الداخلية التي أصدرها معهد المراجعين الداخليين (IIA2008) المعيار رقم (1100) بعنوان (الإستقلال والموضوعية) وقد أكد المعيار على أن إستقلال المراجع الداخلي يتطلب تبعيته من الناحية الفنية للجنة المراجعة من خلال رفع تقرير المراجعة الداخلية لها والتشاور معها في الأمور الفنية الخاصة بالمنشأة، كما أن تحقيق الموضوعية يتطلب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها⁽⁶⁾.

المراجعة الداخلية في الأساس هي وظيفة مستقلة داخل المشروع تهدف إلى فحص الأمور المالية والمحاسبية والعمليات الأخرى الخاصة بالمشروع بهدف خدمة الإدارة، فهي نوع من أنواع الرقابة الإدارية وتهدف إلى قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى⁽⁷⁾، وهي بذلك وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تمشي النظام مع ما تطلبه الإدارة أو العمل على حسن إستخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى⁽⁸⁾.

1-Sayers L. B. Sayer's, 1996, Internal Auditing then, New York: IIA.Inc,1996,P21

2- زين يونس، تفعيل المراجعة عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية، الجزائر: المركز الجامعي بالوادي، 2010م، ص2.

3- متولي محمد الجمل، عبد المنعم محمد عبد المنعم، المرجعة الاطار النظري والمجال التطبيقي، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998م، ص144.

4- <http://infotechaccountants.com>

5- AICPA, 2007, The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements, SAS No.65, AICPA086, Vol.1, PS.cls, AICPA086, p305-460

6- عبد اللطيف محمد خليل، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق: العدد 1، يوليو 2003م، صص 411-412.

7- مصطفى عيسى خضر، المرجعة المفاهيم والمعايير والاجراءات، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 1996م، ص219.

8- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، عمان: المجمع العربي للمحاسبين، 2001م، ص226.

كما أن المراجعة الداخلية تعتبر وظيفة مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخل المنشأة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق توفير التحليل، والتقويم، والتوصيات، والمشورة⁽¹⁾، وتعمل إدارة المراجعة الداخلية في إستقلال تام عن باقي الإدارات وهذا الإستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها، كما أنها تعمل بناءً على سلطات صريحة، وينحصر عمل إدارة المراجعة في عملية المراجعة الداخلية فقط⁽²⁾.

يعتبر إستقلال قسم المراجعة الداخلية من أهم الدعام التي تجعل لعمل هذا القسم قيمة وفائدة وبدون هذا الإستقلال فإنه يصبح عديم الفائدة، وعليه لابد من توافر بعض الضمانات التي تتضمن إستقلال المراجع الداخلي مثل تعيين المراجع الداخلي، فصل المراجع، التبعية الإدارية، وعدم القيام الأعمال التنفيذية، ويتعين أن يتم إبعاد المراجع الداخلي عن السلطان وتحكيم الأشخاص الذين سيخضع أعمالهم للفحص والمراجعة، وعلي ذلك فإن مدير شؤون الأفراد لا يعد الشخص المناسب لإصدار قرار تعيينه⁽³⁾.

مما سبق يتضح للباحث أن أداء المراجعة الداخلية لوظيفتها بشكل مستقل نسبياً ومنحها بعض الصلاحيات يتيح لها أداء مهامها بصورة أفضل مما يساهم في رفع كفاءة الأداء بالمنشأة وتحقيق أهدافها.

أدت التطورات والمتغيرات المعاصرة التي حدثت في بيئة الأعمال إلى زيادة حدة المنافسة الأمر الذي دفع العديد من المنشآت إلى تبني العديد من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي كأحد ردود الفعل للتغيرات البيئية المضطربة والمحيط بالمنشأة وذلك لتقويم الأداء الإستراتيجي للإدارة وتدعيم مركزها التنافسي.

من أهم أساليب المحاسبة الإدارية والتي ترتبط بمدى إضطراب البيئة نموذج الأداء المتوازن والذي أقترحه كل من Kaplan & Norton, 1992.

1. مفهوم نموذج الأداء المتوازن:

تعددت التعريفات الخاصة بنموذج الأداء المتوازن منذ ظهوره عام 1992م، حيث عرفها كل من Kaplan & Norton بأنها نموذج الأداء المتوازن، بأنه "مجموعة من مؤشرات الأداء تعطي المديرين نظرة سريعة ولكنها تحليلية عن المنشأة من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات"⁽⁴⁾، أما في عام 1996م طور نفس الباحثين هذا التعريف ليصبح هو "الإطار الذي تتعدد جوانبه لوصف وتنفيذ إستراتيجية المنشأة في كافة المستويات الإدارية، من خلال التعبير عن الأهداف والأولويات بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية والتي ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية"⁽⁵⁾.

كما يعرف نموذج الأداء المتوازن بأنه "النموذج الذي يمثل أحد الإتجاهات الحديثة في قياس وتقييم الأداء والخطط الإستراتيجية وتمثل إطاراً متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة وذلك من خلال منظور الأداء المالي والعامل والتشغيل الداخلي والتعلم"⁽⁶⁾.

1- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (SOCPA)، مشروع معايير المراجعة الداخلية السعودية وقواعد السلوك المهني، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004م، ص1.

2- محمد طارق، المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، الاسكندرية: منشورات جامعة الاسكندرية، 2005م، ص 83.

3- The institute of internal auditors, Ireland, Gaining assurance on risks, January 2006, p9

4 - www.srsdocs.com Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2006 The Balanced Scorecard Measures that Drive performance, Harvard Business Review, January February, Available at, Retrieved at July 16. 1992, P. 71.

5 - www.hbrreprints.org. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January- February, 1996 pp. 2-3. Available at Retrieved at July 16. 2011.

6- محمد كمال الدين محمد، بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية- دراسة ميدانية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، العدد 1، يونيو 2007م، ص 179 .

كما عرف أيضاً نموذج الأداء المتوازن بأنه، "أسلوب للقياس والتقويم المتوازن والشامل للأداء من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المترابطة مالية وغير مالية، عامة وخاصة، وفق علاقات السبب والنتيجة ومنهج التغذية الراجعة في ضوء إستراتيجية ورؤية واضحة ومفهومة لتحقيق الأهداف وضمان التحسين المستمر للأداء إرتكازاً على محاور ديناميكية أربعة كحد أدنى متمثلة في المحور المالي- كمحور أساسي- ومحاور كل من العملاء وعمليات التشغيل الداخلية والنمو والتعلم، محاطة بالمحور البيئي كمؤثر ومتأثر بكافة المحاور إرتباطاً بطبيعة وحدة النشاط الجزئي والكلية"⁽¹⁾.

يرى الباحث أن التعريفات السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي وهو اعتبار أن نموذج الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، ويعمل هذا النموذج على قياس أداء المنشأة من خلال حركة التوازن بين أبعاد أربعة أساسية، حيث يقوم بربط الرؤية والإستراتيجية بهذه الأبعاد وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد عمليات التشغيل الداخلية، بعد التعلم والنمو)، كما يساعد هذا النموذج على ربط الإدارة العليا بكل العاملين بالمنشأة مما يجعل كل فرد يفهم كيف تساهم جهوده الخاصة في تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة.

بناءً على ذلك يمكن للباحث تعريف نموذج الأداء المتوازن بأنه نظام متكامل لتقويم وإدارة الأداء الإستراتيجي للمنشأة بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المرنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وتوصيل إستراتيجية المنشأة للعاملين فيها ولأصحاب المصلحة الخارجيين بهدف تحسين الأداء الكلية للمنشأة ودعم قدرتها التنافسية.

2. أهمية تطبيق نموذج الأداء المتوازن:

في ظل بيئة الأعمال الحديثة يواجه المديرون كما كبيرا من المعلومات يصعب الاستفادة منها، وهنا يظهر دور نموذج الأداء المتوازن في تنظيم تدفق هذه المعلومات، حيث أنه يحقق الربط بين المؤشرات التي تساعد المديرين على التقويم الشامل لأداء المنشأة، ويوفر لهم الرقابة على الكثير من العوامل مثل الربحية والجودة وعدد المنتجات الجديدة والحصة السوقية، ويعتمد ذلك على قيام النموذج بعدة أدوار إستراتيجية داخل المنشأة وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي⁽²⁾:

أ. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة لترجمة وتوضيح الإستراتيجية: يساعد نموذج الأداء المتوازن المديرين على الإتفاق حول الإستراتيجية التنافسية للمنشأة، من خلال قيام الإدارة العليا بترجمة هذه الإستراتيجية إلى أهداف واضحة معبر عنها بدقة بمجموعة مترابطة ومحددة من المؤشرات الكمية التي تكون مفهومة للقائمين على تنفيذها، مما يساعد في توجيه القدرات والطاقات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل.

يرى الباحث مما سبق أن نموذج الأداء المتوازن يعتمد في بنائه بشكل رئيسي على رؤية المنشأة وإستراتيجيتها، فهو يساعد على إيجاد نوع من الإتفاق في الآراء والفهم المشترك بين المديرين عن رؤية المنشأة وإستراتيجيتها ثم ترجمة هذه الرؤية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف طويلة الأجل والمقاييس المتفق عليها بحيث تصف مسببات النجاح في الأجل الطويل.

ب. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة للتوصيل الإستراتيجي: بعد الإتفاق حول الإستراتيجية العامة للمنشأة، يتمكن المديرون من توصيل هذه الإستراتيجية إلى مختلف المستويات الإدارية، وربطها بأهداف العاملين في كل وحدة

1- عادل طه أحمد فايد، التقويم المحاسبي المتكامل لتفعيل الأداء بالقطاع الحكومي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد 1، العدد 1، 2007م، ص 13.

1- سحر عبد الستار عبد الستار النقيب، مرجع سابق، ص ص 120-128.

نشاط من خلال نموذج الأداء المتوازن حيث يساعد النموذج على التأكد من أن جميع وحدات النشاط تستوعب الإستراتيجية طويلة الأجل وأن أهداف الأفراد تتفق مع الأهداف العامة للمنشأة⁽¹⁾.

قد ركز Kaplan على أهمية الإتصال الفعال بين المستويات الإدارية في تنفيذ الإستراتيجية العامة، وأكد على أن إستراتيجية المنشأة لم تعد من المهام الخاصة بالإدارة العليا بل تهم جميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارات التنفيذية⁽²⁾. يرى الباحث أن نموذج الأداء المتوازن له دور بارز في إدارة وتوصيل المعلومات من خلال تنظيم تدفقها عبر المستويات الإدارية المختلفة، مما يحقق ميزة تنافسية للمنشأة خاصة في ظل تعدد وتشابك مستويات المعلومات التي تعمل فيها.

ج. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي: تعتبر مؤشرات وتقارير الأداء التي يوفرها نموذج الأداء المتوازن بمثابة الموجه الرئيسي للإدارة العليا في قراراتها المتعلقة بتخطيط وتنفيذ ومتابعة الأداء الحالي، والتأثيرات المحتملة على الأداء المستقبلي للمنشأة، مما يساعد الإدارة في بناء القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل، ويتم ذلك من خلال⁽³⁾:

- i. تحديد الأهداف الإستراتيجية والمحركات الجوهرية له.
- ii. إختيار مجموعة من المؤشرات لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة لأبعاد الأداء الأربعة.
- iii. تحديد مستوى مستهدف لكل مؤشر بحيث يعكس توقعات المديرين حول مدى قدرة برامجهم الحالية على التأثير على هذه المؤشرات.

يرى الباحث أن نموذج الأداء المتوازن يساعد المديرين على ترتيب الأهداف طويلة الأجل للأبعاد الأربعة في مجموعة من المستويات المستهدفة حيث تتخذ كأساس لتوزيع الموارد المتاحة.

د. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة للتنسيق والرقابة الإدارية: يمثل نموذج الأداء المتوازن عنصراً أساسياً من عناصر الرقابة الإدارية باعتبار أن عملية تقويم الأداء ذاتها تمثل مرحلة من مراحل الوظيفة الرقابية، ولكن لا يعتبر هدف نموذج الأداء المتوازن هدفاً رقابياً فقط، وإنما هدفه الأساسي هو إدارة المنشأة ككل بهدف تطويره وتحسين المركز التنافسي لها في السوق⁽⁴⁾.

من هنا جاء نموذج الأداء المتوازن كأداة فعالة للتنسيق والرقابة الإدارية حيث يمثل تطبيقاً شاملاً وعملياً لتقويم الأداء في كافة الأبعاد، ويتفق الباحث مع أحد الباحثين⁽⁵⁾ في أن دور نموذج الأداء المتوازن في مجالي التنسيق والرقابة الإدارية يتمثل فيما يلي:

- i. ربط الأهداف الإستراتيجية معاً ضمن الرؤية المستقبلية للمنشأة إلى جانب ربط هذه الأهداف بالخطط والنتائج المالية، مع توضيح درجة التقدم في تحقيقها والمعوقات والمشاكل التي تؤثر على كفاءة الأداء.
- ii. توجيه الإدارة نحو مواطن التحسين التي تحقق للمنشأة القدرة التنافسية، من خلال تضمين عملية التقويم مؤشرات تكشف عن أداء ومراكز المنافسين والأطراف الخارجية.
- iii. الجمع بين المؤشرات في الأبعاد المختلفة للأداء وهذا يمكن من نقل التحسين في أداء أحد الأبعاد إلى جميع العمليات التشغيلية في المنشأة ككل.

1-Majdy I. Zuriekat, 2008, The Balanced Scorecard Approach in Jordanian Manufacturing Companies : A Contingency Approach, Arab Journal of Administrative Sciences, Vol. 15, No.3, pp.423-435.

2-Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part 1, Op. Cit., P. 91.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف، مرجع سابق، ص ص 246-247.

4- ريهام صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 88.

5-Heinz, A, 2005, How to Individualize your Balanced Scorecard, (Measuring-Business-Excellence. Vol.9, No. 1, P.9.

iv. تتضمن تقارير الأداء الناتجة عن التقويم معلومات عن مدى التحسن في العمليات التشغيلية، والآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على القرارات الإدارية.

يرى الباحث مما سبق أن نموذج الأداء المتوازن يعد أداة فعالة للتنسيق والرقابة الإدارية بإعتبار أن هدفه الأساسي هو رقابة وإدارة المنشأة ككل، بهدف تقويم الأداء وتطويره من أجل تحسين المركز التنافسي للمنشأة. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة للتغذية العكسية والتعلم: إن توفير التغذية العكسية يعتبر أحد الأدوار الهامة لنموذج الأداء المتوازن حيث يمكن الإدارة العليا من إختبار الإستراتيجية المطبقة باستمرار مع تعديلها لتناسب مع الظروف المتغيرة، كما يمنح المديرين القدرة على تقييم مدى تنفيذ الأهداف المالية المخططة بشكل سليم، ومدى صلاحية العلاقات السببية بين المؤشرات المالية وغير المالية⁽¹⁾.

3. أسباب ظهور نموذج الأداء المتوازن:

يرجع ظهور نموذج الأداء المتوازن إلى سببين رئيسيين⁽²⁾:

أ. الإفتقار إلى أسلوب شامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة مترابطة ومتوازنة، فقبل نموذج الأداء المتوازن كانت النظم التي تستخدم المقاييس غير المالية تكتفي بتجميع هذه المقاييس على شكل قائمة تدقيق تحتوى على عدد من المقاييس يمكن تتبعها من قبل المديرين للعمل على تقويم الأداء بإستخدام هذه المقاييس، ولكنها لا تعتبر نظاماً شاملاً يحتوى على مقاييس مترابطة، ولكن مع نموذج الأداء المتوازن تم تنشيط دور المقاييس غير المالية من مجرد قائمة تدقيق تشغيلية إلى نظام متكامل لتطبيق الإستراتيجية.

ب. التحول إلى الإعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق مزايا تنافسية للمنشأة حيث كانت المنشآت في عصر المنافسة الصناعية في القرن التاسع عشر وحتى القرن العشرين، تحقق مزاياها التنافسية من إستثمار وإدارة أصولها المادية (الملموسة) مثل المخزون، والتجهيزات، وكان القياس المالي كافياً في ذلك الوقت، ولكن مع نهاية القرن العشرين أصبحت الأصول غير الملموسة المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية للمنشأة، مما أدى إلى تحول إستراتيجيات خلق القيمة من إدارة الأصول الملموسة فقط إلى الإستراتيجيات المعتمدة على المعرفة، وهى إستراتيجيات تسعى إلى تطوير الأصول غير الملموسة للمنشأة وتتضمن الاستفادة من العلاقات مع العملاء، والجودة، والمنتجات والخدمات المبتكرة، ومهارات العاملين وتكنولوجيا المعلومات.

مع هذا التحول في إستراتيجيات خلق القيمة إلى الإعتماد على الأصول غير الملموسة، أصبحت المنشآت غير القادرة على قياس أصولها بالشكل المناسب عاجزة عن تطبيق هذه الإستراتيجيات الجديدة.

وقد ظهر نموذج الأداء المتوازن على أنه الحل لهذه المشكلة، بسبب قدرته على تكوين أهداف إستراتيجية- (ترتبط بالتغيرات البيئية المحيطة المضطربة) - واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء.

يضيف بعض الباحثين أسباباً أخرى أدت إلى ظهور نموذج الأداء المتوازن منها ما يلي⁽³⁾:

أ. الإكتفاء بقياس نتائج الأعمال بإستخدام المقاييس المالية بصورة عامة كدليل لإتخاذ القرارات أصبح غير مناسب للتغيرات والتحديات التي تواجه بيئة الأعمال الحديثة، لذا كان لابد من التركيز على إظهار مسببات نتائج الأعمال إضافة إلى توضيح النتائج وهذا ما يهتم به نموذج الأداء المتوازن⁽⁴⁾.

1- ربهام صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص89.

2-http://find.galegroup. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard From performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, vol. 15, ISS, I, March, 2001, PP. 87-89. Available at Com, Retrieval at July16,2011.

3- هانى عبد الرحمن العمرى، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المؤسسات السعودية، الرياض: المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية، بحث مقدم بعنوان "نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى"، 1-4 نوفمبر 2009م، ص ص 1-35.

4-www.fifty.ipa.edu.sa, Retrieved at July 5, 2011.

ب. التغييرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة والتي من أهمها قصر دورة حياة المنتج، مما جعل من الابتكار وسرعة طرح المنتج في السوق من أهم عوامل النجاح، كما أنه لم يعد من الممكن إرضاء العميل بمنتج نمطي، ولإرضائه لابد من إنتاج المنتج وفقاً لطلباته، وبهذا كان لابد من تطوير أدوات الإدارة الإستراتيجية لمواجهة هذه التغييرات⁽¹⁾.

ج. التطورات التي حدثت نتيجة للمنافسة الشديدة وتكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى المرونة في الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل البنوك وافتتاح السوق الذي خلق بيئة تنافسية كبيرة كنتيجة لتطبيق آلية السوق الدولي، وظهور اتجاه يركز على تقديم الخدمة وفق تفكير السوق، كان لابد لهذه البنوك من دراسة تطوير مقاييس أدائها باتجاه يعكس تعظيم ثروة المساهمين، ومعرفة الأنشطة الأخرى التي تحقق للبنك عوائد أكبر من تكاليف رأس المال المستثمر والعمل على ترويج الأنشطة المربحة وتصفية الأنشطة التي لا تحقق العائد، وما دامت المقاييس المالية تبين نتائج عدد من العناصر المختلفة ولا تحدد الأنشطة التي أدت إلى هذه النتيجة سواء كانت ربحاً أم خسارة، كان على البنوك أن تتجه نحو تطبيق عدد من المقاييس لمعرفة الأداء المالي والأداء التشغيلي المستقبلي⁽²⁾.

مما سبق يرى الباحث أن أسباب ظهور نموذج الأداء المتوازن ترجع إلى حدود المقاييس المالية بمفردها كمؤشرات لتقويم الأداء، وزيادة حدة المنافسة العالمية، ودخول منشآت الأعمال في تطبيق سياسات إدارية وإنتاجية جديدة، كما يرى الباحث أيضاً أن الحاجة إلى مدخل متوازن لقياس الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية كان أهم الأسباب لظهور نموذج الأداء المتوازن.

4. الخصائص الأساسية لنموذج الأداء المتوازن:

يتسم نموذج الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص وهي⁽³⁾:

أ. خاصية تعدد المحاور (الأبعاد): تسمح خاصية تعدد المحاور (الأبعاد) لنموذج الأداء المتوازن بالنظر إلى المنشأة من خلال أربعة أبعاد رئيسية لقياس وتقييم الأداء ولا توجد نظرية رياضية تقول أن الأبعاد كافية. ونادراً ما يوجد منشأة تستخدم أقل من أربعة أبعاد، ويتوقف عدد الأبعاد على ظروف الصناعة وإستراتيجية المنشأة، وبناء على ذلك يتم إضافة بعد أو أكثر إلى هذه الأبعاد⁽⁴⁾.

ب. خاصية التوازن: يقصد بها التكامل بين كل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية (التشغيلية) حيث تعكس المقاييس المالية نتائج الأعمال، بينما تعكس المقاييس التشغيلية أسباب هذه النتائج، حيث تتبع خاصية التوازن من الآتي⁽⁵⁾:

i. التوازن بين الأبعاد التي يقوم عليها نموذج الأداء المتوازن.

ii. التوازن بين حاجات أصحاب المصالح في المنشأة وهم المستثمرون، والعملاء، والموردون، والعاملون.

iii. التوازن بين الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

iv. التوازن بين المؤشرات الرائدة (السببية) والمؤشرات التابعة (النتيجة)

v. التوازن بين الأداء الداخلي والخارجي.

ج. خاصية التحفيز: يعمل نموذج الأداء المتوازن على توضيح المهمة والأهداف الإستراتيجية، ثم خلق الدافع الذاتي لدفع العاملين لتحقيق تلك الأهداف من خلال إتباع السلوكيات التي يرونها ضرورية للوصول إلى الأهداف

1- رزان حسين كمال، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007م، ص49.

2-Yoshikawa, T., et. al., Strategic value Analysis: Organize Your Company for Strategic Success,. New York: Prentice- Hall. INC, 2002, P. 92.

3- سحر عبد الستار عبد الستار النقيب، مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة لتحقيق فعالية نظم قياس الأداء في المحاسبة الإدارية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2006م، ص ص 94-95.

4- ماجد السيد علوان الديب، مرجع سابق، ص53.

5- جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص329.

المحددة من خلال الرؤية والإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، وبذلك نجد أن نموذج الأداء المتوازن يمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لأداء أقصى جهد وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁾.

يرى أحد الباحثين أنه يمكن تطبيق نموذج الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية التطبيق بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق نموذج الأداء المتوازن نظراً لأنه يكرس كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنشأة⁽²⁾.

د.خاصية التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة: يقصد بهذه الخاصية توجيه الاستثمارات في الأنشطة التي تضيف قيمة وذلك ما أكدته إحدى الدراسات⁽³⁾ حيث تناولت تأثير نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) وعلاقته بنموذج الأداء المتوازن (BSC) على أداء منشآت الأعمال ومن ثم القيمة للمساهمين، وقد تم التوصل إلى أن هذا النظام يوفر معلومات هامة تساعد على زيادة القيمة للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات في:

i. إدارة القرارات التشغيلية داخل منشآت الأعمال.

ii. توجيه الاستثمارات إلى الأنشطة التي تضيف قيمة.

iii. المشاركة في إعداد مقاييس الأداء المالية وغير المالية، مما يظهر أهمية الربط بين نظام (ABC) و(BSC). هـ.العلاقات السببية (علاقات السبب والنتيجة): ترى أحد الباحثات أن نموذج الأداء المتوازن يقوم على فرض رئيسي وهو وجود مجموعة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة، ويعتبر تحديد هذه العلاقات عاملاً هاماً عند اختيار مقاييس الأداء، حيث أن تحديد علاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لأسلوب نموذج الأداء المتوازن يسمح بترجمة الهدف المالي مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقسيم العوامل التي يكون لها تأثير على الأداء المالي في كل بعد من الأبعاد الأربعة يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽⁴⁾.

"إن التحسين في التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين في كفاءة عمليات التشغيل الداخلي، وتؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي"⁽⁵⁾.

يتضح للباحث من العلاقات السببية أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في جانب العمل يجب أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف الإستراتيجية بجانب عمليات التشغيل الداخلي يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب التعليم والنمو يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى.

من خلال العرض السابق لخصائص نموذج الأداء المتوازن، يرى الباحثان نموذج الأداء المتوازن بصفته تعدد المحاور (الأبعاد) يمثل نظاماً مرناً يسمح بإضافة محور (بعد) أو أكثر، استجابة لمتغيرات بيئة الأعمال الحديثة، ولكل محور من هذه المحاور أهداف إستراتيجية، ومقاييس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف، حيث يقوم على فرض تبني العاملين لسلوكيات معينة يرونها ضرورية للوصول إلى أهداف معينة من خلال الرؤية

1 - Brudan, A,2005, Balanced Scorecard Typology and Organizational Impact,Journal of Knowledge Management, Vol. 2, Iss. 1, March, P.7.

2- أحمد رجب عبد الملك،مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد1، 2006م، ص97.

3- علاء البتانوني، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد1، 2004م، ص361.

4 - www.bptrends.com Niven, P.R, Balanced Scorecard, Step- By- Step: Maximizing Performance andMaintaining Results Second Edition, BP Trends Books Revies, October 2008, P.3. Available at, Retrieved July 20, 2011.

5- Johnson, D.E., et.al, 2009, Examining the Relationship Between Employee Attitudes and a Firm's Financial Performance: a Theoretical Framework and Causal Investigation, Journal of Managerial Issues, Vol.XXI. No.3, Fall, P. 371.

والإستراتيجية التي تحدد النتائج التي يجب أن تكون عليها. ومن هنا فإن نموذج الأداء المتوازن يمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لبذل أقصى ما في وسعهم وصولاً إلى أهداف المنشأة في ظل نظام عادل للحوافز، ويشمل نموذج الأداء المتوازن على مجموعة المقاييس منها المالية وغير المالية، الخارجية منها والداخلية، كما يتصف نموذج الأداء المتوازن بخاصية التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والتوازن بين المؤشرات الرائدة (السببية) والمؤشرات التابعة (النتيجة)، وتمد الإدارة بتقرير عن العمليات التشغيلية وتوصيل فهم أهداف المنشأة بكل المستويات الإدارية وتحفيز العاملين على الأداء بصورة تعاونية، كما يرى الباحثان الخصائص السابقة تحقق لنموذج الأداء المتوازن الفعالية والقدرة على التقويم الموضوعي للأداء، بالإضافة إلى ملائمة مخرجاته لنماذج القرارات الإدارية وأهداف تقويم وتطوير الأداء.

5. الأبعاد الأساسية لنموذج الأداء المتوازن:

"أوضح الباحثان Kaplan & Norton الإطار العام لنموذج الأداء المتوازن في مستند أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهي عبارة عن صفحة واحدة تحتوي على مقاييس للأداء عددها ما بين 18-25 مقياساً أساسياً وتساعد هذه المقاييس على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف"⁽¹⁾.

تعد هذه البطاقة إطاراً لتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، ويتم توزيع مقاييس الأداء على أربعة أبعاد وفقاً لنسب معينة وتتمثل هذه الأبعاد في بعد الأداء، المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ولكل بُعد من هذه الأبعاد مجموعة من العناصر التي تساهم في عملية قياس وتقويم الأداء، ويمكن تحديد هذه العناصر في⁽²⁾ الأهداف التي المرجو تحقيقها في كل بُعد بهدف تحقيق الهدف النهائي للمنشأة وبالتالي رؤية ورسالة المنشأة. ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها، وكذلك المقاييس المستخدمة في كل بعد لقياس أداء المنشأة في هذا البعد، بالإضافة إلى القيم المستهدفة (المعايير) وهي مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، وأيضاً المبادرات وهي عبارة عن المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الأهداف والقيم المستهدفة في كل بُعد، وفيما يلي شرح مختصر للأبعاد الأربعة لنموذج الأداء المتوازن:

أ. البعد المالي: يركز البعد المالي على قياس الأداء في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل دون التركيز على مسببات أو محركات هذه النتائج، لذلك فإن هدف هذا البعد هو تعظيم القيمة للمساهمين وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية⁽³⁾:

- i. بقاء واستمرار المنشأة وقدرتها على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.
 - ii. نجاح وتفوق المنشأة ويستخدم لذلك مقاييس متعددة منها معدل العائد على الاستثمار ومعدل نمو المبيعات.
 - iii. نمو وتطور وتقدم المنشأة وتقاس بالزيادة في الحصة السوقية، والزيادة في حقوق الملاك.
- من المبادرات التي يمكن أن تقوم بها المنشأة في ظل هذا البعد تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وتحسين الإنتاجية وذلك للوصول إلى المستويات المستهدفة من الأداء.
- تختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنشأة، والتي تتمثل في ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة النمو، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج أو الحصاد⁽⁴⁾.

1- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Op. Cit., P. 87.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز على عبد المنصف، دراسات إدارية معاصرة، القاهرة: المكتبة العصرية، 2010م، ص 251-252.

3- سيد الفتاح سيد، نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التميز عالمياً، مرجع سابق، ص 137.

4- www.glennschool.osu.edu Kaplan, R.S., & Norton, D.P, Linking the Balanced scorecard to Strategy, California Management Review, vol. 39, No. 1, Fall 1996, pp. 53-79. Available at. Retrieved at July 16, 2011.

يرى الباحث مما سبق أن نموذج الأداء المتوازن يركز على البُعد المالي، الذي يُجيب على التساؤل الخاص بالكيفية التي يرى بها المساهمون المنشأة، كما يعمل على تحديد الأهداف المالية التي يرغب المساهمون تحقيقها، وتعكس هذه الأهداف المقاييس المالية التي توضح نتائج الأداء المالي ومدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها.

ب. بُعد العميل (أصحاب المصالح): يشير هذا البعد إلى وضع المنشأة أمام عملائها وتظهر هنا أهمية المقاييس غير المالية حيث أن تحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل أهم بكثير للمنشأة من مجرد تحقيق الربح في الأجل القصير لأن العميل هو الذي يحقق الربح ويدعم استمراره وتحسينه⁽¹⁾.

يرى Kaplan & Norton، أن إستراتيجية المنشأة يجب أن تركز على مفهوم (العميل- القيمة)، والذي يعنى التشكيلة المتميزة من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقة، وكذلك الصورة التي تظهر بها المنشأة. ويرتبط هذا البعد بكيفية تميز المنشأة لنفسها عن منافسيها في اجتذاب والاحتفاظ بالعملاء وضمان ولائهم لها ومنتجاتها أو خدماتها، وتكوين علاقات جيدة مع العملاء المستهدفين⁽²⁾.

يرى الباحث أن بُعد العميل يتميز بتعدد المقاييس غير المالية، حيث تركز هذا البُعد في الإنتاج بجودة عالية وبسعر مناسب وبتكلفة منخفضة وذلك بهدف إرضاء العملاء والعمل على اجتذاب عملاء جدد واستمرار عملية المنافسة في السوق.

ج. بُعد العمليات الداخلية: تعتبر عمليات التشغيل الداخلية هي الآليات التي تتوقع المنشأة من خلالها أن تحصل على أداء أو إنجاز جيد، وهناك العديد من المجالات التي تظهر فيها كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وهي كالآتي⁽³⁾:

- i. زيادة قيمة العمليات بالنسبة للمنشآت، وذلك من خلال تقديم المنتج المتميز وخدمات ما بعد البيع، وبذلك تضمن المنشأة تعميق العلاقة مع العميل.
 - ii. استجابة المنشأة لعمليات الابتكار والتطوير بهدف الإبداع في منتجات جديدة وذلك للنفوذ إلى السوق.
 - iii. تقوية العلاقة مع الأطراف المتعاملة مع المنشأة.
 - iv. تميز العمليات المرتبطة بإنتاج المنتجات والخدمات وذلك من خلال تحقيق الكفاءة في استخدام وتشغيل الأصول وتحسين عمليات التشغيل الداخلية.
- تتمثل المقاييس التي يمكن استخدامها في جانب العمليات الداخلية على زمن دورة الإنتاج والتشغيل، ومستويات الجودة، ومعدل العيوب، وزمن الاستجابة، والمرونة والإنتاجية، ومعدلات دوران المخزون، والتسليم الفوري، ومعدلات إعادة الفحص⁽⁴⁾.

كما رأت أحد الباحثات أن الهدف العام من هذا البُعد هو رضا العملاء ولكي يرضى العملاء فلا بد من إشباع حاجاتهم وذلك عن طريق دراسة ما هي احتياجات العملاء من المنشأة، فالأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والتصرفات التي تحدث داخل المنشأة، ومن ثم فهذا يتطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية وتحقيق التوازن والتناسق بينها وذلك لخلق قيمة ليس فقط للعملاء بل والمساهمين أيضاً، كما يجب أن تنبع مقاييس عمليات التشغيل الداخلية من العمليات التي لها التأثير القوي على رضا العملاء⁽⁵⁾.

1- محمد على عبد الهادي عبد العزيز، دراسة تحليلية للعلاقة بين مقاييس الأداء المتوازن ومناهج التحسين المستمر لجودة الخدمات في صناعة النقل البحري، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2008م، ص 116.

2- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Management to Strategic Management Part1", Op. Cit., P 93.

3- Ibid, PP. 93- 94.

4- Ibid, P. 94.

5- فهمه صلاح السيد محمد، دور القياس المحاسبي في تحقيق توازن الوحدة الاقتصادية بهدف القدرة على الاستمرار في ظل بيئة التصنيع الحديثة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، 2008م، ص 55.

د.بُعد التعلم والنمو: يرى أحد الباحثين أن بعد التعلم والنمو يعتبر أحد محددات نجاح المنشأة، حيث يركز على كيفية تكيف المنشأة مع متغيرات بيئة الأعمال الحديثة، ويتم من خلاله قياس مستوى تحسن قدرات وكفاءة أداء العاملين على الإبداع والتطوير ومحاولة تحقيق رضائهم وضمان ولائهم للمنشأة بما يحسن كفاءة النظام ككل⁽¹⁾.
تتعدد مقاييس التعلم والنمو، ومن أهمها⁽²⁾ معدلات التحسن في رضا العاملين، ومتوسط عدد ساعات التدريب لكل فرد سنوياً، ونسبة التحسن في كفاءة أداء العاملين وفق المعدلات الموضوعية، ومدى التحسن في معدل دوران العمالة، ومعدل التطور التكنولوجي والابتكار، ومعدل القدرة التنافسية، ومعدل التطور البحثي، والوقت المقدر لخلق جيل جديد من المنتجات.

يرى الباحث أن بُعد التعلم والنمو يساعد على تنشئة وتعزيز الأبعاد الثلاثة السابقة (المالي – العملاء – العمليات الداخلية) في قياس الأداء المتوازن من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين عمليات التشغيل الداخلية، وذلك عن طريق تطوير استخدام المعدات وتحسين تكنولوجيا ونظم المعلومات حتى تمكن المنشأة من اختراق أسواق جديدة، وزيادة هامش الربح أو نمو وزيادة القيمة للمساهمين.
بعد عرض الأبعاد الأساسية لنموذج الأداء المتوازن يرى الباحث أن الأبعاد الأربعة للأداء المتوازن وضعت لتناسب أنواعاً كثيرة ومتعددة من المنشآت والصناعات، إلا أنه لا يجب الاعتقاد بأن إطار الأداء المتوازن مقصور على هذه الأبعاد الأربعة فقط، ولكن وفقاً لظروف الصناعة وأهداف وإستراتيجية المنشأة يمكن إضافة واحد أو أكثر من الأبعاد الإضافية وتتفق الباحثة مع رأى Kaplan في أنه يمكن إضافة البعد البيئي والاجتماعي.

6. مزايا نموذج الأداء المتوازن:

- أ. يقوم نموذج الأداء المتوازن بترجمة رؤية المنشأة وإستراتيجيتها إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء والتي تساعد بدورها المديرين على توجيه الطاقات والموارد والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المنشأة⁽³⁾.
- ب. يتضمن نموذج الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وتوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- ج. يدعم المركز التنافسي للمنشأة حيث يقوم نموذج الأداء المتوازن بتوفير مجموعة من المقاييس التي تساعد على تعظيم قيمة العميل عن طريق الابتكار في المنتجات وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتخفيض الزمن مما يساعد على تقوية المركز التنافسي للمنشأة⁽⁴⁾.
- د. يوفر نموذج الأداء المتوازن في تقرير إداري واحد مجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة عن وجهة نظر العملاء تجاه المنشأة وتخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجامعي وتخفيض الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل⁽⁵⁾.
- هـ. يستخدم نموذج الأداء المتوازن مؤشرات الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة الرقابة التقليدية والتي تجعل الأفراد والأقسام داخل المنشأة يعملون في إطار الخطة المرسومة مقدماً، بينما تستخدم مؤشرات الأداء في نموذج الأداء المتوازن كنظام للمعلومات والتوصيل والتعلم وليس كنظام رقابة تقليدي، وحتى يحقق نموذج

1- عادل طه أحمد فايد، مدخل محاسبي مقترح لتكامل أسلوبى (lean/sigma) وبطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بمستوى الكفاءة والجودة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد 1، العدد 2007م، ص 31.

2- هالة الخولى، إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 57، 2001م، ص 16.

3- Kaplan, R.S. & Norton, D.P, The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Op. Cit., P. 73.

4- حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشينى، نحو إطار لقياس مدى نجاح تبنى نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، 2004م، ص 114.

5- نبيل عبد المنعم محمد، إطار مقترح لإستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، 2010م، ص 46.

الأداء المتوازن هذا الدور فإن مؤشرات الأداء يجب أن تمثل الإستراتيجية طويلة الأجل للمنشأة تمثيلاً واضحاً، وذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي⁽¹⁾.

و. يوفر نموذج الأداء المتوازن أساساً جيداً لتحفيز سلوك العاملين نحو العمل على تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاهتمام بالأبعاد المختلفة وليس فقط الانتظار حتى يظهر رقم الربح دون معرفة لنواحي قصور الأداء أو مناطق تحسين الجودة.

ز. يركز نموذج الأداء المتوازن على المقاييس غير المالية كجزء من برنامج تحقيق الأداء المالي المستقبلي، فعندما يتم الربط بين المقاييس المالية وغير المالية تصبح العديد من المقاييس غير المالية مؤشرات قيادية للأداء المالي المستقبلي.

ح. يهتم نموذج الأداء المتوازن بإرساء قواعد البنية التحتية لنجاح الإستراتيجية من خلال تعلم ووعي العاملين وتبني فكرة التخطيط والقياس لتقويم الأداء تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية الشاملة للمنشأة⁽²⁾.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن نموذج الأداء المتوازن يتميز بأنه يساعد على توصيل الرؤية لكافة أفراد المنشأة وتقويم الأداء الإستراتيجي للمنشأة، كما يشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم تحقيقاً لأهداف المنشأة، كذلك يساعد على خلق مناخ من الثقة والموضوعية وعدم التحيز حيث أن التقويم يتم خلال محاور متعددة ومؤشرات أداء ملائمة وهي الفصيل في التقويم بكافة المستويات الإدارية ويعمل على تحسين الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يساعد على تحسين الأداء الكلي للمنشأة المالي وغير المالي، ومن ثم يرى الباحث أن نموذج الأداء المتوازن يعد من أفضل الأساليب لتطوير أداء إدارة المراجعة الداخلية.

7. المفاهيم الأساسية لنموذج الأداء المتوازن:

يقوم نموذج الأداء المتوازن على مجموعة من المفاهيم التي تمثل أساساً لهذا النموذج وأهمها مايلي:

أ. الرؤية: تقوم الإدارة الإستراتيجية للمنشأة بتحديد الرؤية المستقبلية والتي تعكس أهداف المنشأة في ضوء المتغيرات المحيطة بها. وأن الرؤية عبارة عن ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟⁽³⁾. "ويتم ترجمة الرؤية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف طويلة الأجل والمقاييس المتفق عليها بحيث تصف مسببات النجاح في الأجل الطويل ويتحقق هذا من خلال استخدام نموذج الأداء المتوازن الذي يُمكن المديرين من الوصول إلى اتفاق حول الرؤية الإستراتيجية للمنشأة ثم ترجمة هذه الرؤية إلى تعبيرات يسهل فهمها من العاملين، حتى تكون المهام التي يؤديونها في نفس اتجاه الرؤية"⁽⁴⁾.

يرى الباحث أن الرؤية تعد بمثابة تصور مستقبلي لنشاط المنشأة ومركزها السوقي المرغوب، ويساعد نموذج الأداء المتوازن في التحديد الواضح لرؤية المنشأة والهدف الرئيسي المراد الوصول إليه.

ب. الرسالة: هي الهدف الأساسي لوجود المنشأة وتتطلب صياغتها تحديد المخرجات، والخدمات، وتحديد النتائج في صورة مقاييس كمية وجودة وتكلفة ووقت⁽⁵⁾.

ج. الإستراتيجية: هي منهج تسترشد به الإدارة في صنع وتنفيذ قراراتها، فهي عبارة عن خطة عمل متكاملة طويلة الأجل لتحديد كيفية تنفيذ أنشطة وعمليات المنشأة لتحقيق أهدافها باستخدام موارد معينة وفي أسواق معينة وفي ظروف مختلفة⁽⁶⁾.

1- أديب عبد الوهاب قاسم الحبري، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركات الصناعات الغذائية اليمنية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008م، ص 85.

2- إيمان أحمد على فرج، نموذج مقترح لتحقيق التكامل بين مقياس الأداء المتوازن والمقياس المرجعي للأداء لترشيد التكلفة في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2008م، ص 68.

3- سيد عبد الفتاح سيد، نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التميز عالمياً، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2012م، ص 134.

4- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System", Op. Cit, P. 5.

يرى Taylor أن إشراك المديرين في وضع واختيار مقاييس الأداء المتوازن يساعد على تطبيق إستراتيجية المنشأة بشكل فعال⁽¹⁾.

بالإضافة إلى ما سبق يتفق الباحث مع Taylor فيما رآه من أن إشراك المديرين في وضع واختيار مقياس الأداء المتوازن يساعد على تطبيق إستراتيجية المنشأة بشكل فعال، حيث أن مشاركة من سينطبق عليهم النموذج هامة جداً لضمان فعالية التطبيق.

8. الخريطة الإستراتيجية (المسببات والناتج):

تشير خريطة الإستراتيجية إلى الرسم التخطيطي الذي يوضح كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء من خلال مجموعة متشابكة من العلاقات الافتراضية التي تكون سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس مسببات الأداء ومقاييس الناتج⁽²⁾.

تتمثل خطوات بناء خريطة الإستراتيجية في إنشاء مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين الإبعاد المختلفة التي يقوم عليها نموذج الأداء المتوازن، بحيث يتم ربط مكونات هذه الأبعاد ربطاً رأسياً منطقياً، يتجه من أعلى إلى أسفل إلى أعلى بحيث يكون كل بُعد نتيجة للبعد الذي يسبقه، ثم يعود للاتجاه من أسفل إلى أعلى بحيث يكون كل بُعد سبباً للبعد الذي يليه⁽³⁾.

كما أن نموذج الأداء المتوازن يتسم بالتوازن بين المؤشرات الرائدة (السببية) والمؤشرات التابعة (النتيجة)، حيث تعكس المقاييس المالية نتائج الأعمال، بينما تعكس المقاييس التشغيلية أسباب هذه النتائج.

9. مؤشرات الأداء الأساسية والقائدة والتابعة:

أ. مؤشرات الأداء الأساسية

ب. وهي المقاييس التي تقود المنشأة إلى تحقيق أهدافها، بمعنى أنها وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق أهداف المنشأة

ج. مؤشرات الأداء القائدة (السببية) وهي محركات الأداء التي تقود نحو تحقيق المؤشرات التابعة وتستخدم في قياس العمليات والأنشطة وغالباً ما تكون هذه المؤشرات شخصية وتتميز بالطبيعة التنبؤية.

د. مؤشرات الأداء التابعة (النتيجة) وهي مؤشرات تهتم عادة بقياس الأداء السابق أو التاريخي، ورغم أن هذه المؤشرات عادة ما تكون موضوعية ويمكن الحصول على البيانات المتعلقة بها بسهولة، إلا أن هذه المؤشرات تفقد القدرة التنبؤية⁽⁴⁾.

10. المقاييس الموضوعية والمقاييس الشخصية:

أ. المقاييس الموضوعية: هي تلك المقاييس التي تتوفر فيها ثلاث خصائص هي القابلية للتحقق وعدم التحيز وأمانة العرض.

ب. المقاييس الشخصية: هي مقاييس وصفية لأنها تصف حالة، ويختلف تقييمها من شخص إلى آخر طبقاً لمعتقدات وميول هذا الشخص⁽⁵⁾.

يرى الباحث أهمية إشمال نموذج الأداء المتوازن على مؤشرات الأداء الأساسية التي تقود المنشأة إلى تحقيق أهدافها ومؤشرات الأداء القائدة، والتابعة وعلى أهمية إشماله المقاييس الموضوعية والشخصية ومحاولة التعرف

1- Tayler, William B, 2011, The Balanced Scorecard- Evaluation tool: the Effects of Implementation Involvement and A Causal Chain Focus, Retrieved at July 12 P.45.

3- جودة عبد الرؤوف زغول، نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل الدرجي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد 2، يوليو 2008م، ص 255.

3-Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes". Harvard Business School Press, Boston MA, 2004, p. 12. Available at: <http://find.galegroup.com> Retrieved at July 16. 2011.

1- جودة عبد الرؤوف زغول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 1، 2003م، ص 327.

2- محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، المراجعة الإدارية المتقدمة، القاهرة: د.ن، 2007م، ص 29.

على الفرق بين كلا النوعين حيث أن كلا النوعين يجب أن يبنى على الحقائق ولا يجب أن يبنى على المشاعر الشخصية، لذلك يجب استخدام المقاييس الموضوعية أكثر من المقاييس الشخصية وضرورة إعطاء أوزان نسبية للمؤشرات الموضوعية أكثر من المؤشرات الشخصية نظراً لاعتمادها على العواطف.

خلاصة المبحث الثالث:

تناول الباحث في هذا المبحث الأنشطة الحيثة للمراجعة الداخلية ومنها القيمة الاقتصادية المضافة من خلال التأصيل التاريخي لمدخل القيمة الاقتصادية المضافة ونشأتها وأهمية مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كأسلوب لتقويم الأداء والمزايا والمنافع، والدور الاستشاري كنشاط حديث للمراجعة الداخلية والدور التوكيدي وأيضاً الدور الرقابي والمراجعة الداخلية كنشاط مستغل ونموزج الاداء المتوازن ودوره في تقويم الاداء في ضوء المتغيرات المعاصرة وخلص نموزج الأداء المتوازن هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه تتم إدارة الشركة والرقابة عليها مشاركة الدائنين والمقرضين عزز المساءلة وقوم اداء الادارة العليا وحسن الكفاءة الاقتصادية للمصارف

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال خلاصة الفصل الثاني يستنتج الباحث الآتي :

- 1- زاد الاهتمام بإدارة المخاطر منذ ظهورها لما قامت به من عمل كبير تجاه منشآت الأعمال .
- 2- ساهم إدارة المخاطر في تحسين فعالية استخدام المنشآت لمواردها المادية والمالية بقدر كبير .
- 3- حوكمة الشركات عملت على تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين واصالح المصالح .
- 4- نموزج الأداء المتوازن هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه تتم إدارة الشركة والرقابة عليها .
- 5- حققت حوكمة الشركات نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
- 6- مشاركة الدائنين والمقرضين عزز المساءلة وقوم اداء الادارة العليا وحسن الكفاءة الاقتصادية للمصارف.

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للأداء المالي وترشيد القرارات

يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار المنهجي للأداء المالي وترشيد القرارات وذلك من خلال المباحث الآتية:

- المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه وأسس قياسه.
- المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف ومؤشرات تقييم الأداء المالي في المصارف .
- المبحث الثالث: مفهوم وأهمية وأساليب اتخاذ القرارات.

المبحث الأول

مفهوم الأداء المالي وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه

أولاً: مفهوم الأداء المالي:

عرف الأداء بأنه دالة المؤشرات والخصائص المنظمة إضافة إلى خيارات قاعدة المنظمة⁽¹⁾، كما عرف الأداء بأنه الطريقة التي يتم بها استخدام المنشأة لمواردها المادية والبشرية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

1- فلاح الحسين، ومؤيد الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2003م، ص221.

يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة معينة، أو هو قياس الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد كالتخطيط لمشروع ما، ويقصد بمفهوم الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شلّك سلع وخدمات⁽²⁾، ويتمثل أداء المنشأة بالمعلومات التي قد تكون ذات فائدة لمستخدمي المعلومات المحاسبية في وقت معين⁽³⁾.

عليه يرى الباحث بأن التعريف الأداء هو العمل أو الطريقة التي من خلالها تقوم الوحدة الاقتصادية بأداء نشاطها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

يعد من أكثر ميادين الأداء استخداماً وقديماً لقياس أداء المصرف الأفضل لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه المصارف نحو المسار الأفضل والصحيح، ويعد أحد المؤشرات المهمة التي تقيس قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها ومدى القرب أو الإبتعاد عن تلك الأهداف في ضوء تقويم الطرائق والسبل التي تعتمدها في إستغلال مواردها المتاحة⁽⁴⁾، يعد الأداء المالي وصف لوضع المؤسسة الآن وتحديد الإتجاهات التي إستخدمت للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، وصافي الثروة، كما يعرف الأداء المالي بقدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها في الإستخدامات فإن الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة⁽⁵⁾.

كما أنه مهما كان متاحاً للمؤسسة من موارد مختلفة فلا يمكن لها إستغلال تلك الموارد إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حقته من نتائج وما ضيعته من فرص – من أجل تحديد خطتها المستقبلية – إلا عن طريق تقييم أدائها وخاصة الأداء المالي، يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات فهو يركز على إستخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف وللتعبير عن أداء الشركات، كما يعتبر الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص إستثمارية تساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، يضاف إلى ذلك أن الأداء المالي، أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة، لبذل المزيد من الجهد، بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها، ما يعني أنه معيار التعرف على الوضع المالي القائم في الشركة، في لحظة معينة ككل⁽⁶⁾.

كما يركز الأداء المالي على إستخدام مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق الأهداف ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، ويسهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص إستثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم⁽⁷⁾.

والأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف الآتية:

1. يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركات وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الإقتصادية والمالية المحيطة وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.

2. يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لإتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات⁽⁸⁾.

كما إن الأداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المؤسسة ويعكس كفاءة السياسة التمويلية للمؤسسة حيث يمكن تعريف الأداء المالي على أنه أحد المجالات المهمة الخاصة بتقييم الأداء ويمثل نتاج هذا المنظور

1- المرجع السابق، ص 232.

2- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: الدار العربية للنشر، 2008م، ص 74.

3- Wang et al, op.cit. p 18.

4- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفضل، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011م، ص 12.

5- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2009م، ص 50.

6- نور الدين بهلول، دور حوكمة الشركات في تقييم فعالية الأداء المالي والإداري للمؤسسة الجزائرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، كلية التجارة، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس، الجزائر، العدد 24، 2017م، ص 310.

7- زياد رمضان، محمود الخلايلة، تحليل والتخطيط المالي، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013م، ص 85.

8- عبد المنعم التهامي، أساسيات الإدارة المالية والإستثمار، د.ن: جهاز نشر الكتاب الجامعي، 2012م، ص 7.

مقاييس موجهة نحو تحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة للمنشأة عبر العمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة مع المنشآت المنافسة الأخرى، كذلك عرف الأداء المالي على أنه انعكاس المركز المالي للمنشأة المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلا قائمة التدفقات النقدية، الذي يقيس الوضع المالي للمنشأة خلال مدة زمنية معينة لتحقيق الأهداف المرسومة، كما وعرف الأداء المالي ببيان لأثر القرارات المالية المتخذة في منشآت الأعمال والتي تتعلق بمجالات التمويل والإستثمار ومقسوم الأرباح والتي من خلالها يتم الإستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المالية للمنشأة الأعمال بكفاءة وفاعلية، كما يقصد بالأداء المالي المصرفي ما يحققه المصرف في أهداف مخططة من ثم فإن قياس المتحقق ومقارنته مع المخطط هو أولى الخطوات على مستوى الأداء للنشاط الإقتصادي ككل الذي تمارسه منظمات الأعمال ومنها المصارف سواء كانت هذه المصارف حكومية أم قطاع مختلط أو تعود للقطاع الخاص ولذلك لا بد من تشخيص هذه الإنحرافات من ثم إتخاذ الخطوات الكفيلة للنهوض بمستوى الوحدات الإقتصادية⁽¹⁾، ويرجع التفاوت في تباين مفاهيم الأداء المالي إلى الأسباب التالية⁽²⁾:

1. إختلاف رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم دقيق ومحدد للوظيفة المالية وعلاقتها بالقرارات المالية.
 2. تطور النظريات المالية الكلاسيكية إلى نظريات مالية معاصرة، والتحول من رأس المال المالي والمادي إلى رأس المال الإقتصادي القائم على خلق القيمة والثروة.
 3. تطور المؤشرات المحاسبية، التي تعتمد على الربحية في القياس إلى المؤشرات الإقتصادية والتي تعتمد على تحديد العائد الإقتصادي السليم للمنشأة.
- على هذا الأساس فإن مفهوم الأداء المالي ينبع من مفهوم الوظيفة المالية، حيث أن الوظيفة المالية، تسعى إلى الوصول إلى أساس منهجي سليم لتقويم إستخدام الأموال والموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة داخل المنشأة، ومن ثم يمكن القول أن إدارة الأداء المالي، تتمثل في عملية صنع وتقديم حكم ذو قيمة، حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والبشرية داخل المنشأة⁽³⁾.
- فالأداء في أي منشأة هو نتاج عمل جماعي، أي ما ينتج عن مشاركة جميع الأطراف التي تساهم في عملية الإنتاج المستمر للمنشأة، فكل الأطراف المشاركة من ملاك، أجراء، موردين، عملاء، مقرضون، تؤثر على أداء المنشآت.

على هذا الأساس فإن عملية تقويم الأداء المالي تعني عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا، ومن ثم معرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعية بفاعلية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج المحققة، والموارد المستخدمة، ومن ثم الحكم على درجة الكفاءة المالية⁽⁴⁾.

1. العوامل المؤثرة على القيمة، وأثر السياسات المتبعة داخل المنشأة على عمليات خلق القيمة والثروة.
 2. مدى القدرة على تعظيم الأرباح، وتدنية التكاليف.
 3. مدى القدرة على تحقيق الإرضاء العادل لكافة الأطراف المتعاملة مع المنشأة.
- يعد الأداء المالي Financial Performance من أهم الموضوعات التي تحظى بإهتمام إدارة الوحدة الإقتصادية والأطراف المحيطة بها نظرا لكونه من أهم المؤشرات التي توضح ملامح وإتجاهات حاضر ومستقبلها ومدى قدرتها على البقاء والتميز ويعرف الأداء المالي بأنه "وصف لوضع الوحدة الإقتصادية الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي أستعملتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، والإيرادات،

1- جوناثان روفيد، إدارة مخاطر الأعمال، ترجمة علا أحمد صلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية 2008م، ص 10.

2- دادان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الإقتصادية، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 4، 2006م، ص 40.

3- المرجع السابق، ص 41.

4- شيخ الداري، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، عدد 7، 2012م، ص 22.

والموجودات، وصافي الثروة الحيوانية" وكذلك ينظر إلى الأداء المالي بأنه "وصف لمعرفة الوحدة الاقتصادية في الوقت الحالي وتحديد الاتجاهات التي إستعملت للوصول إليه من خلال دراسة عناصر قائمة المركز المالي ونتيجة النشاط، كما يعرف الأداء المالي بأنه "هو مدى تحقيق المنظمة لهامش أمان من خلال قدرتها على تصدي المخاطر وتحتدي الصعاب المالية مما يزيل عنها حالة الإحساس المالي، وهناك من يرى أن الأداء المالي "يكمن في فعالية تعبئة واستعمال الوسائل المالية المتاحة"⁽¹⁾. ونظرا لإرتباط مفهوم الأداء المالي بمدى النجاح وتحقيق الأهداف فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم الكفاءة والفاعلية حيث يمثلان معا الأداء بإعتبارهما المكونان الأساسيان له وكالاتي:

1. الكفاءة Efficiency: هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات، والمقصود بها العلاقة بين السلع والخدمات المنتجة (المخرجات) الفعلية بالمدخلات الفعلية ويعني تحقيق أكبر قدر من المخرجات الفعلية بإستعمال أقل قدر ممكن من الموارد الفعلية وذلك لتحديد درجة الإنتاجية ومدى الكفاءة في إدارة هذه الموارد، ويرى (Hilton) بأن من المقاييس الشائعة لقياس الكفاءة والتي يمكن تحديدها وفق الآتي:

أ. الجودة Quality: هي تلبية احتياجات الزبون أو المستهلك.
ب. الإنتاجية Productivity: هي نسبة نتائج العملية إلى كمية الموارد الضرورية لإكمال العملية والهدف الأساسي لهذا المقياس هو لتحسين العمليات إما بواسطة استعمال مدخلات قليلة الإنتاج المخرجات نفسها أو عن طريق تعظيم المخرجات المدخلات نفسها.

ج. وقت الدورة Cycle Time: هو الوقت المحصور بين طلب الزبون للمنتجات والخدمات (بدء العملية) إلى وقت تسليم المنتجات أو الخدمات (انتهاء العملية).

د. كفاءة المخرجات Throughput Efficiency: هي نسبة الوقت المصروف لإضافة القيمة للزبون من خلال المنتجات والخدمات مقسومة على إجمالي وقت الدورة وكذلك يعرف بأنه نسبة الوقت الكلي إلى وقت الانتظار.

2. الفاعلية Effectiveness: تعني المقارنة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المخططة لتوضح الإنجاز، وتتعلق رقابة الفاعلية بفحص وتقييم مدى تحقيق برامج وأنشطة الوحدات للأهداف المقررة متضمنة الآثار المرجوة منها وهذه تتم من خلال الإستعمال الأمثل لطرائق وأساليب العمل المعتمدة في تنفيذ الخطط والسياسات المقررة⁽²⁾.

بناءً على ما تقدم يتبين أن مفهوم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية يتمثل " بأنه قدرتها على تحقيق أهدافها المالية بإستعمال الوسائل المالية المتاحة بكفاءة وفاعلية".

إذ يجب على الوحدات الاقتصادية أن تقيس نتائج أعمالها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائدات، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداؤها إلى الأحسن، وإذا لم تستطيع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها تحقيق الرقابة عليه، فبدون القياس لا يمكن إتخاذ قرارات سليمة وصحيحة، ولقياس الأداء المالي لأي شركة يتم تصنيف النسب المالية إلى ثلاث مجموعات، الأولى متعلقة بنسب الربحية والثانية متعلقة بنسب الأداء الإداري والثالثة بنسب المديونية والسيولة وهي بمجموعها تكون قيمة الأداء المالي الذي يتحدد بالصيغة الآتية⁽³⁾:

الأداء المالي = معدل نسب الربحية + معدل نسب الأداء الإداري + معدل نسب المديونية والسيولة

1- محمد الطيب على الشريف، قياس وتفسير العلاقة بين ممارسات المحاسبة الإبداعية والأداء المالي، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2014م، ص849.

2- زبيدي البشير، سعيدي يحي، جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد2، العدد9، 2016م، ص91.

3- وجدي حامد حجازي، تحليل القوائم المالية لأغراض تقييم الأداء والتبؤ بالفشل، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011م، ص200.

تحتاج الوحدات الاقتصادية لغرض تحديد موقعها في السوق إلى قياس أدائها مقارنة بالمنافسين، ولقد اعتمدت المقاييس المالية من خلال الربحية والقيمة المضافة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية للوحدات الاقتصادية، وبما إن هذه المعايير غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية، فقد أوضح (Brown & Lowerick) أهمية تقديم معايير نوعية مثل الانتاجية، مستوى الإنفاق للبحث والتطوير، نسبة نمو المبيعات لقياس الأداء، في حين أشار (نايف) لإستعمال المؤشرات المالية لقياس الأداء وذلك لأنه (نايف، 2007: 81):

1. بالإمكان مقارنتها مع المنافسين والمعدل العام للصناعة.
 2. إمكانية تحديد معدلات المخاطرة المحتملة.
 3. معرفة كشوف الأرباح الغير متحققة وفرص النمو المحتملة⁽¹⁾.
- يعرف الأداء المالي بـ "مدى قدرة المؤسسة على الأمتل لمواردها في الإستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة".
- بعد إستخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والمدراء سواء كان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف المؤسسات، ويبقى الأداء المالي المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وإن عدم تحقيق الأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها وإستمرارها للخطر، وإن تفوق المؤسسة على غيرها في ميدان الأداء المالي يضمن مركزا تنافسيا ويفتح لها آفاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره، إذ أن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعدان وجهان لعملة واحدة وأن أفضل الأدلة حول أداء المؤسسة إستراتيجيا هو أدائها المالي⁽²⁾.

ويعرف الأداء المالي أيضا بالآتي:

1. العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
 2. أثر السياسات المالية المتبناه من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
 3. مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.
- يمكن تعريف الأداء المالي بأنه السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب⁽³⁾.
- أما الأداء المالي هو التعبير عن نشاطات الأعمال بإستخدام مقاييس مالية، ولذلك فهو يمثل الأداة الداعمة لجميع أنشطة المؤسسة ويؤشر الأداء المالي من خلال ثلاث زوايا رئيسية هي:
1. التأكيد على الجودة وإدارتها التي تؤدي بدورها إلى زيادة الحصة السوقية وتحقيق أداء سوقي أفضل من خلال زيادة عدد الزبائن.
 2. التأكد من الإستخدام الأفضل للموجودات وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
 3. دعم وتطوير الاستراتيجيات وقرارات الأعمال⁽⁴⁾.
- هو تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة.

1- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012م، ص350.

2- وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص230.

3- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي للأداء المالي المتميز للمنظمات والحكومات، 2005م، ص36.

4- فاطمة جاسم محمد، أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي، بغداد: جامعة البصرة، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد25، 2008م، ص91.

هو أيضا مدى مساهمة الأنشطة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية⁽¹⁾.

هو تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة creation de value ومجابهة المستقبل من خلال الإعتماد على القوائم المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الإقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة⁽²⁾ ويمكن إضافة بأنه تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل، من خلال إعتمادها على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، الجداول الملحقة⁽³⁾، لذلك تبرز أهمية الأداء العام بالنسبة للمؤسسة خاصة من خلال المؤشرات قياسه التي توضح تطور ونمو المؤسسة⁽⁴⁾، أما تقييم الأداء المالي فهو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة⁽⁵⁾.

يعرف الأداء المالي على أنه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة، وفقا لمعايير وإعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، كما أن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية الوحدة الاقتصادية في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلا للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفا بتفوق، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الوحدة الاقتصادية للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، كما أن عملية تقييم الأداء المالي أنه عملية تحديد الخصائص التشغيلية والمالية للشركة من خلال دراسة وتحليل القوائم المالية الخاصة بها، ويعتبر من هذا التقييم التعرف على كفاءة أداء إدارة الشركة، ومن أهم مؤشرات قياس الأداء المالي مؤشرات السيولة والربحية ويرى الباحثان أن مفهوم الأداء المالي يعد من المفاهيم الجوهرية في منظمات الأعمال بصورة عامة والمنشآت المصرفية بصورة خاصة، حيث يمكن القول أنه المحصلة النهائية لسير أنشطة الوحدة الاقتصادية وأعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: تقييم الأداء المالي:

أما تقييم الأداء يعني بأنه عملية تقدير موقف ما يتم دراسته بهدف معين⁽⁶⁾، أو سياسة تتخذ لتقرير مدى تحقيق الوحدات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف الموضوعية سلفا والتعرف على الانحرافات التي قد تحدث والعمل على تصحيحها⁽⁷⁾، ومن الأهداف التي يتضمنها التقييم⁽⁸⁾:

1- دادان عبد الوهاب، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، 2014م، ص 24.

2- Arnaud Thauvour, Evaluation Des Entreprises, Technique De Gestion, Paris Economica, France, 2005, P23.

3- محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، عمان: دار الحامد، 2012م، ص 47.

4- Michal Pendaries, Le Pilotage Par La Valeur De La Performance Ses Organisations Cas Des Entreprises Industrielles Gerees Par Affaire, These Se Doctorat Science Se Gestion, Universite De La Mediterranee Marseille2, France, 2011, P45.

5- محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر: جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2013م، ص 7.

6- عبد الوهاب، إبراهيم طه، المحاسبة الإدارية واستراتيجيات دعم القرار، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م، ص 376.

7- محمد السيد منصور عطا الله، نحو إطار مقترح لتقييم الأداء الإداري بقطاع البنوك والمصارف، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 1995م، ص 187.

8- المرجع السابق، ص 187.

1. متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية للتعرف على مدى تحققها من حيث التكلفة والزمن المحدد، والتحقق من مدى كفاءة الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف.
2. التعرف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة بحيث تحقق أكبر عائد بتكاليف أقل وبالجودة المطلوبة وتنشيط الأجهزة الرقابية على مراقبة الأداء من خلال المعلومات التي تقدمها عملية التقييم، بما معناه فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في نهاية فترة مالية معينة (هي عادة سنة مالية)⁽¹⁾.
- ويعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط ويزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمار، كما يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة على مستوى المنشأة أو الصناعة أو الدولة، وتعتبر عملية التقييم عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرار، ولا يتوقف تقييم أداء المنشأة فقط على ربحيتها أو فرص النمو المتضمنة في جدول الأعمال ولكن أيضا يتوقف على فعالية آليات الرقابة أو الحوكمة التي تضمن أن أموال المستثمرين لم تستغل من قبل الداخلين أو تبذل في مشاريع غير مجدية، وتتم عملية التقييم إما على أساس الهدف (مقارنة نتائج عمليات التنفيذ الفعلي بالخطط الموضوعية- الفاعلية) أو على أساس كفاءة استخدام الموارد (مراقبة الأداء الفعلي بهدف إكتشاف الانحرافات الفعلية التي قد تنتج)⁽²⁾.

أ: أهمية تقييم الأداء المالي Importance of Monetary Performance Asses:

تتمثل أهمية تقويم الأداء في توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية والمجالات التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، وترشيد الطاقات البشرية حيث يمثل أساس موضوعي لوضع نظم الحوافز، توفر مؤشرات للأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الأعمال مع بعضها البعض، ويساعد على التعرف على أسباب الانحرافات لتلافيها⁽³⁾.

كما توفر عملية تقويم الأداء المالي مقياسا لنجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة ومن ثم فهو أشمل من أي منهما في تعزيز أداء المنظمات بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل، كما تعتبر أهمية عملية تقويم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تساعد إدارة المنشأة على قياس فعالية وكفاءة أدائها المالي والكشف عن الخلل فيه مما يتضمن بقائها وإستمراريتها، وتبرز أهمية دراسة الأداء المالي من خلال ما يلي:

1. متابعة معرفة نشاط المؤسسة الاقتصادية وطبيعته.
2. متابعة ومعرفة الظروف الظروف الاقتصادية المحيطة بها.
3. المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
4. المساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية.
5. تقييم مدى الإستمرارية في تقديم الخدمات من خلال توقع الإيرادات التي يتم صرفها على الخدمات سواء كانت إيرادات إشتراكات أو تبرعات أو أي موارد أخرى.
6. وضع خطط إستراتيجية للتوسع في تقديم خدمات تشمل أكبر قدر من المجتمع وذلك يتطلب أيضا تقييم الموارد المالية⁽⁴⁾.

كما يمكن تحديد أهمية تقويم الأداء المالي في النقاط التالية⁽⁵⁾:

1. إكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها.

1- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مدخل مدخل جديد لعالم جديد، القاهرة: دار النهضة، 1997م، ص3.

2- إبراهيم طه عبدالوهاب، مرجع سابق، ص 376-377.

3- هاجر عثمان علي شيخ إدريس، دور المعلومات المحاسبية في تقويم أداء قطاع النقل والاتصالات السوداني، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2005م، ص 52 - 53.

4- محمد عمر السر الحسن، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية، عمان: رفاة للدراسات والأبحاث، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد4، العدد4، 2018م، ص7.

5- دعاء أحمد سعيد فارس، مرجع سابق، ص50.

2. وترشيد الانفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة.
 3. التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المشروع المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- كما أيضا تبرز أهمية تقويم الأداء المالي من خلال⁽¹⁾:
1. الكشف عن مدى تحقيق قدرة الشركة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج.
 2. يوفر تقويم الأداء المالي للمنظمة مقياسا لمدى نجاح المنظمة خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها وتحقيق اهدافها، وذلك لأن النجاح مقياس مركب لجمع بين الكفاءة والفاعلية.
 3. يسهم تقويم الأداء المالي في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع إلى تحسين مستوى أدائها.
 4. يؤدي إلى الكشف عن العناصر ذات الكفاءة وتحديد العناصر ذات الإحتجاج من أجل النهوض بأدائها.
- يرى الباحث أن المؤسسات الربحية بالرغم من هدفها الأساسي هو خدمة المجتمع إلا أنها تهتم بتقييم الأداء المالي بصورة مستمرة وذلك لعدة أسباب منها:
- أ. تقييم مدى الاستمرارية في تقديم الخدمات من خلال توقع الإيرادات التي يتم صرفها على الخدمات سواء كانت إيرادات اشتراكات أو تبرعات أو أي موارد أخرى.
 - ب. وضع خطط استراتيجية للتوسع في تقديم خدمات تشمل أكبر قدر من المجتمع وذلك يتطلب أيضاً تقييم الموارد المالية.

ب: أهداف تقويم الأداء المالي:

- إن الهدف الرئيسي من عملية التقويم هو تحسين الأداء وتطويره ويمكن لعملية التقويم أن تحقق الهدف الرئيسي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتعلقة برصد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالبيانات والمعلومات اللازمة لتحسين التخطيط والإشراف والتوجيه ومساءلة الإدارة التنفيذية عن مستوى أدائها للنشاط تهدف عملية تقويم الأداء المالي إلى تحسين وتطوير الأداء المالي في المنشآت التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها إلى مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه، ومدى تأسيس إدارته إلى قواعد الكفاءة والتوفير من حيث التنظيم والتشغيل وصولاً للنتائج المستهدفة مع بيان المعوقات والانحرافات التي يسفر عنها التقويم ودراسة أسبابها ومن ثم الوصول للوسائل الكفيلة بعلاجها وتجنب تكرارها، مع ضرورة الحرص على استمرار تلك الأسباب والوسائل والعمل على تطويرها في المنشآت جميعها⁽²⁾، كما تتمثل أهداف تقويم الأداء في النقاط التالية:
1. التزويد بالمعلومات : إن عملية التقويم تزود الإدارة بالمعلومات الموضوعية عن النتائج التي حققتها الإدارة التنفيذية، وكذلك تزويدها بالمعلومات الضرورية لوضع السياسات المستقبلية المتعلقة بالتدريب والترقية وغيرها.
 2. ترشيد عملية التخطيط: يتم من خلالها تزويد عملية التخطيط والجهات القائمة عليها بالبيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ ومستوى كفاءة التنفيذ، ومعوقات عملية التنفيذ وسبل علاجها على نحو يتضمن تطوير وتحسين مستوى أداء الوظيفة التخطيطية نفسها.
 3. ترشيد القرارات الإدارية: يتحقق عند هذا الهدف حسن استخدام الموارد البشرية وبحث الأسباب التي أدت إلى مظاهر الهدر والإسراف في تلك الموارد، كما يسهم في إلغاء التحيز والمحسوبيات عند اتخاذ القرارات

1- زينب شلال عكار، وفاء على سلطان، تقويم الأداء المالي في شركة التأمين الوطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، المجلد 7، العدد 25، 2018م، ص173.

2- حسين عبدالمحسن علي الضرب، العائد والمخاطرة وانعكاسها على الأداء المالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد، المجلد 14، العدد 3، 2017م، ص278.

- الإدارية، وتجنب التأثير السلبي الناتج عن ذلك، الذي يخلق نوعاً من علاقات التوتر بين الرؤساء والمرؤوسين ويتم تحقيق ذلك من خلال الإعتماد على معايير تقويم موضوعية.
4. بيان الأهمية الاقتصادية : تساعد عملية التقويم في معرفة أهمية النشاط أو القطاع موضوع التقييم، وتبين مدى مساهمة هذا القطاع في تحقيق أهداف التنمية على الصعيد الوطني.
5. تطبيق مبدأ المساءلة : إن عملية تقويم الأداء المالي تعد الأساس الذي يبنى عليه مبدأ المساءلة، وإن المساءلة لها أهمية كبيرة ، بل إن غياب المساءلة يشجع على حدوث الفساد الإداري.
6. مصادر المعلومات المعتمدة في تقييم الأداء المالي: تتعدد مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في تقييم الأداء المالي باختلاف المقاصد والأهداف المراد الوصول إليها، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية تتمثل أساساً في البيانات والكشوف والمعطيات المستخلصة من محيط المؤسسة الإقتصادية والمالي.
7. المصادر الخارجية: وتتمثل في البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة وتكون مصادرهم عادة من أسواق المال وهيئات البورصة ومكاتب الوسطاء الماليين والنشرات الدورية من المؤسسات المتخصصة سواء الحكومية أو الخاصة ومراكز الأبحاث وشركات الإستثمار وكمثال على هذه المعلومات معدلات التضخم وقيمة الفرصة البديلة والوصول إلى التكلفة الأفضل من بين البدائل المتاحة، وتقييم المركز التنافسي للمؤسسة ومقدار التدفقات النقدية وواقع الأصول الحقيقية وإتجاهاتها المستقبلية والقيود على سياسات توزيع الأرباح والنظام الضريبي المطبق وطبيعة المشاريع المنافسة ودرجة الإستقرار الإقتصادي والسياسي وطبيعة الأحداث الإقتصادية الهامة المؤثرة والمتوقع حصولها بعد إعداد الميزانية.
8. المصادر الداخلية: وهي عموماً المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة في التقارير المالية⁽¹⁾.

ج: أسس تقويم الأداء المالي:

إن المحاولات التي تعتمد في تحديد أسس تقويم الأداء في المشاريع على النواحي المحاسبية والتجارية قد تكون غير كافية للحكم على كفاءة المشروع بنجاح، بسبب إن المشروع قد يضحى بمعيار الربحية أحياناً من الأمد القصير في سبيل إعتبارات يمكن تحقيقها في الأمد البعيد⁽²⁾.

1. تحديد أهداف المشروع:

تكمن الغاية من إقامة مشروع إقتصادي في تحقيق هدف رئيسي وجعله من الأهداف الثانوية الأخرى، وأعتبر ذلك من الأسس الرئيسية لتقويم الأداء، بحيث أن تكون تلك الأهداف محددة وواضحة لكافة المسؤولين والعاملين بالمشروع على حد سواء، كما يجب أن تكون تلك الأهداف متناسقة فيما بينها، وإن الإعتماد على المؤشرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف يعتبر أمراً بالغ الأهمية، كما أن مجالات تحديد الأهداف تتمثل في⁽³⁾:

- أ. المجال التسويقي.
- ب. مجال تجديد الابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- ج. مجال القيمة المضافة.
- د. الموارد المالية الخاصة بالتمويل.
- هـ. الربحية.
- و. المسؤولية إتجاه المجتمع.

2. وضع الخطط التفصيلية لعمل المشروع:

1- يوسف حمادي، تقويم الأداء المؤسسي، عمان: دار وائل للنشر، 1999م، ص20.

2- هشام زعلول إبراهيم، نحو مؤشرات لتقويم الأداء، تتلاءم وبيئة التصنيع الحديثة - تجربة الجهاز المركزي للحسابات، القاهرة: المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، مجلة الرقابة المالية، العدد 2007، ص51، ص423.

3- سجي باسم أحمد، تقييم الأداء المالي والإقتصادي لمدينة نواره الأملاك، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، المجلد 7، العدد 26، 2018م، ص233.

لاستمرار العملية الإنتاجية يجب أن تكون هنالك خطط تفصيلية لكل مجال من نشاطات المشروع حتى تكون مؤشرا جيدا لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع بشكل علمي خلال فترة زمنية معينة⁽¹⁾.

3. تحديد مراكز المسؤولية:

يمكن تعريف مركز المسؤولية بأنه وحدة مستقلة مختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، لذلك حتى تكون عملية تقويم الأداء استخدمت وفق أسلوب علمي وسليم فإنها تتطلب ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المتعددة في الوحدات الاقتصادية موضوع التقويم وتوضيح إختصاصات لكل مركز.

4. تحديد معايير الأداء ووضوحها:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات في عملية تقييم الأداء في إطار الوحدة الاقتصادية، حيث تعبر عن الجانب المهم في عملية التقويم وهي تحديد المعيار المناسب لتقويم الأداء والذي يمكن تطبيقه من خلال البيانات المتاحة عن المشروع تشكل هذه الخطوة عمل ثلاثة جوانب رئيسية هي⁽²⁾:

- أ. ماهية المعايير التي يمكن أن يختبر الأداء الفعلي على ضوءها.
- ب. تحويل معدلات المعايير التي يمكن أن يختبر الأداء الفعلي على ضوءها.
- ج. تحويل معدلات المعايير إلى قيمة وحيث تكون هذه المعايير قابلة للقياس.
- د. تحديد نظم الأولويات وعملية اختيار المعيار.

د: وظائف تقييم الأداء المالي:

هنالك مجموعة من الوظائف لعملية تقييم الأداء حيث تتمثل في:

1. تحديد السلوك المؤدي إلى نجاح المشروع.
2. المشروع أهداف محددة مسبقا فيتم متابعتها والتأكد من تنفيذها سواء أكانت أهداف كمية قيمة وضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها.
3. التأكد من قيام الوحدة بممارسة دورها الإيجابي وتنفيذ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية.
4. تقييم البيانات النهائية التي تفرزها العملية الإنتاجية لتحديد الانحراف عن الأهداف المرسومة لتحديد المراكز أو الوحدات المسؤولة عن تلك الانحرافات ووضع الحلول المناسبة لتلاقيها.
5. بعد تحديد الانحراف لابد من تحديد مراكز المسؤولية التي تسببت به في إطار الخطة والأهداف الموضوعية والمتحققة، وهنا يتطلب معالجة الانحراف وأسبابه سواء أكانت إقتصادية أم إجتماعية أم سياسية ضمن الإطار العام للمشروع وبنيته⁽³⁾.

هـ: خطوات تقييم الأداء المالي:

تتضمن خطوات تقييم المالي الخطوات التالية:

1. الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية والمتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.
2. إحتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات وتتم بإعداد وإختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
3. دراسة وتقييم النسب وبعد النتائج يتم معرفة الانحرافات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.

1- مصطفى راشد العبادي، إطار مقترح لتشخيص مشكلات الجودة مع قياس وتقييم جدوى الاستثمار في مجالات تحسينها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2000م، ص 227.

2- يوسف حمادي، مرجع سابق، ص 30.

3- سجي باسم أحمد، مرجع سابق، ص ص 232 - 233.

4. وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها⁽¹⁾.

تواجه المنظمة خلال القيام بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقها في أداء وظائفها، مما يدفع إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات الصحيحة بشأنها، وهذا ما تهدف إليه عملية تقييم الأداء المالي، إذ تعمل على تشخيص الوضعية المالية للمنظمة لمعرفة أهم المشاكل والبحث عن أسبابها ومحاولة اقتراح القرارات التصحيحية. ومن أهم العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

1. العوامل الداخلية المؤثرة على عملية الأداء المالي:

هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء الشركة التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل:

أ. الرقابة على التكاليف.

ب. الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

ج. الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

2. العوامل الخارجية المؤثرة على عملية الأداء المالي:

تواجه المنظمة مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة الشركة السيطرة عليها، وإنما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه المتغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها، وتشمل هذه العوامل:

أ. التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.

ب. القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

ج. السياسات المالية والاقتصادية للدولة⁽²⁾.

و: معايير تقييم الأداء Standards of Monetary Performance Asses:

تعد معايير تقييم الأداء أدوات قياس ذات مواصفات محددة ومؤشرات للحكم على كفاءة تنفيذ أوجه النشاط بالوحدة الاقتصادية لأنها تعتبر أساس لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لها، وعند تحديد معايير الأداء يجب مراعاة الآتي⁽³⁾:

1. إختيار المعايير التي تعبر أصدق تعبير ممكن عن مستوى الأداء لجميع المستويات في المنشأة.

2. مراعاة الواقعية في إختيار المستوى الذي يوضع فيه المعيار فقد يكون المعيار ممثلاً للحد الأدنى الذي يجب أن لا يقل عنه الأداء أو الحد الأقصى الذي يجب أن لا يزيد عنه الأداء، كما قد يمثل المعيار مستوى محدد مطلوب تحقيقه وذلك في ضوء التسهيلات والإمكانات المتاحة والكفاية الإدارية التي تعمل في المنشأة الاقتصادية، أي يؤخذ في الإعتبار إمكانية الوصول إلى المعيار.

3. أن تكون المعايير دقيقة ومفهومة من قبل جميع المسؤولين.

4. أن تكون المعايير في المعيار الواقعي وهو يحدد على أساس الأداء المتوقع وتتسم هذه المعايير بالواقعية فهي تأخذ في الحسبان التلف والوقت الضائع ويتضمن هذا المعيار مسموحات منها مسموحات المواد وهي الكمية التي يسمح بفقدانها كما تحتمل طبيعة هذه المواد مسموحات العامل وهي الدقائق التي يسمح بضياعها إما بسبب الظروف التي يعمل فيها أو بسبب طبيعة البشرية.

1- محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 51-52.

2- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م، ص 245.

3- أحمد محمود جلال، إكسار طلال، إستخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتبؤ بالأزمات المالية للشركات "الفشل المالي"، عمان: جامعة الزرقاء، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السابع، 2009م، ص 589.

يرى الباحث أن هذه المسموحات منها ما هو واقعي مثل مسموحات المواد ومنها ما يتسبب في تضخيم التكلفة إذا لم تكن هناك رقابة على الإنتاج، كما أن المعايير الأساسية مع طول الزمن قد لا تتناسب مع فترة زمنية أخرى، ويرى الباحث أن المعايير الأساسية مع طول الزمن قد لا تتناسب مع فترة زمنية أخرى. إن معايير تقويم الأداء المالي تتحد على ضوء الأهداف الكلية للوحدة، والمعايير المستخدمة لقياس الأداء لابد أن تنتج من الغايات التي تم تحديدها للوحدة. ويمكن تناول معايير التقويم على النحو التالي:

1. قياس الأداء المالي:

هناك عدة معايير لقياس الأداء المالي تتمثل في العائد قبل الضرائب مقسوماً على رأس المال وإذا كان هذا هو المعيار المتبع فإنه يجب استخدامه لتقويم الأداء المالي، وقد يكون من الضروري في هذا الإطار النظر إلى بعض النسب المالية:

أ. إجمالي الأرباح: الأصول الثابتة.

ب. المخزون: الأصول المتداولة.

ج. المخزون: المبيعات.

د. المدينين المبيعات⁽¹⁾.

هذه النسب تلعب دوراً وسيطاً بمعنى أنها توفر تصعيداً للنتيجة النهائية للأداء المالي الخاص بعائد رأس المال وتعتبر هذه النسب ضرورية بصورة خاصة كأدوات إدارية داخلية لتحديد مواقع الضعف في الأداء وتشخيص أسبابها وإقتراح الإجراءات التصحيحية⁽²⁾.

2. قياس أداء الإنتاج والانتاجية:

الإنتاج كمقياس للكفاءة لا تتأثر باختلاف السوق أو سياسات التسعير الإدارية أو العوامل الأخرى التي تستخدم بها الموارد وإنتاجية العمليات وكفاءة نسب المدخلات للمخزون⁽³⁾.

3. الربط بين الربحية المالية والكفاءة الإنتاجية:

الربحية تنجم أساساً من الهامش بين تكلفة الإنتاج وإيرادات المبيعات بالمقابل فإن تكلفة الإنتاج تعتمد على تكلفة المدخلات والكفاءة الإنتاجية التي تستخدم بها.

4. قياس أداء التسويق والخدمات:

إذا كانت الوحدة العامة تعمل في بيئة تنافسية حقيقية فإن تقويم أداء التسويق والخدمات يعتبر أمراً سهلاً، فالتقويم في هذه الحالة يتحلل بنصيب الوحدة من السوق الذي تخدمه وما إذا كان هذا النصيب يشهد إزدياداً. وأما استقرار أو تدهور نصيب الوحدة في السوق يعكس مدى رضا المستهلك وإذا أتيحت للمستهلك فرصة الاختيار فإنه يعكس تفضيل المستهلك، ورد فعل المستهلك على سلع وخدمات الوحدة يعتمد على جملة من العوامل بما فيها الأسعار والجودة وخدمة المستهلك⁽⁴⁾.

5. مقياس الأداء التنموي:

1- عمر عثمان المقلبي، إدارة الوحدة العامة من منظور العلاقات الداخلية بين الوحدة والجهات الحكومية، الخرطوم: دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر، 2004م، ص190.

2- هشام أحمد حسبو، النسب المالية للإدارة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994م، ص49.

3- المرجع السابق، ص58.

4- هيفاء سعيد الحداد، على مقبل على أحمد، تقويم كفاءة الأداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، المجلد 27، العدد 80، 2012م، ص345.

إن الوحدات العامة تتميز بإنجاز جيد في إطار المعايير المالية والتسويقية يتوقع أن تتميز كذلك بمستويات أداء مالية في إطار مسؤولياتها التنموية والإجتماعية وبالمقابل فإن الوحدات العامة التي تحقق خسائر وتنخفض فيها الكفاءة الإنتاجية ولا تستجيب لحاجات السوق يتوقع أن يكون أداءها ضعيفا في المجال التنموي المالي⁽¹⁾. أيضا هنالك مجموعة مقترحة من المعايير والمؤشرات خاصة لتقويم أداء الصيغ الإسلامية يمكن عرضها بالصورة التالية:

1. معايير الضوابط الشرعية: وهي معايير لقياس مدى إلتزام المصرف بالضوابط الشرعية أثناء تقديمه للمنتجات إلى عملائه، ويمكن قياس هذه الضوابط الشرعية من خلال المؤشرات الآتية:
 - أ. وجود الهيئة الشرعية.
 - ب. وجود إدارة للرقابة الشرعية.
 - ج. الإلتزام بالمعيار الشرعي لهيئة المحاسبة.
2. معيار الربحية: وهو معيار لقياس الكفاءة في إستخدام وسيلة الإستثمار، ويمكن قياس هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية⁽²⁾:

- أ. نسبة العائد على الإستثمار = إيرادات وسيلة الإستثمار ÷ إجمالي إيراد الإستثمار بالمصرف $\times 100$
- ب. نسبة ربحية وسيلة الإستثمار = أرباح وسيلة الإستثمار ÷ رصيد التمويل $\times 100$
3. معيار الإستثمار (التوظيف): وهو معيار لقياس الكفاءة في إستخدام الأموال المتاحة
- أ. الوزن النسبي للصيغة = رصيد تمويل الصيغة ÷ إجمالي تمويل المصرف $\times 100$

- ب. معدل النمو: معدل النمو = رصيد التمويل الحالي - رصيد التمويل السابق ÷ رصيد التمويل السابق $\times 100$
- بالرغم من أن تقويم الأداء يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحسين كفاءة العمل ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين في الوحدة الإقتصادية إلا أنه لديه بعض المشاكل يمكن استعراضها في النقاط التالية:

1. التأيد الغير كافي في جانب الإدارة.
2. عدم تحقق الأهداف بدقة ووضوح يؤدي إلى تقويم غير دقيق.
3. وجود معايير غير عادية للتقويم والتي تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصي.
4. التخوف من تحمل المسؤولية الأخير يجعل بعض الحكام المقيمين يميلون إلى إعطاء تقديرات لا تمثل حقيقة مستوى الأداء الحقيقي⁽³⁾.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي:

1. العوامل الداخلية المؤثرة على عملية الأداء المالي: هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء الشركة التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل⁽⁴⁾:

- أ. الرقابة على التكاليف.
- ب. الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.
- ج. الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

1- راشد محمد إبراهيم محمد، دراسة وتحليل نماذج قياساً للتحفظ المحاسبي بالقوائم المالية في إطار الإلتزام بالمعايير المحاسبية الدولية لتقييم أثره على تكلفة التمويل بالملكية والاقتراض، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2010م، ص32.

2- ناجي ساسي المنندلي، رضا على بن صالح، أثر تطبيق صيغة المراجعة للأمر بالشراء على الأداء المالي، المجلة اللببية للدراسات، كلية الإقتصاد، جامعة الزاوية، المجلد2، العدد13، طرابلس، 2010م، ص172.

3- عائدة حسن محمد، جودة المراجعة الخارجية ودورها في زيادة كفاءة الأداء المالي في المنشآت الصناعية، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد12، العدد45-46، 2018م، ص305.

4- زغيب ملكية، بوشنغير ميلود، التفسير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012م، ص40.

2. العوامل الخارجية المؤثرة على عملية الأداء المالي: تواجه المنظمة مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة الشركة السيطرة عليها، وإنما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه المتغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها، وتشمل هذه العوامل:

- أ. التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.
- ب. القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.
- ج. السياسات المالية والاقتصادية للدولة⁽¹⁾.

رابعاً: أبعاد الأداء المالي:

1. الإنتاجية:

هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمفهوم الإنتاجية فقد تعرف الإنتاجية على أنها عن إنتاجية العمل و إنتاجية رأس المال، فإنتاجية العمل هي عبارة عن عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة عمل أو لكل وحدة من كلفة العمل وتتأثر مباشرة بمقدار رأس المال المستثمر، وسياسات الإدارة ومقدار الطاقة (energy) المستخدمة وبكمية ونوعية الموارد الأولية، أما إنتاجية رأس المال فهي الجزء المهم الآخر من أجزاء ومدخلات الإنتاجية ويشمل رأس المال الآلات وباقي المكنائن والمعدات والأرض والمباني والخزين، ونؤكد هنا أن المنظمة تستطيع زيادة إنتاجيتها من خلال إنتاج كمية أكبر باستخدام نفس المقدار من رأس المال أو حتى المقدار بصورة ثابتة ومستمرة ولكن بكلفة أقل.

2. الربحية:

تعرف الربحية على أنها تعتمد على العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح والربحية تعتبر هدفاً للمنشأة مقياساً لكفاءتها على المستوى الكلي والجزئي، وتقال الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات أو العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، والاستثمارات تمثل قيمة الموجودات أو حقوق الملكية⁽²⁾.

رابعاً: مقاييس الأداء المالي:

يمثل المفهوم المحاسبي لقياس الأداء بأنه تقييم للأحداث الاقتصادية الناتجة عن أداء نشاط معين داخل الوحدة المحاسبية مع بيان التغيرات في تلك الأحداث وأثرها قائمتي الدخل والمركز المالي⁽³⁾، وتعني عميلة قياس الأداء بأنه التعرف على مستويات الأداء الفعلي في ضوء معايير ومؤشرات محددة مسبقاً، وتعتبر عملية القياس والتقييم خطوة في سلسلة النظام الرقابي في المنظمة، ويتوقف سهولة القيام بناء على دقة ووضوح المعايير المحددة مسبقاً⁽⁴⁾، ويحدد نظام قياس الأداء الذي تطبقه المنشأة كفاءة وفاعلية الأحداث التي تمت في الماضي وذلك من خلال جمع وتصنيف وتحليل وتفسير البيانات الملائمة⁽⁵⁾.

يتم التعبير عن الأداء المالي للمنشأة من خلال القوائم المالية، وتهدف المنشأة من خلال هذا الأداء إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق أعلى ربح، وللتعرف على كيفية قياس الأداء فقد شاع استخدام مقاييس الأداء التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية الداخلية والتي تستخدم في تقييم الأداء المالي للوحدات الفرعية للمنشأة، وتعتبر

1- عباس نوار كحيط الموسوي، لقمان محمد أيوب الدباغ، جميلة حميرات نامس الجبوري، تحليل العلاقة بين الإفصاح البيئي والأداء المالي للوحدات الاقتصادية، مجلة الكوكت للعلوم الاقتصادية، والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 21، 2016م، ص 200.

2- محمد نجيب دباش، طارق قدوري، مرجع سابق، ص 44.

3- محسن طه صادق، دور القياس والاقتصاد المحاسبي في التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2010م، ص 77.

4- سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، القاهرة: دار النهضة، 2009م، ص 18-19.

5-Kennerly, M, and Neely, A. 2003. "Performance measurement: Why and how ", London economics books International Journal of Operation & Production Management. Vol.23, No.2, pp213 – 229. P.221.

مقاييس للربحية حيث تعكس مدى تحقيق المنشأة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة وتعبّر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي إتخذتها⁽¹⁾.

يتأثر أداء المنشأة وفقاً للبيئة التنافسية التي تعمل فيها، فالأداء المالي السليم يتمثل في سيولة منتظمة دون زيادة أو نقصان حيث أن الزيادة تعني عدم كفاءة الإستثمارات وبالتالي عدم قوة المنشأة، ويعني النقصان في السيولة عدم قدرتها على سداد التزاماتها، وبالتالي ضعف مركزها المالي⁽²⁾.

تكون مقاييس الأداء إما مالية أو تشغيلية، ومن المقاييس المالية تعظيم الربح وتعظيم منافع المساهمين والتي تعتبر جوهرية فعالية المنشأة، كما أن مقاييس الأداء التشغيلية كالنمو في المبيعات، والنمو في الحصة السوقية توفر معرفة واسعة عن الأداء وتؤدي في النهاية إلى الأداء المالي، وسوف يتم إستعراض أهم المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المالي⁽³⁾:

1. معدل العائد على الاستثمار: ويقاس معدل العائد الذي حققته المنشأة على جميع الأموال المستثمرة فيها، ولهذا المؤشر مكونان (معدل دوران رأس المال المستثمر) و (معدل ربحية المبيعات)، ومن الممكن زيادة معدل العائد على الإستثمار إما بزيادة معدل دوران رأس المال أو زيادة معدل ربحية المبيعات أو كليهما، ويتميز هذا المؤشر بإمكانية إعداده من القوائم المنشورة، ويقاس بصافي الربح/ إجمالي الإستثمار.
- أو (صافي المبيعات/ إجمالي الإستثمار × صافي الربح/ صافي المبيعات).
2. معدل العائد على إجمالي الأصول: ويقاس الأداء الكلي للمنشأة ومدى فاعليتها في إستخدام الموارد المتاحة، ويقاس درجة الإنتاجية النهائية للأصول أي يحدد قدرة المنشأة على إستخدام أصولها، ولهذا المؤشر مكونان (معدل دوران الأصول ويعبر عن مقدرة تدوير رأس المال المستثمر) و (هامش الربح وهو يمثل معدل الربح إلى الإيراد)، ويقاس بصافي الدخل (صافي الربح) / إجمالي الأصول، أو (الإيراد/ إجمالي الأصول × صافي الدخل/ الإيراد).
3. معدل العائد على حقوق المساهمين: ويقاس ربحية الأموال المملوكة لأصحاب المنشأة أي يوضح العائد الذي سيأخذه المستثمرين من إستثماراتهم، وله ثلاثة مكونات (معدل دوران الأصول) و (هامش الربح) و (معدل الأصول إلى حقوق المساهمين)، ويقاس بصافي الدخل/ حقوق المساهمين أو الإيراد/ إجمالي الأصول × صافي الدخل / الإيراد × إجمالي الأصول/ حقوق المساهمين.
4. القيمة الإقتصادية المضافة: هذا المقياس يعتبر مقياس أداء مالي يعتمد على الدخل التشغيلي بعد الضرائب والإستثمار في الأصول المطلوبة لتوليد الدخل، تكمن أهمية هذا المؤشر في إنه مقياس يستهدف تقييم كفاءة الإدارة بالإضافة إلى نجاح هذا المؤشر في تحقيق المواءمة بين طرفي العلاقة (الإدارة والمساهمين)، وتقاس بصافي الدخل الناتج عن عمليات التشغيل بعد الضرائب (رأس المال المستثمر × التكلفة المرجحة لرأس المال). بمعنى = الدخل المتبقي (الربح من المبيعات - تكلفة رأس المال) + تعديلات الدخل المحاسبي من العمليات.
5. هامش إجمالي الربح: تفيد هذه النسبة في تحليل الإتجاه الداخلي للأداء وأيضاً في عمل المقارنة الخارجية، فكلما زادت هذه النسبة مقارنة بالمنافسين يعني ذلك كفاءة عمليات التشغيل، لأن نسبة تكلفة المبيعات/ صافي المبيعات تكون أقل من المنافسين ويقاس (بمجمّل الربح/ صافي المبيعات).

1- دعاء أحمد سعيد فارس، العلاقة بين تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ومؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2010م، ص33.

2-Zeitun. R.and Tian.G.G. ope.eit. p.59.

3- Zeitun. R.and Tian.G.G. ope.eit. p.59.

تشير إحدى الدراسات إلى مقاييس الأداء الأكثر شيوعاً تتمثل بالعائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، والعائد على الاستثمار⁽¹⁾، وتبين أخرى أن العائد على الأصول هو مقياس الأداء المالي الفعلي⁽²⁾.

خامساً: أساليب قياس الأداء المالي:

تتوافر أمام المحلل المالي في المنظمات أو المصارف أنواع مختلفة من أدوات التحليل المالي ولكل أداة غرضها ومنهجها وطريققتها وتعد هذه الأدوات أدوات مثالية لتحقيق قياس الأداء المالي لما لها من قدرة على تقييم ربحية المنظمة، وكفاءتها في إدارة موجوداتها، وتوازنها المالي والحكم على مستويات سيولتها، والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة مجمل أدائها مع المنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه أو في مجالات أخرى، ومن أبرز هذه الأدوات هي⁽³⁾:

1. التحليل المالي الرأسي.
 2. التحليل المالي الأفقي.
 3. التحليل المالي باستخدام مؤشرات الأداء المالي (النسب المالية).
- تتاح أمام المحلل المالي الكثير من النسب المالية تشكل مجموعات لقياس الأداء حيث تقيس كل مجموعة جانباً من جوانب الأداء المالي للمصرف ويمكن تقسيم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي على أربعة مجموعات:
1. مجموعة نسب السيولة: حيث تقيس قدرة إدارة المصرف على دفع التزاماته قصيرة الأجل عند إستحقاقها.
 2. مجموعة نسب النشاط (الدوران): وتقيس قدرة إدارة المصرف على دفع التزاماته قصيرة الأجل عند إستحقاقها.
 3. مجموعة النسب الربحية: وتقيس قدرة المصرف على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة.
 4. مجموعة النسب المديونية (هيكل رأس المال): تقيس قدرة المصرف على تسديد الأموال المقترضة والالتزامات طويلة الأجل، وكذلك المدى الذي ذهب إليه المصرف في الإعتماد على أموال الغير في تمويل إحتياجاتها⁽⁴⁾.

تضم كل مجموعة من المجموعات الرئيسية عدة أنواع من النسب المالية تعكس مؤشرات معينة يمكن الاستفادة منها في تحليل الوضع المالي للمنظمة وإتخاذ القرارات، وسيتم التطرق إلى نسب السيولة ونسب الربحية ونسب كفاية رأس المال لإنسجامها مع طبيعة عمل عينة الدراسة وإنها تحقق عملية قياس الأداء ويمكن توضيح هذه النسب من خلال الآتي:

أ.نسب الربحية:

الهدف الأول والأساس لكل مشروع إستثماري عادة هو الربح سواء كان مصرفاً أم غير ذلك، والربح هو رقم مجرد للفرق بين العوائد التي يحققها والتكاليف التي ينفقها وبالتالي يزداد الربح كلما إزدادت العوائد وإنخفضت التكاليف، وتعد نسب الربحية أكثر أنواع النسب إستخداماً وأهمية للمحلل المالي، فهي تقيس مدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح وبالتالي عدم إقتناع المحلل المالي بعدم كفاية هذه النسب يعد مؤشراً خطيراً يدل على توقعه بعدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته في المدى الطويل⁽⁵⁾.

ب. نسب السيولة:

1- Zeitun. R.and Tian.G.G. ope.eit. p.59.

2- Leder. G & Waelchli. U. ope.eit. p9.

3- دعاء أحمد سعيد فارس، مرجع سابق، ص60.

4- محمد نجيب دباش، طارق قدوري، مرجع سابق، ص63.

5- محسن طه صادق، مرجع سابق، ص56.

يشير مفهوم السيولة إلى قدرة المصرف التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية إلى نقد بأقرب وقت ممكن وأقل خسارة تسمح بمواجهة السحوبات، وإلا فإن التعرض لنقص السيولة سيؤدي إلى زعزعة ثقة المودعين بالمصرف، ويقصد بسيولة المصرف قدرته على مواجهة التزاماته المودعين بالدرجة الأساس وبقية الالتزامات الأخرى كالمقرضين والمقترضين والعاملين وغيرهم، مما يستلزم توافر النقد السائل لدى المصرف وإمكانية الحصول عليها عن طريق تسهيل بعض أصوله وتحويلها إلى نقد بسرعة وسهولة من دون خسائر، أي إن المصارف تقسم موجوداتها بحسب سيولة تلك الموجودات أي سهولة تحولها إلى نقد فتتقسم موجودات المصرف على إحتياطيات أولية (النقدية) وإحتياطيات ثانوية (الإستثمارات) وقروض وموجودات ثابتة⁽¹⁾.

ج. نسب كفاية رأس المال:

يقصد بكفاية رأس المال مدى قدرة المصرف على سداد الإلتزامات النهائية والمتمثلة بحقوق المودعين والمالكين وحملة الأسهم⁽²⁾.

تهدف النسب المالية المستخرجة من البيانات المالية إلى توفير معلومات مهمة ومعبرة عن السيولة والربحية والنشاط المالي والتوزيعات، إذ أن أصحاب الديون يهتمون بنسب السيولة التي تبين قدرة الشركة على الوفاء بالإلتزامات، بينما يهتم حاملي الأسهم والمستثمرين بنسب الربحية، تراعي عملية إعداد التقارير المالية السنوية للشركات مفهوم الإفصاح الذي يشير إلى نوعية البيانات التي يتم الإفصاح عنها وذلك بالتركيز على المعلومات الملائمة لإتخاذ القرارات، هذا النوع من الإفصاح يعرض كافة النسب المالية التي تلبي الأغراض العامة لمستخدمي البيانات سواء كان مقرضين أو مستثمرين أو محللين، ومن أكثر وأهم النسب المالية تداولاً في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة العامة هي عائد السهم العادي، توزيعات السهم العادي، القيمة الدفترية للسهم العادي، صافي رأس المال العامل، العائد على حقوق الملكية، حافة الربح التشغيلي، نسبة التداول، نسبة الديون على حقوق الملكية، العائد على الإستثمار، العائد على الأصول⁽³⁾.

سادساً: مؤشرات الأداء المالي:

1. معدل العائد على الأصول:

يقيس معدل العائد على الأصول مدى فاعلية الإدارة في إستخدام الموارد المتاحة، ومدى قدرتها على تحقيق العوائد من الأموال المتاحة من مختلف المصادر التمويلية، بغض النظر عن الطريقة التي تم بها التمويل فهو يعكس أثر الأنشطة التشغيلية بالمؤسسة، ويتم إحتسابه من خلال قسمة صافي الدخل على الجمل الأصول.

كما أن هذا المقياس من أفضل المؤشرات المالية لقياس كفاءة الإدارة في إستخدام إجمالي أصولها في التشغيل وهي من أكثر المؤشرات التي تهتم بها دوائر الائتمان، حيث إن إرتفاع هذه النسبة يعني كفاءة السياسات التي تنتهجها الإدارة، ويقدم هذا المؤشر في شكل نسبة مالية ويعد من الأدوات المستعملة لتقييم أداء مسؤولي الوحدات الذين يتم دفعهم وتشجيعهم لتطوير إتخاذ القرارات اللامركزية على مستوى وحداتهم⁽⁴⁾.

2. معدل العائد على حقوق الملكية:

يهتم هذا المؤشر بقياس العائد على كل دينار مستثمر من قبل وحدة الأسهم العادية، حيث إن هذا المقياس يأخذ أثر الأنشطة التشغيلية معاً، ويتم إحتساب هذا العائد بقسمة الأرباح الصافية بعد الضريبة على حقوق المساهمين

1- دعاء أحمد سعيد فارس، مرجع سابق، 65.

2- إنعام أحمد محمد الحاج، بأكبر إبراهيم الصديق، المحاسبة الإدارية ودورها في تقويم الأداء المالي، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 5، العدد 20، 2016م، ص 292.

3- عواطف محسن، حياة بزراري، أثر نظام المعلومات المحاسبي على الأداء المالي في ظل المعايير المحاسبية، الجزائر: جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول معايير المحاسبة الدولية (IAS- IFRS- IPSAS) في تفعيل أداء المؤسسات والحكومات، 24 و 25 نوفمبر 2014م، ص 680.

4- أمين السيد لطفى، التحليل المالي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 263.

والتي تشمل كل من رأس المال المدفوع وعلاوات الإصدار والإحتياطات والأرباح المحتجزة، وإرتفاع نتيجة هذا المؤشر تدل على كفاءة قرارات الإستثمار والتشغيل في المنظمة، وتدل على إعتماد المنظمة على التمويل بالدين بأكثر من المتوسط المقبول التي تعمل فيها المنظمة⁽¹⁾.

3. ربحية السهم:

يمكن إحتساب ربحية السهم من خلال قسمة صافي الدخل على عدد الأسهم العادية في الميزانية العمومية، ويعتبر هذا المتغير عن الأداء الكافي للشركة المساهمة ويعكس مدى كفايتها في تحقيق الأرباح⁽²⁾.

سابعاً: تقويم الأداء المالي:

إن عمليات تقويم الأداء المالي تواجه كثيراً من المشكلات والتحديات حيث تعتبر الصعوبة تحديد معايير لقياس الأداء، خاصة أن لكل منشأة أهدافها وخصائصها، الأمر الذي يجعل إعتداد معايير واحدة لقياس الأداء في غاية الصعوبة⁽³⁾، إضافة إلى ذلك بعض المنتجات والخدمات التي يصعب قياسها كمياً، وصعوبة تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقويم الأداء بسبب إختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها، الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها وفي تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات، ويتطلب نشاط تقويم الأداء كفاءات معينة بالأفراد في أجهزة تقويم الأداء⁽⁴⁾.

كما أن التأكد من كفاية تحقيق المستهدفة من كل وجه من أوجه النشاط يجب إتباع عملية تقييم الأداء، وهي عملية رقابة على مراحل العمليات في المشروع التي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة⁽⁵⁾.

إن تقويم الأداء المالي يعرف بأنه (مجموعة من الاجراءات التي تقارن بها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقررة بقصد بيان مدى إنسجام تلك النتائج مع الأهداف المحددة لتقرير مستوى مستوى فعالية الأداء)⁽⁶⁾. كما يعرف بأنه أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع مستهدفاً قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات غالباً ما تكون المقارنة مع ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة عادة سنة⁽⁷⁾.

يمكن تعريف تقويم كفاءة الأداء – أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع مستهدفاً قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة مسبقاً بقية التعرف على الانحرافات وتحديد أسبابها مع تحديد الوسائل الكفيلة بمعالجتها، كما يعرف بأنه الطريقة الدورية للوصول إلى الصورة الواقعية عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية بتلك المستهدفة خلال مدة زمنية⁽⁸⁾.

كما تعرف عملية تقييم المشروعات بأنها عبارة عن عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن عن طريقها التوصل إلى إختيار البديل أو المشروع المناسب من بين عدة بدائل مقترحة الذي يضمن تحقيق الأهداف المقترحة بالإستناد إلى أسس علمية، أن عملية تقييم المشاريع هي العملية التي تهدف إلى تحقيق أفضل إستخدام ممكن للموارد البشرية والمادية عن طريق الآتي:

- 1- محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص66.
- 2- نبيل عبدالرؤف إبراهيم، نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الضريبي على الأداء للشركات المتداولة في سوق المال المصري، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2012، ص670.
- 3- نضال محمود الرمحي، مرجع سابق، ص93.
- 4- أسعد جاسم خضير الكروي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 108، 2018م، ص660.
- 5- نضال محمود الرمحي، قياس أثر تطبيق تخطيط موارد المنشأة على الأداء المالي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، العدد 43، 2011م، ص90.
- 6- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998م، ص5.
- 7- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات – الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، عمان: دار الحامدي للنشر، 1999م، ص190-191.
- 8- عواطف محسن، حياة بزراري، مرجع سابق، ص690.

1. قياس صافي المنافع للمشروع المقترح وفق المعايير المالية والاقتصادية والاجتماعية كأساس لقبوله أو رفضه.

2. لا يمكن قبول المشروع إلا بعد أن يمر بعملية الاختيار وبعد إثبات كون المشروع يمثل المركز الأول في قائمة المشروعات البديلة⁽¹⁾.

يعد الأداء هو المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، فهو يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن تقييم الأداء يتم من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، أما الأداء المالي بالتحديد فهو يعني تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية وتحقيق ذلك بتخفيض التكاليف وتعظيم الإيرادات بشكل مستمر يمتد إلى المدى المتوسط والطويل بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء، أما تقييم الأداء يشير إلى قياس مدى إنجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها باستخدام مقاييس مناسبة وذلك بهدف إكتشاف نقاط القوة والضعف ومعرفة الأسباب التي تدعم الجوانب الإيجابية والتغلب على الجوانب السلبية، كما عرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، فعملية تقييم الأداء توفر المعلومات عن المهارات التي تحتاجها المنظمة للقيام بمهامها على أكمل وجه، من خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، التي تستند على إستراتيجيات تقييم الأداء كموجه ومراقب، لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة⁽²⁾.

تعرف عملية تقييم الأداء في عملية إتخاذ القرار في نسبة أو مقدار الانجاز مع ما كان مخططاً له أصلاً أو عدم توافق الإنجاز مع المعايير، وينظر إلى تقييم الأداء بأنه آلية تزويد المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وتزويدها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (وتوجه خاص نحو تقييم الأداء المالي فقد عرفه كركور بأنه استخدام البيانات المتاحة عن أوجه نشاطات الشركة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية والانحرافات عن الخطط الموضوعة مع قياس النتائج، وإظهار المشكلات والمعوقات، وتقييم نشاط المستويات المختلفة من إدارة المنظمة الواحدة عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة، والبيانات الفعلية مع البيانات للسنوات السابقة ضمن السلسلة⁽³⁾).

كما يعرف التقييم المالي على أنه قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمشروع (الأصول، المطبوعات، حقوق المساهمين/ النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمشروع⁽⁴⁾.

تقييم الأداء المالي يعرف على أنه قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمشروع (الأصول، المطلوبات، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمشروع، وعلى ضوء ذلك يمكن قياس التنبؤ بالفشل المالي⁽⁵⁾.

1- معمر محمد أميبا التومي، أثر التوجه بالعملاء على الأداء المالي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد 8، العدد 3، 2017م، ص 225.

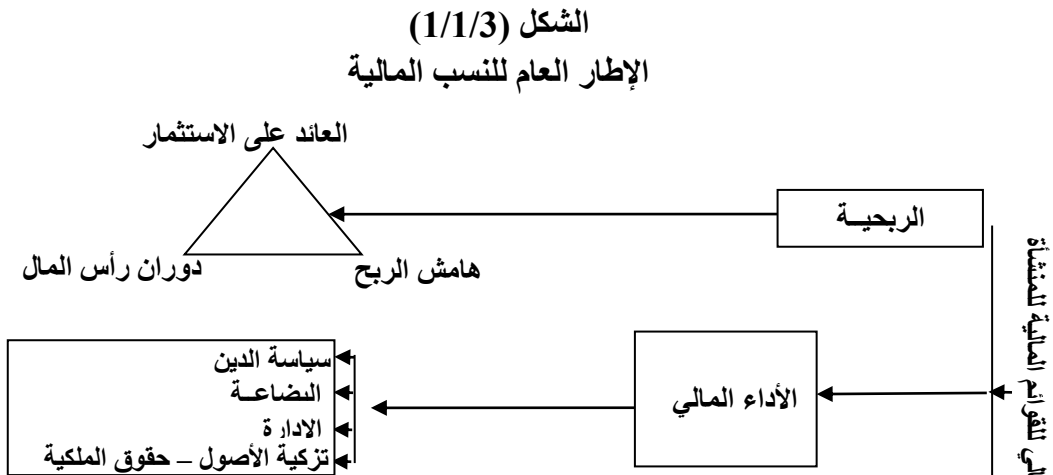
2- ياسر عبد طه الشرفاء، محمد ياسر زيدان النحال، أثر تقلبات أسعار الصرف على الأداء المالي للبنوك المدرجة ببورصة فلسطين للأوراق المالية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والتجارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 9، العدد 18، 2017م، ص 122.

3- علي حميد هندي العلي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، مهند حميد ياسر العطوي، الركود المالي وتأثيره على الأداء المالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 14، العدد 3، 2017م، ص 300.

4- فائزة عبدالكريم محمد، تقييم الأداء المالي في شركة التامين العراقية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، المجلد 8، العدد 22، 2013م، ص 301.

5- خطاب دلال، نور الدين زعبيط، تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، كلية التجارة، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2017م، ص 340.

كما أن عملية تقويم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية هي التعرف البرامج (خطة التنفيذ)، التعرف على معايير مقاييس الأداء، قياس الأداء الفعلي (النتائج)، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، تحديد الانحرافات مع تحديد مراكز المسؤولية، إتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط⁽¹⁾.
من الأساليب المستخدمة في تقويم الأداء المالي إستخدام الإطار العام للنسب المالية كحزمة واحدة تربط العلاقة بين مؤشرات الربحية والمديونية والنشاط التشغيلي وتنعكس آثارها على الأداء الإداري للمشروع⁽²⁾.
الشكل (1/1/3) يوضح الإطار العام للنسب المالية التي يمكن استخدامها في تقويم الأداء المالي للمشروع:



المصدر: محمد، حميد حسن خلف، تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي خلال القيمة المضافة، مجلة كلية بغداد الإقتصادية، كلية
من خلال الشكل المديونية (الملاءة المالية) العدد 49، 2016م، ص 381. طوبى الأجل
التي تبنى عليها في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في
المنشأة، وتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات العامة سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء
تغييرات جوهرية، ومن أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الدولة، وأهم
مصادر البيانات اللازمة للتخطيط⁽³⁾

خلاصة المبحث الأول:

تناول الباحث في المبحث الأول مفهوم وتقييم الأداء ثم مفهوم الأداء المالي وأبعاد الأداء المالي ومقاييس الأداء المالي ، أساليب قياس الأداء المالي ومؤشرات الأداء المالي وأهمية تقويم الأداء المالي وأهداف تقويم الأداء المالي وأسس ووظائف تقويم الأداء المالي ، الخطوات والعوامل المؤثرة عليها والمشاكل التي تواجهها .

1- علي سليمان التهامي، تقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد 1، 2006م، ص 846.

2- فائزة عبدالكريم محمد، مرجع سابق، ص 305.

3- حضرة محمود الزبيدي، التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2000م، ص 84.

المبحث الثاني

مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي في المصارف

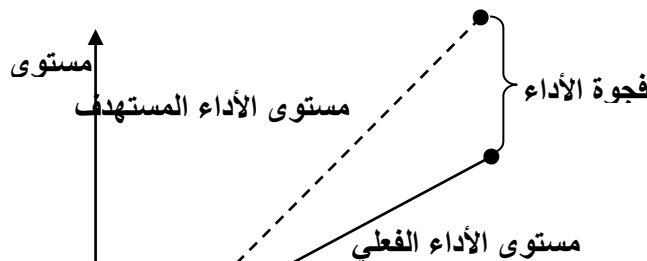
أولاً: مفهوم أداء في المصارف:

يعني تقييم أداء المؤسسة: "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة المؤسسة على إدارة نشاطها من مختلف جوانبه: الإدارية، التقنية، التسويقية، الإنتاجية، البشرية، المالية، البيئية... خلال فترة زمنية محددة. ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية والآجال المطلوبة، وبيان مدى تمكنها من تطوير هذه المهارة من سنة إلى أخرى. إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي قد تعترضها، وابتداع الأساليب الأكثر تطوراً في مجال عملها⁽¹⁾.

تجدر الإشارة إلى أن تقييم أداء المؤسسة هو مرحلة من مراحل التخطيط والإدارة الإستراتيجية، فهو مرحلة من مراحل التخطيط باعتباره أداة لترشيد عملية اتخاذ القرار من خلال ما يُعرف بالتغذية العكسية. كما يعتبر بعض المفكرين أن تقييم أداء المؤسسة يُشكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث من خلاله يتم التأكد من أن الخيار الاستراتيجي المُعتمد من طرف المؤسسة هو خيار سليم، وأن طريقة تنفيذه تتم بالصورة الصحيحة⁽²⁾. كما أنه في حالة عدم بلوغ مستوى الأداء المستهدف، فإن هذا يعني حدوث ما يُسمى بفجوة الأداء "PERFORMANCE"، والتي تحدد بالشكل (1/2/3) :

الشكل (1/2/3)

فجوة الأداء



المصدر: الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 82.

من خلال الشكل (1/2/3) يتبين للباحث أن فجوة الأداء هي عبارة عن الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

من ناحية أخرى فإن مسألة تقييم الأداء إذا كانت تبدو بسيطة من الناحية النظرية، فإنها في الواقع العملي جد معقدة، ولذلك لتعدد الأطراف التي يهمها أمر هذا التقييم: مساهمين، عمال، زبائن، موردين، وكذا لتعدد المؤشرات التقويمية المُعتمدة من طرف المؤسسات حيث أنه ما زاد من صعوبة وتعقيد مسألة تقييم الأداء هو كون مفهوم الأداء في حد ذاته ما زال مفهوماً غامضاً، غير أن صعوبة عملية تقييم الأداء لا تُنقص شيئاً من أهميتها بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما سوف نتناوله من خلال النقطة الموالية⁽³⁾.

ثانياً: أهمية تقييم أداء المصارف:

1- محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 46.

2- مراد كواشي، إشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية لتقييم أداء المؤسسات، مجلة الدراسات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، المجلد 7، العدد 14، 2015م، ص 88.

3- العيسوي كاظم جاسم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005م، ص 135.

تتبع أهمية تقويم الأداء من دوره كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وكذا كيفية تطور تلك الكفاءة على فترات زمنية متتابعة، وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالأهداف المرسومة، وفي هذا الإطار يقول يُعد التقويم أساس عملية التسيير⁽¹⁾.

كما يسمح تقويم الأداء بالتعرف على كافة الثغرات الموجودة في المؤسسة، وكذا تحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف المخططة⁽²⁾.

كما أن أهمية تقويم الأداء تتجلى من خلال التعرف على مدى تحقق الأهداف المرسومة، وذلك عبر متابعة تنفيذ الأداء المحددة للمؤسسة ضمن الخطة المبرمجة الاقتصادية المتاحة، وتتضمن إنجاز العمل على أفضل صورة ممكنة، وكذلك يسمح تقويم الأداء باكتشاف الانحرافات على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً وتفسير أسباب هذه الانحرافات ووضع الحلول لها، حيث يقول "إن تقويم الأداء يشكل وسيلة مقارنة تسمح بمعرفة مدى ملائمة القرارات التي تم اتخاذها، وكذا تحديد الأسباب المحتملة التي تقف وراء عدم بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك من أجل تضيق الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة". كما يعتبر أن "التقويم يُعد عاملاً أساسياً لنشاط المؤسسة، حيث إنه يمكن العمال من رؤية واقع المؤسسة، كما أنه يُوجه الإدارة عند وضع السياسات، وعموماً فإن أهمية تقويم الأداء تبرز من النقاط التالية:

1. يعد تقويم الأداء مقياساً للحكم على مدى نجاح المؤسسة، من خلال مقارنة مستوى الانجاز مع الأهداف المدرجة ضمن الخطة المعتمدة.
2. الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة وتصحيحها، وإرشاد المُنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.
3. تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة عن مواطن الخلل والضعف التي تظهر على مستوى النشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال تقويم أداء كل قسم أو مركز، وتحديد انجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين هذه الأقسام أو المركز باتجاه رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة⁽³⁾.
4. تسهيل عملية إنجاز عملية تقويم الأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مؤسسة قطاع، وهذا وصولاً للتقويم الشامل للاقتصاد الوطني.
5. تصحيح الموازنات التخطيطية، ووضع مؤشرات في المسار الصحيح، بما يوازن بين الطموحات والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة لرسم السياسات والخطط الواقعية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية⁽⁴⁾.
6. إن تقويم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والجودة المطلوبة، وفي الأجل المحددة... مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تحسين القدرة الشرائية للأفراد، الأمر الذي قد يعود على المجتمع ككل بالفائدة⁽⁵⁾.
7. يسمح تقويم أداء المؤسسة بالكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر أهمية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى المستوى المرغوب والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة.

1- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2000م، ص80.

2- دونالد روتنر، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، القاهرة: دار الفاروق، 2002م، ص26.

3- صادق راشد الشمري، ونغم حسين نعمة، أساسيات الإدارة المالية- مدخل وتطبيقات، بغداد: مطبعة الكتاب، 2014م، ص136.

4- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية- الأسس العلمية والتطبيقية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م، ص84.

5- أمينة عثمان، عائشة سمسون، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009م، ص13.

8. يعتبر تقويم الأداء أساساً موضوعياً لنظام سليم وفَعَال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية، حيث "إن الهدف الأساسي لتقويم الأداء هو توضيح مسؤولية كل طرف داخل المؤسسة، وكذا تأمين عملية التحفيز والتعبئة لهذه الأطراف من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.
9. تحقيق اندماج العمال داخل أهداف المؤسسة، وتأمين ولائهم لمشروعها⁽¹⁾.
10. توضيح عملية تقويم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها الاستراتيجي.
11. تعكس عملية تقويم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المُعتمدة لبلوغها، وعلاقة ذلك بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
12. وبناء على ما سبق يُمكن القول إن لتقويم الأداء أهمية حيوية، لأن المؤسسة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد⁽²⁾.

ثالثاً: اتجاهات تقويم أداء المصارف

1. الإتجاه التقليدي لتقويم الأداء (النموذج المحاسبي):

يتمتع النموذج المحاسبي بمزايا عدة منها أنه يتوافق مع المبادئ المحاسبية وسهل الاستخدام حيث أن هذا الاتجاه يركز على العلاقة بين سعر السهم ونصيب السهم من الأرباح التي حققتها المنشأة ، وأن أسعار الأسهم تحدد عن طريق هذه الأرباح المتحققة ، يقدم هذا النموذج أساس لقياس أداء المنشأة باستخدام تحليل النسب المالية وبالاعتماد على القوائم المالية التي يتم أعدادها أو عن طريق مقارنتها مع المنافسين ، حيث يمكن بناء عدة مؤشرات كالربحية والكفاءة والسيولة وغيرها⁽³⁾.

يصعب الاعتماد على النموذج في حالة تقييم أداة المنشأة من وجهة نظر هدف تعظيم ثروة الملاك فمقاييس الأداء المحاسبية لا تعني بالضرورة وجود قيمة للمالكين وذلك بسبب عدم وجود علاقة مؤكدة بين هذه المقاييس وبين تقييم الأداء في السوق المالية ، كما أن مقاييس الأداء المحاسبية مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ونصيب السهم من الأرباح المحققة ، لا ترتبط مع أسعار الأسهم في السوق المالية ، فضلاً عن وجود اختلافات بين الأرقام المحاسبية التي تعكسها النسب المالية وبين القيم السوقية لهذه الأرقام⁽⁴⁾.

2. الاتجاه الحديث لتقويم الأداء (النموذج الاقتصادي):

ظهرت الحاجة إلى استخدام مقاييس أداء جديدة لتقدم المعلومات حول كيفية قيام المنشأة بالإسهام في تعظيم ثروة المالكين وتوليد قيمة لهم ، أن النموذج الاقتصادي يبني على فرضية أساسية مفادها أن المستثمر الرشيد يقوم بتقييم سهم الشركة التي يريد الاستثمار فيها، بناء على قيمة التدفقات النقدية المستقبلية التي يمكن أن يحصل عليها من هذا السهم الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالقيمة الاقتصادية المضافة، أن هذه المقاييس توجه الجهود نحو إحداث تأثير إيجابي على سعر السهم في السوق ومن ثم تحقيق هدف تعظيم الثروة وتوليد القيمة لذلك فإن أهمية هذا المدخل تكمن في أنه يركز على القيمة طويلة الأجل بدلاً من الأرباح المحاسبية قصيرة الأجل⁽⁵⁾.

1- محمد عبدالزهره المحسن، وآخرون، إيجاد معادلة لتقييم الأداء في شركات وزارة الإسكان والتعمير، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، الجامعة والتكنولوجيا، بغداد، المجلد 28، العدد 11، 2010م، ص 550.

2- توفيق محمد عبدالمحسن، مرجع سابق، ص 32.

3- مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بغداد: دار الكتب والوثائق، 2017م، ص 114.

4- كريمة السخري، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، رسالة ماجستير في مالية وبنوك غير منشورة، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2013م، ص 55.

5- عماد عبد المحسن دلول، محمد فوزي مهدي، تقييم الأداء بأستخدام بعض مؤشرات خلق القيمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 99، 2017م، ص 468.

الأداء ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه في المنظمات، ذلك لأن تقييم هذا الأداء هو من سيكون الأساس في تحديد المسارات الاستراتيجية التي ستتخذها هذه المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال تقييم فاعلية الجهود المبذولة لانجازها⁽¹⁾.

تقييم الأداء المالي يعد أحد المسائل الهامة في وظيفة الادارة المالية كون أن هذه الوظيفة تبحث عن أساس منهجي سليم لتقييم عملية استخدام الموارد المالية بشكل فاعل وبأعلى كفاءة في المنظمات، ومن هنا تبرز أهمية المعايير أو المؤشرات المستخدمة في هذا التقييم فلم يعد تحديد الأرباح الصافية التي تحققها الشركات مؤشراً كافياً لمعرفة قيمتها لأن النتائج المحاسبية لا تعكس القيمة السوقية لها، وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية استخدام كمقياس لأداء الشركات، إذ وجدت دراسة قدرته في إعطاء صورة واضحة وحقيقية لأداء الشركات⁽²⁾. إن مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولاً إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة ، لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركات على اختلاف أنواعها ، لذا فإن مفهوم الأداء ليس جديداً على ساحة الأدبيات الإدارية والدراسات المحاسبية لارتباطه الوثيق بهيكل الرقابة ولقد سعت الشركات قديماً وحديثاً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة بالكفاءة والفاعلية التي تمت صياغتها لديمومة الشركة واستمراريتها في ظل ظروف وتحديات حرجية كازدياد حدة المنافسة واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات فضلاً عن البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتسجم والتطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية كانتشار ظاهرة العولمة وغيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة الأمر الذي استدعى اهتمام البنوك ورفع مستوى أدائها⁽³⁾.

1. مفهوم الأداء المالي في المصارف:

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداماً وقديماً لقياس أداء البنك لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه البنوك نحو المسار الأفضل والصحيح وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة. وعرف الأداء المالي بأنه أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية ، السيولة ، ملاءة رأس المال) ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة⁴.

يرى الباحث أن الأداء المالي ما هو إلا انعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلاً عن قائمة التدفقات الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال البنك لفترة زمنية معينة.

رابعاً: تقييم الأداء المالي للمصارف:

تتكون البيئة المالية في أي اقتصاد من خمسة مكونات هي: الأدوات المالية، المؤسسات المالية، القواعد والتعليمات، والأسواق المالية⁽⁵⁾، وبالنسبة للمؤسسات المالية فإن البنوك تمثل مكوناً أساسياً فيها كما تلعب دوراً جوهرياً في سوق المال، وذلك لأن البنك كوسيط مالي يمثل القناة الشرعية التي تحول الأموال من الوحدات التي لديها نقدي (المودعين) إلى الوحدات التي بها عجز مالي (المقترضين) من خلال كسب العوائد من الطرفين كما أن البنوك لديها سيطرة علي جزء كبير من عرض النقود وبالتالي يمكن أن تؤثر علي طبيعة وسمات الإنتاج في الاقتصاد الدولة ومن هذه النظرة فإن البنوك تمثل أداة فاعلة للنمو الاقتصادي لأي دولة وذلك لان استقرار البنوك

1- البرزنجي احمد محمد فهمي، سوق المال مدخل مالي مصرفي، د.م: دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، 2016م، ص76.

2- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، القاهرة: المكتب العربي الحديث، 2004م، ص77.

3- علاء فرحات، ايمان شيجان المشداني، الحوكمة والمؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011م، ص ص 68-69

4- عبد الحليم نصار القوارعة، رقابة الكفاءة والأداء، عمان: ديوان المحاسبة الاردني، 1982، ص21.

5- عبد المنعم التهامي، احمد القرشي، علي عبد الله احمد، تأثير البات حوكمة الشركات علي الأداء المالي للبنوك اليمنية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد34، 2010م، ص161.

يؤدي إلى استقرار القطاع المالي والذي بدوره يؤثر تأثيراً عميقاً على الاقتصاد ككل كما أن فشل البنوك يؤدي إلى اهتزاز الثقة بالنظام المصرفي مما يؤثر بالسلب على الاقتصاد القومي⁽¹⁾، ولذلك تسعى البنوك دائماً إلى تحسين مستوى أدائها المالي والذي ينعكس على تحسين أدائها الكلي مما يساهم في الاستقرار الاقتصادي والتنمية في الدولة ويمثل ذلك دافعاً لتقييم أداء البنوك وخاصة الأداء المالي. وتقييم الأداء المالي في البنوك من الضمانات الرئيسية المطلوبة لنمو واستمرار واستقرار البنوك والسبب في ذلك هو الطبيعة الخاصة للبنوك التي تجعلها تتعامل مع أموال ضخمة سريعة الدوران ويتطلب هذا التحقق من كفاءة أداء البنوك في الاستغلال الأمثل لهذه الأموال وتحقيق أفضل النتائج وتستخدم الدراسات الأداء المالي كبديل لأداء الوحدة الاقتصادية، وبالتالي عند تقييم الأداء المالي للبنوك فإنه سيكون من خلال تقييم الأداء الكلي لها ولكي يتم الوصول للهدف من تقييم الأداء المالي للوحدات الاقتصادية بشكل عام والبنوك بشكل خاص ينبغي التفرقة بين مقومات الأداء المالي مؤشرات حتى يتم اختيار الأساليب التي تتلاءم مع هدف تقييم الأداء المالي للبنوك⁽²⁾.

خامساً: أهمية تقييم الأداء المالي للمصارف:

تحتل عملية تقييم الأداء المالي في البنوك بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها في الآتي⁽³⁾:

1. يبين تقييم الأداء في البنوك قدرة البنك على تنفيذ ما تخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
2. يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي زمانياً في البنك من مدة إلى أخرى ومكانياً بالبنوك المماثلة الأخرى.
3. يظهر تقييم أداء المركز الاستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك.
4. تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المانة والانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.
5. يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك وتحديد دوره في الاقتصاد وآليات تعزيزه.

أيضاً يبدأ تقييم الأداء المالي بتحليل قائمة الدخل وقائمة المركز المالي (الميزانية العمومية)، وهنا يستخدم المحلل المالي القوائم المالية للسنوات السابقة في تقييم الموقف المالي وتقدير مستقبل البنك المالي، ومن خلال هذا التحليل نستطيع معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، إن عملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية تحظى بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عديدة ومختلفة من أبرزها ما يلي⁽⁴⁾:

1. يظهر تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية المراكز الاستراتيجية لهذه البنوك ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها.
2. تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المراكز الاستراتيجية للبنوك⁽⁵⁾.

1- صالح رضا ابراهيم، العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2010م، ص 434.

2- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 86.

3- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م، ص 115.

4- سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، القاهرة: دار النهضة العربية، 2009م، ص 116.

5- اسباقة خالد صالح عبود، نموذج مقترح للمقارنة بين الأداء المالي لمصرف الجمهورية ومصرف الصحارى في الجماهيرية الليبية، رسالة دكتوراة في المصارف والتأمين غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011م، ص 59.

3. يعطي تقويم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الادارية عن أداء البنوك التجارية، وتحديد دورها في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه.
 4. يوضح تقويم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنوك التجارية⁽¹⁾.
 5. يكشف تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية عن مدى إسهام البنوك التجارية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف.
 6. التخلص من مشكلة الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة⁽²⁾.
- سادساً: أهداف تقويم الأداء المالي في المصارف:**

- لعملية تقييم الأداء في البنوك أهداف عدة ومتنوعة يمكن عرض أبرزها بالآتي⁽³⁾:
1. متابعة تنفيذ أهداف البنك المحددة مسبقاً الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعاً وضمن الخطة المرسومة والمدد المحددة لها ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء.
 2. الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها والعمل على تلافي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً.
 3. بيان مدى كفاءة استخدام البنك للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة تلك.
 4. تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك من مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع وهذا بدوره سيعمل حتماً على رفع مستوى الأداء في البنك.
 5. توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق.

سابعاً: مؤشرات تقويم الأداء المالي للبنوك:

يشير الأداء المالي إلى العملية التي يتم من خلالها اشتقاق مجموعة من المعايير أو المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع اقتصادي يسهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وتعتبر النسب المالية من أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحليل القوائم المالية للوقوف عند مدى سلامة المركز المالي وربحية المؤسسات فضلاً عن كونها الركيزة الأساسية في عملية التخطيط⁽⁴⁾.

1. تقويم الأداء المالي عن طريق الموازنات التخطيطية:

أ.تعريف الموازنات التخطيطية: عرفت الموازنات التخطيطية بأنها الأداة التي تعين المحاسبة على تحقيق وظيفتي التخطيط والرقابة ، وعرفت بأنها أداة لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة للوحدة المحاسبية خلال الفترة المالية ، وأداة للرقابة على تنفيذ خطة الاستخدام المحددة للموارد الاقتصادية ، وعرفت بأنها خطة شاملة ومنسقة للأنشطة المختلفة والموارد المالية في المشروع عن فترة معينة في المستقبل ومعبر عنها نقدياً ، وعرفت بأنها الوسيلة التي تستخدم في تحديد انحراف الأداء الفعلي عن التقديرات الموضوعية عن الأداء ، وعرفت بأنها خطة عمل تعمل علي برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمنشأة خلال فترة سنة قادمة معبرة عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق ذلك، كما عرفت بأنها خطة لأعمال المنشأة خلال فترة زمنية مقبلة معبراً عنها بقيم مالية وتوزع علي جميع المسؤولين بالمنشأة لتكون مرشداً لهم في تصرفاتهم حتى تستخدم

1- سام الفقيه، سامح العطوط، أثر الانفاق التسويقي على الأداء المالي للبنوك وشركات التأمين المدرجة في سوق الأوراق المالية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح للأبحاث، القدس، المجلد 28، العدد 7، 2014م، ص 156.

2- جاد الرب، سيد محمد، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مرجع سابق، ص 53.

3- سامية جداني، جمال الدين حسون، تقييم وتحليل الأداء المالي للبنوك الإسلامية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 16، 2017م، ص 303.

4- نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009م، ص 66.

كأساس للأداء، كما عرفت بأنها خطة كمية وقيمة لموارد واستخدام المنشأة خلال فترة مستقبلية معينة لاستخدامها كوسيلة للرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات وتقديم الأداء في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنشأة⁽¹⁾. ويستنتج الباحث من تعريف الموازنات التخطيطية بأنها:

- تعبر عن الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها مستقبلاً في شكل أو كمي أو نقدي أو عيني.
 - تعد لفترة سنة قادمة وتسمى بالموازنات قصيرة الأجل، وتعد لفترة أكثر من سنة وتسمى بالموازنات طويلة الأجل.
 - الأرقام التي تتضمنها تعتبر بمثابة معايير محددة مقدماً ينبغي الوصول إليها ومن ثم فهي وسيلة لقياس الأداء الفعلي وبالتالي تقويم الأداء.
 - تتضمن قيم نقدية محددة مقدماً لكل بنود القوائم المالية لتساعد في تقويم الأداء المالي للمنشآت.
- يستطيع الباحث تعريف الموازنات التخطيطية بأنها أحد أدوات تقويم الأداء المالي للمنشآت تمثل أهداف المنشأة الواجب تحقيقها مستقبلاً.
- ب. أهداف الموازنات التخطيطية:

- مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة.
 - مقارنة النتائج المحققة للفترة الحالية مع نتائج الفترات السابقة.
 - التعرف على مصادر التمويل الخارجية وكيفية التسديد.
 - الحكم على الأداء الفعلي وتحقيق الرقابة عليه حيث أنها تشمل مقاييس كمية ورقمية.
 - توفير معايير لتقييم الأداء⁽²⁾.
 - التقييم الذاتي وتستخدم كأساس لقياس النجاح و التقدم وأساس للتخطيط المالي.
 - التخطيط لوضع الأهداف وتطويرها.
 - الرقابة الخطوات المتخذة من جانب الإدارة للتأكد من أن الأهداف الموضوعية في مرحلة التخطيط يتم تحقيقها.
 - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية أجود.
 - تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم الأداء بدأ بالمشروع ثم الصناعية ثم القطاع ثم التقويم الشامل.
 - تقويم تصوراً عاماً للإدارة العليا في الدولة عن أداء الأنشطة المختلفة يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة تساعد على الارتقاء بالأداء.
 - تقويم الأداء المالي للمنشآت وترشيد القرارات الاقتصادية للأطراف التي لها مصلحة بالمنشآت⁽³⁾.
- كما أن عملية تقويم الأداء المالي تشير إلى أن العملية التي يتم من خلالها اشتقاق مجموعة من المعايير أو المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع اقتصادي يسهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات المالية ومصادر أخرى لكي استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمنشآت⁽⁴⁾.

1- زيادة سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، عمان: دار وائل للنشر، 2003م، ص291.

2- مصطفى كمال السيد طابيل، القرار الإستثماري في البنوك الإسلامية، القاهرة: مطبعة غياشي، 2006م، ص14.

3- اسباقه خالد صالح عبود، مرجع سابق، ص63.

4- صلاح الدين حسن السبسي، الإدارة العلمية للمصارف التجارية وفلسفة العمل المصرفي المعاصر، بيروت: دار الوسام للطباعة والنشر، 1997م، ص34.

تشغل عملية تقويم الأداء المالي في المصارف حيزاً واسعاً من لدن أصحاب المصالح ومن بينهم المالكون والمودعون والمقرضون لما لهذه العملية من أهمية في إبراز الوضع المالي لهذه المصارف ومن ثم المساعدة في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

إن عملية تقويم الأداء المالي في المصارف التقليدية باستخدام النسب المالية لا يختلف عنه في المصارف الإسلامية من ناحية الآلية والقياس إذ تعد النسب المالية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الأدوات في التحليل القوائم المالية للوقوف عند مدى سلامة المركز المالي وربحية المؤسسات فضلاً عن كونها الركيزة الأساسية في عملية التخطيط وتعد النسب المالية محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين بالمركز المالي للمنشأة فهي تقوم بتزويد الأطراف ذات العلاقة بطريقة أفضل لفهم ظروف المنشأة ولا يتطلب حساب النسب المالية إلا قدرأً محددأً من المهارة والمقدرة أما تحليل وتفسير تلك النسب فيعد الحجر الأساس والحك الرئيسي في التمييز بين المحلل المالي الكفاء والمحلل المالي الأقل كفاءة⁽²⁾.

وهناك مؤشرات لتقييم الأداء المالي للمصارف مثل مؤشرات القيمة المضافة ومؤشرات النسب الكمية ولكن لأهمية النسب المالية في تقييم الأداء المالي فقد اقتصرنا علي بيان هذه المؤشرات ويعد استخدام النسب المالية في التحليل المالي⁽³⁾، من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة علي معرفة وضع سيولة المصرف وموقف الأموال المتاحة للتوظيف فضلاً عن ملء رأس المال والربحية في هذه المصارف⁽⁴⁾، وتعرف النسب المالية بأنها علاقة رياضية تقوم بالجمع بين رقمين هما البسط والمقام وهذه العلاقة لا تكون ذات دلالة إلا في حالة مقارنتها بالنسب المالية للمصرف المعني ولسنوات سابقة أو مقارنتها بنسب حالية لمصارف أخرى وهناك عدد كبير من النسب المالية التي تستخدم في تقييم الأداء المالي للمصارف كافة وبذلك تتعدد الخيارات في اختيار النسب المالية وذلك تبعاً لطبيعة التقييم وظروفه والأهداف المراد الوصول⁽⁵⁾.

ثامناً: مقومات تقويم الأداء المالي للبنوك:

تمثل مقومات تقييم الأداء المالي الركائز الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في الوحدة الاقتصادية من خلال القوائم المالية، كما أن مقومات الأداء بشكل عام هي معدلات الربحية الكفاءة والإنتاجية، وأيضاً أن المقومات الأساسية لتقييم الأداء المالي تتمثل في مستوى السيولة والملاءة ومعدلات الربحية كما استخدم مستوى السيولة الربحية والمخاطر كمقومات أساسية لتقييم الأداء وأيضاً تم التركيز علي قيمة الوحدة الاقتصادية Firm Value كركيزة أساسية لتقييم الأداء⁽⁶⁾.

عليه نجد أن تحديد المقومات الأساسية لتقييم الأداء للوحدات الاقتصادية في مستوى السيولة والملاءة ومعدلات الربحية والكفاءة والمخاطر أما المقومات الأساسية لتقييم الأداء المالي في البنوك فقد أوضحها Eljelly Elobeed في مستوى السيولة ومعدلات التغطية Coverage والكفاءة والربحية بالإضافة الي كفاية رأس المال⁽⁷⁾.

بالرغم من تعدد المقومات أو الركائز الأساسية المستخدمة في تقييم الأداء للوحدات الاقتصادية بشكل عام وفي البنوك بشكل خاص فإن معظم الوحدات الاقتصادية زمنها البنوك تهتم بمعدلات الربحية فقط لتقييم أدائها، وذلك

1- Santomero A ,Financil, 1998,Innovacting and Bank risk taking Journal economal of behavior and organization Vol 3,1998 ,p32.

2- Bates ,Timphy , and William Bedford, 1996, An analysis to the portfolio of Balk –Owned commercial bank , Journal of finance, No 3, June-1996-p-756.

3- محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م، ص115.

4- كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006م، صص214-215.

5- حيدر يونس الموسوي، المصارف الإسلامية أداءها المالي وأثرها في سوق الأوراق المالية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001م، صص60-61.

6- كمال الدين الدهراوي، مرجع سابق، ص218.

7- صلاح الدين حسن السبسين مرجع سابق، ص44.

لأن أهم أهداف الوحدات الاقتصادية والبنوك هو تحقيق الأرباح كما أن كل المتعاملين معهما من مستثمرين ومانحي ائتمان ومسؤولين يهتمون بتقييم قدرتهما علي تحقيق الأرباح ومدى استمراريتهما ونمو الوحدات الاقتصادية بشكل عام والبنوك بشكل خاص يتم قياس مدى قدرة علي تحقيق الأرباح وأيضاً قياس مدى فاعلية الادارة في تحقيق العوائد والقدرة علي كشف نقاط القوة ومواطن الضعف المرتبطة بالربحية. أن تقييم الأداء المالي للبنوك يعتمد علي تحليل القوائم المالية من خلال دراسة العلاقات بين عناصرها حتى اشتقاق المعلومات عن الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف ولقد اتضح مما سبق أن أهم مقومات تقييم الأداء المالي هي الربحية كما اتضح أن المؤشرات الرئيسية التي تعبر عن ربحية البنك تتمثل في معدل العائد علي أصول البنك ومعدل العائد علي حقوق الملكية. ويمكن استخدام تلك المعدلات في اختبار العلاقة بين أداء البنوك ومدى اهتمامها بالاستدامة حيث أن الاتجاه الحالي للدراسات التي تختبر العلاقة بين الاستدامة وأداء البنوك اعتمدت علي تقييم الأداء المالي كبديل لتقييم أداء البنوك⁽¹⁾.

تاسعاً: العوامل الداخلية الادارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي:

نتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي:

1. الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الاطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات⁽²⁾، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الادارية هي الوظائف الادارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الادارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين⁽³⁾.

يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية⁽⁴⁾.

2. المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الادارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وعملياتها وأهدافها ونشاطاتها مع إرتباطاتها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذ بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الادارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء هو مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الادارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الاداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات⁽⁵⁾.

3. التكنولوجيا:

- 1- سامية جداني، جمال الدين حسون، مرجع سابق، ص 87.
- 2- مؤيد السالم ونازم ملكاوي، أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 31، العدد 2004، ص 23.
- 3- محمد الطراونة، أثر العوامل الداخلية الادارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة دراسات العلوم الادارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد 23، العدد 2، 1996م، ص ص 150 - 151.
- 4- شاكر الخشالي، العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 1، 2006م، ص 112.
- 5- محمد الطراونة، التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، المجلد 14، العدد 2، 1998م، ص 21.

هي عبارة عن عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة⁽¹⁾.

على الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب إن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية⁽²⁾.

4. الحجم: يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي القيمة الدفترية.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلباً فقد يشكل الحجم عائقاً لأداء الشركات حيث إن زيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكبر تعقيداً ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وإيجاباً من حيث إنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وإن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة بالتقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات⁽³⁾، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبين أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية⁽⁴⁾.

عاشراً: مفهوم خلق القيمة وأهدافه

اهتم الاقتصاديون الأوائل والدارسون لمفهوم القيمة بمعدل الفائدة على التدفقات النقدية وكذلك الدراسات المعروفة لفيشر (1907 – 1930) وويليامز (1938) اللذان عرضا معنى مالي للقيمة يجمع بين سعر الأصل أو ثمنه والدخل المحتمل الحصول عليه فالفكر الأكاديمي الأكثر حداثة الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة كان الاهتمام به بارزاً في أعمال كل من هيكس ومخلوف (1984)، رابابورت (1986)، كوبلاند وكولار ومارين (1990) - (1996)، أولسن (1990 – 1992)، ستوارت (1991) وفلثام (1995). حيث أن مفهوم خلق القيمة برز بوضوح في عقد التسعينات من القرن العشرين وأصبح بمثابة مسار استراتيجي لعدد كبير من المنشآت الاقتصادية ونعني دائماً بمصطلح خلق القيمة إيجاد قيمة للسهم وانطلاقاً من ذلك فهذا المفهوم يكرس وضع المساهم في خدمة إستراتيجية المنشأة⁽⁵⁾.

ويرى البعض أن تطور هذا المفهوم وتبلور ظروفه، يمكن عرضها فيما يأتي:

1. الحاجة إلى الأموال والمنافسة: فتطور مفهوم خلق القيمة لحملة الأسهم سمح للمنشآت بطلب مختلف حاجياتها مما أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة في سنوات الثمانينات من القرن الماضي الأمر الذي أدى إلى تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين في سوق رأس المال، فساد عدم التنظيم المالي وصعب من حرية اقتناء الأموال بصفة مباشرة من السوق المالي مما جعل المنشآت تبحث عن معيار تحتكم إليه لتحقيق الاستقرار المالي لا سيما في ظل المنافسة الشديدة من أجل الحصول على الأموال ونمو الاقتصاديات العالمية بحيث برزت بعض القواعد المحاسبية والمالية مثل خلق القيمة ويبدو ذلك واضحاً من خلال نجاح بعض الشركات التي تهتم

1- شاكر الخشالي، مرجع سابق، ص115.

2- محمد الذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، عمان: الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، 1999م، ص32.

3- سوزان حسن عبد، الإفصاح عن المعلومات القطاعية للشركات الصناعية الأردنية متعددة المنتجات، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، 2003م، ص34.

4- Makhamreh, Muhsen, "Affecting Corporate Performance In Jordan", Dirasat, vol XIII, no. 3, 1986, p7.

1- هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات وقياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، بغداد: جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 7، 2010م، ص240.

بالرفع المالي، فضلاً عن التوجهات التي تميل إلى التركيز على دور السوق في التقييم كانعكاس للتوجهات العالمية على المستوى المالي⁽¹⁾.

2. بروز حملة الأسهم: ظهور مجموعات عديدة تمثل نشاط حملة الأسهم ففي التسعينات من القرن الماضي تجسد ذلك في صناديق الاستثمار وصناديق التقاعد والمنظمات الأخرى المسيرة لمنتجات الادخار الجماعي والتي كانت تهدف إلى إيجاد مكانة لحملة الأسهم لتحقيق استقرارهم وتمكينهم من المطالبة بمردودية مقبولة في إطار ظروف السوق ، فتطور مفهوم خلق القيمة ميزته العودة القوية لحملة الأسهم في الدول الأوربية ولقد اتضح ذلك بعد تداول العملة الأوربية الموحدة (اليورو) والتي أسهمت في إبداء شفافية الاستثمارات بتشكيل محفظة مالية تتميز بالتنوع في إطار التوجهات الإستراتيجية للشركات مما أعطى مزيد من الدعم لحملة الأسهم في ممارسة الضغط على هذه الشركات⁽²⁾.

إحدى عشر: أثر التغيير الإداري للسياسات المحاسبية علي كفاءة تقويم الأداء المالي:

تؤثر السياسات المحاسبية التي تستخدمها المنشآت علي نوعية المعلومات المحاسبية المنشورة في قوائمها المالية وفاعليتها وكميتها حيث إن اختيار سياسة محاسبية معينة يؤثر علي أرقام بنود القوائم المالية ومن ثم التأثير علي المؤشرات المالية المستخرجة من القوائم المالية أن تغيير السياسات المحاسبية البديلة التغيير الإداري للسياسات المحاسبية ينتج عنه تقلب قيمة الدخل بين الفترات المالية وبالتالي اختلاط تأثير تغيير السياسات المحاسبية مع التأثير التغيير في مستوى الأداء الاقتصادي للمنشأة عند تقويم وتحليل نشاطها وأن القائم بعملية تقويم الأداء قد تواجهه مشاكل وصعوبات قد تؤثر علي نتائج عملية تقويم الأداء ومن ثم التأثير علي كفاءة عملية تقويم الأداء المالي للمنشأة من هذه الصعوبات اختلاف المعايير والأسس المحاسبية لترتيب البيانات المالية بين المنشآت التغيير الإداري للسياسات المحاسبية كما إن من قصور مؤشرات التحليل المالية اختلاف السياسات المحاسبية لتصنيف العناصر والاعتراف بالأصول والخصوم ومعالجة الإيرادات والمصروفات للمنشآت التغيير الإداري للسياسات المحاسبية ، ويؤثر التغيير الإداري للسياسات المحاسبية على تقويم الأداء المالي من خلال تأثيره على مقاييس الربحية ومن ثم لا تعتبر أساساً عادلاً للمقارنات الرأسية والأفقية ، والتأثير على أداء المنشآت وتقدير القدرة الكسبية للمنشأة وأسعار الديون وأسهم حقوق الملكية ومن التأثير على عمل ونتائج المحللين الماليين والتأثير على أداء المنشآت⁽³⁾.

يستنتج الباحث من عرض أثر التغيير الإداري للسياسات المحاسبية على كفاءة تقويم الأداء المالي بأنه يؤثر على:

1. مدخلات كفاءة تقويم الأداء المالي التي تتمثل في القوائم المالية والمؤشرات المالية والموازنات التخطيطية والشخص القائم بعملية تقويم الأداء المالي في أداء عمله.
 2. مخرجات كفاءة تقويم الأداء المالي التي تتمثل في المؤشرات المالية من القوائم المالية ونتائج الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية وتقارير الكشف عن الضعف وإرشادات المعالجة له.
 3. الأداء الفعلي للمنشآت جزء منه ناتج عن التغيير في السياسات المحاسبية مما يؤثر على كفاءة الموازنات التخطيطية كأداة لتقويم الأداء المالي بمعنى أن الوصول إلى الأرقام المحددة مسبقاً في الموازنات التخطيطية قد يكون جزء منه نتائج عن التغيير في السياسات المحاسبية.
 4. نتائج تقويم الأداء المالي للمنشأة عبر الفترات المتعاقبة وبين المنشآت المختلفة.
- اثني عشر: العلاقة بين الإفصاح عن استدامة البنوك وأدائها المالي:

1- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص88.

2- محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص98.

3- الياس بن سامي، يوسف قريشي، التفسير المالي الادارة المالية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م، ص120.

مما لا شك فيه أن من الصعب تحديد العلاقة بين الأداء المستدام والأداء المالي في البنوك لأن هناك محاولات عديدة لاختبار وتحليل العلاقة بين الأداء المستدام وأداء الوحدات الاقتصادية بصفة عامة وهذه المحاولات أسفرت عن نتائج متضاربة وأكد علي ذلك Piatti وأوضح أن بعض الدراسات توصلت إلي أن العلاقة ايجابية وأخرى توصلت لعلاقة سلبية فيما توصلت دراسات إلي انه لا توجد علاقة بينهما ويوضح أن السبب في ذلك هو الاعتماد علي الأداء المستدام وليس الإفصاح عن الاستدامة. وذلك لأن الاستدامة عندما تتأثر بالأرقام المحاسبية تجعل من الممكن معرفة تأثيرها علي الأداء المالي في لذلك سيتم اختبار العلاقة بين الإفصاح عن الاستدامة والأداء المالي في الوحدات الاقتصادية ثم اختبارها في البنوك⁽¹⁾.

ثلاثة عشر: العلاقة بين توجه العملاء والأداء المالي:

فرضت البيئة التسويقية المعاصرة على المنظمة تبني توجهها جديدا في نشاطها وأهدافها، وهو التوجه نحو العميل، وذلك بجعله يتصدر قائمة أولويات وأهداف المنظمة حيث أصبح أثنى أصولها، ومحور إهتماماتها، ومنطلق تركز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها استناداً إلى ما يلي⁽²⁾:

1. جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون العملاء، حيث يعد أهم أصل في المنظمة كما أن تقييم أدائها يعتمد على رضائهم.
2. المهمة الأساسية للمنظمة هي العمل على إكتساب العملاء، والمحافظة عليهم، وكسب ولائهم.
3. رضا العملاء يؤثر في أداء المنظمة.

أيدت ذلك مجموعة من الدراسات والبحوث فقد أكدت دراسة Fathi أن التوجه بالعملاء يؤدي إلى تطوير الخدمات، ويحقق نمو في معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية للبنوك التجارية وذلك لأنه يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء. وان الأرباح تأتي من العملاء الذين يشترون منتجات وخدمات البنوك، واتفقت مع دراسة المرشدي، السهلي التوجه بالسوق والاهتمام بالعملاء والعمل على تحقيق ولائهم يؤثر ايجاباً على معدلات الأداء المالي⁽³⁾.

1: مفهوم الوظيفة المالية:

يمكن التعرف على الوظيفة المالية في منظمات الأعمال عن طريق القرارات المالية الاستراتيجية والخطط والأهداف والسياسات المالية وايضاً بمواجهة المصاعب والعقبات المالية لا شك أن هذه التعريفات تتفق مع طبيعة ومفهوم الادارة ، إذ أن غايتها تحقيق الأهداف المنشودة باتخاذ القرارات الرشيدة مسترشدة بالسياسات الحكيمة للتغلب على المصاعب والعقبات التي تواجهها. في الواقع تمثل هذه التعريفات أغلبية المهتمين⁽⁴⁾.

إلا أننا نرى أن مثل هذه التعريفات لا تستطيع، مع ذلك، أن تكشف أو توضح طبيعة الوظيفة المالية في منظمات الأعمال، رغم أنه ليس خطأ أن نعرف أي إدارة متخصصة أو وظيفة رئيسية عن طريق استراتيجياتها وخططها وأهدافها وسياساتها الخاصة، أو العقبات التي تصطدم بها، إلا أن عدم توضيح محتوى هذه التعريفات يجعلها غامضة أو عاجزة عن تحديد هوية الوظيفة المالية. رغم ذلك إن هذه التعريفات قد نجحت في إثبات والدفاع عن الشخصية المستقلة Independent Personality للوظيفة المالية في عالم المال والأعمال والادارة، إذ تعترف بكيونيتها الذاتية في صر إدارة منظمات الأعمال. ينتج عن ذلك عدم ربط هذه التعريفات – تحديداً – بالوظيفة المالية في المنظمة، بل يمكن أن ننسبها لأي مجال من مجالات الادارة أو التشغيل طالما أنه يستلزم اختيار استراتيجيات، وضع خطط، تحديد أهداف، رسم سياسات وتذليل عقبات ومواجهة تحديات⁽⁵⁾.

1- سوزان حسن عبد ، مرجع سابق، ص134.

2- نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص97.

3- معمر محمد أميبا التومي، مرجع سابق، ص217.

4- محمود عبدالسلام عمر، لجنة بازل بين التوجيهات القديمة والحديثة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، المجلد4، العدد1، 1996م، ص29.

5- لطيف زيود، وآخرون، تقويم أداء المصارف بإستخدام أدوات التحليل المالي، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، كلية الإقتصاد والتجارة، جامعة تشرين، دمشق، المجلد27، العدد2005، 4م، ص161.

من ناحية أخرى، فإن بعض التعريفات التي حاولت حصر المهام Tasks الموكولة للإدارة المالية للمنظمة قد اصطدمت بعقبتين في آن واحد: عدم الشمول من ناحية وعدم التوحيد من ناحية أخرى لهذه الوظيفة؛ حيث إدعت هذه التعريفات القدرة على نمذجة الحدث المالي Financial Action Modelisation بدقة تبعاً لاختلاف المستوى التنظيمي للوظيفة المالية⁽¹⁾.

كذلك هناك المجموعة الثالثة المسماة "الجماعة النقدية" Monetary Group إذ نسبت للوظيفة المالية كل عملية تأخذ مظهراً نقدياً؛ وهنا يثار التساؤل هل مهمة الوظيفة المالية هي التعبير عن أنظمة وعمليات المنظمة في شكل وحدات نقدية؟ يبدو هذا التعريف واسعاً حيث أن معظم إن لم يكن كافة الأحداث في منظمات الأعمال يتم ترجمتها إلى نقدية (خارجة ودخلة) عاجلاً أو آجلاً بالرغم من أن النفقة والعائد يمثلان حقيقة أساسية في منظمات الأعمال حتى بالنسبة للأشياء غير المادية⁽²⁾.

أما وجهة النظر الاستراتيجية، هل تستطيع الوظيفة المالية تهيئة وإعداد القرارات المؤمنة لفعالية الأهداف المنشودة وكفاءة استخدام الوسائل المتاحة؟ تحدد الإجابة - في الواقع - في إطار وجود الاستراتيجيات التي تختارها المنظمة إذ يجب أن تؤدي إلى تقدمها وتحفيزها ونموها⁽³⁾.

بينما وجهة النظر التشغيلية هل تنشأ الوظيفة المالية لمواجهة وتجاوز المصاعب والعقبات مثل دعم التوازن المالي، تأييد الحد الأدنى من الربحية والحفاظ على المستوى المعقول من السيولة واليسر المالي⁽⁴⁾. أم إن تعريف الوظيفة المالية يتعلق بكافة التصرفات الخاصة بالحصول على الأموال وحسن استخدامها في المنظمة أي إدارة الأموال.

في الواقع إن صعوبة إمكان تأهيل تعريف وحيد للوظيفة المالية يرجع إلى تعدد خصائصها، أي بمعنى خاصة وحيدة مثل المتغير الفني للوظيفة الانتاجية، وهذا لا يبدو مفاجئاً أو غائباً طالما أن الوظيفة المالية تستعين باختصاصات مهنية أخرى مثل: الاقتصاد، المحاسبة، الاحصاء، الضرائب، الحاسب الآلي، القانون التجاري، أساليب الاستقصاء... الخ. ومن هنا هل تصبح الوظيفة المالية وظيفة طفيلية تعيش عالة وبالتالي اعتماداً على الآخرين⁽⁵⁾.

في رأينا إن استعراض مراحل الوظيفة المالية يسمح بتخصيص مشاغل أو هموم متسقة ومتوافقة معها. الدليل على ذلك العدد المتصاعد من مطبوعات المفكرين والممارسين، مراكز الدراسات، والهيئات المالية المتخصصة كذلك المعاهد المالية؛ فضلاً عن الاتجاه إلى إزدياد ونمو أهميتها في صدر المنظمة، زد على ذلك مجالات التحليل المالي، الاستراتيجية المالية، والرقابة المالية المؤكدة لاستقلال المجال المالي⁽⁶⁾.

كما أن الوظيفة المالية كإحدى وظائف المنظمة المتخصصة وإدارة مستقلة تتمثل في كافة الأنشطة المتعلقة بالمجالات الرئيسية التالية: الاستثمار والتمويل العائد وكيفية التصرف فيه، ذلك بالمشاركة مع الوظائف الرئيسية الأخرى المتخصصة في المنظمة. وفي الواقع نجد أن محوري الوظيفة المالية هما الاستثمار والتمويل حيث أن العائد وكيفية التصرف فيه ما هو إلا تمويل واستثمار أيضاً، إذ أن الأرباح المحققة تعتبر تمويلاً - مصادر مالية - وهي العائد بينما كيفية التصرف فيه هو استثمار سواء بتوزيع جزء منها على المساهمين والآخر لاستخدامه في التمويل الذاتي⁽⁷⁾، كما يبين ذلك الشكل (2/2/3) التالي:

شكل (2/2/3)

1- على سليمان النعماني، مرجع سابق، ص 850.

2- محمود عبدالسلام عمر، مرجع سابق، ص 35.

3- نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 119.

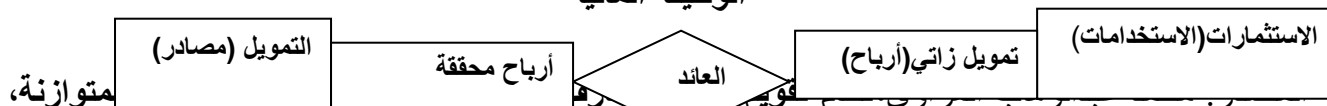
4- الحبيطي قاسم محسن، يحيى زياد هاشم، تحليل ومناقشة القوائم المالية، (بغداد: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002م)، ص 76.

5- المرجع السابق، ص 80.

6- رمضان زيادة، جودة محفوظ، مرجع سابق، ص 119.

7- محمد عبدالوهاب العزاوي، نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة، بغداد: مصرف الرشيد، مجلة الرشيد المعرفي، العدد 5، 2002م، ص 328.

الوظيفة المالية



(بغداد: مصرف الرشيد، مجلة الرشيد المعرفي، العدد 5، 2002م)، ص 330

ومن الشكل (2/2/3) يتضح للباحث أن وظيفة الإدارة تتلخص في التمويل والاستثمار وكيفية التصرف في العائد، وللدائرة المالية معنى أوسع من صفة "المالية" إذ بالإضافة إلى تجهيز وسائل الدفع، فإن الإدارة المالية تلعب دوراً هاماً في التخطيط المالي، إدارة الموجودات ومواجهة المشاكل الاستثنائية وذلك لضمان استمرار بقاء المنظمة في الوجود وفي تحقيق أقصى الأرباح وأقصى العوائد⁽¹⁾.

يرى بعض المؤلفين أن الوظيفة المالية تمثل إدارة التمويل كترجمة للاصطلاح الأجنبي المقابل؛ إلا أن الكاتب يرى عدم صحة هذه الترجمة لسببين: إن هذا الاصطلاح يقابل وذلك فإن ترجمة الاصطلاح الأجنبي هو الإدارة المالية وليس إدارة التمويل، إن إدارة التمويل أو الإدارة التمويلية تقتصر على واحد من محاور الوظيفة فلذلك يعد اصطلاحاً قاصراً ولا يعكس المفهوم الشامل للوظيفة أو الإدارة المالية بالمعنى الصحيح والتي يطلق عليها أيضاً مالية الأعمال⁽²⁾.

يعكس التحليل السابق الأهمية المتزايدة للوظيفة المالية في منظمات الأعمال ويمكن تأكيد هذه الأهمية المتزايدة للوظيفة المالية في منظمات الأعمال ويمكن تأكيد هذه الأهمية بالمقولة المذكورة لأحد كبار رجال الإدارة في كبرى الشركات الصناعية في العالم في عقد السبعينات من القرن الماضي وهي شركة جنرال الكتريك موتورز "إن الأهمية المتنامية لإجراءات رقابة التكاليف تسمح بالتفكير في أن من يعهد إليه بهذه المهمة مدير يتحمل مسؤولية المدير العام، كذلك فإن الواقع المالي يمثل مشاركة منهجية هامة في أساليب الإدارة الاستراتيجية المقترحة من مدرسة بوستن ويتمثل ذلك في تحليل تدفقات النقدية تبعاً للتقسيم الاستراتيجي، توازن تدفقات مختلف الأنشطة وأيضاً توازن مختلف المخاطر⁽³⁾.

على أثر ذلك ينضم المدير المالي إلى الإدارة العليا في المنظمة وحالياً يصل إلى قمته ومن الآن فصاعداً يلعب دوراً أساسياً في تنظيم المنظمة، وتشمل واجباته باختصار: إعداد الموازنة، استثمار وتنمية الأموال في التشغيل، اختيار وتقويم المشروعات الاستثمارية، المساهمة في إعداد الخطة العامة، صياغة الاستراتيجية، الإشراف على حالة السيولة واليسر المالي والائتمان، تقويم الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة، تحديد وتصحيح الانحرافات، تجميع وتوفيق التنبؤات، ملاحظة وتقدير القدرة الإيرادية والكسبية، كذلك مراقبة وتوجيه الأنشطة المالية الأخرى. هكذا يبدو متسعاً مجال ونطاق إدارة الوظيفة المالية، إذ هي تشمل قرارات تشغيلية مثل إدارة النقدية والتمويل في الأجل القصير مثل الائتمانات المصرفية وتشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية مثل اختيار الاستثمارات، التمويل في الأجلين المتوسط والطويل، قرارات الاندماج أو الانضمام، التخطيط والرقابة كذلك تقويم الأداء الكلي للمنظمة⁽⁴⁾.

إن الوظيفة المالية تمثل المحرك الحيوي للمنظمة، ماذا يلزم من أموال؟ ولماذا؟ ومتى؟ ولأي أجل لتمويل مختلف الأنشطة، كيف يمكن تأمين ذلك لضمان نجاح المنظمة؟ ونحن نستعير من التحليل الفسيولوجي الوظيفة العضوية للقلب فننسبها للوظيفة المالية؛ إذ أنها مسئولة عن حياة أو موت المنظمة كما هو الحال بالنسبة لقلب الإنسان تماماً- بمعنى أن المال لمنظمة الأعمال كالدماغ للإنسان⁽⁵⁾.

1- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر: جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2013م، ص 10.

2- المرجع السابق، ص 14.

3- كمال الدين الدهراوي، مرجع سابق، ص 339.

4- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 350.

5- على سليمان النعماني، مرجع سابق، ص 225.

عليه فإن الوظيفة المالية مسئولة عن كافة الأنشطة الرئيسية للتمويل والاستثمار والتصرف في العائد بطريقة تمكن من تعظيم الغاية - كهدف نهائي - لأداء المنظمة، وهكذا تساهم بالتكامل مع باقي الوظائف الأساسية في تحمل مسؤولية بقاء نمو المنظمة⁽¹⁾.

2. تطور الوظيفة المالية:

من الملاحظ أن النظرية الاقتصادية شبه التقليدية - أو قل أيضاً النظرية المالية التقليدية قد خصصت للوظيفة المالية في المنظمة دور المزود بالأموال وإدارتها لذلك نجد أن استخدام اصطلاح "مالية للشركات حيث نشأت الوظيفة المالية في كنف العلم الأم وهو الاقتصاد بهدف مضاعفة الربح هكذا تبنت النظرية المالية الكلاسيكية مضاعفة الربح في ظل مستقبل مؤكد الحدوث. إلا أن هذه النظرية قد انهارت في ظل ظروف عدم التأكد، فضلاً عن أن هدف مضاعفة الربح لم يترك أي فرصة للقرارات البديلة، حينما لا تظهر الأرباح بشكل دائم تحت الرقابة الشديدة للمنظمة، من هنا أصبح تعظيم القيمة هو الخيار الوحيد الأكثر تحققاً من الناحية العملية بالرغم من المظهر غير الموحد. ولقد نشأ مدخل الاتجاه التقليدي للإدارة المالية في بداية العشرينات والثلاثينات. وقد سيطرت الآراء التابعة على الأبحاث والأدبيات في فترة الأربعينات والخمسينات⁽²⁾.

منذ انفصال الملكية عن الإدارة في منظمات الأعمال، فإن الرقابة عليها أعلنت عن مولد وقدم الهدف المالي التقليدي المدعم من الملاك ألا وهو تعظيم القيمة السوقية لسعر السهم رغم أن المساهم ليس المستفيد الوحيد من النجاح المالي والاقتصادي للمنظمة؛ ولكنه غالباً هو الحكم لتحديد القوة المالية لها، وحينئذ كان بزوغ النظرية المالية شبه التقليدية فلقد تنفست هدفاً وحيداً يتمثل في تعظيم ثروة المساهمين عبر معيار مالي هو قيمة أو سعر المنظمة بالبورصة، ولقد أدى مدخل هذه النظرية إلى تعظيم التدفق المالي المنتظر للاستثمار؛ بالبحث عن أقل تكلفة ممكنة للأموال حتى يمكن تعظيم ثروة المساهمين، ومن هنا ظهرت نظرية تكلفة الأموال⁽³⁾.

ترتكز هذه النظرية على الهيكل الأمثل للأموال، وقد قدمت الحصول الأمثل على الموارد كمبرر لسلوك وأداء المنظمة وليس كشرحاً له. من المشاهد أن التطور التاريخي للنظرية المالية يسمح تماماً بإظهار المعيار المالي كأساس لاتخاذ القرار في صدر المنظمة؛ إذ يتعلق بفاعلية وكفاءة الأموال والتي هي مصدر للتمويل مكلف ومحدد.

في الواقع نرى أن المساهمين مهتمين أساساً بتعظيم العوائد النقدية، ذلك لمصلحتهم الخاصة، تستخدم هذه الدخول للتوزيع ولإعادة الاستثمار في أصول منتجة لأرباح إضافية في الأعوام المقبلة. ومما لا شك فيه أن الأداء الجيد للمنظمة يترجم في شكل سعر مرتفع لأسهمها في السوق في الأجل الطويل وليس فوراً. عند هذا الملتقى تتعارض دالة تعظيم منفعة المديرين والمساهمين. غالباً توجد علاقات متعارضة بين المساهمين ومتخذي القرارات من ناحية، وبين المنظمة والمجتمع من ناحية أخرى⁽⁴⁾.

كذلك يظهر تحليل تطور نظرية المنظمة وكمعبر من النظرية المالية التقليدية إلى النظرية المالية شبه التقليدية تغيرات جوهرية تدور أساساً حول مركز اتخاذ القرار ودوافعه الخاصة. فإذا اعتبرنا أن المنظمة تمثل مركز قرار وحيد، محفزة بتعظيم ثروة ملاك (النظرية التقليدية) ثم منظمة/ مالك (النظرية شبه التقليدية) متعارضة بعد ذلك مع إشباع منفعة المديرين (النظرية الإدارية فموجهة فيما بعد إلى الإشباع الأدنى لكل الأطراف) (النظرية

1- الطيب بولحية، عمر بوجمعة، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن علي، الجزائر، العدد 2016، 14م، ص8.

2- محمد سعيد عبدالهادي، الإدارة المالية - الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000م، ص112.

3- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1984م، ص78.

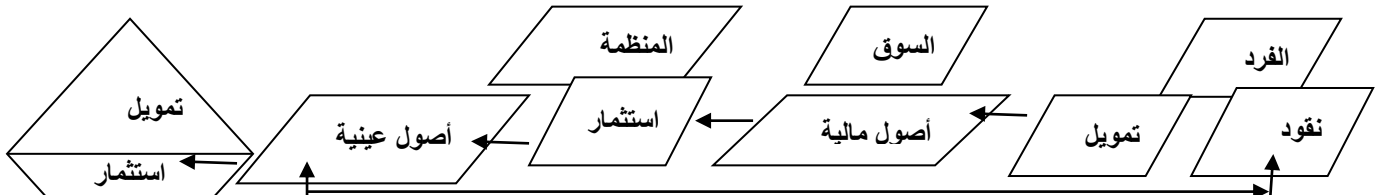
4- المرجع السابق، ص80.

السلوكية) لكي تصل إلى أن المنظمة هي واقع اقتصادي مركب. ونحو 1950 1960م ولدت وبزغت النظرية المالية الحديثة أو المعاصرة وهي تستلزم حتماً تحليلاً معقداً ومركباً⁽¹⁾.

حينئذٍ نرقب أن النظرية المالية المعاصرة تكاملت رغم اختلاف الأهداف وتعدد الأبعاد باحثاً عن كيفية التطبيق. لقد اعترفت هذه النظرية بسيادة المنظمة وقدرتها التفاوضية ومن ثم تتخذ المنظمة قراراتها في ضوء أهدافها الخاصة وتبعاً لنظام قيم اتفاقي للمشاركين خاضعة لهيكل القدرة القرارية القائم. يحدد هذا الهيكل العقوبات الخاصة بالمنظمة، إذ تنشأ العقوبات الداخلية عن تكيف هيكل السلطة القرارية مع شروط السوق وتتحول إلى سلوك خاص بهذه المنظمة والذي يشترك بدوره مع سلوك المنظمات الأخرى كوحدات اقتصادية مشاركة ليشكل في النهاية مع المتغيرات البيئية الأخرى العقوبات الخارجية لكل منظمة⁽²⁾.

حيث أي صعوبة تأتي نتيجة لنسبة القدرة الذاتية إلى عدم توافق العلاقات، فيظل النظام متوازناً طالما أمكن تجاوز هذه الصعوبة بأشباعها بتوافق مستوى الاشباع مع سلوك ممثله الخاص وعادة تحدد منظومة أهداف المنظمة كحاصل قسمة النتائج لكي يكافئ كل مشارك في الأنشطة؛ ويقول آخر اتفاق مصالح غالباً متعارض⁽³⁾. ووفقاً لرؤية البروفيسور Conso تعد النظرية المالية المعاصرة نموذجاً خارجياً للمنظمة خاضع – عبر الفصل: بين رأس مال اقتصادي ورأس مال مالي – لقوانين سوق الأصول المالية كما يلي:

الشكل (3/2/3)
قوانين سوق الأصول المالية



المصدر: جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، (بيروت: دار النهضة العربية للنشر، 1984م)، ص 80.

من الشكل (3/2/3) وهو قوانين سوق الأصول المالية، لقد أدى التطور الاقتصادي المعاصر إلى نشأة علم التنظيمات وموضوعه هو دراسة تشغيل وتنمية المجموعات البشرية المنتظمة في ممارسة نشاط ما أي كانت أهدافها.

في الواقع تمثل نظرية المنظمات آخر مشاركة على طريق البحث والتطوير في إدارة المنظمة فمن الواضح أن المداخل الطبيعية والاجتماعية والتحليل المنهجي قدم إليها أدوات تحليل جديدة تصور هذه النظرية المنظمة كمركز قرارات ذا سيادة ومستقبل. وطالما أن المنظمة تتكامل مع بيئتها المتسقة والمتوافقة حالياً فيجب عليها إذاً أن تتكيف دائماً مع متطلباتها⁽⁴⁾.

إن لكل منظمة هدف نهائي ألا وهو بقاؤها، من ناحية أخرى هذا البقاء مشروط بتحقيق هدفين رئيسيين هما أمان وتطور المنظمة، وعادة تركز استراتيجية أي منظمة على دافع البقاء. فمن جانب تستطيع المرونة والنمو، وأن تقدم للمنظمة دعائمين أساسيين؛ بينما من جانب آخر يحرك هدف الأمان والسيادة في الأجل الطويل احتياجات المنظمة للنمو والتطور فهي تحمي بقائها.

1- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م، ص 110.

2- المرجع السابق، ص 112.

3- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 90.

4- جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 91.

بشكل آخر لا تستطيع المنظمة دعم بقاؤها في بيئة تنافسية لفترة طويلة دون نموها وتطورها ومن ثم فإن المنظمة التي لا تتطور ولا تنمو تحفر قبرها بيديها عاجلاً أو آجلاً⁽¹⁾.

من الملاحظ مع ظهور النظرية الاقتصادية للتقويم باستخدام التدفقات النقدية، فإنها تؤمن الانتقال من نظرية الأسواق إلى السياسة الخاصة بالمنظمة وفي الحقيقة يستند مدخل التدفقات النقدية، إلى التحركات المالية والنقدية المؤدية إلى تغيرات في الأرصدة، ومن ثم تكشف عن أسباب هذا التغير وكذلك تفسر ارتباطها بكل من التمويل والاستثمار خلال فترات التحليل⁽²⁾.

بهذه الطريقة اجتاز التحليل المالي الاجراء المنهجي المبني على رؤية هيكلية وساكنة (استاتيكي) في شكل أرصدة معنية بالنتائج إلى إجراء يركز على رؤية عملية وديناميكية في شكل تدفقات مدفوعة بالأسباب، كمؤشر مباشر حتى أن التحكم في حركة التدفقات يؤدي إلى مواجهة أفضل للتحديات المالية، لأن مثل هذه المؤشرات المباشرة مثل (القيمة المضافة، إجمالي فائض التشغيل، الهامش الاجمالي للتمويل الذاتي) تسمح بقياس درجة اشباع مختلف أطراف المنظمة⁽³⁾.

نحن نعرف أن الوظيفة المالية تبحث في تحديد اساس منهجي صحيح لتقويم واستخدام الأموال بفاعلية وبكفاءة في المنظمة، حتى يمكن تحقيق الأهداف المالية في الأجل الطويل بصفة خاصة. يمكن أن يجد هذا الأساس المنهجي دعائمه في المعلومات الملائمة وفي طريقة التحليل الصالحة لتقديم المؤشرات العلمية على طريق إنجاز الأهداف⁽⁴⁾.

أربعة عشر: مفهوم العولمة المالية:

العولمة المالية هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالاندماج المالي مما أدى إلى تكامل وإرتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، ومن ثم أخذت تتدفق عبر الحدود إلى الأسواق المالية⁽⁵⁾.

1. مؤشرات العولمة المالية:

هنالك مؤشرين للعولمة المالية وهما:

أ.تطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأسهم والسندات في الدول الصناعية المتقدمة ، حيث تشير البيانات إلى أن المعاملات الخارجية في الأسهم والسندات كانت تمثل أقل من 10% من الناتج المحلي الإجمالي في هذه الدول عام 1980م، بينما وصلت إلى ما يزيد إلى 100% في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا عام 1996م، وعلى ما يزيد إلى 200% في فرنسا وإيطاليا وكندا في نفس العام⁽⁶⁾.

ب.تطور تداول النقد الأجنبي على الصعيد العالمي، فإن الإحصائيات تشير إلى أن متوسط حجم التداول اليومي في أسواق الصرف الأجنبي قد إرتفعت من 200مليار دولار امريكي في منتصف الثمانينات إلى حوالي 1.2 ترليون دولار عام 1995م، وهو ما يزيد عن 85% من الإحتياجات الدولية لجميع بلدان العالم في نفس العام⁽⁷⁾.

3. أسباب ظهور العولمة المالية:

أ. تنامي الرأسمالية المالية: لقد كان للنمو المتزايد لرأس مال المستثمر في صناعة الخدمات بمكوناتها المصرفية وغير المصرفية، من خلال تنوع أنشطتها وزيادة درجة التركيز، دور أساسي لإعطاء قوة الدفع لمسيرة

1- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص120.

2- عتاب يوسف حسون، تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة تشرين، دمشق، 2007م، ص100.

3- عبدالله الرکوي منوي العززي، تحليل الرفع المالي لأغراض تقويم الأداء، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد2، 2011م، ص260.

4- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص122.

5- صالح مفتاح، العولمة المالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية علوم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد2، 2002م، ص506.

6- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة وإقتصاديات البنوك، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م، ص34.

7- رمزي زكي، العولمة المالية، القاهرة: دار المستقبل العربي، 1999م، ص81.

العولمة المالية، حيث أصبحت معدلات الربح التي يحققها رأس مال المستثمر في أصول مالية تزيد كثيراً عن معدلات الربح التي تحققها قطاعات الانتاج الحقيقي⁽¹⁾.

ب. ممارسة الحداثة المصرفية: بما تتطلبه من نظم ابتكار كثيفة الغنى، وليس مجرد الاتباع القائم أو التقليد لما تم التوصل إليه بل قيام البنوك بعمليات الابداع والابتكار والخلق، والامتداد الأفقي والرأسي لنشاط البنك وخدماته⁽²⁾.

خلاصة البحث الثاني:

تناول الباحث في هذا البحث الأداء المالي في المؤسسات من خلال مفهوم تقويم أداء المؤسسة وأهمية تقويم أداء المؤسسة واتجاهات تقويم أداء المؤسسات (الاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث) والأداء المالي للمصارف ومفهوم الأداء للمصارف وتقويم الأداء وأهميته وأهدافه وتقويم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية ومقومات تقويم الأداء المالي للمصارف والعوامل الداخلية والإدارية والفنية المؤثرة على الأداء وأثر التغيير الإداري للسياسات المحاسبية على كفاءة الأداء المالي وأيضاً الوظيفة المالي وطبيعة تطورها ومفهوم العولمة المالية وأسباب ظهورها .

1- Ana Maria, Kate Phylaktis, Cheg Yan 2016, Hot money I bank credit flows to emerging markets during the banking globalization era, Journal of International money and Finance, Volume 60, p33.

2- Firry Sigh, Ajah Pratap 2010, Global Financial Crunch and India's Economic Growth: A Deep Insight, Indian Journal for Finance, Volume 4, p 12.

المبحث الثالث مفهوم وأهمية وأساليب القرارات

أولاً: مفهوم القرارات:

تواجه الإدارة عدة صعوبات نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين وهذا زاد من تعقيدات المهمة عليها مما يجعلها غير قادرة علي تحقيق أهداف المؤسسة لذا فلا بد من إتخاذ قرارات فعالية إذ تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية التفسيرية إذ تعتبر كذلك عاملاً مشتركاً بين كل الوظائف الإدارية.

من أجل إتخاذ القرارات الفعالية يحتاج متخذ القرار إلي معلومات سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها حيث تكون هذه المعلومات ذات خصائص معينة مثل الملائمة والمصادقية.

تكمن مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار من خلال مراحلها المختلفة التي تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي إلي مرحلة المتابعة والتقييم وككل الوظائف فأن وظيفة المراجعة الداخلية ورغم الإستفادة منها إلا أنها تتلقى عوائق، وللوقوف علي هذه النقاط سيتم التطرق في هذه المبحث الي مفهوم عملية إتخاذ القرار وعلاقة المراجعة الداخلية بإتخاذ القرار والصعوبات التي تواجه المراجعة الداخلية في صنع القرار.

تعرف عملية إتخاذ القرار بأنها الإختبار القائم علي أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدلين متملين أو أكثر⁽¹⁾، وكذلك تعرف علي أنها إصدار حكم معين عما يجب أنه يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعض الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إثباتها⁽²⁾، وأيضاً عرفت بالعملية التي تبني علي الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول الي قرار معين أي الإختبار والتفصيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة حيث ان أساس إتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها الي إيجاد مشكلة تتمثل في الإختبار بين تلك البدائل⁽³⁾، وتعرف كذلك علي أنها العملية التي تقود إلي القرار أي مجموعة الخطوات العلمية المتتابعة في سبيل الوصول إلي إختيار القرار الأنسب والأفضل⁽⁴⁾.

يرى الباحث أن عملية إتخاذ القرار هي الإختيار القائم علي أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر في السوق تخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، زيادة حجم المبيعات والإنتاج وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة والنتائج الغير متوقعة وكذلك بالجور العام الذي تمت فيه عملية إتخاذ القرار هذا يعني أن هذه العملية تتمحور حول المفاصلة والإختبار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.

ثانياً: أهمية إتخاذ القرار:

يمكن توضيح أهمية إتخاذ القرار في الآتي⁽⁵⁾:

1. إتخاذ القرارات عملية مستمرة حيث يمارسها الإنسان طوال حياته اليومية.
2. إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله .
3. القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة .
4. إتخاذ القرارات أساس لإدارة الوظائف المؤسسة.
5. إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ثالثاً: أنواع القرارات:

تتمثل أنواع القرارات في الآتي:

- 1- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م، ص104.
- 2- علي الشرقاوي، العملية الادارية، القاهرة: الدار الجامعة الجديدة، 2002م، ص128.
- 3- إبراهيم عبد الواحد نائب وآخرون، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محسوبة، عمان: دار وائل للنشر، 2001م، ص33 – 34.
- 4- رابح بوقرة، بحوث العمليات مدخل لإتخاذ القرارات، الجزائر: مطبعة الثقة، 2012م، ص12.
- 5- احمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م، ص ص 34-36.

1. القرارات الإستراتيجية:

هي تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة إذن هي القرارات التي تصنع في الإدارة العليا وهي تغطي مدى زمني طويل ينعكس على المؤسسة ككل، كما تعرف بأنها عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة وتتم بتحليل كمي ووصفي⁽¹⁾.

يتم إتخاذ مثل هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المدير) بالنظر لحساسيته ودرجة خطورته على مستقبل المؤسسة، كما تتصف بعدم التكرار وتحظى بدرجة عالية من المركزية في إتخاذها⁽²⁾.

كما أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات إستثنائية يتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية ذات العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المؤسسة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتصب على تحقيق هدف المؤسسة من خلال فهم كيفية إنسياب عملية صنع القرار من خلالها، ويتطلب مهارات إبداعية فلاحطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية⁽³⁾.

2. القرارات التكتيكية:

هذه القرارات يتخذها في الغالب الأقسام أو الإدارات والإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلي توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال كما أن مثل هذه لقرارات تتعلق بكيفية استغلال المواد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء⁽⁴⁾.

3. القرارات التنفيذية:

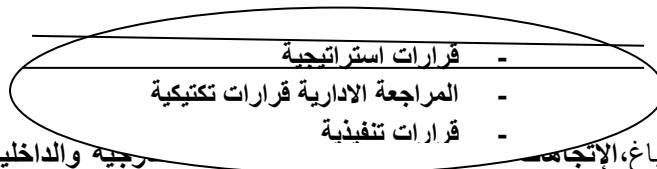
تتعلق هذه القرارات بمشكلات العمل اليومي وتنفذه والنشاط الجاري في مؤسسة ونعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج الي مزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم إتخاذها علي ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها كما أن إتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية هذا فضلا عن كون أن مثل هذه القرارات هو قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار والتسويق والتخزين وبصرف العلاوات الدورية وبتوزيع الأعمال علي العمال والمشكلات البسيطة التي تظهر في المستويات الدنيا من الإدارة والورش⁽⁵⁾.

من خلال عرض هذه المستويات الثلاثة من القرارات وتأثير المراجعة الإدارية عليهم يمكن تمثيلها في الشكل

الشكل (1/3/3)

التالي:

مستويات القرارات وتأثير المراجعة عليهم



المصدر: أحمد عبدالمولى الصباغ، الإنتاج، رجبية والداخلية، (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1990م)، ص56.

- 1- منعم الزمير الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية- مدخل كمي، عمان: دار اليازوري للنشر، 1998م، ص5.
- 2- ستيفن موسكرف، سيمكن مارك، نظم المعلومات المحاسبية لإتخاذ القرارات، ترجمة: كمال الدين سعيد، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001م، ص32.
- 3- منصور كاسر، نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم وطرائق كمية، عمان: دار حامد للنشر، 1999م، ص47.
- 4- عبدالحى مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في إتخاذ القرارات، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 1992م، ص130.
- 5- المرجع السابق، ص135.

من خلال هذا الشكل (1/3/3) يمكن إيضاح أن كل مستوى من المستويات الثلاثة يؤثر فيه من قبل المراجعة الإدارية بحيث تلعب هذه الأخيرة دور كبير في عملية صنع القرار وفي كل مستوى من المستويات الظاهرة علي الشكل حيث يتم استشارة والمراجع الإداري عند الوقوف علي قرار معين أو العمل بما ورد في تقاريره من توصيات واقتراحات حول العمليات التي تم مراجعتها⁽¹⁾.

رابعاً: تصنيف القرارات:

1. تصنيف القرارات بحسب أهميتها:

إن تصنيف القرارات بحسب أهميتها علي إستراتيجية وتكتيكية وتنفيذية وإن كان يبدو سهلاً من الناحية النظرية إلا أن تطبيقه في الواقع العلمي يبدو صعباً لأن ذلك يتطلب وجود وسائل دقيقة تستخدمها الإدارة للتمييز بين المشكلات الإستراتيجية والمشكلات الروتينية اليومية ومن هنا تبدو صعوبة وضع حدود فاصلة بين الأنواع الثلاثة القرارات بسبب تداخل هذه الأنواع الذي يقتضيه تداخل وتشابك وتعدد المشكلات الإدارية وبالتالي تداخل وتشابك القرارات التي تتخذ لحلها⁽²⁾.

2. تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

أ. القرارات المبرمجة (المعدة): إن مثل القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلي تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل العمليات الكتابية وغير الفنية وغالباً ما تعد مقدمة للإجراءات الشكلية التي تمر بها عملية اتخاذ هذه القرارات البسيطة ومن أمثلة هذه القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمين أو منح إجازة اعتيادية أو التصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمي وتوزيع المكاتب أو صرف مبلغ معين أو الإعلان عن مناقصة.

ب. القرارات غير المبرمجة: تتصف هذه القرارات بعدم تكرار بمعنى أن المشكلات والمواقف التي تقتضي اتخاذ القرارات بشأنها لا تتكرر باستمرار أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة مثل هذه القرارات تتميز بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلي تفكير طويل كما تتطلب من متخذها جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة ففي هذا الإطار لمراجعة الداخلية الدور الكافي في ضمان ذلك لمتخذ القرار بالإضافة إلي إجراء البحوث والدراسات واستطلاعات لرأي تمهيدا لاتخاذها ولقد وصف جور مثل هذه القرارات بأنها قرارات إبداعية وأن صعوبتها نابعة م كونها تهدف إلي مواجهة مشاكل ومواقف جديدة وأنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في إجراءات وسياسات العمل ومن أمثلة هذه القرارات القرار الصادر بشأن إنشاء فرع جديد أو تحديد سياسة توزيع الأجور زيادة رأس المال أو التخفيض منه.

إن للمراجعة دور مهم في إعطاء الاقتراحات من خلال التقارير التي يمكن أن ترفعها هذه الأخيرة للإدارة العليا بشأن صلاحية ومدى تنفيذ القرارات المتخذة بشأن المشاكل المعهودة وكذلك القرارات المتخذة بخصوص المشاكل والمواقف الجديدة وهذا بتوفير كما كافيا من المعلومات الموثوق فيها والآنية⁽³⁾.

3. تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

يصنف بعض علماء الإدارة القرارات الدارية وفقاً لأسلوب اتخاذها الي نوعين:

أ. القرارات الكيفية (الوصفية): هذا النوع من القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد علي الأساليب التقليدية القائمة علي التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربته ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات وخلفيات المدير الذي يتخذها.

1- أحمد عبدالمولى الصباغ، مرجع سابق، ص 57.

2- عبد الحي مرجعي، مرجع سابق، ص 139.

3- عبد الحي مرجعي، مرجع سابق، ص 140.

ب. القرارات الكمية (المعيارية): هذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد علي الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد ذلك علي القواعد والأسس العلمية التي تساعد علي اختيار القرار الذي يؤدي الي زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرار وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والتغيرات المؤثرة في عمل اختيار البديل الأنسب والمراجعة الداخلية أهمية كبرى في تحسين المعلومة من شكلها البسيط الي معلومة ادارية يمكن الاعتماد عليها في عملية صنع القرار وذلك بإضفاء الصبغة الشرعية والصحيحة والسليمة وغير المكلفة وفي الوقت المناسب⁽¹⁾.

4. تصنيف القرارات وفقا لنمط القيادي لمتخذها:

تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلي نوعين:

أ. قرارات أوتوقراطية (انفرادية): يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها علي موظفيه دون اعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً وهو بهذا لا يعطي رؤوسيه أية فرضه للمناقشة فيما يقرر ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله وقد كشفت بعض الدراسات في ذا المجال عن المديرين الذين ينفردون باتخاذ مثل هذه القرارات كان ينقسم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب علي الأمور كما تنقسم القدرة علي التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية وأنهم يركزون اهتمامهم علي تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع رؤوسيههم وأدنى الآثار التي تترتب علي قراراتهم تكون سلبية وينعكس تأثيرها السلبي علي التنظيم والعاملين فيه.

ب. القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة): هي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد علي قبولها وعدم معارضتهم لها بعد اصدارها⁽²⁾.

5. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

تصنف القرارات حسب هذا المدخل الي:

أ. القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد: تتخذ هذه القرارات التي بعد توفر المعلومات المطلوبة عن مشكلة محل القرار وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا اذ يكون أمامه عدة بدائل متاحة ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد تتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان عليها إلي نتائجها.

ب. القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: إن مثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة علي المشكلة محل القرار أو حتى لا تتوافر أية معلومة عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة الغير معروفة فيتخذ المدير قرارا غامضا لحاها وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد علي القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات الموقعة من نتائج القرارات والوصول إلي أحد البدائل المتاحة⁽³⁾.

يتجلى كذلك في هذا النوع من القرارات دور المراجعة الداخلية وهذا من خلال حرصها كل الحرص علي توفير درجة من الدقة للعمل علي أساسها لاتخاذ قرارات أكثر صوابا وفي ظل هذه الظروف يحتاج متخذ القرار الي

1- منعم الزمير الموسوي، مرجع سابق، ص43.

2- احمد ماهر، مرجع سابق، ص40.

3- المرجع السابق، ص56.

تقرير المراجع الداخلي لجعل منه داعماً يعتمد عليه في اختيار ومباشرة القرار كما أن للمراجعة الداخلية دوراً كذلك في اكتشاف هذا النوع من المشاكل وظروفها⁽¹⁾.

خامساً: أساليب اتخاذ القرارات.

إن هذه الأساليب كانت انعكاساً للمفاهيم الإدارية التي يقوم عليها كل من الدخل الذي يعتبر أن يعتبر الإدارة هي فن والمدخل الذي يعتبر أن الإدارة علم ففي حين عكست المفاهيم الإدارية التي تغلب الجانب الفني للأداء أساليب غير عملية في اتخاذ القرارات تقوم على التخمين والحدس والخبرة السابقة والاستعداد الطبيعي لمتخذ القرار نجد أن المفاهيم الإدارية التي تغلب الجانب العلمي للإدارة على الجانب الفني عكست أساليب علمية لاتخاذ القرارات تقوم على إتباع الخطوات المنطقية للتفكير وإتباع المنهج العلمي في تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وإخضاع النتائج للمقارنة والتجربة والاستنتاج⁽²⁾.

ترتيباً على ذلك درج الكثير من كتاب الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما:

1. الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:

يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب وأية ذلك أن تدرج المدير في سلم الهرم الإداري ومشاركته في اتخاذ القرارات ومعاينته للبرامج والمشاريع الإدارية التي تنجح أو تفشل وفترات التأمل التي يقضيها في التفكير والتحليل والتقييم للمواقف التي تواجه كل ذلك وغيرها من الأمور تختزن في ذهنه ويكون لها أثر إلى حد ما في مواجهة المشاكل أو المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار معين. ولا تقتصر الخبرة المعينة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربه في ظل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها كما يمكنه الاستفادة من خبرات وتجارب المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل أو تركوا العمل لأسباب أو لأخرى إلا أن من أبرز المآخذ على الأسلوب أن هناك بعض المخاطر قد تترتب على اعتماد المدير خبرته السابقة في اتخاذ قراراته لأن مثل هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل كما أنها في الغالب تتأثر بمستوى إدراك مختلف عن المشكلات الجديدة (الحاضرة) وفي مثل هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضي على تجارب الحاضر⁽³⁾.

2. إجراء التجارب:

لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العلمية ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات وذلك من خلال إجراء الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العلمية وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير من أن يتعلم من أخطائه ومحاولة تلاقي هذه الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلاً ومن المآخذ على أسلوب إجراء التجارب أنه أسلوب باهظ الثمن وفادح

1- إبراهيم نائب عبد الواحد وآخرون، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محسوبة، عمان: دار وائل للنشر، 2001م، ص30.

2- أحمد عبدالمولى الصباغ، مرجع سابق، ص71.

3- سليم بطرس جلد، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2009م، صص66-70.

التكاليف ويستنفذ الكثير من الجهد ووقت المدير متخذ القرار اذ ينبغي اجراء التجارب للحصول علي المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة التي تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب⁽¹⁾.
كما إن من أساليب إتخاذ القرارات تتعدد وتتنوع في صعوبة إتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج، وفيما يلي عرض لأهم الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات والتي يمكن تقسيمها إلي قسمين:

1. الأساليب التقليدية: يقصد بها تلك التي تفتقد للتدقيق والتمحيص العلمي والتي لا تتبع المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرارات⁽²⁾.
 - أ. أسلوب الحكم الشخصي.
 - ب. الخبرة والمعرفة.
 - ج. إجراء التجارب.
 - د. دراسة الآراء والمقترحات.
2. الأساليب العلمية: في هذه الأساليب يتم الإعتماد علي النماذج الرياضية والحاسبات الإلكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول الي القرار المناسب وهو أسلوب يهدف الي تقنين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول الي إتخاذ القرار المناسب⁽³⁾.
 - أ. بحوث العمليات⁽⁴⁾.
 - ب. نظرية الاحتمالات.
 - ج. أسلوب شجرة القرارات.
 - د. نظرية المباريات الإدارية⁽⁵⁾.
 - هـ. أسلوب التحليل الحدي.
 - و. أسلوب دراسة الحالات.
 - ز. أسلوب البرمجة الخطية⁽⁶⁾.

سادساً: عناصر عملية إتخاذ القرار:

تتمثل عملية إتخاذ القرار في العناصر التالية:

1. متخذ القرار: قد يكون فرد أو جماعة حسب الحالة وأيا كان متخذ القرار فليده السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون أو النظام الداخلي في إتخاذ القرار وفقا مذكرة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. موضوع القرار: تتمثل في المشكلة أو المسألة التي تستوجب من متخذ القرار وضع حل مناسب.
3. الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير سلوك أو تصرف معين يراد به القيام من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين⁽⁷⁾.
4. المعلومات والبيانات: عند إتخاذ القرار حيال موضوع معين أو مشكلة ما، لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما والمعلومات تكون علي الماضي والمستقبل عن طريق التنبؤ.

1- منعم الزمير الموسوي، مرجع سابق، ص51.

2- إبراهيم نائب عبد الواحد وآخرون، مرجع سابق، ص34.

3- سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص77.

4- نواف كنعان سالم، إتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة، 2006م، ص191.

5- سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص74.

6- نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص197.

7- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2008م، صص141-139.

5. التنبؤ: هو شيء أساسي لمتخذ القرار وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها في المؤسسة فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع كما ما سوف يحدث في المستقبل.
6. البدائل: هو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة الموضوع أو المشكلة ما فتحديد البدائل يعطي فرصة لإختيار الأفضل.
7. القيود: يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند إتخاذ القرار وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها ومن أمثلة هذه القيود الإمكانيات المالية محتوى الدخل مستوى كفاءة العاملين... الخ⁽¹⁾.

سابعاً: تصنيف القرارات:

يصادف الفرد في المؤسسة وفي أي موقع من ومواقع العمل وفي أي نوع من النشاطات العديدة المواضيع والمشاكل التي تتطلب منه إتخاذ القرارات بشأنها ويختلف نوع القرار باختلاف موقعه والمؤسسة التي يعمل بها أو التي يتعامل معها⁽²⁾، ومنه نميز عدة أنواع للقرارات تصنف تبعاً لبعض المعايير نذكر منها:

1. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية: وتنقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى:

- أ. قرارات متعلقة بالعنصر البشري.
- ب. قرارات تتعلق بالإنتاج.
- ج. قرارات متعلقة بالتسويق.
- د. قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية.
- هـ. قرارات متعلقة بالتمويل.

2. تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها⁽³⁾:

- أ. القرارات المبرمجة.
- ب. القرارات غير المبرمجة.

3. تصنيف القرارات وفقاً لمدى توفر حجم المعلومات⁽⁴⁾:

- أ. في حالة التأكد الكامل.
- ب. في حالة المخاطرة.
- ج. في حالة عدم التأكد.

4. تصنيف القرارات وفقاً للمشاركة في إتخاذها⁽⁵⁾:

- أ. القرارات الفردية.
- ب. القرارات الجماعية: وهي الأفضل لأنها تحقق عدد من الفوائد نذكر منها (تكملة المعلومات بسبب عدد المشاركين، إرتفاع عدد البدائل، وتنوع الخبرات، إرتفاع مستوى شرعية القرارات الجماعية، قبول المنفذين لها والمتأثرين بها).

5. تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية⁽⁶⁾:

- أ. القرارات الإستراتيجية وهي طويلة الأجل وتتبنى علي أهداف المؤسسة.

1- المرجع سابق، ص 101

2- جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الإقتصاد وعلوم التسير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر، 2009م، ص 97.

3- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، دت، ص 131.

4- خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار، عمان: دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م، ص 21-22.

5- علي علاونة وآخرون، الأساليب الكمية في إتخاذ القرار، عمان: مركز يزيد للنشر، 2006م، ص 122-123.

6- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2002م، ص 36-37.

ب. القرارات التكتيكية تعنى بتطبيق القرارات المتخذة علي مستو الاستراتيجي لتحقيق أهدافها.
ج. القرارات التشغيلية تعنى بتنفيذ مهام محددة لضمان الكفاءة والفعالية.

ثامناً: علاقة المراجعة الداخلية باتخاذ القرارات:

إن أي قرار يجب أن يمر علي عدة مراحل وخطوات وذلك من أجل الخروج بقرار سليم وفعال وتبدأ المراحل من تحديد المشكلة إلي إختيار البديل وتنتهي إلي تنفيذه إلا أن هذه المراحل والخطوات لا يمكن أن تكون دون توفر المعلومات المناسبة وذو خصائص متميزة لإختيار الحل الأفضل لتلك المشكلة ورغم كل هذا لا تخلو أي عملية إتخاذ القرار من العوامل المؤثرة فيها⁽¹⁾.

تاسعاً: تعريف المعلومات المحاسبية:

هي كل المعلومات الكمية وغير الكمية التي تخص الأحداث الإقتصادية والتي تتم معالجتها والتقارير عنها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المقدمة للجهات الخارجية وفي خطط التشغيل والتقارير المستخدمة داخليا وبذلك فهي تمثل ناتج العمليات التشغيلية التي تجري علي البيانات المحاسبية بما يحقق الفائدة من استخدامها⁽²⁾، كما تعرف المعلومات المحاسبية أيضا بأنها كافة المعلومات الناتجة عن قيام المؤسسة بوظائفها المختلفة من شراء إنتاج تمويل وبيع سواء كانت وصفية أو كمية⁽³⁾.

ويرى الباحث أن تعريف المعلومات المحاسبية بأنها مجموعة من البيانات المحاسبية يتم تجميعها وقياسها ومعالجتها وإخراجها في شكل تقارير وقوائم مالية تساعد في عملية إتخاذ القرار الرشيد.

عاشرأ: خصائص المعلومات المحاسبية:

هناك عدة خصائص تميز المعلومات المحاسبية وذلك من اجل تحقق الفائدة المرجوة منها وتنقسم هذه الخصائص إلي⁽⁴⁾:

1. الخصائص الأساسية ويمكن تلخيصها كما يلي:
 - أ. الملائمة وحتى تمتلك المعلومة خاصية الملائمة يجب أن يتوفر فيها (التوقيت الملائم، القدرة علي التنبؤ بالقدرة علي إعادة التقييم).
 - ب. الموثوقية إن درجة الوثوق بالمعلومات المحاسبية تعتبر إنعكاسا واضحا للأدلة الموضوعية ولكي تتصف المعلومات بالموثوقية ينبغي إرساء أسس محاسبية ثابتة(الصدق في التمثيل، إمكانية التحقق والتثبيت من المعلومات، حيادية المعلومات).
2. الخصائص الثانوية: يجب أن تكون المعلومات المحاسبية قابلة للمقارنة بين الوحدات الاقتصادية بعضها البعض وأن يكون هناك اتساق وانتظام في تطبيق نفس الأساليب وهي (القابلية للمقارنة، الإتساق)⁽⁵⁾.
3. خصائص مرتبطة بالمستخدمين: هناك مواصفات ترتبط بالمستخدمين للقوائم المالية مثل درجة الفهم فهذا ضروري لتكون المعلومات المحاسبية ذات فائدة لمتخذي القرارات والمعلومات لن تكون مفيدة في إتخاذ القرار إذا لم يتم فهمها حتى ولو كانت معلومات ملائمة وموثوق فيها وتعتمد درجة الفهم علي مواصفات

1- محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 1998م، ص45.

2- بشير بن عيشي، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي علي جودة المعلومات المحاسبية، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الملتقى الدولي حول معايير المحاسبة الدولية في تفعيل أداء المؤسسات والحكومات، اتجاهات النظام المحاسبي الجزائري علي ضوء التجارب الدولية، 24-25 نوفمبر 2014م، ص231.

3- حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، القاهرة: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009م، ص171.

4- تيجاني بالرقى، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في الأسواق المالية الناشئة، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 14-15 ابريل 2009م، ص502-504.

5- سليمة نشنش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 14-15 ابريل، 2009م، ص545.

المستخدم والمواصفات الخاصة بالمعلومات فالتقارير والقوائم المالية تقدم للمستخدمين الذين لهم قدر معقول من الأنشطة الاقتصادية والذين لديهم الرغبة في دراسة المعلومات المقدمة بقدر معقول من الإهتمام⁽¹⁾.

4. إحدى عشر: المعلومات المحاسبية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات:

يتوقف نجاح أي مؤسسة علي وجود ثلاثة عناصر أساسية هي الإدارة ورأس المال والقوى العاملة ولعل العنصر الأكثر أهمية هنا هو الإدارة باعتبارها المحرك والمنظم والمخطط للعناصر الأخرى وبالقدر الذي تكون قراراته فيه خطط وقرارات الأدوات سليمة يكون نمو وتطور المؤسسة سريعا نحو النجاح ولكن متى تكون قرارات الإدارة صائبة وصحيحة وهل يفترض أنها دائما كذلك يعتقد لان ذلك يتوقف علي توفير معلومات سليمة وصحيحة تبنى علي أساسها القرارات والكم الأكبر من هذه المعلومات تعالج وتحضر في الدائرة المؤسسة ومن تحويلها الي لغة تعتمد عليها إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

يقال بأن إتخاذ قرار جيد يعتمد بنسبة 90% علي المعلومات 10% علي الذكاء والإلهام فكل القرارات تتطلب معلومات والغرض الرئيسي علي المعلومات هو من أجل استخدامها للوصول إلي القرارات وتنفيذها وتثبيتها وحقيقة الأمر فان القرارات والمعلومات موضوعان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر.

أثنى عشر: أهمية المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار:

أصبحت المعلومات بالنسبة للمنظمات الأعمال المعاصرة والناجحة بمثابة القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها لممارسة أعمالها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة التي تحيط بالمؤسسة حاليا ومستقبلا وتمثل المعلومات الأساس المنطقي لعملية إتخاذ القرارات، تنشأ الحاجة إلي المعلومات المحاسبية من نقص المعرفة وبذلك فان الهدف من توفير وتقديم المعلومات المحاسبية في تخفيف حالة القلق التي تنتاب مستخدمي تلك المعلومات لا سيما متخذي القرارات وكذلك لإمدادهم بمزيد من المعرفة حيث أن وفرة المعلومات الضرورية أما تؤدي إلي زيادة المعرفة المسبقة لما سيحدث مستقبلا أو تقليل حجم التباين في الخيارات وذلك عندما يستخدم متخذو القرارات تلك المعلومات كنسب احتمالية للاختيار بين البدائل المتاحة⁽³⁾، وهذه بعض المنافع التي يمكن أن تتحقق نتيجة لتوافر المعلومات المدير متخذ القرار:

1. تنمية قدرة المدير علي الإفادة من المعلومات المتاحة والخيرات التي تحققت من الخيرات السابقة.
2. ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير علي ضوء ما هو متاح من معلومات.
3. توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
4. رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المؤسسات.

5. والأهم من كل ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المؤسسة وعلي مختلف مستويات المسؤولين.

ثلاثة عشر: دور المراجعة الداخلية في مراحل اتخاذ القرار:

تلعب المراجعة دورا هاما داخل المؤسسة فتعمل علي مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات وتحسينها حيث يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، والحقيقة أنه لا يمكن الحكم تماما علي سلامة جودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية هذا يعني أنه بعد وضوح نتائج القرار يتم طرح التساؤل التالي لو عدنا إلي الوراء لوجدنا أن القرار الذي أتخذ كان الأفضل في ضوء المتغيرات التي كانت قائمة إذا فان هذا القرار يكون جيدا علي العكس من ذلك إذا قيل لو أخذ قرار آخر كانت النتيجة ستكون أفضل عندئذ يكون القرار إما سيئا أو علي الأقل لم يكن أفضل القرارات⁽⁴⁾.

1- المرجع السابق، ص 545.

2- حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999م، ص ص 256-257.

3- بشير بن عيشي، مرجع سابق، ص ص 231-232.

4- خلاصي رضا، مهام المراجعة الداخلية، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر، 2013م، ص ص 122-123.

في كل خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرارات يظهر دور المراجعة الداخلية بحيث تساعد علي تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ليتم إستعمالها في عملية صنع القرار للحصول علي قرارات ذات جودة وفعالية، بالموازاة مع خطوات عملية إتخاذ القرار فإن المراجعة الداخلية لها دورة حياة يكون آخرها الوصول إلي تقديم معلومات مؤهلة لإتخاذ القرارات الإدارية⁽¹⁾.

تتم المساهمة في عملية صنع القرار من خلال هذه الدورة حسب كل مرحلة حيث أن المعلومة التي قد تم تأهيلها والتوصل لها هي إكتشاف مشكلة أو تحديد مجموعة من البدائل أو المساعدة علي إختيار أفضلها، هذا يعني أن هناك مساهمة للمراجعة الداخلية في كل خطوة من خطوات إتخاذ القرار، والتي سوف نتطرق الي كل خطوة مع الوقوف علي أهمية المراجعة الداخلية في كل مرحلة⁽²⁾.

1. تحديد المشكلة: أن المراجعة الداخلية تساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي يتسنى لها مواجهتها مهما كان نوعها ومن أي جهة كانت من الخارج أو الداخل كما أنها تحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه.
2. إيجاد البدائل: إيجاد الحلول البديلة لحل المشكلات يعتمد علي التفكير الإبتكاري الذي يركز علي التصور والتنبؤ وخلق الأفكار ومساهمة المراجعة الداخلية في إيجاد مجموعة البدائل يكون في شكل الاقتراحات المقدمة في التقرير النهائي بعد تحديد المشكلة⁽³⁾.

3. تقييم البدائل: يبرز دور المراجعة الداخلية في هذه الخطوة في أنها تعمل علي تقديم وإقتراح البدائل التي تراها مناسبة في التقرير النهائي وهذا بعد دراسة المشكلة فلو نتبع النسق العام للمراجعة الداخلية نلاحظ أنه يتم تقديم الإقتراحات الفعالة والمناسبة للوضع المدروس وبذلك تلك الإقتراحات المقدمة كبداية يتم مناقشتها وتقييمها وتقويمها مع الجهة التي سوف يصدر منها القرار⁽⁴⁾.

4. إختيار البديل الأفضل: في هذه الخطوة يزيد دور المراجعة الداخلية في عملية إختيار البديل الأفضل وهذا من خلال القنوات المستمرة علي إختيار البديل المقترح في تقرير هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي وأن متخذ القرار في العادة يستشير المراجع الداخلي حول البدائل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال حتى البدائل الأخرى التي تم إقتراحها من الجهات الأخرى غير المراجعة الداخلية⁽⁵⁾.

5. تنفيذ القرار: بعد ما أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين التي تم تقييمها يصل الي مرحلة التنفيذ لكي يتم التأكد من أن القرار سيققق الأهداف الموضوعية له وهناك عدة عوامل لابد من مراعاتها في هذا المجال وهي: ⁽⁶⁾ (توقيت القرار توقيتاً ملائماً لكي يحقق الهدف المنشود، تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار، مراعاة اقتصادية التنفيذ، تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار) إن أهم مسألة في هذه الخطوة أن علي المدير أن يعرف النتائج المحتملة من إتخاذ وتنفيذ القرار، يجب مراعاة الطريقة التي ينفذ بها هذا القرار ومن الممكن أن يكون ذلك بمساعدة قسم المراجعة الداخلية وهذا بحكم طبيعة نشاطها وتعاملها مع جميع المستويات في المؤسسة⁽⁷⁾.

6. متابعة تنفيذ القرار: وهنا يزداد دور المراجعة الداخلية لطبيعة عملها الرقابي بحيث تعمل علي تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتعمل علي تقييم تنفيذ القرارات المتخذة لترفع نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة ومن جهة أخرى وبحكم مشاركة المراجعة الداخلية في جميع المراحل أو الخطوات السابقة من

1- المرجع السابق، ص124.

2- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012م، ص188.

3- نقار احمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة مجمع صيدال، رسالة الماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي، الجزائر، 2007م، ص39.

4- المرجع السابق، ص40.

5- مناصريه إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2004م، ص13.

6- جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص32.

7- احمد نقار، مرجع سابق، ص146.

تحديد للمشكلة ثم للبدائل إختيار البديل الأفضل... من شأنه أن يجعل قسم المراجعة الداخلية أن تسهر علي التطبيق الجيد لهذا القرار وتعمل علي التوريد المتواني للمعلومات حول هذه القرارات المتخذة⁽¹⁾.

أربعة عشر: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار:

تتأثر القرارات المتخذة عادة بالعديد من العوامل سواء كانت تلك القرارات فردية أو جماعية وقد تترك تلك العوامل آثارها علي القرارات المتخذة لفترة زمنية طويلة فنجد عوامل من البيئة المحيطة بالمؤسسة أو داخلها تأثر تأثيرا مباشرا علي هذه العملية⁽²⁾.

1. عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة أن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بما يلي:

- أ. الظروف الإقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- ب. التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الإقتصادية.
- ج. الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- د. العوامل التنظيمية الإجتماعية والإقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- هـ. ودرجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.
2. عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة أهمها:
 - أ. عدم وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
 - ب. عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
 - ج. درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة إنتشارها الجغرافي.
 - د. درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
 - هـ. ومدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
 - و. والقرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
3. عوامل شخصية ونفسية: وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة بإتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار وهذه العوامل تقسم الي نوعين هما:
 - أ. عوامل نفسية: وهذه العوامل تنتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة إختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.
 - ب. عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته وهناك الكثير منها والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد علي كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد وتطورت معه قبل وصوله الي التنظيم وعليه تشكل عمليات إختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة.
4. عوامل ظروف القرار: يعد التردد في إتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر علي المشكلة وفعالية حلها وسبب التردد في إتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة علي تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلي إتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة⁽³⁾.
5. عوامل أخرى:

1- جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص33.

2- كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار حامد للنشر، 2006م، صص36-37.

3- المرجع السابق، ص40.

- أ. تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغط كبيراً علي متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلي الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.
- ب. تأثير أهمية القرار: كلما زادت أهمية القرار إزدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:
- ج. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- د. كلفة القرار والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعاً.
- هـ. الوقت اللازم لإتخاذ قراره فكلما إزدادت أهمية القرار إحتاج الإداري إلي وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة علي القرار⁽¹⁾.

خمسـة عشر: الصعوبات التي تواجه المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار:

رغم أن المراجعة الداخلية لها دور علي جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وحيث أنها تعتبر من أفضل الأدوات التي تساعد في إتخاذ القرارات كما رأينا سابقاً من خلال الدور الذي لعبته في جميع مراحل إتخاذ القرار إلا أنها لديها عوائق تؤثر علي عملية إتخاذ القرار، حيث تتمثل هذه الصعوبات في:

1. المركزية الشديدة وعدم التفويض:

نخص بالذكر هنا النمط الأوتوقراطي للسلوك الإداري وهذا النمط يتدرج في شدته بين نقطتين يمثل أحدهما السلوك الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم وتمثل النقطة الثانية الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق كما أنه يتوسط هاتين النقطتين سلوك يكاد يكون وسطاً في شدته بين النمطين السابقين وهذا السلوك هو السلوك الأوتوقراطي الصالح أو الخير إلا أنه وفي ظل هذه الأنماط الثلاثة يجب أن نميز بين نوعين من القيادة المتحكمة فهناك قيادة تعتمد كلية علي أسلوب قيادي رقابي يتعامل في تصرفاته بالتقارير الرقابية في هذا النوع يكون للمراجعة الداخلية دوراً كبيراً جداً وتصبح بمثابة اليد اليمنى للقيادة والتي يتم من خلالها التحكم في مجريات العمليات داخل المؤسسة وهذا راجع للصفة الرقابية التي تحكم المراجعة الداخلية وهناك نوع آخر من القيادة الذي لا يعترف إلا بوجهة نظره ففي هذا النوع من القيادات يكون دور المراجعة الداخلية محدود إلي أبعد التصورات فلا تلقى الإقتراحات التي ترفع في التقارير النهائية أي صدى لدى قيادات المؤسسة⁽²⁾.

2. المراجعة الداخلية في ظل نمط أوتوقراطي متطرف:

يكون عمل المراجعة الداخلية في ظل هذا الأسلوب في التأكيد من السير العادي للنشاط وفي جميع المستويات الإدارية وهي غير قابلة للمناقشة ولا يمكن للمراجعة الطعن في القرارات المتخذة ولا يمكن تقييمها ولا يتم الأخذ بأي اقتراح تبديه في تقاريرها⁽³⁾.

3. المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي صالح:

رغم تناقص شدته إلا أنه يبقى دائماً حداً من الحدود التي تقلل من المشاركة في صنع القرار هذا حتى وإن لجأ للمراجعة الداخلية كأداء يستعملها في مراقبة وتسيير نشاط المؤسسة.

4. المراجعة الداخلية في ظل نمط إداري أوتوقراطي متعامل:

أما في ظل النمط الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق فإن المدير رغم سلوكه إلا أنه بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده علي اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة وحل المشاكل التي تواجهه وفي إتخاذ

1- مناصريه إسماعيل، مرجع سابق، ص50.

2- حمد نقار، مرجع سابق، ص164.

3- أحمد عبدالمولى الصباغ، الإتجاهات الحديثة في ممارسة المراجعة الخارجية والداخلية، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1990م، ص46.

للقرارات يعتقد المدير اللبق أن مشاركة مرؤوسيه له في إتخاذ قراراته وسيلة غير و غير مجدية ولذلك فهو يحاول في كل مرة خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا ويعتمد في تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه⁽¹⁾.

5. المراجعة الداخلية في ظل نمط ديمقراطي شكلي:

إن من الدراسات الهامة التي كشفت عن درجات السلوك الديمقراطي للمدير تلك التي قام بها تانباوم وزميلاه وماكجريجور والتي توصلوا فيها إلى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل النمط الديمقراطي وهي: النموذج الأول: هو نموذج المدير الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه المشاركة في إتخاذ القرارات في تلك الحدود فقط فهذا الأمر بمثابة المثبط والمقلل لما يمكن أن تسهم به المراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات.

النموذج الثاني: يقوم المدير بتقديم مشروع قرار – ورقة عمل – قابلاً لتعديل أو حتى الإلغاء إذا ما زالت ظروف إصداره ويتيح لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في صنع القرار من خلال إستطلاع آرائهم وردود فعلهم نحو هذا القرار قبل أن يصبح نهائياً ومع كل ذلك يحتفظ المدير في هذا النموذج لنفسه بسلطة تحديد واتخاذ القرار النهائي دون أن يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو ردود فعلهم⁽²⁾.

نلاحظ أن النموذجين السابقين يمثلان نمط ديمقراطي شكلي يقيد ويحدد دور المراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرار.

سنة عشر: ضغوط المديرين:

من خلال تناولنا للعوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات رأينا أنه كيف يتأثر متخذ القرار بعوامل ومتغيرات نابعة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وأنه قد يكون من الممكن التحكم بتأثير البيئة الداخلية في حين يصعب على المدير التحكم بتأثير البيئة الخارجية بما فيها من متغيرات سياسية وإقتصادية وقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين وخاصة في الدول النامية على إختلاف مستوياتهم في المؤسسة الإدارية المختلفة أياً كان نوعها ونشاطها وحجمها يتعرضون لضغوط عديدة وأن هذه الضغوط أصبحت سمة مميزة للعصر الذي نعيش فيه، كما أصبحت البيئة سواء الداخلية أو خارجية هي مصدر هذه الضغوط وأثبتت هذه الدراسات أن مقدار السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات المناطة بهم والضغوط التي تواجههم والتي ينعكس أثرها على نوعية وفعالية القرارات التي يتخذونها⁽³⁾.

إن هذه الضغوط تؤثر بشكل أو بآخر على مردودية القرارات المتخذة من قبل المدير فبالرغم من أداء خلية المراجعة الداخلية عملها على أحسن وجه ووفقاً لجميع المتطلبات فإن مساهمتها من خلال التقارير النهائية تكون محدودة أو حتى أنه لا يكون أي دور في عملية صنع القرار⁽⁴⁾.

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

1. ضغوط داخلية:

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

أ. ضغوط الرؤساء: فالمدير الذي لا يعرف حدود سلطاته أو الذي لا يخول السلطة الكافية من رؤسائه لإنجاز واجباته ويخشى لومهم غالباً ما يحجم عن إتخاذ القرارات القاطعة وهناك أسباب تدعو المدير متخذ القرار

1- نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 212.

2- المرجع السابق، ص 214 – 215.

3- نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 307.

4- أحمد نقاز، مرجع سابق، ص 167.

للالتزام بسلطة رئيسه عند إتخاذ القرار أهمها أن المدير يريد أن يضمن الحصول على موافقة رئيسه على قراره وأن الرئيس بحكم سلطته الواسعة في التنظيم وفهمه الشامل والعميق للأمور يمكنه من إقتراح وإبتكار بدائل جديدة متعددة يضاف إلى ذلك أن بعض الرؤساء لا يميلون كثيراً إلى تفويض سلطاتهم لمروؤوسيهـمـ.
 ب. ضغوط التنظيمات غير الرسمية: فقد توجد في المؤسسة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى فعلية مميزة عن مراكز القوى الرسمية تشكل ضغوطاً على المدير متخذ القرار وتؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فعاليتها⁽¹⁾.

ج. ضغوط داخلية أخرى: يعتبر من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرارات تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراساتها وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهداً ووقتاً لدراساتها كما يعتبر من الضغوط الداخلية تلك الخاصة بإمكانيات المؤسسة المالية وتوفير السيولة اللازمة لمواجهة عملياتها الجارية.

2. الضغوط الخارجية:

تتمثل في ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فاعليتها، حيث تتمثل هذه الضغوط في الأتي⁽²⁾:

أ. ضغوط الرأي العام: تتمثل هذه الضغوط في الرأي العام التي يفرضها على المدير كونه عضواً في المجتمع وعليه أن يتعامل معه ولذلك فالقرار الذي يكون فعالاً في وقت أو في منطقة.

معينة قد لا يكون فعالاً في وقت أو في منطقة أخرى، وقد تعارض مثلاً بعض فئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالإضرار ولو كانت هذه الإضرار بسيطة أو غير مباشرة مثل القرارات الخاصة برفع أسعار بعض السلع أو الخدمات في ظل الاحتكار أو الأسعار الإدارية والتي تجد معارضة من الرأي العام وهي تشكل بذلك نوعاً من الضغوط على متخذي القرارات.

ب. الضغوط الإقتصادية: تتمثل هذه الضغوط في حالات التضخم والانكماش وفوائد الأموال والتذبذب في أسعار العملات والعرض والطلب والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها كما تنعكس آثارها على القرارات فتحد من فاعليتها.

ج. الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية والإقليمية خارج نطاق العمل. قد أوضحت التطبيقات العملية أن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دوراً بارزاً في توجيه قراراته وخاصة في الدول النامية إذ أن المدير في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الإقليمية بل وروابط أبناء البلد أو الحي وهذه كلها تمارس ضغوطاً على المدير لتشكيل قراراته وفقاً للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات تبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة إجراء حركة الترقيات أو التنقلات التعاقد على الإنشاءات أو التوريدات.

د. الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية: يضاف إلى ما سبق الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية بما يتطلبه عملها من بيانات ومعلومات إذ يضطر المدير متخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على قراراته زد على ذلك الضغوط التي تسببها أجهزة الإعلام على المديرين من خلال ما تنشره هذه الأجهزة من انتقادات أو تقييم لقرارات المديرين وإبراز وجهات النظر

1- نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 308 - 310.

2- المرجع السابق، ص 310 - 312.

والآراء لبعض فئات الرأي العام حولها وكل ذلك يشكل ضغطاً على المدير سواء بالنسبة لما اتخذه من قرارات أو لما يزمع اتخاذه من قرارات في المستقبل⁽¹⁾.
كما أن مثل كل هذه الضغوط من شأنها أن تعرقل الدور الذي من الممكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في عملية صنع القرار وقد كون تأثير هذه الضغوط على دور المراجعة الداخلية في إحدى المراحل أو الخطوات الخاصة بصنع القرار فبالرغم من استكمال المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية وفعاليتها إلا أن هذه الضغوط تحد من أو تبطل ما كان مرجواً من وراء المراجعة الداخلية⁽²⁾.

سبعة عشر: الإستقلالية المحدودة للمراجعة الداخلية:

لعل أكثر الأمور خطورة في المراجعة الداخلية هي أن تكون مرتبطة مع المدير المالي مما يعرض أهداف المراجعة الداخلية إلى البيروقراطية بل وإلى عدم تحقيق الأهداف بالكامل فمثلاً لو أكتشف المراجع الداخلي أن هناك بعض الغش أو الأخطاء في الدائرة المالية والتي يرأسها المدير المالي فكيف للمراجع الداخلي أن يقدم تقريره إلى المدير المالي والذي هو أصلاً مسؤولاً عن تلك الدائرة من هنا أتت الأهمية على إستقلالية دائرة المراجعة الداخلية بشكل تام وأن تكون مربوطة بشكل يوفر لها نوعاً من الإستقلالية مما دعا إلى اعتماد معايير الممارسة المهنية إذ أن من معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن باقي الأنشطة – الوظائف التي يقوم بمراجعتها وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافياً بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوط بها ويجب أن يكون المراجع موضوعياً في أدائه لأعمال المراجعة إلا أن التطبيقات العملية لهذه المهنية أثبت أنه في أي حال من الأحوال أن تكتمل استقلالية المراجع الداخلي وهذا من خلال زاويتين⁽³⁾:

1. تنظيمية رسمية: بحيث أن المراجع الداخلي هو أولاً وأخيراً موظف داخل المؤسسة يعني تابع لها وهو مسئول عن أعماله تجاه مجلس إدارته (الإدارة العليا) ونجد ذلك من خلال موضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة⁽⁴⁾،

2. وهذا وفقاً لشكل (2/3/3) التالي:

الشكل (2/3/3)

وضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: أحمد نقاز، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة مجمع صيدال، رسالة الماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي الأغوط، الجزائر، 2007م، ص43.

يلاحظ الباحث من خلال الشكل (2/3/3) والذي يبين موضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث جاء ليعمل على المحافظة على أداء مهمة المراجعة الداخلية بعيد عن جميع أنواع الضغوطات ونشأة المصالح بين هذه الأخيرة وبين باقي الوظائف في المؤسسة فهذا الموضع يسمح بتواجد قدر كافي من الاستقلالية بين المراجعة الداخلية وكل من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية أي بين وظيفة المراجعة الداخلية وبين باقي الوظائف هذا في ظاهر الشكل وما يجب أن يكون إلا أن كما نلاحظ أن تبعية المراجعة الداخلية بالإدارة العليا يحد من استقلالية المطلقة للمراجعة الداخلية في أداء مهامها داخل المؤسسة والمراجع الداخلي هو المسئول أمام الإدارة العليا وبالتالي هو دائماً يعمل فطرياً على إرضاء الإدارة العليا ففي كل مرة يقوم بمراجعة عملية ما يقوم

1- عبدالفتاح الصحن، مرجع سابق، ص121.

2- أحمد نقاز مرجع سابق، ص170.

3- المرجع السابق، ص ص 170 – 172.

4- أحمد عبدالمولى الصباغ، مرجع سابق، ص51.

برفع تقريره إلى الإدارة العليا والذي يبين ما وجده حول العملية التي قام بمراجعتها فإذا كانت هناك قرارات تم اتخاذها أو إجراءات تم سنّها وشرع في تنفيذها وكانت الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة على ذلك فإن المراجع الداخلي إذا قام بعملية المراجعة لمثل هذه القرارات والإجراءات فإنه إذا رأى ما يعيبها أو أنها في غير محلها لا يستطيع الطعن في هذه القرارات والإجراءات ويعمل على مجارة الإدارة في ذلك خاصة إذا كان الأسلوب الإداري المنتهج هو أسلوب أوتوقراطي وذلك كونه شعور نفسي بأن الجهة المرفوع إليها التقرير هي عليا وذات سلطة وأن المراجع الداخلي مجرد موظف يقوم بوظيفته رقابية على بقية الوظائف والتي تقع في الصف الثاني وأنه لا تتبع منه أي سلطة اتجاهه فبذلك نلاحظ أن الدور الذي كان من الممكن أن يلعبه المراجع الداخلي في عملية صنع القرار والذي يؤهله في ذلك معيار الاستقلالية محدود أو يكاد أن يكون تمثيلي هذا إذ كانت العمليات أو الإجراءات التي تم مراجعتها الصادرة عن الإدارة العليا فيصبح الاقتراح أو إعطاء رأي حول قرار إما هو تعدي علي صلاحية الإدارة العليا والتي هي علي دراية كاملة بما يجري داخل المؤسسة.

إن المراجعة الداخلية دوراً هام في عملية متابعة تنفيذ القرارات كما رأينا سابقاً فإذا كانت هذه القرارات الصادرة من الجهة العليا فإن هذا الدور يفقد معناه وهذا تحت مؤثرات السلطة الممارسة من طرف الإدارة العليا فبذلك نتق على حد من الحدود المقللة أو المبطلّة لدور المراجعة في عملية صنع القرار وبالتالي فإن تبعية المراجعة الداخلية إلي الإدارة العليا تنظيماً من شأنه أن يحد من الإستقلالية المطلوبة للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة حتى تمارس مهامها بعيداً عن جميع الضغوطات وبالتالي فإن ذلك يعتبر عائقاً أمام المراجعة الداخلية يحد من أداء الدور الواجب لها في عملية صنع القرار⁽¹⁾.

2. أما الزاوية الثانية والتي من الممكن ننظر منها إلي محدودية الإستقلالية الواجبة للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة والتي سوف تؤدي إلي أن تكون عاملاً من العوامل المؤثرة سلباً في درجة مساهمة المراجعة الداخلية في عملية صنع القرارات وهي أن التواجد المستمر للمراجع داخل المؤسسة ينشئ علاقات غير رسمية بينة بصفته كموظف داخل المؤسسة وبين باقي الموظفين والعمال الآخرين في الدوائر أو المصالح الأخرى هذه العلاقات الغير رسمية تتمثل في بروز نوع من المصالح المشتركة بين الموظفين وبين المراجع الداخلي تؤثر سلباً علي التقارير المعدة حول عمليات معينة وبالتالي تؤثر في مسار القرارات التي سوف تتخذ بالإضافة إلي بروز علاقات ذات طابع عاطفي بحيث يصبح المراجع الداخلي يغطي علي بعض الأخطاء التي قام بها زملائه الموظفين حتى لا يتم إتخاذ قرارات صارمة تضر بمركزهم الوظيفي أو حتى تتسبب في طردهم فبذلك نلاحظ أن هذه النوع من العلاقات قد يسهم بقدر كبير في إبطال الإستقلالية القائمة بين المراجع الداخلي وبين باقي الموظفين وبالتالي يؤثر ذلك في الدور الذي تسهم به المراجعة الداخلية في القرارات المتخذة بحيث أن المراجع الداخلي لم يعمل علي إيصال المعلومات السليمة والشرعية لمتخذ القرار حتى يتسنى له إتخاذ القرارات السليمة⁽²⁾.

العلاقة بين متغيرات الدراسة:

نجد أن هنالك علاقة بين متغيرات الدراسة متمثلة في مفهوم المراجعة الداخلية وهي وظيفة تقييمية مستقلة وموضوعية وتوكيدية واستشارية يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها بهدف زيادة قيمة وتحسين عمليات المنشأة ومساعدة جميع أفراد المنشأة بما في ذلك الإدارة والعمال مما يساعدها في تحقيق أهدافها. الأداء المالي ينبع من مفهوم الوظيفة المالية حيث أنها تسعى إلي الوصول لأساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال والموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة داخل المنشأة ومن ثم أن إدارة الأداء المالي يتمثل في عملية صنع وتقديم حكم نو

1- عبدالفتاح الصحن، مرجع سابق، ص128.

2- المرجع السابق، ص132.

قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والبشرية داخل المنشأة . عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم علي أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة اكبر من السوق تخفيض التكاليف وتوفير الوقت وزيادة حجم المبيعات والإنتاج وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة والنتائج الغير متوقعة وكذلك بالجو العام وهذا يعني أن العملية تتمحور حول المفاصلة والاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية . ومن خلال هذه التعريفات نجد أن عملية اتخاذ القرار الرشيد تنبني علي معلومات ذات موثوقية وشفافية عالية واختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة وفق عمل الأداء المالي الكفاء وهنا تظهر عملية الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية التي توفر كل المطلوبات لاتخاذ القرار السليم، لذلك نقول العلاقة بين المتغيرات تعتبر تكاملية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشآت.

تتمثل أهداف الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف علي أسباب عدم تحقيق الأهداف الموضوعه من قبل المنشأة وتقييم النتائج التي تم التوصل إليها وتحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية عن طريق محو الإسراف علي جميع أنشطة المنشأة ومساعدة المنشآت في التنبؤ بالفشل المالي وتوفير الثقة في صدق وسلامة البيانات التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات. وأهداف تقويم الأداء المالي هي التزويد بالمعلومات وترشيد عملية التخطيط وترشيد عملية القرارات الإدارية وهنا نلاحظ أن الأهداف التي تتعلق بالأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية والأداء المالي تصب في الهدف الرئيسي للمنشآت وهو اتخاذ القرارات المالية والإدارية السليمة. نتيجة للأزمات المالية لم يعد دور المراجعة الداخلية يقتصر علي خدمات التأكيد فقط، بل أصبحت جزء لا يتجزأ من الإدارة خلال قيامها بالعديد من الأعمال الإدارية وتقييم أداء العاملين بالمنشآت ومد الأداة بالمعلومات المناسبة والصحيحة عن المخاطر التي يمكن أن تواجهها الإدارة وأصبحت حاجة الإدارة العليا المتزايدة إلي التقارير الدورية الدقيقة بصفة دورية ومستمرة إلي البيانات ومعلومات إدارية ومحاسبية دقيقة وذلك لمساعدتها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة ويتطلب ذلك وجود أنشطة حديثة للمراجعة الداخلية لكي تتأكد الإدارة من خلالها من دقة وصحة المعلومات والتقارير التي تحتاجها .ونلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة و تتم ممارستها بصورة يومية وهي جوهر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وأخيراً يلاحظ الباحث أن من أهم النتائج التي تحصل عليها خلال عرضه للفصول السابقة :الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية (إدارة المخاطر –حوكمة الشركات – إضافة قيمة اقتصادية للمنشأة – الدور التوكيدي – الدور الاستشاري) تؤكد أن عمل المنشأة مستمر باستمرار عمل المنشأة متمثل في التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية وحماية أصولها وزيادة مواردها المالية والمادية وفق مجموعة من الاجراءات والمتابعة والمخطط لها بالمعايير المتعارف عليها من ضبط وجودة وكفاءة الأداء المالي وهو أساس العملية المالية السليمة ، وتوفير المعلومات المالية والمحاسبية والمعلومات الغير مالية حتى الإدارة من اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والاستثمارية والتمويلية الرشيدة

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال تناول الباحث لهذا الفصل الثالث وهو الإطار المنهجي للأداء المالي وترشيد القرارات وخلص بالآتي :

- 1- أن الأداء المالي يقوم وفقاً لأساليب ومقاييس ومؤشرات تحكم عملية تقويم الأداء .
- 2- عملية تقويم الأداء تمت وفقاً لخطوات منهجية ولها عوامل داخلية وخارجية أثرت عليها .
- 3- التغيير في السياسات المحاسبية أثر في كفاءة الأداء المالي للمصارف.
- 4- الوظيفة المالية تطورت وفقاً للتطور التكنولوجي والعولمة المالية وهو ساعد في كفاءة الأداء المالي للمصارف .
- 5- عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الرشيدة اعتمدت اعتماد كامل على المعلومات المحاسبية .
- 6- نتيجة عملية المراجعة الداخلية سهلت من اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية للمصارف .

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال المباحث الآتية:
المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الاداء المالي والقرارات في المصارف السودانية
المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية.
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

اجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: نبذة تعريفية عن الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية بالمصارف السودانية:

تعريف المراجعة الداخلية بأنها، وظيفة تقييمية مستقلة ، موضوعية ، توكيدية، واستشارية، يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها بهدف زيادة قيمة وتحسين عمليات المنشأة ومساعدة جميع أفراد المنشأة بما في ذلك الإدارة والعاملين مما يساعدها على تحقيق أهدافها

المراجعة المالية: هذا النوع من المراجعة يشمل إجراء فحص شامل لسجلات وتقارير الإدارة المالية، وذلك من أجل التحقق من أن الأصول والخصوم مسجلة بطريقة صحيحة في الميزانية، وأن جميع الأرباح والخسائر تم تقييمها بشكل سليم، كما تشمل التأكد من سلامة المركز المالي للشركة وفحص التحليل المالي للتدفقات النقدية، وأن

تسجل المعاملات المالية وفقاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً⁽¹⁾. مرت المراجعة الداخلية في تطويرها بأربعة مراحل مترابطة ومتداخلة هي المراجعة المالية ومراجعة النظم، والمراجعة الإدارية والمراجعة الاجتماعية ويمكن تلخيص خطوات المراجعة على الصورة التالية:

الخطوة الأولى: هي تحديد الهدف من المراجعة ويكون الهدف العام بالمراجعة عادة تقييم أساليب الرقابة بالنسبة لتنظيم معين أو لوظيفة معينة أو لمجموعة من الأنشطة وينبغي تحديد هذا الهدف بحيث تحدد أساليب الرقابة الإدارية بدقة والتي ينبغي تقييمها وعلاقتها بالوظائف المعنية حتى يمكن تحديد نطاق الفحص بطريقة محددة وواضحة.

الخطوة الثانية: هي استقصاء مبدئي للعمليات المراد تغطيتها ويبدأ هذا الاستقصاء عادة بالخرائط التنظيمية وقوائم الوظائف والمسؤوليات المحددة والسياسات والتوجيهات التي تؤثر على هذه الوظائف والإجراءات التشغيلية، وفي هذه المرحلة من البحث يمكن أن يقرأ المراجع بعض المعلومات المنشورة والمتاحة عن الموضوع وذلك حتى يلم إماماً كاملاً بقدر الإمكان بالوظائف المؤداة⁽²⁾.

بعد هذه الدراسة المبدئية يكون المراجع على استعداد أفضل لزيارة القسم أو الوحدة التنظيمية المراد تغطيتها ومقابلة المسؤولين لتحديد أنشطتهم وأهدافهم والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف والمعايير المستخدمة لقياس الإنجاز والمشاكل الأساسية المرتبطة بتحقيق الأهداف ويجب أن يلاحظ مراجع العمليات خلال هذه الزيارات الأنشطة المختلفة ويفحص السجلات والتقارير المتاحة المتعلقة بالوظائف المراد مراجعتها وعموماً ينبغي على المراجع أن يحاول أن يتعاشف بنفسه بقدر الإمكان مع العمل الذي يؤدي وخصوصاً من وجهة نظر المسؤولية الإدارية والرقابية.

يعد الإنهاء من الاستقصاء المبدئي والحصول على كافة المعلومات الأساسية التي يتوصل إليها المراجع من المناقشة والإطلاع فإنه يكون جاهزاً لتحديد نقاط أو مراكز الرقابة الأساسية ويعد الأسئلة التي ينبغي عليه أن يحدد مدى ملائمة أساليب الرقابة

ثانياً: نبذة الأداء المالي في المصارف:

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداماً وقديماً لقياس أداء البنك لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه البنوك نحو المسار الأفضل والصحيح وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة. وعرف الأداء المالي بأنه أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية، السيولة، ملاءة رأس المال) ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة³.

لذلك نجد أن الأداء المالي ما هو إلا انعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلاً عن قائمة التدفقات الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال البنك لفترة زمنية معينة.

ومن خصائصها الوضوح والملائمة والقدرة على المقارنة والأهمية النسبية والموثوقية ومن أهدافها الإفصاح عن كافة المعلومات المناسبة لحاجات الأفراد والذين يستخدمون القوائم المالية. وظائف القوائم المالية التعبير عن كافة مكونات القوائم المالية باستخدام وحدات نقدية وذلك لأنها تعد الوحدات العامة والأساسية المستخدمة في

1- أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، عمان: دار الصفاء، 2000م، ص61.

2- عارف عبدالله الكريم، أثر التطورات المعاصرة في بيئة المراجعة عن سلوك المراجعين عند تقدير أتعاب المراجعة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2003م، ص56.

3- عبد الحليم نصار القوارعة، رقابة الكفاءة والأداء، عمان: ديوان المحاسبة الاردني، 1982، ص21.

القياس المالي، وتعد القوائم المالية مهمة للمصارف حيث يسعى المصرف إلى التأكد من أمان المبالغ المالية بشكل منتظم لذلك يستخدم المصرف القوائم المالية لتفعيل الرقابة علي الخطط وتحديد كمية الأوراق المالية وبيان الأرباح والخسائر.

ثالثاً: نبذة تعريفية عن القرارات بالمصارف السودانية:

تواجه الإدارة عدة صعوبات نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين وهذا زاد من تعقيدات المهمة عليها مما يجعلها غير قادرة علي تحقيق أهداف المؤسسة لذا فلا بد من اتخاذ قرارات فعالية إذ تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية التيسيرية إذ تعتبر كذلك عاملاً مشتركاً بين كل الوظائف الإدارية. من أجل إتخاذ القرارات الفعالية يحتاج متخذ القرار إلي معلومات سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها حيث تكون هذه المعلومات ذات خصائص معينة مثل الملائمة والمصادقية. تكمن مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار من خلال مراحلها المختلفة التي تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي إلي مرحلة المتابعة والتقييم وككل الوظائف فأن وظيفة المراجعة الداخلية ورغم الاستفادة منها إلا أنها تتلقى عوائق، وللوقوف علي هذه النقاط سيتم التطرق في هذه المبحث إلي مفهوم عملية اتخاذ القرار وعلاقة المراجعة الداخلية باتخاذ القرار والصعوبات التي تواجه المراجعة الداخلية في صنع القرار

إن أي قرار يجب أن يمر علي عدة مراحل وخطوات وذلك من أجل الخروج بقرار سليم وفعال وتبدأ المراحل من تحديد المشكلة إلي اختيار البديل وتنتهي إلي تنفيذه إلا أن هذه المراحل والخطوات لا يمكن أن تكون دون توفر المعلومات المناسبة وذو خصائص متميزة لاختيار الحل الأفضل لتلك المشكلة ورغم كل هذا لا تخلو أي عملية اتخاذ القرار من العوامل المؤثرة فيها.

نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني:

1. النشأة والتأسيس:

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان للأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأس مال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية عدد من الأقطار.

ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أمدرمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكر ظلم تجد طريقها للتنفيذ . وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول علي موافقة الرئيس الأسبق المشير/جعفر محمد نميري علي قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم (9) لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م والذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك) (1).

2. أهداف البنك وأغراضه:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي:

أ. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية.

ب. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي في كل صورته.

ج. اعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.

د. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.

هـ. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهدها بالامانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة.

3. إستراتيجية البنك لتطوير الأداء:

يتبع البنك إستراتيجية التطوير المستمر لخدماته المصرفية التي تتمثل في⁽¹⁾:

أ. النظام الإداري: يلتزم البنك بنظام الإدارة بالجودة الشاملة يروياً (مصرف إسلامي الوجه، سوداني السمات، يلتزم الجودة والسمات في أعماله، إسعاد للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، تعظيم الحقوق المالكين.

ب. الموارد البشرية: الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه داخلياً وخارجياً وتحسين شروط خدمة العاملين، وإدخالهم تحت مظلة التأمين الصحي.

ج. التحول التقني الشامل: ظلاً لبنك منذ تأسيسها رائداً للعمل المصرفي هو يحتل الصدارة في إدخال ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد على أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال⁽¹⁾.

ثانياً: نبذة تعريفية عن بنك الخرطوم:

1. نشأة بنك الخرطوم:

بنك الخرطوم هو أول وأقدم بنك في السودان ويعتبر رائد الصناعة المصرفية في السودان وعضو رئيسي في اتحاد المصارف السودانية.

أنت نشأته مبكرة بعد دخول الاستعمار الإنكليزي بسنوات قليلة تحت مسمى بنك باركليز في عام 1913م، ليكون فرعاً لبنك باركليز الأم، وهو من أكبر البنوك في انكلترا التي كانت الدولة العظمى تغطي مستعمراتها كل العالم، فأصبح بنك باركليز الخرطوم يتعامل إقليمياً ودولياً مما أكسبه ثقة المراسلين عبر الزمن. ظل بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الإقليم العربي والأفريقي، ووضعت كوادره نواة العمل المصرفي في الخليج العربي وأفريقيا، فكان السودان مؤسس لبنك التنمية الأفريقي⁽²⁾.

2. مراحل تطور البنك:

في عام 2013م احتفل بنك الخرطوم بمرور 100 عام على تأسيسه. كانت حركة التطورات في سوق المال والبورصات تمثل هاجس للمصرفيين في السودان، وراودت هذه الأفكار المصرفيين في بنك الخرطوم فتناولت كتاباتهم ومناقشاتهم تلك الفكرة التي ولدتها روح النقاش عبر تجوالهم ومشاركاتهم في الندوات الإقليمية في الوطن العربي والعالمية في أوروبا، وبدأت فكرة إنشاء سوق للأوراق المالية في مطلع الثمانينات حتى تمت إجازته في 1991م، ثم صدر قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994م.

3. الأغراض الرئيسية لبنك الخرطوم وشركائه التابعة ومساهماته في الشركات الأخرى:

يمارس بنك الخرطوم جميع الأعمال المصرفية، وفقاً للسياسات التي يصدرها بنك السودان المركزي، ويعد بنك الخرطوم أحد البنوك الشاملة؛ بل وأبرزها في البلاد والتي اتسعت أنشطتها لتشمل أغراض مختلفة ومتنوعة عبر فروعها المنتشرة في كل أنحاء البلاد والتي تزيد عن خمسين فرعاً وعدد من الشركات التابعة

1- بنك فيصل الإسلامي السوداني، التقرير السنوي، 2018م.

2- التقرير السنوي لبنك الخرطوم، 2018م.

المتخصصة والتي مثلت اذرع هامة مكنت البنك من التوسع في جميع الانشطة وفتحت امامه مجالات هامة.. هذا الي جانب قيامه بالأعمال التجارية والمالية والعقارية⁽¹⁾.

4. الصناديق الاستثمارية التي أصدرها البنك:

أصدر بنك الخرطوم حتى الآن صندوق واحد هو: صندوق إجارة بنك الخرطوم الاستثماري، وعمره 5 سنوات وبحجم 38.45 مليون جنيه سوداني (ما يعادل 63.55 مليون درهم إماراتي تقريباً)، ويدار هذا الصندوق بواسطة بنك الاستثمار المالي، وصكوك هذا الصندوق متداولة في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

ثالثاً: نبذة تعريفية عن بنك أم درمان الوطني:

استطاع بنك أم درمان الوطني في خلال فترة وجيزة الارتقاء بادائه المصرفي وبوتيرة متصاعدة حتى أصبح في صدارة المصارف السودانية كما أصبح رائداً في مجال تبني ادخال التقنية المصرفية وممارسة العمل المصرفي وفقاً لهدى الشريعة الإسلامية الغراء ، وهذا وقد نال البنك الانجاز الاول من السيد رئيس الجمهورية تقديرأ لدوره في بناء الاقتصاد السوداني كما انه نال البنك الاول في السودان لخمس اعوام (من عام 2002م- 2008م) وفق تصنيف مجله (The Banker) التابع لمؤسسة Times Business Financial Groupe داخل البنك في الاعوام 2006م-2008م-2009م- ضمن اصل امانة مصرفي عربي حسب تصنيف مجلة اتحاد المصرف العربية واحتل المرتبة (28) ضمن اكبر 500 مؤسسة مالية إسلامية حسب تصنيف المرتبة رقم 60 ضمن اكبر مصرف افريقي للعام 2009م ، كما جاء البنك في المرتبة 68 ضمن اكبر 300 مصرف افريقي من حيث راس المال باول المرجع باول المخاطر خلال عام 2012م كما احرز البنك المرتبة رقم 79 ضمن اكبر 360 مؤسسة مالية إسلامية خلال العام 2012م⁽²⁾.

الاهداف العامة للبنك:

1. تجميع وقبول مدخرات العاملين بالخارج .
2. تمويل عمليات التجارة الخارجية.
3. حشد وقبول مدخرات الجمهور في جميع انحاء السودان.
4. الدعم الإجتماعي والتكافلي لخدمة العاملين .
5. ساهم البنك في تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والتعدين وقطاع التعاون والخريجين المهنيين.
6. انشاء الشركة الخاصة في البنك والمساهمة في انشاء شركات مع الغير لخدمة اهداف البنك .
7. تحقيق العدالة الإجتماعية والتنمية المتوازنة وذلك بانشاء الفروع في كل ولايات السودان.

أهم ملامح استراتيجيات البنك:

1. الالتزام بضبط منشاط البنك المختلفة تحت مشاريع إسلامية .
2. استخدام احدث نظم التقنية المصرفية المتاحة في سبيل تطوير مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لارضاء عملائه.
3. تطوير المهارات والخبرات لراس المال البشرى عبر التدريب والتأهيل المستمر.
4. التوظيف الامثل للموارد لزيادة الايرادات وتعظيم الارباح والمحافظة على معدل تكلفة منخفض.
5. تثبيت وتوسيع علاقات البنك الخارجية.

تطلعات المصرف المستقبلية :

1- التقرير السنوي لبنك الخرطوم، 2018م.

2-التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2017م.

1. يتطلع المصرف الى مواصلة الاهتمام والتركيز على تطوير التقنية المصرفية وذلك باكمال مراحل ادخال النظام المصرفي الإلكتروني الجديد في العام 2014م.
 2. يسعى البنك إلى التحسين المستمر لترقية جودة الخدمات المصرفية ودرجات رخاء العملاء.
 3. يعمل البنك للمحافظة على موقعه الربای من حيث استحواذ النصيب الاكبر من الموجودات والودائع والتمويل في الجهاز المصرفي السوداني.
- رابعاً: نبذة تعريفية عن بنك النيل:**

احتفل بنك النيل للتجارة والتنمية (بنك التنمية التعاوني الإسلامي سابقاً) بعيده الثلاثون في عام 2013 م ، وكان البنك قد باشر نشاطه في العام 1982 لخدمة أهداف الحركة التعاونية ، والتي بدأت في السودان في منتصف السبعينات ، حينما أدرك الاقتصاديون السودانيون الحاجة إلى بنك يدعم الأنشطة الاقتصادية والتجارية للحركة التعاونية ، بناءً عليه أسس بنك التنمية التعاوني الإسلامي (بنك النيل حالياً) لخدمة أهداف الحركة التعاونية بهدف تمويل الجمعيات التعاونية لتوفير السلع التجارية ، ودعم مشروعات التمويل الأصغر التي يراها الإتحاد التعاوني بهدف دعم الصناعات الصغيرة والأسر المنتجة مما يزيد من القيمة المضافة لمساهمة هذه القطاعات في النشاط الاقتصادي وزيادة الإنتاج والادخار.

نظراً للتطورات المتسارعة في قطاعات الزراعة ، الصناعة ، والخدمات في أواخر الثمانينات ومطلع التسعينات ، تحولت رؤية وأهداف بنك النيل لتكون أكثر تركيزاً على عملية التنمية، وذلك استناداً على ما حققه في مجال الصناعة المصرفية من حيث الودائع، شبكة الفروع المحلية وعدد العملاء. ومنذ ذلك الوقت زاد نشاط وحصة المصرف في السوق المصرفي بشكل كبير جداً نظراً لمساهمته في عملية تنمية المجتمع والاقتصاد، حيث يعد أحد أكبر ثلاثة بنوك في السودان من حيث الانتشار الجغرافي عبر 32 فرعاً محلياً في شمال وشرق ووسط وغرب السودان.

مؤخراً بعد التوسع في التنقيب عن اكتشاف البترول في عام 1998م توسعت قاعدة نشاطات مصرف في الاقتصاد ، وذلك لتمويله مشروعات البنية التحتية من طرق وجسور، ماء ، كهرباء ، تعليم و صحة . والآن يصنف بنك النيل بأنه الأكبر مساهمة في مشروعات البنية التحتية الأساسية.

لقد إلترم مدراء وإدارات بنك النيل بأن يكون المصرف هو الأكثر تقدماً في السودان خلال السنوات المقبلة مسترشدين بأراء مجلس إدارة البنك و الخطة الإستراتيجية. وسوف يتحقق ذلك بتقديم خدمات عالية الجودة لعملائه وفقاً لاحتياجاتهم وبتكلفة معقولة مع تحقيق عائد أعلى للمساهمين والعمل علي تحقيق أفضل النتائج لاقتصاده الوطني وفقاً للوائح وموجهات وزارة المالية وبنك السودان المركزي .

فلسفة الإدارة تتمثل في استمرارية التحسن مع الأخذ في الاعتبار جميع جوانب البيئة المصرفية في السودان والتي لا تقتصر على البنية والنظم والعمليات وإنما تشمل إضفاء الطابع المؤسسي على توجيه العملاء، وجودة وكفاءة النظام، والشفافية والبنية السليمة لكافة مستويات الإدارة مما سيخلق مناخ وبيئة صحية ملائمة للعمل للموظفين والعملاء معاً.

خلال مسيرته نحن ملتزمون بتحسين كل مؤشرات الأداء الرئيسية والنسب المالية، والتي يمكن تحقيقها بسهولة و ذلك من خلال⁽¹⁾:

1. التنوع في مصادر الدخل أو الإيرادات.
2. زيادة إنتاجية الموظفين.
3. إثراء المعرفة لموظفيه بالتدريب المستمر والتكنولوجيا الحديثة.
4. توفير خدمات عالية الجودة لعملائه بتكلفة معقولة.

(1) www.alnilebank.com, 15.10.2019, 10: 45AM.

5. دعم وتمكين موظفيه من المشاركة في صنع القرار.

تنمية الموارد البشرية هي أحد الأهداف الرئيسية، حيث أننا نعتقد أن التفاني التام والالتزام الكامل من موظفيه هو أحد السبل لتحقيق الأهداف بالمعنى الحقيقي وهو قيمة مضافة للاقتصاد الوطني والمجتمع ككل. وبالتالي يلتزمون بإثراء الموظفين بمعارف وتكنولوجيا متقدمة من أجل تحقيق مستوى عال من الكفاءة التشغيلية والأداء الممتاز الذي يتجاوز توقعات عملائه.

قام بنك النيل للتجارة والتنمية، في عام 2013م، بتقديم هويته التجارية الجديدة كوعد جديد لعملائه. وقد أتى هذا بعد أربعة سنوات كاملة من إجراء بحوث مكثفة لإيجاد السبل التي تمكنه من تلبية احتياجاته على أفضل وجه. لقد علمنا أنك تتطلع إلى خدمات مصرفية تمتاز باليسر والسهولة والشفافية، وأكثر من خدمات مصرفية. كما طلبت مصرفاً يقف إلى جانبك دوماً، ويعمل على نجاحك ويعده جزءاً من نجاحه.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

تخطيط الدراسة الميدانية الهدف منها تحديد محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها، وإثبات فرضياتها وذلك من خلال تحديد محتويات الدراسة، ومصادر المعلومات، وأسلوب جمعها من المصادر الميدانية.

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من عينة من العاملين بالمصارف السودانية من محاسب، مراجع داخلي، نائب مدير مراجعة داخلية، مدير مراجعة داخلية، أخرى، تم اختيار عينة عشوائية للباحث من (200) مفردة من ذوي الاختصاص.

ثانياً: الاستبانة الموزعة والمستلمة لمجتمع البحث:

الأداة المستخدمة لجمع البيانات في هذا البحث هي الاستبانة، فقد تم توزيع (200) استبانة على مجتمع البحث لعينة من العاملين بالمصارف السودانية (1,300) من محاسب، مراجع داخلي، نائب مدير مراجعة داخلية، مدير مراجعة داخلية، أخرى.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية الوصفية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة، وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة.

رابعاً: الوسط الحسابي:

تم استخدام مقياس الوسط الحسابي ليعكس اتجاه إجابات عبارات الدراسة حيث تم إعطاء الوزن 5 لعبارة أوافق بشدة والوزن 4 لعبارة أوافق، والوزن 3 لعبارة محايد، والوزن 2 لعبارة لا أوافق، والوزن 1 لعبارة لا أوافق بشدة.

1. البديل.

خامساً: تصميم استبانة الدراسة الميدانية:

من أجل الحصول على المعلومات، والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة بهدف معرفة الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين الأداء المالي وترشيد القرارات، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية، وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة، ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالي:

1. الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات، وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم، وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى اتساق الفقرات مع فرضيات الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم (راجع ملحق رقم (2))، وتم ما يلي:
 - أ. حذف الفقرات التي اقترح حذفها.
 - ب. تعديل بعض الفقرات، وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
 - ج. أولاً الباحث في صياغة عبارات الاستبانة مراعاة الحيادية الممكنة، والمستويات الثقافية للمستقصى منهم بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها، أو يلتبس معناها متجنباً العبارات المحرجة.
 - وبناءً على ذلك تم تصميم استمارة الإستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة، والعينة المختارة، وفق أسلوب احصائي، وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

سادساً: اختبار درجة مصداقية البيانات

ثبات الاختبار بأن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة ، واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد، ورصدت درجة كل منهم ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها، وتم الحصول على الدرجة نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة، والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

لاختبار مدى توافر الثبات، والاتساق الداخلي بين الإجابات على العبارات تم احتساب معامل المصداقية ألفا كرنباخ (Alpha- cronbach)، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرنباخ 60%. وقد تم إجراء اختبار المصداقية على إجابات المستجيبين للاستبانة لجميع محاورها.

أما الصدق فهو أيضاً مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق، والثبات بين الصفر، والواحد الصحيح.

في هذه الدراسة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات المقياس، حيث يتم فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات الزوجية، ومن ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية، والزوجية، وفق الصيغة الآتية:⁽¹⁾

حيث:

ر: معامل ارتباط بيرسون.

ن: حجم العينة.

مجس: مجموع درجة الإجابات على العبارات الفردية.

مجص: مجموع درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

مجس²: مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الفردية.
 مجص²: مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الزوجية.
 مج (س×ص): مجموع حاصل ضرب درجة الإجابات على العبارات الفردية في الإجابات على العبارات الزوجية.
 وأخيراً حسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان بر، أون بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times \text{مجس}^2}{\text{مجص}^2 + \text{مج (س×ص)}}$$

أما معامل الثبات فهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل المصادقية ألفا كرنباخ، ويتز، أوح كل من الصدق والثبات بين الصفر و 100%، فكلما كانت النتيجة قريبة إلى 100% دل ذلك على الثبات والصدق العاليين في إجابات أفراد عينة الدراسة، الجدول (1/2/4) يبين معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبانة.

الجدول (1/2/4)
معامل المصادقية ألفا كرنباخ والثبات لعبارات الاستبانة

البيان	عدد العبارات	معامل المصادقية ألفا كرنباخ	معامل الثبات
عبارات الفرضية الأولى	8	0.914	0.925
عبارات الفرضية الثانية	8	0.935	0.952
عبارات الفرضية الثالثة	8	0.922	0.916
عبارات الفرضية الرابعة	8	0.940	0.911
عبارات الفرضية الخامسة	8	0.949	0.926
عبارات الفرضية السادسة	8	0.946	0.963
لجميع عبارات الاستبانة	48	0.984	0.988

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

بلغ معامل المصادقية ألفا كرنباخ في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة (98.4%) فيما بلغ معامل الثبات (98.8%)، وتشير هاتان القيمتان إلى الثبات، والصدق الكبيرين في إجابات أفراد عينة الدراسة بما يؤدي إلى الثقة، والقبول بالنتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة، مما يمكننا من الاعتمادية على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول الباحث في هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية وبيانات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية والاشكال البيانية، بالاضافة الى ذلك يتم إجراء مقارنة بين أهم نتائج الدراسة الميدانية ونتائج الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل البيانات:

1- البيانات الشخصية:

أ. العمر:

الجدول (1/3/4)

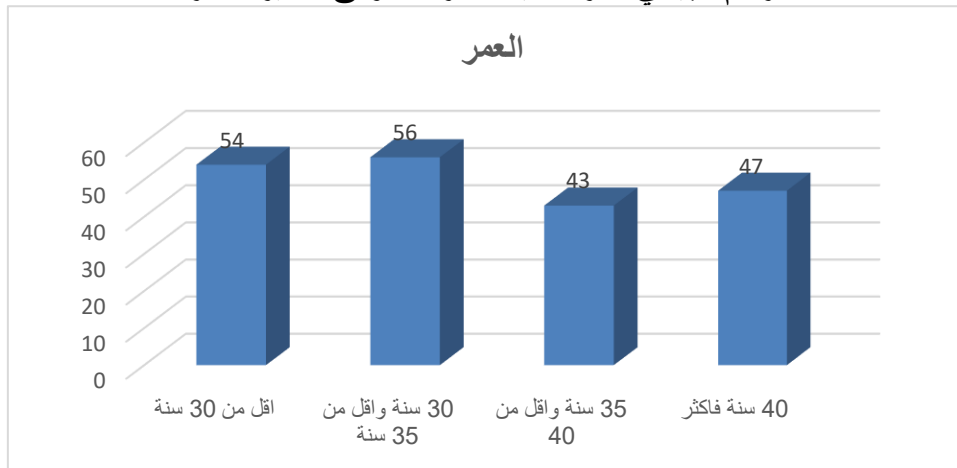
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	54	27%
30 سنة و اقل من 35 سنة	56	28%
35 سنة و اقل من 40 سنة	43	21.5%
40 سنة فاكتر	47	23.5%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل (1/3/4)

الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (1/3/4) والشكل (1/3/4) يتبين ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات خبرة ، نجد أن (54) مبحوث سنوات خبرتهم (اقل من 30 سنوات) وبنسبة (27%)، (56) مبحوث وبنسبة (28%) خبرتهم (من 30 و اقل من 35سنوات)، و (43) مبحوث وبنسبة (21.5%) خبرتهم (من 35 و اقل من 40 سنة)، وعدد (47) مبحوث وبنسبة (23.5%) خبرته فوق 40 سنة. يتضح للباحث ان الذين اعمارهم من من 30 و اقل من 35سنوات هم أكثر مواكبة.

ب. التخصص العلمي:

الجدول (2/3/4)

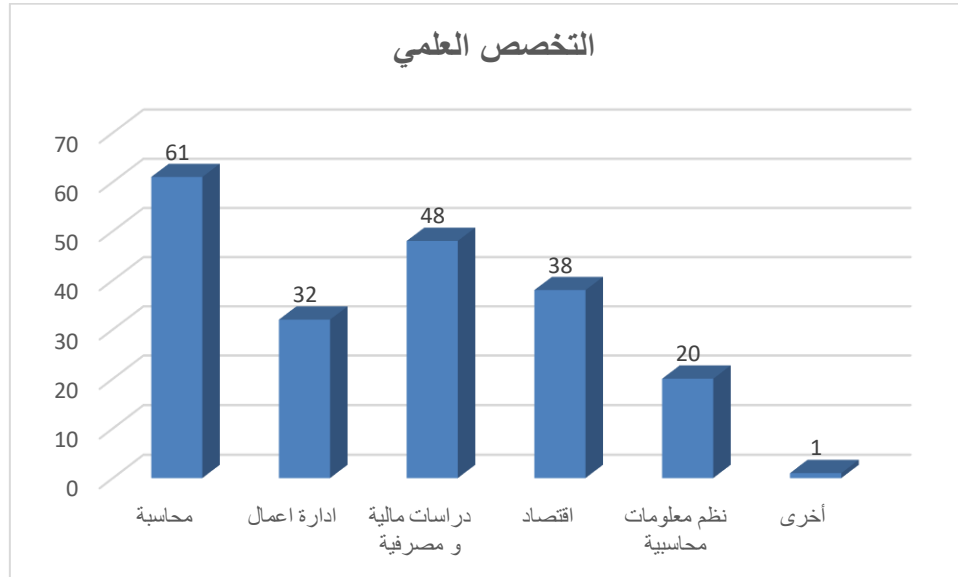
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	61	30.5%
ادارة اعمال	32	16%
دراسات مالية و مصرفية	48	24%
اقتصاد	38	19%
نظم معلومات محاسبية	20	10%
أخرى	1	0.5%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل (2/3/4)

الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (2/3/4) والشكل (2/3/4) يلاحظ الباحث ان أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي، عدد (61) مبحوث تخصص محاسبة وبنسبة (30.5%)، ويوجد (20) مبحوث تخصص نظم معلومات محاسبية وبنسبة (10%)، وعدد (38) مبحوث تخصص اقتصاد وبنسبة (19%)، وعدد (48) مبحوث تخصص دراسات مالية ومصرفية وبنسبة (24%)، وعدد (32) مبحوث تخصص ادارة أعمال وبنسبة (16%)، و عدد مبحوثين تخصصات أخرى و بنسبة بلغت (0.5%) .

ج. المؤهل العلمي:

الجدول (3/3/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

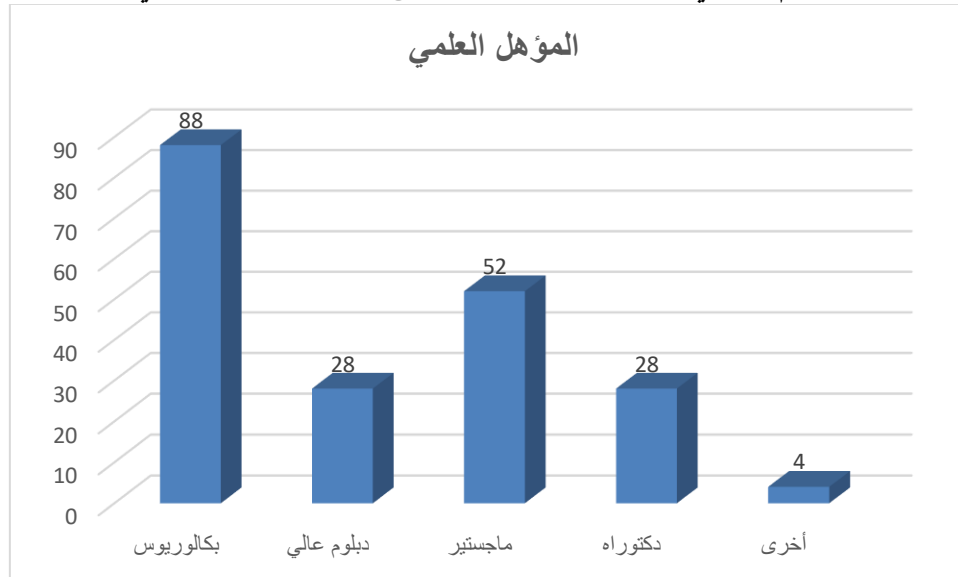
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	88	44%
دبلوم عالي	28	14%
ماجستير	52	26%
دكتوراه	28	14%
أخرى	4	2%

المجموع	200	%100
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل (3/3/4)

الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (3/3/4) والشكل (3/3/4) ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، نجد أن بكالوريوس (88) وبحوث وبنسبة (44%)، ودبلوم عالي (28) وبحوث وبنسبة بلغت (14%) و (52) وبحوث ماجستير وبنسبة (26%)، و دكتوراه (28) وبحوث و بنسبة بلغت (14%)، ويوجد (4) وبحوث من حملة مؤهلات اخرى وبنسبة (2%) من العينة المبحوثة. ويضح للباحث أن الذين يحملون درجة البكالوريوس هم أكثر الماماً بالاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية.

د. المسمى الوظيفي:

الجدول (4/3/4)

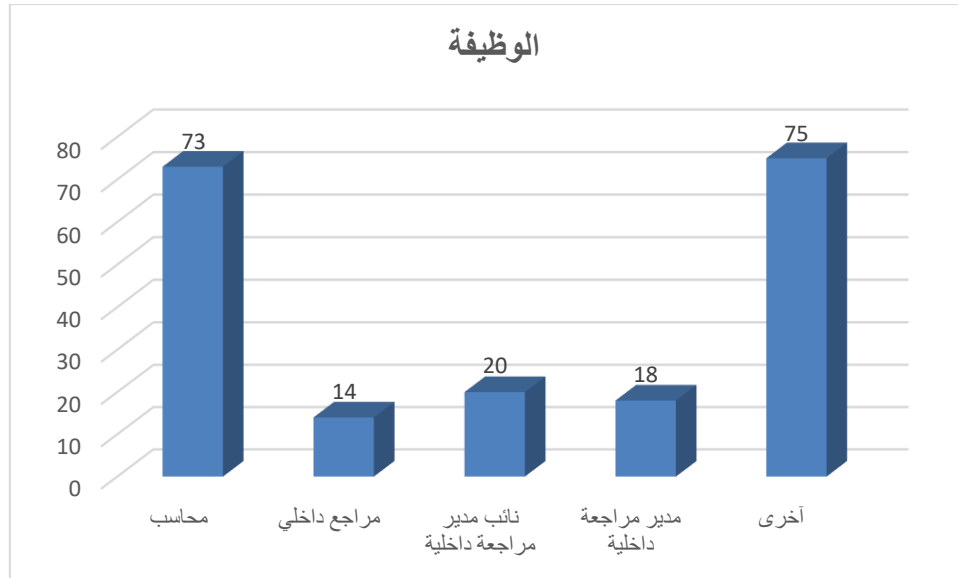
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
محاسب	73	%36.5
مراجع داخلي	14	%7
نائب مدير مراجعة داخلية	20	%10
مدير مراجعة داخلية	18	%9
أخرى	75	%37.5
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل (4/3/4)

الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (4/3/4) والشكل (4/3/4) يلاحظ ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفي، (73) مبحوث محاسب وبنسبة (36.5%)، و (14) مبحوث مراجع داخلي وبنسبة (7%)، و (20) مبحوث نائب مدير مراجعة وبنسبة (10%)، و (18) مبحوث مدير مراجعة داخلية وبنسبة (14%)، و (75) مبحوث بوظيفة أخرى وبنسبة (37.5%) من العينة. يتضح للباحث ان المحاسبين هم أكثر التخصصات دراية ومواكبة بالمراجعة الداخلية الحديثة.

و. سنوات الخبرة:

الجدول (5/3/4)

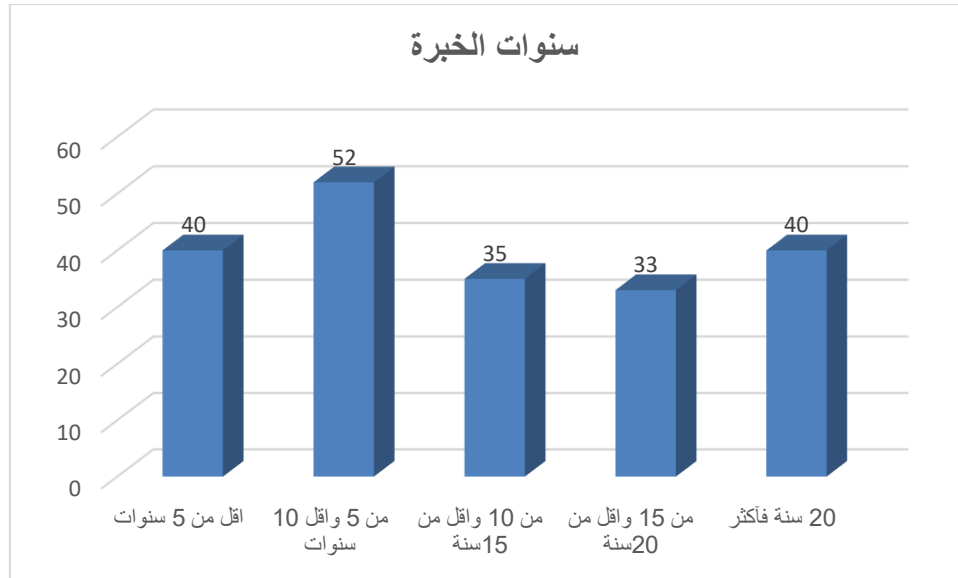
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	40	20%
من 5 و اقل 10 سنوات	52	26%
من 10 و اقل من 15 سنة	35	17.5%
من 15 و اقل من 20 سنة	33	16.5%
20 سنة فأكثر	40	20%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل (5/3/4)

الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (5/3/4) والشكل (5/3/4) يتبين ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات خبرة كالاتي: (40) مبحوث سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (20%)، (52) مبحوث وبنسبة (26%) خبرتهم (من 5 وأقل من 10 سنوات)، و (35) مبحوث وبنسبة (17.5%) خبرتهم (من 10 وأقل من 15 سنة)، و (33) مبحوث وبنسبة (16.5%) خبرتهم (من 15 وأقل من 20 سنة)، وعدد (40) مبحوث وبنسبة (20%) خبرته فوق 20 سنة. يتضح للباحث ان الذين خبراتهم من 10-15 سنة هم جمعوا بين التقليدي والحديث في الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى : "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية "

الجدول (6/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الاولى

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %									
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	إدارة المخاطر تقوم بفحص و تنفيذ معاملات التسهيلات الائتمانية يساهم في تحسين الاداء المالي	12	6%	13	6.5%	8	4%	82	41%	85	42.5%
2	إدارة المخاطر تعمل علي مراقبة تنفيذ المعاملات والتسهيلات الائتمانية مما ساعد في تحسين الاداء المالي	10	5%	14	7%	16	8%	95	47.5%	65	32.5%
3	تقوم إدارة المخاطر بتفعيل طرق الرقابة اللازمة لتجنب المخاطر المختلفة مما اثر على تحسين الاداء المالي	9	4.5%	5	2.5%	15	7.5%	88	44%	83	41.5%
4	يساهم تحتفظ إدارة المخاطر بقاعدة بيانات عن المخاطر التي تواجه لسهولة الحصول عليها عن الطلب في تحسين الاداء المالي	7	3.5%	6	3%	7	3.5%	111	55.5%	69	34.5%
5	يساعد تقوم إدارة المخاطر بإعداد خطط عن المخاطر لتقليل الانحرافات في تحسين الاداء المالي	7	3.5%	2	1%	17	8.5%	103	51.5%	71	35.5%
6	تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها مما يساهم في تحسين الاداء المالي	9	4.5%	6	3%	19	9.5%	81	40.5%	85	42.5%
7	تساعد إدارة المخاطر تساهم في تحسين موارد المصرف المادية والمالية في تحسين الاداء المالي	7	3.5%	11	5.5%	20	10%	91	45.5%	71	35.5%

8	تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن فاعلية نشاطات لتقليل المخاطر مما ساهم في تحسين الاداء المالي	7	3.5%	6	3%	23	11.5%	75	37.5%	89	44.5%
---	--	---	------	---	----	----	-------	----	-------	----	-------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (6/3/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية " يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة " إدارة المخاطر تقوم بفحص و تنفيذ معاملات التسهيلات الائتمانية يساهم في تحسين الاداء المالي " نجد أن (167) مبحوث وبنسبة (83.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (8) مبحوث وبنسبة (4%) محايد، بينما يوجد (25) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (12.5%). العبارة الثانية: والتي تنص على " إدارة المخاطر تعمل علي مراقبة تنفيذ المعاملات والتسهيلات الائتمانية مما ساعد في تحسين الاداء المالي " نجد أن (160) مبحوث وبنسبة (80%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (16) مبحوث وبنسبة (8%) محايد، بينما يوجد (24) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (12%). العبارة الثالثة: والتي تنص على " تقوم إدارة المخاطر بتفعيل طرق الرقابة اللازمة لتجنب المخاطر المختلفة مما اثر على تحسين الاداء المالي " نجد أن (171) مبحوث وبنسبة (85.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (15) مبحوث وبنسبة (7.5%) محايد، بينما يوجد (14) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7%). أما العبارة الرابعة التي تنص على " يساهم تحتفظ إدارة المخاطر بقاعدة بيانات عن المخاطر التي تواجه لسهولة الحصول عليها عن الطلب في تحسين الاداء المالي " نجد أن (180) مبحوث وبنسبة (90%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (7) مبحوث وبنسبة (3.5%) محايد، بينما يوجد (13) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (6.5%).

العبارة الخامسة: " يساعد تقوم إدارة المخاطر بإعداد خطط عن المخاطر لتقليل الانحرافات في تحسين الاداء المالي " نجد أن (174) مبحوث وبنسبة (87%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (17) مبحوث وبنسبة (8.5%) محايد، بينما يوجد (9) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (4.5%).

العبارة السادسة: والتي تنص على " تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها مما يساعد في تحسين الاداء المالي " نجد أن (166) مبحوث وبنسبة (83%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (19) مبحوث وبنسبة (9.5%) محايد، بينما يوجد (15) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7.5%).

العبارة السابعة: والتي تنص على " تساعد إدارة المخاطر تساهم في تحسين موارد المصرف المادية والمالية في تحسين الاداء المالي " نجد أن (162) مبحوث وبنسبة (81%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (20) مبحوث وبنسبة (10%) محايد، بينما يوجد (18) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (9%).

العبارة الثامنة: والتي تنص على " تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن فاعلية نشاطات لتقليل المخاطر مما ساهم في تحسين الاداء المالي " نجد أن (164) مبحوث وبنسبة (82%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (23) مبحوث وبنسبة (11.5%) محايد، بينما يوجد (13) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (6.5%).

الجدول (7/3/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الاولى

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الاهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	إدارة المخاطر تقوم بفحص و تنفيذ معاملات التسهيلات الائتمانية يساهم في تحسين الاداء المالي	1.12	4.07	5	81.4%	عالية جداً	6
2	إدارة المخاطر تعمل علي مراقبة تنفيذ المعاملات والتسهيلات الائتمانية مما ساعد في تحسين الاداء المالي	1.06	3.95	4	79%	عالية	8
3	تقوم إدارة المخاطر بتفعيل طرق الرقابة اللازمة لتجنب المخاطر المختلفة مما اثر على تحسين الاداء المالي	0.98	4.15	4	83%	عالية	3
4	يساهم تحتفظ إدارة المخاطر بقاعدة بيانات	0.89	4.14	4	82.8%	عالية	4

						عن المخاطر التي تواجه لسهولة الحصول عليها عن الطلب في تحسين الاداء المالي	
5	يساعد تقوم إدارة المخاطر بإعداد خطط عن المخاطر لتقليل الانحرافات في تحسين الاداء المالي	0.88	4.16	4	%83.2	عالية	2
6	تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها مما يساعد في تحسين الاداء المالي	1.01	4.13	5	%82.6	عالية جداً	5
7	تساعد إدارة المخاطر تساهم في تحسين موارد المصرف المادية والمالية في تحسين الاداء المالي	0.99	4.04	4	%80.8	عالية	7
8	تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن فاعلية نشاطات لتقليل المخاطر مما ساهم في تحسين الاداء المالي	0.98	4.17	5	%83.4	عالية جداً	1

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (7/43) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية الأولى التي ينص على (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية) فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (3.95 – 4.17) والمنوال (4 - 5) والانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.88 – 1.12) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي المحايدة و الموافقة و الموافقة بشدة.

الجدول (8/3/4)

اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	إدارة المخاطر تقوم بفحص وتنفيذ معاملات التسهيلات الائتمانية يساهم في تحسين الاداء المالي	404.10	1	.000	4.01	القبول
2	إدارة المخاطر تعمل علي مراقبة تنفيذ المعاملات والتسهيلات الائتمانية مما ساعد في تحسين الاداء المالي	487.87	2	.000	4.52	القبول
3	تقوم إدارة المخاطر بتفعيل طرق الرقابة اللازمة لتجنب المخاطر المختلفة مما اثر على تحسين الاداء المالي	435.63	2	.000	4.43	القبول
4	يساهم تحتفظ إدارة المخاطر بقاعدة بيانات عن المخاطر التي تواجه لسهولة الحصول عليها عن الطلب في تحسين الاداء المالي	477.32	2	.000	4.00	القبول
5	يساعد تقوم إدارة المخاطر بإعداد خطط عن المخاطر لتقليل الانحرافات في تحسين الاداء المالي	440.87	1	.000	4.81	القبول
6	تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها مما يساعد في تحسين الاداء المالي	465.15	2	.000	4.22	القبول
7	تساعد إدارة المخاطر تساهم في تحسين موارد المصرف المادية والمالية في تحسين الاداء المالي	483.66	1	.000	4.14	القبول
8	تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن فاعلية نشاطات لتقليل المخاطر مما ساهم في تحسين الاداء المالي	474.78	2	.000	4.62	القبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

لاختبار صحة الفرضية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات المحور وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة (404.10 – 487.87 – 435.63 – 477.32 – 440.87 – 465.15 – 483.66 – 474.78) والقيمة الجدولية تقع في المدى ما بين (4.00 – 4.81) ودرجات حرية (1-2) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.00) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية. **الفرضية الثانية:** "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية"

الجدول (9/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية:

الرقم	العبرة	التكرار والنسبة %							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	الدور الحوكمي يعمل علي دعم ومساندة المصرف في تقييم كفاءة الإدارة المالية .	7	3.5%	8	4%	26	13%	88	44%
2	تفعيل الدور الحوكمي يؤدي التي تعظم قيمة المصرف من تحقيق مبدأ الشفافية .	11	5.5%	11	5.5%	21	10.5%	91	45.5%
3	الدور الحوكمي يساهم في تقييم النظام المصرفي لتحديد مواطن الضعف والقوة لضمان جودة الأداء المالي .	7	3.5%	2	1%	28	14%	100	50%
4	يساعد الدور الحوكمي في تحديد مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية لتقييم الاداء المالي.	11	5.5%	0	0%	33	16.5%	85	42.5%
5	الدور الحوكمي يساعد الإدارة في التأكيد بأن العمليات كافية للتعرف علي المخاطر الهامة ورصدها للتأكد من جودة الاداء المالي	7	3.5%	7	3.5%	27	13.5%	98	49%
6	الدور الحوكمي يساعد في تحديد تطابق العمليات المنفذة مع نظم الرقابة الداخلية المقررة مما يساعد على تحسين الاداء المالي.	9	4.5%	9	4.5%	26	13%	86	43%
7	يعمل الدور الحوكمي علي حماية حقوق المساهمين بوضع الإستراتيجية السليمة مما يساهم في تحسين جودة الاداء المالي .	10	5%	11	5.5%	29	14.5%	82	41%
8	الدور الحوكمي يضمن وجود هياكل إدارية متكاملة لتحقيق مبدأ المحاسبة أمام أصحاب المصالح الامر الذي يؤدي الى تحسين جودة الاداء المالي.	10	5%	7	3.5%	25	12.5%	86	43%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (9/3/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية" يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة "الدور الحوكمي يعمل علي دعم ومساندة المصرف في تقييم كفاءة الإدارة المالية" نجد أن (159) مبحوث وبنسبة (79.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (26) مبحوث وبنسبة (13%) محايد، بينما يوجد (15) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7.5%).
العبارة الثانية: والتي تنص على "تفعيل الدور الحوكمي يؤدي التي تعظم قيمة المصرف من تحقيق مبدأ الشفافية" نجد أن (157) مبحوث وبنسبة (78.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (21) مبحوث وبنسبة (10.5%) محايد، بينما يوجد (22) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (11%).
العبارة الثالثة: والتي تنص على "الدور الحوكمي يساهم في تقييم النظام المصرفي لتحديد مواطن الضعف والقوة لضمان جودة الاداء المالي" نجد أن (163) مبحوث وبنسبة (81.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (28) مبحوث وبنسبة (14%) محايد، بينما يوجد (9) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (4.5%).

أما العبارة الرابعة التي تنص على " يساعد الدور الحوكمي في تحديد مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية لتقييم الاداء المالي " نجد أن (156) مبحوث وبنسبة (78%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (33) مبحوث وبنسبة (16.5%) محايد، بينما يوجد (11) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (5.5%).

العبارة الخامسة: " الدور الحوكمي يساعد الإدارة في التأكيد بأن العمليات كافية للتعرف على المخاطر الهامة ورصدها للتأكد من جودة الاداء المالي " نجد أن (159) مبحوث وبنسبة (79.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (27) مبحوث وبنسبة (13.5%) محايد، بينما يوجد (14) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7%).

العبارة السادسة: والتي تنص على " الدور الحوكمي يساعد في تحديد تطابق العمليات المنفذة مع نظم الرقابة الداخلية المقررة مما يساعد على تحسين الاداء المالي " نجد أن (156) مبحوث وبنسبة (78%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (26) مبحوث وبنسبة (13%) محايد، بينما يوجد (18) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (9%).

العبارة السابعة: والتي تنص على " يعمل الدور الحوكمي على حماية حقوق المساهمين بوضع الإستراتيجية السليمة مما يساهم في تحسين جودة الاداء المالي " نجد أن (150) مبحوث وبنسبة (75%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (29) مبحوث وبنسبة (14.5%) محايد، بينما يوجد (21) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (10.5%).

العبارة الثامنة: والتي تنص على " الدور الحوكمي يضمن وجود هياكل إدارية متكاملة لتحقيق مبدأ المحاسبة أمام أصحاب المصالح الامر الذي يؤدي الى تحسين جودة الاداء المالي " نجد أن (158) مبحوث وبنسبة (79%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (25) مبحوث وبنسبة (12.5%) محايد، بينما يوجد (17) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8.5%).

الجدول (10/3/4)
الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الاهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	الدور الحوكمي يعمل علي دعم ومساندة المصرف في تقييم كفاءة الإدارة المالية .	0.98	4.04	4	80.8%	عالية	2
2	تفعيل الدور الحوكمي يؤدي التي تعظم قيمة المصرف من تحقيق مبدأ الشفافية .	1.07	3.95	4	79%	عالية	7
3	الدور الحوكمي يساهم في تقييم النظام المصرفي لتحديد مواطن الضعف والقوة لضمان جودة الأداء المالي .	0.90	4.05	4	82%	عالية	1
4	يساعد الدور الحوكمي في تحديد مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية لتقييم الاداء المالي.	1.00	4.02	4	80.4%	عالية	3
5	الدور الحوكمي يساعد الإدارة في التأكيد بأن العمليات كافية للتعرف علي المخاطر الهامة ورصدها للتأكد من جودة الاداء المالي	0.94	3.99	4	79.8%	عالية	6
6	الدور الحوكمي يساعد في تحديد تطابق العمليات المنفذة مع نظم الرقابة الداخلية المقررة مما يساعد علي تحسين الاداء المالي.	1.03	3.93	4	78.6%	عالية	8
7	يعمل الدور الحوكمي علي حماية حقوق المساهمين بوضع الإستراتيجية السليمة مما يساهم في تحسين جودة الاداء المالي .	1.07	4.01	4	80.2%	عالية	4
8	الدور الحوكمي يضمن وجود هياكل إدارية متكاملة لتحقيق مبدأ المحاسبة أمام أصحاب المصالح الامر الذي يؤدي الى تحسين جودة الاداء المالي.	1.03	4.00	4	80%	عالية	5

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (10/3/4) يلاحظ الباحث أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية الثانية التي ينص على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية" فإن الأوساط الحسابي له تقع في المدى ما بين (3.93 – 4.05) والمنوال (4) والانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.90 – 1.07) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي موافق وموافق بشدة.

الجدول (11/3/4)
اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	الدور الحوكمي يعمل علي دعم ومساندة المصرف في تقييم كفاءة الإدارة المالية .	592.73	1	.000	4.00	القبول
2	تفعيل الدور الحوكمي يؤدي التي تعظم قيمة المصرف من تحقيق مبدأ الشفافية .	525.99	1	.000	4.05	القبول
3	الدور الحوكمي يساهم في تقييم النظام المصرفي لتحديد مواطن الضعف والقوة لضمان جودة الأداء المالي .	493.14	1	.000	4.22	القبول
4	يساعد الدور الحوكمي في تحديد مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية لتقييم الاداء المالي.	324.21	1	.000	4.64	القبول
5	الدور الحوكمي يساعد الإدارة في التأكيد بأن العمليات كافية للتعرف علي المخاطر الهامة ورصدها للتأكد من جودة الاداء المالي	569.68	1	.000	4.03	القبول
6	الدور الحوكمي يساعد في تحديد تطابق العمليات المنفذة مع نظم الرقابة الداخلية المقررة مما يساعد على تحسين الاداء المالي.	527.04	1	.000	4.71	القبول
7	يعمل الدور الحوكمي علي حماية حقوق المساهمين بوضع الإستراتيجية السليمة مما يساهم في تحسين جودة الاداء المالي .	512.58	1	.000	4.15	القبول
8	الدور الحوكمي يضمن وجود هياكل إدارية متكاملة لتحقيق مبدأ المحاسبة أمام أصحاب المصالح الامر الذي يؤدي الى تحسين جودة الاداء المالي.	554.50	1	.000	4.25	القبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

لاختبار صحة الفرضية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة (592.73 – 525.99 – 493.14 – 324.21 – 569.68 – 527.04 – 512.58 – 554.50) وبدرجة حرية (1) والقيمة الجدولية تقع في المدى ما بين (4.00 – 4.71) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

الفرضية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية "

الجدول (12/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة:

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في خصم كافة التكاليف التي يتحملها المصرف من الإيرادات المحققة .	7	3.5%	9	4.5%	26	13%	86	43%
2	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تأخذ في اعتبارها رأس المال المملوك.	9	4.5%	5	2.5%	26	13%	98	49%
3	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تؤكد أن ربح المصرف هو الربح الحقيقي لحملة الأسهم	9	4.5%	9	4.5%	22	11%	95	47.5%
4	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي ربط أداء العاملين بنظم الحوافز والمكافآت .	13	6.5%	11	5.5%	26	13%	105	52.5%
5	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعطي معلوماتها صورة أكثر شمولية عن الأداء.	7	3.5%	9	4.5%	32	16%	102	51%
6	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعكس طريقة توزيعها علي الفئات المتنوعة التي ساهمة في تحقيقها	7	3.5%	10	5%	15	7.5%	101	50.5%
7	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي تخفيض أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية	11	5.5%	5	2.5%	27	13.5%	102	51%
8	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تتمتع بقدرة تنبؤية أعلى من المؤشرات الأخرى.	7	3.5%	8	4%	13	6.5%	98	49%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (12/3/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية "

يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في خصم كافة التكاليف التي يتحملها المصرف من الإيرادات المحققة " نجد أن (158) مبحوث وبنسبة (79%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (26) مبحوث وبنسبة (13%) محايد، بينما يوجد (16) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8%).

العبارة الثانية: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تأخذ في اعتبارها رأس المال المملوك " نجد أن (160) مبحوث وبنسبة (80%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (26) مبحوث وبنسبة (13%) محايد، بينما يوجد (14) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7%).

العبارة الثالثة: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تؤكد أن ربح المصرف هو الربح الحقيقي لحملة الأسهم " نجد أن (160) مبحوث وبنسبة (80%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (22) مبحوث وبنسبة (11%) محايد، بينما يوجد (18) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (9%).

أما العبارة الرابعة التي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي ربط أداء العاملين بنظم الحوافز والمكافآت " نجد أن (150) مبحوث وبنسبة (75%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (26) مبحوث وبنسبة (13%) محايد، بينما يوجد (24) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (12%).

العبارة الخامسة: " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعطي معلوماتها صورة أكثر شمولية عن الأداء " نجد أن (152) مبحوث وبنسبة (76%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (32) مبحوث وبنسبة (16%) محايد، بينما يوجد (16) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8%).

العبارة السادسة: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعكس طريقة توزيعها علي الفئات المتنوعة التي ساهمة في تحقيقها " نجد أن (168) مبحوث وبنسبة (84%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (15) مبحوث وبنسبة (7.5%) محايد، بينما يوجد (17) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8.5%).

العبارة السابعة: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي تخفيض أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية " نجد أن (157) مبحوث وبنسبة (78.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (27) مبحوث وبنسبة (13.5%) محايد، بينما يوجد (16) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8%).

العبرة الثامنة: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تتمتع بقدرة تنبؤية أعلى من المؤشرات الأخرى " نجد أن (172) مبحوث ونسبة (86%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبرة، و (13) مبحوث ونسبة (6.5%) محايد، بينما يوجد (15) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة ونسبة (7.5%).

الجدول (13/4)
الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الاهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في خصم كافة التكاليف التي يتحملها المصرف من الإيرادات المحققة .	0.99	4.03	4	80.6%	عالية	3
2	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تأخذ في اعتبارها رأس المال المملوك.	0.97	3.99	4	79.8%	عالية	5
3	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تؤكد أن ربح المصرف هو الربح الحقيقي لحملة الأسهم	1.01	4.00	4	80%	عالية	4
4	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل على ربط أداء العاملين بنظم الحوافز والمكافآت .	1.05	3.79	4	75.8%	عالية	8
5	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعطي معلوماتها صورة أكثر شمولية عن الأداء.	0.94	3.89	4	77.8%	عالية	7
6	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعكس طريقة توزيعها على الفئات المتنوعة التي ساهمة في تحقيقها	0.96	4.05	4	81%	عالية	2
7	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل على تخفيض أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية	1.00	3.92	4	78.4%	عالية	6
8	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تتمتع بقدرة تنبؤية أعلى من المؤشرات الأخرى.	0.95	4.12	4	82.4%	عالية	1

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (13/4) يلاحظ الباحث أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي ينص على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية " فإن الاوساط الحسابي له تقع في المدى ما بين (3.79 – 4.12) والمنوال (4) والانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.94 – 1.05) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي موافق وموافق بشدة.

الجدول (14/4)

اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في خصم كافة التكاليف التي يتحملها المصرف من الإيرادات المحققة .	506.19	1	.000	4.11	القبول
2	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تأخذ في اعتبارها رأس المال المملوك.	420.51	1	.000	4.33	القبول
3	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تؤكد أن ربح المصرف هو الربح الحقيقي لحملة الأسهم	409.72	1	.000	4.01	القبول
4	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي ربط أداء العاملين بنظم الحوافز والمكافآت .	398.96	1	.000	4.59	القبول
5	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعطي معلوماتها صورة أكثر شمولية عن الأداء.	457.55	2	.000	4.42	القبول
6	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعكس طريقة توزيعها علي الفئات المتنوعة التي ساهمة في تحقيقها	451.38	1	.000	4.78	القبول
7	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي تخفيض أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية	407.72	1	.000	4.91	القبول
8	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تتمتع بقدرة تنبؤية أعلى من المؤشرات الأخرى.	477.19	1	.000	4.09	القبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

لاختبار صحة الفرضية التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية "تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة (506.19 – 420.51 – 409.72 – 398.96 – 457.55 – 451.38 – 407.72 – 477.19) وبدرجة حرية (1 - 2) والقيمة الجدولية تقع في المدى ما بين (4.01 – 4.91) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.000). وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

الفرضية الرابعة: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية "

الجدول (15/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	توفر إدارة المخاطر معلومات ملائمة عن السيولة لمتخذ القرار .	9	4.5%	15	7.5%	15	7.5%	75	37.5%
2	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن الربحية وتساهم في اتخاذ الرشيد.	11	5.5%	14	7%	23	11.5%	87	43.5%

3	تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات ملائمة عن كفاءة السوق لتمكين الإدارة من اختيار البديل المناسب .	7	3.5%	17	8.5%	19	9.5%	69	34.5%	88	44%
4	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن كفاءة الإدارة لزيادة ثقة المستثمرين.	11	5.5%	11	5.5%	23	11.5%	94	47%	61	30.5%
5	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة لجدوى الاستثمار .	9	4.5%	13	6.5%	20	10%	92	46%	66	33%
6	تساهم إدارة المخاطر في تحديد الاستغلال الأمثل للموارد .	7	3.5%	10	5%	24	12%	88	44%	71	35.5%
7	تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات عن الفساد الداخلي .	11	5.5%	11	5.5%	14	7%	96	48%	68	34%
8	إدارة المخاطر تقوم بتفعيل الرقابة الداخلية وتحديد الانحرافات	9	4.5%	7	3.5%	16	8%	101	50.5%	67	33.5%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (15/3/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية"

يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة " توفر إدارة المخاطر معلومات ملائمة عن السيولة لمتخذ القرار " نجد أن (161) مبحوث وبنسبة (80.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (15) مبحوث وبنسبة (7.5%) محايد، بينما يوجد (24) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (12%).
العبارة الثانية: والتي تنص على " إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن الربحية وتساهم في اتخاذ الرشيد " نجد أن (152) مبحوث وبنسبة (76%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (23) مبحوث وبنسبة (11.5%) محايد، بينما يوجد (25) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (12.5%).
العبارة الثالثة: والتي تنص على " تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات ملائمة عن كفاءة السوق لتمكين الإدارة من اختيار البديل المناسب " نجد أن (157) مبحوث وبنسبة (78.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (19) مبحوث وبنسبة (9.5%) محايد، بينما يوجد (24) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (12%).

أما العبارة الرابعة التي تنص على " إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن كفاءة الإدارة لزيادة ثقة عن المستثمرين " نجد أن (155) مبحوث وبنسبة (77.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (23) مبحوث وبنسبة (11.5%) محايد، بينما يوجد (22) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (11%).
العبارة الخامسة: " إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة لجدوى الاستثمار " نجد أن (158) مبحوث وبنسبة (79%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (20) مبحوث وبنسبة (10%) محايد، بينما يوجد (22) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (11%).

العبارة السادسة: والتي تنص على " تساهم إدارة المخاطر في تحديد الاستغلال الأمثل للموارد " نجد أن (159) مبحوث وبنسبة (79.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (24) مبحوث وبنسبة (12%) محايد، بينما يوجد (17) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8.5%).
العبارة السابعة: والتي تنص على " تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات عن الفساد الداخلي " نجد أن (164) مبحوث وبنسبة (82%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (14) مبحوث وبنسبة (7%) محايد، بينما يوجد (22) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (11%).

العبرة الثامنة: والتي تنص على " إدارة المخاطر تقوم بتنفيذ الرقابة الداخلية وتحديد الانحرافات" نجد أن (168) مبحث ونسبة (84%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبرة، و (16) مبحث ونسبة (8%) محايد، بينما يوجد (16) مبحث من لا يوافق من العينة المبحوثة ونسبة (8%).

الجدول (16/3/4)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة

ت	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	توفر إدارة المخاطر معلومات ملائمة عن السيولة لمتخذ القرار .	1.10	4.07	5	81.4%	عالية جدا	2
2	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن الربحية وتساهم في اتخاذ الرشيد.	1.11	3.90	4	78%	عالية	8
3	تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات ملائمة عن كفاءة السوق لتمكين الإدارة من اختيار البديل المناسب .	1.09	4.08	5	81.6%	عالية جدا	1
4	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن كفاءة الإدارة لزيادة ثقة عن المستثمرين.	1.06	3.91	4	78.2%	عالية	7
5	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة لجدوى الاستثمار .	1.04	3.96	4	79.2%	عالية	6
6	تساهم إدارة المخاطر في تحديد الاستغلال الأمثل للموارد .	0.99	4.03	4	80.6%	عالية	4
7	تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات عن الفساد الداخلي .	1.07	4.00	4	80%	عالية	5
8	إدارة المخاطر تقوم بتنفيذ الرقابة الداخلية وتحديد الانحرافات	0.98	4.05	4	81%	عالية	3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (4/3/12) يلاحظ الباحث أن الإحصاءات الوصفية للعبارة الفرضية التي ينص على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية" فإن الأوساط الحسابي له تقع في المدى ما بين (3.90 – 4.08) والمنوال (4 - 5) والانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.98 – 1.11) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي موافق وموافق بشدة.

الجدول (17/3/4)

اختبار مربع كاي لعبارة الفرضية الرابعة

م	العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	توفر إدارة المخاطر معلومات ملائمة عن السيولة لمتخذ القرار .	471.38	1	.000	4.36	القبول
2	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن الربحية وتساهم في اتخاذ الرشيد.	500.90	1	.000	4.47	القبول
3	تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات ملائمة عن كفاءة السوق لتمكين الإدارة من اختيار البديل المناسب .	566.95	1	.000	4.63	القبول

4	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن كفاءة الإدارة لزيادة ثقة عن المستثمرين.	522.89	1	.000	4.30	القبول
5	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة لجدوى الاستثمار .	472.79	1	.000	4.17	القبول
6	تساهم إدارة المخاطر في تحديد الاستغلال الأمثل للموارد .	486.25	1	.000	4.14	القبول
7	تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات عن الفساد الداخلي .	471.63	1	.000	4.41	القبول
8	إدارة المخاطر تقوم بتفعيل الرقابة الداخلية وتحديد الانحرافات	563.68	1	.000	4.65	القبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

لاختبار صحة الفرضية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيده القرارات في المصارف السودانية" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة (471.38 - 500.90 - 566.95 - 522.89 - 472.79 - 486.25 - 471.63 - 563.68) وبدرجة حرية (1) والقيمة الجدولية تقع في المدى ما بين (4.14 - 4.65) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية الخامسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيده القرارات في المصارف السودانية "

الجدول (18/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق	
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن
1	الدور الحوكمي يوفر كمية من المعلومات تساعد علي اتخاذ القرار الرشيد.	12	6%	6	3%	10	5%	95	47.5%
2	الدور الحوكمي يساهم في تحديد نوعية المعلومات المالية.	9	4.5%	7	3.5%	18	9%	93	46.5%
3	الدور الحوكمي يساعد في تحديد التوقيت الملائم للمعلومات.	7	3.5%	7	3.5%	21	10.5%	87	43.5%
4	الدور الحوكمي يساعد الإدارة في تحقيق مبدأ الشفافية المطلوبة في القوائم المالية.	7	3.5%	11	5.5%	32	16%	89	44.5%
5	الدور الحوكمي يساهم في توفير الدقة الكافية للمعلومات.	12	6%	5	2.5%	19	9.5%	99	49.5%
6	الدور الحوكمي يعمل علي تحديد الوضوح والمرونة والشمولية للمعلومات.	7	3.5%	7	3.5%	13	6.5%	109	54.5%
7	الدور الحوكمي يعكس طبيعة الظروف الاقتصادية المالية السائدة في المجتمع.	7	3.5%	5	2.5%	22	11%	90	45%
8	الدور الحوكمي يعمل علي تحديد دقة الأهداف الأساسية للمصرف.	7	3.5%	7	3.5%	21	10.5%	96	48%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (18/3/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية و ترشيد القرارات في المصارف السودانية"

يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة " الدور الحوكمي يوفر كمية من المعلومات تساعد علي اتخاذ القرار الرشيد "نجد أن (162) مبحوث وبنسبة (86%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (10) مبحوث وبنسبة (5%) محايد، بينما يوجد (18) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (9%).

العبارة الثانية: والتي تنص على " الدور الحوكمي يساهم في تحديد نوعية المعلومات المالية " نجد أن (166) مبحوث وبنسبة (73%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (18) مبحوث وبنسبة (9%) محايد، بينما يوجد (16) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8%).

العبارة الثالثة: والتي تنص على " الدور الحوكمي يساعد في تحديد التوقيت الملائم للمعومات " نجد أن (165) مبحوث وبنسبة (72.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (21) مبحوث وبنسبة (10.5%) محايد، بينما يوجد (14) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7%).

أما العبارة الرابعة التي تنص على " الدور الحوكمي يساعد الإدارة في تحقيق مبدأ الشفافية المطلوبة في القوائم المالية "نجد أن (150) مبحوث وبنسبة (75%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (32) مبحوث وبنسبة (16%) محايد، بينما يوجد (18) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (9%).

العبارة الخامسة: " الدور الحوكمي يساهم في توفير الدقة الكافية للمعلومات "نجد أن (164) مبحوث وبنسبة (82%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (19) مبحوث وبنسبة (9.5%) محايد، بينما يوجد (17) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (8.5%).

العبارة السادسة: والتي تنص على " الدور الحوكمي يعمل علي تحديد الوضوح والمرونة والشمولية للمعلومات " نجد أن (172) مبحوث وبنسبة (86.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (13) مبحوث وبنسبة (6.5%) محايد، بينما يوجد (14) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7%).

العبارة السابعة: والتي تنص على " الدور الحوكمي يعكس طبيعية الظروف الاقتصادية المالية السائدة في المجتمع " نجد أن (166) مبحوث وبنسبة (83%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (22) مبحوث وبنسبة (11%) محايد، بينما يوجد (12) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (6%).

العبارة الثامنة: والتي تنص على " الدور الحوكمي يعمل علي تحديد دقة الأهداف الأساسية للمصرف " نجد أن (165) مبحوث وبنسبة (82.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (21) مبحوث وبنسبة (10.5%) محايد، بينما يوجد (14) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7%).

الجدول (19/3/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الاهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	الدور الحوكمي يوفر كمية من المعلومات تساعد علي اتخاذ القرار الرشيد.	1.04	4.09	4	81.8%	عالية	3
2	الدور الحوكمي يساهم في تحديد نوعية المعلومات المالية.	1.00	4.07	4	81.4%	عالية	5
3	الدور الحوكمي يساعد في تحديد التوقيت الملائم للمعومات.	0.97	4.11	4	82.2%	عالية	2
4	الدور الحوكمي يساعد الإدارة في تحقيق مبدأ الشفافية المطلوبة في	1.00	3.93	4	78.6%	عالية	8

						القوائم المالية.	
7	عالية	80%	4	4.00	1.03	الدور الحوكمي يساهم في توفير الدقة الكافية للمعلومات.	5
4	عالية	81.6%	4	4.08	0.91	الدور الحوكمي يعمل علي تحديد الوضوح والمرونة والشمولية للمعلومات.	6
1	عالية	82.4%	4	4.12	0.94	الدور الحوكمي يعكس طبيعية الظروف الاقتصادية المالية السائدة في المجتمع.	7
6	عالية	81.2%	4	4.06	0.95	الدور الحوكمي يعمل علي تحديد دقة الأهداف الأساسية للمصرف.	8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (19/3/4) يلاحظ الباحث أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي ينص على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية و ترشيد القرارات في المصارف السودانية" فإن الأوساط الحسابي له تقع في المدى ما بين (3.93 – 4.12) والمنوال (4) والانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.91 – 1.04) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي موافق وموافق بشدة.

الجدول (20/3/4) اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الخامسة

م	العبرة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	الدور الحوكمي يوفر كمية من المعلومات تساعد علي اتخاذ القرار الرشيد.	532.74	2	.000	4.51	القبول
2	الدور الحوكمي يساهم في تحديد نوعية المعلومات المالية.	548.85	1	.000	4.22	القبول
3	الدور الحوكمي يساعد في تحديد التوقيت الملازم للمعلومات.	609.67	1	.000	4.12	القبول
4	الدور الحوكمي يساعد الإدارة في تحقيق مبدأ الشفافية المطلوبة في القوائم المالية.	506.13	2	.000	4.49	القبول
5	الدور الحوكمي يساهم في توفير الدقة الكافية للمعلومات.	503.60	2	.000	4.61	القبول
6	الدور الحوكمي يعمل علي تحديد الوضوح والمرونة والشمولية للمعلومات.	580.38	1	.000	4.25	القبول
7	الدور الحوكمي يعكس طبيعة الظروف الاقتصادية المالية السائدة في المجتمع.	582.06	1	.000	4.83	القبول
8	الدور الحوكمي يعمل علي تحديد دقة الأهداف الأساسية للمصرف.	617.38	1	.000	4.42	القبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

لاختبار صحة الفرضية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية و ترشيد القرارات في المصارف السودانية" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الافتراضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة (532.74 - 548.85 - 609.67 - 506.13 - 503.60 - 580.38 - 582.06 - 617.38) وبدرجة حرية (1 - 2) والقيمة الجدولية تقع في المدى ما بين (4.12 - 4.83) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

الفرضية السادسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية و ترشيد القرارات في المصارف السودانية"

الجدول (21/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة %							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي توفر قاعدة بيانات بأقل التكاليف.	7	3.5%	6	3%	16	8%	101	50.5%
2	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد نوعية البيانات غير المالية.	7	3.5%	12	6%	15	7.5%	96	48%
3	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد في تحديد التوقيت الملائم للتقارير المالية.	7	3.5%	2	1%	26	13%	97	48.5%
4	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تمكن متخذ القرار من سهولة الحصول علي المعلومات المطلوبة.	7	3.5%	7	3.5%	22	11%	105	52.5%
5	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية توفر للإدارة الدقة الكافية للمعلومات الاستثمارية.	9	4.5%	2	1%	28	14%	98	49%
6	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد الإدارة في الالتزام بالمعايير المالية الدولية.	7	3.5%	4	2%	12	6%	108	54%
7	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي تحديد طبيعية الاستقرار السياسي السائد في المجتمع.	7	3.5%	4	2%	21	10.5%	98	49%
8	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد درجة المنافسة في السوق.	7	3.5%	5	2.5%	21	10.5%	95	47.5%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (21/3/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية و ترشيد القرارات في المصارف السودانية"

يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي توفر قاعدة بيانات بأقل التكاليف" نجد أن (171) مبحوث وبنسبة (85.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (16) مبحوث وبنسبة (8%) محايد، بينما يوجد (13) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (6.5%).

العبارة الثانية: والتي تنص على "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد نوعية البيانات غير المالية" نجد أن (166) مبحوث وبنسبة (83%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (15) مبحوث وبنسبة (7.5%) محايد، بينما يوجد (19) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (9.5%).

العبرة الثالثة: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد في تحديد التوقيت الملائم للتقارير المالية " نجد أن (165) مبحوث وبنسبة (82.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبرة، و (26) مبحوث وبنسبة (13%) محايد، بينما يوجد (9) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (4.5%).

أما العبرة الرابعة التي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تمكن متخذ القرار من سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة " نجد أن (164) مبحوث وبنسبة (82%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبرة، و (22) مبحوث وبنسبة (11%) محايد، بينما يوجد (14) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7%).

العبرة الخامسة: " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية توفر للإدارة الدقة الكافية للمعلومات الاستثمارية " نجد أن (161) مبحوث وبنسبة (80.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبرة، و (28) مبحوث وبنسبة (14%) محايد، بينما يوجد (11) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (5.5%).

العبرة السادسة: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد الإدارة في الالتزام بالمعايير المالية الدولية " نجد أن (177) مبحوث وبنسبة (88.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبرة، و (12) مبحوث وبنسبة (6%) محايد، بينما يوجد (11) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (5.5%).

العبرة السابعة: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل على تحديد طبيعية الاستقرار السياسي السائد في المجتمع " نجد أن (168) مبحوث وبنسبة (84%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبرة، و (21) مبحوث وبنسبة (105%) محايد، بينما يوجد (11) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (5.5%).

العبرة الثامنة: والتي تنص على " الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد درجة المنافسة في السوق " نجد أن (167) مبحوث وبنسبة (83.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبرة، و (21) مبحوث وبنسبة (10.5%) محايد، بينما يوجد (12) مبحوث من لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (6%).

الجدول (22/3/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة

الترتيب	درجة الموافقة	الاهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	ت
3	عالية	%82.2	4	4.11	0.92	1 الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل على توفر قاعدة بيانات بأقل التكاليف.
6	عالية	%81	4	4.05	0.99	2 الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد نوعية البيانات غير المالية.
5	عالية	%81.8	4	4.09	0.90	3 الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد في تحديد التوقيت الملائم للتقارير المالية.
8	عالية	%80.2	4	4.01	0.92	4 الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تمكن متخذ القرار من سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة.
7	عالية	%80.4	4	4.02	0.95	5 الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية توفر للإدارة الدقة الكافية للمعلومات الاستثمارية.
1	عالية	%82.8	4	4.14	0.88	6 الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد الإدارة في الالتزام بالمعايير المالية الدولية.
4	عالية	%82	4	4.10	0.91	7 الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل على تحديد طبيعية الاستقرار السياسي السائد في المجتمع.
2	عالية	%82.4	4	4.12	0.93	8 الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية

						تساهم في تحديد درجة المنافسة في السوق.
--	--	--	--	--	--	--

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (22/3/4) يلاحظ الباحث أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي ينص على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية" فإن الأوساط الحسابي له تقع في المدى ما بين (4.01 – 4.14) والمونوال (4) والانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.88 – 0.99) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي موافق وموافق بشدة.

الجدول (23/3/4)

اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية السادسة

م	العبرة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي توفر قاعدة بيانات بأقل التكاليف.	466.12	1	.000	4.28	القبول
2	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد نوعية البيانات غير المالية.	540.35	1	.000	4.57	القبول
3	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد في تحديد التوقيت الملائم للتقارير المالية.	448.52	1	.000	4.11	القبول
4	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تمكن متخذ القرار من سهولة الحصول علي المعلومات المطلوبة.	532.14	1	.000	4.70	القبول
5	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية توفر للإدارة الدقة الكافية للمعلومات الاستثمارية.	586.83	1	.000	4.20	القبول
6	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد الإدارة في الالتزام بالمعايير المالية الدولية.	566.86	1	.000	4.29	القبول
7	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي تحديد طبيعية الاستقرار السياسي السائد في المجتمع.	536.93	1	.000	4.44	القبول
8	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد درجة المنافسة في السوق.	530.44	1	.000	4.73	القبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

لاختبار صحة الفرضية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة (466.12 – 540.35 – 448.52 – 532.14 – 586.83 – 566.86 – 536.93 – 530.44) وبدرجة حرية (1) والقيمة الجدولية تقع في المدى ما بين (4.11 – 4.73) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.000). وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

ملخص نتائج فرضيات الدراسة:

وفيما يلي ملخص لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فرضيات الدراسة.

الجدول (24/3/4)

يوضح ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة

م	فرضيات الدراسة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاهمية النسبية	درجة الموافقة	مربع كاي	مستوى المعنوية	النتيجة
1	الفرضية الاولى	0.78	4.10	82%	عالية جداً	442.52	0.000	قبول
2	الفرضية الثانية	0.83	4.00	80%	عالية جداً	358.77	0.000	قبول
3	الفرضية الثالثة	0.79	4.11	82.2%	عالية جداً	469.11	0.000	قبول
4	الفرضية الرابعة	0.87	4.15	83%	عالية جداً	466.88	0.000	قبول
5	الفرضية الخامسة	0.84	4.05	81%	عالية جداً	506.22	0.000	قبول
6	الفرضية السادسة	0.79	4.07	81.4%	عالية جداً	596.33	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

يلاحظ من الجدول (24/3/4) الذي يوضح ملخص نتائج التحليل الوصفي لفرضيات الدراسة، الفرضية الاولى التي تنص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية " نجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الاولى وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث نجد انه اكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.10) ونسبة الاهمية بلغت (82%) وقيمة مربع كاي (442.52) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الاولى وهي قد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية تحققت.

الفرضية الثانية: التي تنص على هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية" نجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الثانية وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث نجد انه اكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.00) ونسبة الاهمية بلغت (80%) وقيمة مربع كاي (358.77) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الثانية وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية قد تحققت.

الفرضية الثالثة: التي تنص على هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية " نجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الثالثة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث نجد انه اكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.11) ونسبة الاهمية بلغت (82.2%) وقيمة مربع كاي (469.11) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الثالثة وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية قد تحققت.

الفرضية الرابعة: التي تنص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية" نجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الرابعة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث نجد انه اكبر من الوسط الفرضي (3)

حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.15) ونسبة الاهمية بلغت (83%) وقيمة مربع كاي (466.88) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الرابعة وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية قد تحققت.

الفرضية الخامسة: التي تنص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية و ترشيد القرارات في المصارف السودانية" نجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الخامسة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث نجد انه اكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.05) ونسبة الاهمية بلغت (81%) وقيمة مربع كاي (506.22) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الخامسة وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية و ترشيد القرارات في المصارف السودانية قد تحققت.

الفرضية السادسة: التي تنص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية" نجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية السادسة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث نجد انه اكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.07) ونسبة الاهمية بلغت (81.4%) وقيمة مربع كاي (596.33) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة السادسة وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية قد تحققت.

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

الخاتمة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:
- 2- تأكد أن لإدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية دور فاعل في تحسين الأداء المالي لعينة المصارف السودانية محل الدراسة.
- 3- الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية حسن من الأداء المالي في المصارف السودانية.
- 4- ثبت أن إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية رفع من كفاءة الأداء المالي في المصارف السودانية.
- 5- تأكد أن إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية ساهمت في ترشيد القرارات المالية والإدارية في المصارف السودانية.
- 6- الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية لعب دوراً أساسياً في ترشيد القرارات التمويلية والاستثمارية في المصارف السودانية.
- 7- ساهمت إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية في نوعية وطبيعة وتوقيت اتخاذ القرارات المالية التي تخص المستفيدين في المصارف السودانية.
- 8- أن المراجعة الداخلية عملية منهجية منظمة تضمنت مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة لها أهداف ومعايير متفق عليها بأدلة إثبات موضوعية وعرضها للمستفيدين .
- 9- هدفت المراجعة إلى حماية وحفظ الأصول وزيادة قيمة المنشأة من خلال الشراكة في التخطيط الاستراتيجي وتقديم السياسات المالية والإدارية .
- 10- استخدمت المراجعة نظام تكنولوجيا المعلومات في مزاوول عملية المراجعة الداخلية لمواكب التطور.
- 11- إهتمت الجمعيات المهنية بإصدار المعايير وتطوير عمل المراجعة الداخلية .
- 12- المراجعة الداخلية جزء أساسي من تكوين لجان المراجعة الداخلية وأيضاً في نظام الجودة الشاملة .
- 13- احتفظت إدارة المخاطر بقاعدة بيانات عن المخاطر التي واجهت المصارف وسهلت من إمكانية الحصول عليها عند الطلب.
- 14- الدور الحوكمي ساهم في تقييم النظام المصرفي لتحديد مواطن الضعف والقوة وضمان جودة الأداء المالي.
- 15- الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية عكست طريقة توزيعها علي الفئات المتنوعة التي ساهمة في تحقيقها.
- 16- إدارة المخاطر وفرت معلومات ملائمة عن كفاءة الإدارة وزادت ثقة المستثمرين
- 17- زاد الاهتمام بإدارة المخاطر منذ ظهورها لما قامت به من عمل كبير تجاه منشآت الأعمال .
- 18- ساهم إدارة المخاطر في تحسين فعالية استخدام المنشآت لمواردها المادية والمالية بقدر كبير .
- 19- حوكمة الشركات عملت على تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين واصالح المصالح .
- 20- نموذج الأداء المتوازن هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه تتم إدارة الشركة والرقابة عليها .
- 21- حققت حوكمة الشركات نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
- 22- مشاركة الدائنين والمقرضين عزز المساءلة وقوم اداء الادارة العليا وحسن الكفاءة الاقتصادية للمصارف.
- 23- عملية تقويم الأداء تمت وفقاً لأساليب ومقاييس ومؤشرات حكمت عملية تقويم الأداء بخطوات منهجية وعوامل داخلية وخارجية أثرت عليها .
- 24- التغيير في السياسات المحاسبية أثر في كفاءة الأداء المالي للمصارف.

- 25- الوظيفة المالية تطورت وفقاً للتطور التكنولوجي والعولمة المالية وهو ساعد في كفاءة الأداء المالي للمصارف .
- 26- عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الرشيدة اعتمدت اعتماد كامل على المعلومات المحاسبية .

ثانياً: التوصيات :

1. الاهتمام بتفعيل الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية (إضافة قيمة اقتصادية، الدور التوكيدي، الخدمات الاستشارية) لما لها دور فعال في تقويم الأداء المالي.
2. على إدارات المصارف عمل إدارة منفصل لمجابهة المخاطر والسلامة المصرفية.
3. تفعيل الدور الحوكمي في المصارف السودانية لزيادة الثقة وحفظ الحقوق.
4. علي الإدارة العليا تعيين المراجعون الداخليون ذوي الخبرة لضمان سلامة المراجعة للقوائم المالية.
5. تخصيص موقع متميز للمراجعة الداخلية بدعم استقلاليته دون تدخل مجلس الإدارة من إدارة مهامها.
6. الالتزام باللوائح والقوانين لزيادة ثقة العملاء.
7. على إدارة المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية مواكبة تطور المعلومات والتكنولوجيا .
8. على إدارة المصارف السودانية الإعتماد بشكل كبير على الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية .
9. على إدارة المراجعة الداخلية الحديثة تقديم الإستشارات المالية والإستثمارية متى ما طلب منها .
10. على إدارة المصارف السودانية الالتزام بإجراءات المراجعة الداخلية وتحديد إدارة المخاطر لإتخاذ الإجراءات الوقائية .
11. على إدارة المراجعة الداخلية الحديثة المواكبة بالمحيط الخارجي للمصارف السودانية .
12. تحديث القوانين التي لها علاقة بالدور الحوكمي في القطاع المصرفي السوداني حسب التطورات العالمية.
13. تفهم الإدارة العليا لدور المراجع الداخلي الرقابي والعمل على تنفيذ ملاحظاته في تطوير الأداء المالي.
14. علي الإدارة أن تبني قواعد الإفصاح والشفافية داخل المصارف لأجل تقديم أداء سليم.
15. العمل على تحقيق الاستقلال الكامل للمراجع الداخلي بتوحيد وضعه في الهيكل التنظيمي مع مجلس الإدارة وتبعيته للجمعية العمومية.

دراسات لبحوث مستقبلية:

- أ. الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في جودة الأداء المالي والإداري.
- ب. دور ادارة الخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف.
- ج. مدى تأثير الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات الإستثمارية للمصارف.

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

الملاحق

ملحق رقم (1)
الإستبانه

جامعة النيلين
كلية الدراسات العليا

السيد/.....المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: إستمارة استبانه

تشكل هذه الاستبانه جزءاً من دراسة يقوم بها الباحث بعنوان : (الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين الأداء المالي وترشيد القرارات) دراسة تحليلية ميدانية علي عينة من المصارف السودانية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الدكتوراه في المحاسبة .

لذا أرجو شاكراً من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم حول العبارات الواردة في الاستبانه بدقة وعناية لما قي هذه الإجابة من أهمية لتحقيق الأهداف مع التأكيد علي أن بيانات تلك الاستبانه يتم التعامل معها بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقطويمكنكم الحصول علي نتائجها حسب رغبتكم.

يشكر الباحث لسيادتكم الجهد والوقت المبذولين في إبداء آرائكم تجاه العبارات الواردة بالقائمة والمساهمة في تحقيق غايات الدراسة وأهدافها .

الباحث:

مصطفى محمد احمد محجوب

القسم الأول: البيانات الشخصية:

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1/ العمر:

 أقل من 35 سنة
 35 وأقل من 40 سنة
 40 سنة فأكثر

أقل من 30 سنة
 35 وأقل من 40 سنة
 2/ المؤهل العلمي :

 دبلوم عالي
 دكتوراه

 دكتوراه
 أخرى

3/ التخصص العلمي :

 محاسبة
 إدارية الأعمال
 نظم معلومات محاسبية
 أخرى

 محاسبة
 إدارية الأعمال
 نظم معلومات محاسبية
 أخرى

4/ المسمى الوظيفي:

محاسب
 مدير مراجعة داخلية
 نائب مدير مراجعة داخلية

 مراجع
 أخرى

 مراجع
 أخرى

محاسب
 مدير مراجعة داخلية
 5/ سنوات الخبرة :

 أقل من 5 سنوات
 5 سنوات
 10 سنوات
 15 سنوات فأكثر

 أقل من 5 سنوات
 5 سنوات
 10 سنوات
 15 سنوات فأكثر

أقل من 5 سنوات
 15 وأقل من 20 سنوات
 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة:
 أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام مستوى الموافقة المناسب
 الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

م	العبارة	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إدارة المخاطر تقوم بفحص و تنفيذ معاملات التسهيلات الائتمانية.					
2	إدارة المخاطر تعمل علي مراقبة تنفيذ المعاملات والتسهيلات الائتمانية.					
3	تقوم إدارة المخاطر بتفعيل طرق الرقابة اللازمة لتجنب المخاطر المختلفة.					
4	تحتفظ إدارة المخاطر بقاعدة بيانات عن المخاطر التي تواجه لسهولة الحصول عليها عن الطلب.					
5	تقوم إدارة المخاطر بإعداد خطط عن المخاطر لتقليل الانحرافات.					
6	تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها.					
7	إدارة المخاطر تساهم في تحسين موارد المصرف المادية والمالية.					
8	تقوم إدارة المخاطر بإعداد ملخص عن فاعلية نشاطات لتقليل المخاطر.					

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

م	العبارة	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الدور الحوكمي يعمل علي دعم ومساندة المصرف في تقييم كفاءة الإدارة.					
2	تفعيل الدور الحوكمي يؤدي التي تعظم قيمة المصرف من تحقيق مبدأ الشفافية.					
3	الدور الحوكمي يساهم في تقييم النظام المصرفي لتحديد مواطن الضعف والقوة لضمان جودة الأداء المالي.					
4	يساعد الدور الحوكمي في تحديد مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية.					
5	الدور الحوكمي يساعد الإدارة في التأكيد بأن العمليات كافية للتعرف علي المخاطر الهامة ورصدها.					
6	الدور الحوكمي يساعد في تحديد تطابق العمليات المنفذة مع نظم الرقابة الداخلية المقررة.					
7	يعمل الدور الحوكمي علي حماية حقوق المساهمين بوضع الإستراتيجية السليمة.					
8	الدور الحوكمي يضمن وجود هياكل إدارية متكاملة لتحقيق مبدأ المحاسبة أمام أصحاب المصالح.					

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

م	العبارة	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في خصم كافة التكاليف التي يتحملها المصرف من الإيرادات المحققة .					
2	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تأخذ في اعتبارها رأس المال المملوك.					
3	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تؤكد أن ربح المصرف هو الربح الحقيقي لحملة الأسهم					
4	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي ربط أداء العاملين بنظم الحوافز والمكافآت .					
5	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعطي معلوماتها صورة أكثر شمولية عن الأداء.					
6	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعكس طريقة توزيعها علي الفئات المتنوعة التي ساهمة في تحقيقها					
7	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي تخفيض أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية					
8	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تتمتع بقدرة تنبؤية أعلى من المؤشرات الأخرى.					

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية:

م	العبارة	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر إدارة المخاطر معلومات ملائمة عن السيولة لمتخذ القرار.					
2	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن الربحية وتساهم في اتخاذ الرشيد.					
3	تقوم إدارة المخاطر بتوفر معلومات ملائمة عن كفاءة السوق لتمكن الإدارة من اختيار البديل المناسب.					

					4	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة عن كفاءة الإدارة لزيادة ثقة عن المستثمرين.
					5	إدارة المخاطر توفر معلومات ملائمة لجدوى الاستثمار.
					6	تساهم إدارة المخاطر في تحديد الاستغلال الأمثل للموارد.
					7	تقوم إدارة المخاطر بتوفير معلومات عن الفساد الداخلي.
					8	إدارة المخاطر تقوم بتنفيذ الرقابة الداخلية وتحديد الانحرافات.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

م	العبارة	مستوى الموافقة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	الدور الحوكمي يوفر كمية من المعلومات تساعد علي اتخاذ القرار الرشيد.				
2	الدور الحوكمي يساهم في تحديد نوعية المعلومات المالية.				
3	الدور الحوكمي يساعد في تحديد التوقيت الملائم للمعلومات.				
4	الدور الحوكمي يساعد الإدارة في تحقيق مبدأ الشفافية المطلوبة في القوائم المالية.				
5	الدور الحوكمي يساهم في توفير الدقة الكافية للمعلومات.				
6	الدور الحوكمي يعمل علي تحديد الوضوح والمرونة والشمولية للمعلومات.				
7	الدور الحوكمي يعكس طبيعية الظروف الاقتصادية المالية السائدة في المجتمع.				
8	الدور الحوكمي يعمل علي تحديد دقة الأهداف الأساسية للمصرف.				

الفرضية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية:

م	العبارة	مستوى الموافقة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي توفر قاعدة بيانات بأقل التكاليف.				
2	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد نوعية البيانات غير المالية.				
3	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد في تحديد التوقيت الملانم للتقارير المالية.				
4	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تمكن متخذ القرار من سهولة الحصول علي المعلومات المطلوبة.				
5	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية توفر للإدارة الدقة الكافية للمعلومات الاستثمارية.				
6	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساعد الإدارة في الالتزام بالمعايير المالية الدولية.				
7	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تعمل علي تحديد طبيعية الاستقرار السياسي السائد في المجتمع.				
8	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية تساهم في تحديد درجة المنافسة في السوق.				

ملحق رقم (2)
محكمو الإستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	أ.د. محجوب عبد الله حامد	أستاذ المحاسبة	أم درمان الإسلامية
2	أ.د. بابكر إبراهيم الصديق	أستاذ المحاسبة	السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. عبد الرحمن البكري منصور	أستاذ المحاسبة المشارك	النيلين
4	د. ياسر تاج السر محمد سند	أستاذ المحاسبة المشارك	النيلين
5	د. محمد الناير محمد النور	أستاذ المحاسبة المشارك	السودان للعلوم والتكنولوجيا
6	د. عبد الرحمن عادل خليل	أستاذ المحاسبة المشارك	النيلين
7	د. صلاح بابكر عيسى	أستاذ المحاسبة المشارك	السودان المفتوحة
8	د. الزين عبد الله بابكر	أستاذ المحاسبة المساعد	النيلين
9	د. علي عباس عوض السيد	أستاذ المحاسبة المساعد	النيلين
10	د. محمد المهدي الأمير	أستاذ المحاسبة المساعد	أم درمان الإسلامية

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

- إبراهيم رسلان حجازي، هالة عبد الله الخولي، دراسات متقدمة في المحاسبة الإدارية، د.م: دن، 2007م.
- إبراهيم طه عبد الوهاب، نظرية المراجعة ودراسات متقدمة في المراجعة، القاهرة: مكتبة دار الجلاء، 2000م.
- إبراهيم عبد الواحد نائب وآخرون، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محسوبة، عمان: دار وائل للنشر، 2001م.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وأخلاقيات المهنة، واشنطن: دن، 2005م.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين، المعيار رقم 610- واشنطن: دن، 2018م.
- الإتحاد الدولي للمحاسبين، دليل التدقيق الدولي رقم 6، واشنطن: دن، 2018م.
- إتحاد المصارف العربية، التدقيق والرقابة في المصارف، بيروت: دن، 1986م.
- أحمد السقا، قراءات وحالات تدريبية في المراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م.
- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
- أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، عمان: دار الصفاء، 2000م.
- ، أحمد حلمي جمعة المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، عمان: دار الصفاء للنشر، 2009م.
- أحمد رجب عبد العال، الأنظمة والمشكلات المحاسبية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.
- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية الاطار النظري والمحتوى السلوكي، عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1990م.
- أحمد عبد العزيز الشرايعه آخرون، الحاسوب وأنظمته، عمان: دار وائل للنشر، 2000م.
- أحمد عبدالمولى الصباغ، الإتجاهات الحديثة في ممارسة المراجعة الخارجية والداخلية، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1990م.
- احمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م.
- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، 2008م.
- أحمدنور،مراجعة الحسابات من الناحية النظرية والعلمية، القاهرة: مؤسسة الشبابالجامعية، د.ت.
- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية- الأسس العلمية والتطبيقية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م.
- البرزنجي احمد محمد فهمي، سوق المال مدخل مالي مصرفي، د.م: دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، 2016م.
- الحبيطي قاسم محسن، يحي زياد هاشم، تحليل ومناقشة القوائم المالية، بغداد: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002م.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2000م.
- السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م.
- السيد أحمد السقا، مشاكل معاصرة في المراجعة، القاهرة: دن، 2000م.
- السيد أحمد السقا، أبو الخير مدثر طه، اطار مقترح لقياس وتطوير فعالية لجان المراجعة في شركات المساهمة السعودية، مشاكل معاصرة في المراجعة، القاهرة: دن، 2005م.
- السيد عبد المقصود، ناصر نور الدين، مدخل تحليل وتصميم النظام، القاهرة: دار التعليم الجامعي، 2011م.
- العزاوي محمد، إدارة الجودة الشاملة، عمان: مطبعة البازوري، 2005م.

- العيسوي كاظم جاسم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005م.
- الفينأرينز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل نظري متكامل، ترجمة محمد عبد القادر، أحمد حامد حجاج، الرياض: دار المريخ للنشر، 2008م.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، عمان: المجمع العربي للمحاسبين، 2001م.
- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (SOCPA)، مشروع معايير المراجعة الداخلية السعودية وقواعد السلوك المهني، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004م.
- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مشروع القواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة في الشركات المساهمة، الرياض: دن، 2003م.
- الياس بن سامي، يوسف قريشي، التيسير المالي (الإدارة المالية)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م.
- الامام جمال الدين أبي الفضل محمد، لسان العرب، بيروت: دار الكتب العلمية، 2009م.
- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م.
- _____، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م.
- _____، فلسفة المراجعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م.
- _____، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
- _____، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
- _____، التحليل المالي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
- إيهاب إبراهيم نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال - حادثة وتطور، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009م.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مدخل مدخل جديد لعالم جديد، القاهرة: دار النهضة، 1997م.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2005م.
- جلال مطاوع إبراهيم وأحمد عبد المولى الصباغ، دراسات في المراجعة، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1997م.
- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2002م.
- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م.
- _____، أساسيات الإدارة المالية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1984م.
- جورج دانيال غالي، مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م.
- جون سوليفان، أخلاقيات العمل، المكون الرئيسي لحكومة الشركات، جانفي: مركز المشروعات الدولية، 2006م.
- جوناثان روفيد، إدارة مخاطر الأعمال، ترجمة علا أحمد صلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008م.
- حسن محمد حسين أبو زيد، دراسات في المراجعة، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1999م.
- حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، القاهرة: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009م.
- حسين محمد عيسى، دراسات في المحاسبة الإدارية، القاهرة: دن، 2010م.
- حسينيوسف القاضي، مأمون توفيق حمدان، المحاسبة الدولية ومعاييرها، عمان: دار الثقافة للنشر، 2008م.
- حضرة محمود الزبيدي، التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2000م.
- حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999م.

- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011م.
- حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، 2005م.
- حيدر يونس الموسوي، المصارف الإسلامية أداءها المالي وأثرها في سوق الأوراق المالية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001م.
- خالد أحمد الصرايرة، أساسيات نظم المعلومات في الإدارة التربوية، عمان: زمزم للنشر، 2011م.
- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2000م.
- خضر سعاد، تقييم دور المراجعة الداخلية في ظل الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006م.
- خلاصي رضا، مهام المراجعة الداخلية، الجزائر: دار هومو للطباعة والنشر، 2013م، ص ص 122-123.
- خلف الله عبد الله اللوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006م.
- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار، عمان: دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م.
- خيرى ضيف، محمد شوقي عطا الله، عمر حسين، دراسات في النظم المحاسبية، بيروت: دار النهضة العربية، 1972م.
- داؤود ديسفصيح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر، 2007م.
- دونالد روترز، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، القاهرة: دار الفاروق، 2002م.
- ديفيد راتشمان، وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001م.
- رابح بوقرة، بحوث العمليات مدخل لإتخاذ القرارات، الجزائر: مطبعة الثقة، 2012م.
- رايموند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي، الرياض: دار المريخ للنشر، 2006م.
- رمزي زكي، العولمة المالية، القاهرة: دار المستقبل العربي، 1999م.
- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، عمان: دار المسيرة للنشر، 2011م.
- زغيب ملكية، بوشنفير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012م.
- زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2009م.
- زياد رمضان، محمود الخاليلة، تحليل والتخطيط المالي، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013م.
- زيادة سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، عمان: دار وائل للنشر، 2003م.
- زين يوسف، تفعيل المراجعة عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية، الجزائر: المركز الجامعي بالوادي، 2012م.
- سادات فيصل عبد الفتاح، نظم المعلومات المحاسبية، الخرطوم: مطبعة دار جامعة القرآن الكريم، 2010م.
- سامي الوقاد، لؤي محمد وديان، تدقيق الحسابات، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009م.
- ستيفن موسكرف، سيمكن مارك، نظم المعلومات المحاسبية لإتخاذ القرارات، ترجمة: كمال الدين سعيد، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001م.

- سعيد محمود عرفة، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، القاهرة: دار الإنسان، 1977م.
- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة، عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2009م.
- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2008م.
- سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، القاهرة: دار النهضة، 2009م.
- سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، القاهرة: دار النهضة العربية، 2009م.
- شوقي خاطر، أصول المراجعة، القاهرة: مكتبة الجامعة، 1985م.
- صادق راشد الشمري، ونعم حسين نعمة، أساسيات الإدارة المالية- مدخل وتطبيقات، بغداد: مطبعة الكتاب، 2014م.
- صلاح الدين حسن السيسي، الادارة العلمية للمصارف التجارية وفلسفة العمل المصرفي المعاصر ، بيروت: دار الوسام للطباعة والنشر، 1997م.
- صلاح الدين عبد الرحمن فهمي، مقارنة معايير المحاسبة الدولية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2000م.
- طارق طه أحمد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية والحاسبات الآلية، القاهرة: دار الكتب، 2000م.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
- _____، حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م.
- طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011م.
- عادل طه فايد، نظم المعلومات المحاسبية والاقتصادية- المحاسبة القومية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2009م.
- عباس الشافعي حسن، تصميم أنظمة المراقبة الداخلية، القاهرة: مكتبة عين شمس، د.ت.
- _____، دراسات في المراجعة، القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، د.ت.
- عبد الحليم نصار القوارعة، رقابة الكفاءة والأداء، عمان: ديوان المحاسبة الاردني، 1982.
- عبد الحميد بسيوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: الدار العلمية للنشر، 2010م.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز على عبد المنصف، دراسات إدارية معاصرة، القاهرة: المكتبة العصرية، 2010م.
- عبد الرازق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، عمان: دار الثقافة، 2009م.
- عبد السميع الدسوقي، دراسات وبحوث في المراجعة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1992م.
- عبدالفتاح محمد الصحن آخرون، أسس المراجعة- الأسس العلمية والعملية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
- عبدالفتاح محمد الصحن، أحمد محمد نور، الرقابة ومراجعة الحسابات، القاهرة: مؤسسة الشباب، 2003م.
- عبد الفتاح الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
- عبدالفتاح محمد الصحن، آخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة المالية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م.
- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م.
- عبدالماجد عبدالله حسن، مبادئ المراجعة، الخرطوم: دار جامعة أم درمان الإسلامية للنشر، 2000م.
- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998م.

- عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة وإقتصاديات البنوك**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م.
- عبد المنعم التهامي، **أساسيات الإدارة المالية والإستثمار**، د.ن: جهاز نشر الكتاب الجامعي، 2012م.
- عبدالوهاب نصر علي، **المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر - مدخل علمي لمواجهة أزمة دبي في ضوء تجارب الدول الأخرى**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2011م.
- _____، **خدمات مراقب الحسابات لسوق المال، المتطلبات المهنية ومشاكل الممارسة العملية في ضوء معايير المراجعة المصرية والدولية والأمريكية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م.
- عبد الوهاب نصر علي، **شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية**، القاهرة: الدار الجامعية، 2007م.
- عبد الوهاب نصر علي، **شحاتة السيد شحاتة، عادل نعمة اهلل نجيب، دراسات في المراجعة المتقدمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
- عبدالوهاب نصر، **شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعمولة أسواق المال- الواقع والمستقبل**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
- عبدالحى مرعي، **المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في إتخاذ القرارات**، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 1992م.
- عبدالله توفيق الهلباوي، وآخرون، **أساسيات التأمين ورياضياته**، القاهرة: جهاز للنشر والتوزيع، 2002م.
- عبدالوهاب، إبراهيم طه، **المحاسبة الادارية واستراتيجيات دعم القرار**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م.
- عثمان الكيلاني، وآخرون، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، عمان: دار المناهج للنشر، 2005م.
- عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتجاهات المصارف العربية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م.
- عدنان بن ماجد وآخرون، **مبادئ الاحصاء والاحتمالات**، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1991م.
- عطا الله أحمد سويلم، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، عمان: دار الراية، 2009م.
- عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات - الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء**، عمان: دار الحامدي للنشر، 1999م.
- علاء فرحات، ايمان شيحان المشداني، **الحوكمة والمؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011م.
- علي أحمد الزين، محمد حسنى عبد الجليل صبحي، **مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009م.
- علي الشرقاوي، **العملية الادارية**، القاهرة: الدار الجامعة الجديدة، 2002م.
- علي عبد القادر ذنيبات، **تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرياً وتطبيقياً**، عمان: مطابع الأرز، 2009م.
- علي عبد الوهاب نصر، **شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال الواقع والمستقبل**، القاهرة: دار التعليم الجامعي، 2014م.
- علي عبد الوهاب نصر، **شحاتة السيد شحاتة، لمراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م.
- علي علاونة وآخرون، **الأساليب الكمية في إتخاذ القرار**، عمان: مركز يزيد للنشر، 2006م.
- عماد الصباغ، **نظم المعلومات- ماهيتها ومكوناتها**، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر، 2000م.
- عمر حسنين، **إستخدام الحاسب الإلكتروني في مجال الأنظمة الفرعية للمحاسبة التحليلية**، بيروت: د.ن، 1972م.
- عمر عثمان المقلي، **إدارة الوحدة العامة من منظور العلاقات الداخلية بين الوحدة والجهات الحكومية**، الخرطوم: دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر، 2004م.

- غسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصرة - الناحية النظرية، عمان: دارالمسيرة، 2006م.
- فتحي رزق السوافيري، أحمد عبدالملك محمد، أسس في الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.
- فلاح الحسين، ومؤيد الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2003م.
- فياض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة - مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية، الخرطوم: الأباي للنشر والتوزيع، 2011م.
- كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار حامد للنشر، 2006م.
- كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006م.
- كمال خليفة وآخرون، دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006م.
- متولي محمد الجمل، عبد المنعم محمد عبد المنعم، المرجعة الاطار النظري والمجال التطبيقي، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998م.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م.
- محسن أحمد الخضري، حكومة الشركات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005م.
- محمد السوافيري، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2007م.
- محمد السيد سرايا، شحاته السيد شحاته، مدخل علمي معاصر في مبادئ الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م.
- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2008م.
- محمد الفاتح محمود، نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2011م.
- محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 1998م.
- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي لشركات وأسواق مالية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2009م.
- محمد سعيد عبدالهادي، الإدارة المالية- الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000م.
- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.
- —، الرقابة والمراجعة الداخلية -مدخل نظري تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996م.
- محمد طارق، المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، الاسكندرية: منشورات جامعة الاسكندرية، 2005م.
- محمدعاصم نوار، دراسات مهنية في المحاسبة والمراجعة- النظام المحاسبي الموحد الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1989م.
- محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، المراجعة الإدارية المتقدمة، القاهرة: دن، 2007م.
- محمد عبدالخالق، الإدارة المالية والمصرفية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م.
- محمد علي ابراهيم العامري، الادارة المالية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م.
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الادارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت.
- محمد محمد الجزار، المراقبة الداخلية - دراسة وسائل تحقيق الرقابة الوقائية وربط الكفاية الإنتاجية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974م.
- محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، عمان: دار الحامد، 2012م.
- محمد مصطفى سليمان، حكومة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية: دار الجامعية، 2008م.
- —، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م.

- محمد وضاح الزين، **المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية**، دم: دن، 2012م.
 - محمد يوسف حنفاوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، عمان: دار وائل للنشر، 2001م.
 - محمود السيد القبطان، **قواعد المراجعة في أعمال البنوك**، القاهرة: دار النصر للنشر، 2006م.
 - محمود شوقي عطا الله، **دراسات وبحوث في المراجعة**، القاهرة: دار النهضة العربية، 1978م.
 - مدحت محمد أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، القاهرة: الدار العربية للنشر، 2008م، ص74.
 - مريم شكري محمود نديم ، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، بغداد: دار الكتب والوثائق، 2017م.
 - مسعود عبدالحفيظ البدري ، **المعايير التي تحكم أداء المراجعة الداخلية في الشركات الصناعية بمدينة بنغازي** ، طرابلس: الدار الأكاديمية للطباعة والنشر، 2005م.
 - مصطفى عيسى خضر، **المرجعة المفاهيم والمعايير والاجراءات**، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 1996م.
 - مصطفى كمال السيد طایل، **القرار الإستثماري في البنوك الإسلامية**، القاهرة: مطبعة غباشي، 2006م.
 - مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012م.
 - منصور أحمد البدوي، **شحاتة السيد شحاتة، دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.
 - منصور كاسر، **نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم وطرائق كمية**، عمان: دار حامد للنشر، 1999م.
 - منعم الزمير الموسوي، **إتخاذ القرارات الإدارية- مدخل كمي**، عمان: دار اليازوري للنشر، 1998م.
 - منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، القاهرة: المكتب العربي الحديث، 2004م.
 - نادر شعبان إبراهيم السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م.
 - _____، **المراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية**، 2006م.
 - نصر حمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009م.
 - نواف كنعان سالم، **اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار الثقافة، 2006م.
 - هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية**، عمان: دار وائل للنشر، 2006م.
 - هاشم أحمد عطية، **مدخل إلى نظم المعلومات**، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م.
 - هاني خلف الطراونة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012م.
 - هشام أحمد حسبو، **النسب المالية للإدارة**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994م.
 - وجدي حامد حجازي، **تحليل القوائم المالية لأغراض تقييم الأداء والتبؤ بالفشل**، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011م.
 - يوسف حمامي، **تقويم الأداء المؤسسي**، عمان: دار وائل للنشر، 1999م.
 - يوسف محمد أبو جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، عمان: مؤسسة الوراق، 2000م.
- 2/ المجلات والدوريات:**
- إبراهيم محمد أبوسعدة، **أثر تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد1، 2009م.
 - أحمد حامد حجاج وآخرون، **تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية وأثرها على أداء المراجع الخارجي**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد34، العدد2، 2010م.

- أحمد حلمي جمعة، التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2004م.
- —، تأثير التطور في المعايير الدولية للتدقيق في قرار اعتماد المدقق الخارجي على عمل التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 4، 2010م.
- أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 1، 2006م.
- أحمد زكريا زكي عصيمي، الأساليب السلبية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال الصناعية الحديثة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2007م.
- —، دور المراجع الداخلي في مراجعة إدارة مخاطر الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 3، 2009م.
- أحمد زكريا زكي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مراجعة إدارة مخاطر الأعمال، مجلة المحاسبون، الرياض: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، العدد 61، 2009م.
- أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأردن، المجلد 2، العدد 3، 2006م.
- أحمد محمود جلال، إكسار طلال، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالآزمات المالية للشركات "النفسل المالي"، عمان: جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السابع، 2009م.
- أسامة على ميلاد أبواري، دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات، المجلة العلمية للبحوث والدارسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 4، 2011م.
- أسعد جاسم خضير الكروي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي الواقع والمعوقات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 108، 2018م.
- أشرف ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، د.م: المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الخارجي، د.ت.
- السيد محمد السيد، دراسات في المراجعة والحسابات الإلكترونية، القاهرة: مجلة المال والتجارة، 1979م.
- الطيب بولحية، عمر بوجميلة، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن علي، الجزائر، العدد 14، 2016م.
- آمال إبراهيم محمد، دور المراجعة في دعم فعالية حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 2005م.
- إنعام أحمد محمد الحاج، بابكر إبراهيم الصديق، المحاسبة الإدارية ودورها في تقويم الأداء المالي، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 5، العدد 20، 2016م.
- أيمن محمد الشنطي، أثر نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدارسات الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 21، العدد 1، 2013م.
- أيمن محمد نمر الشنطي، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهنة تدقيق الحسابات، بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، 2011م.
- بن أعمارة أحمد خولي، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة النزاهة القوائم المالية، الجزائر: جامعة باجي مختار، كلية علوم التسيير والاقتصاد، المؤتمر الدولي الأول لمحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بفترة 4 و 5 ديسمبر، 2012م.

- بن أعمارة منصور، حولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية علوم الإقتصادية، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4 - 5 ديسمبر 2012م.
- بن التومي سارة، فوضيلي سمية، دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4-5 ديسمبر 2012م.
- جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية التجارة، جامعة السلف، الجزائر، العدد7، دت.
- جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد1، 2003م.
- _____، نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل الدرجي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد2، يوليو 2008م.
- حاتم كريم كاظم، رزاق صادق رزاق ، دور المدقق في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وأثره في تحديد حجم عينة التدقيق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة كربلاء، بغداد، المجلد8، العدد33، 2012م.
- حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني، نحو إطار لقياس مدى نجاح تبنى نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد1، 2004م.
- حسين أحمد دحدوح ، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية التجارة ، جامعة دمشق، العدد2008، 1م.
- حسين عبدالمحسن علي الضرب، العائد والمخاطرة وإنعكاسها على الأداء المالي، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد، المجلد14، العدد3، 2017م.
- خطاب دلال، نور الدين زعبيط، تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، كلية التجارة، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد4، العدد1، 2017م.
- دادان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 4، 2006م.
- دادان عبد الوهاب، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي (AFD)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد7، العدد2، 2014م.
- رافت على رضوان، معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية ، المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد2، 2006م.
- راندا مرسي كيوان، تقييم أداء المراجعة الداخلية في المنشآت الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد2، 1999م.
- زبيدي البشير، سعدي يحي، جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد2، العدد9، 2016م.
- زينب شلال عكار، وفاء على سلطان، تقويم الأداء المالي في شركة التأمين الوطنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، المجلد7، العدد25، 2018م.
- سام الفقهاء، سامح العطوط، أثر الانفاق التسويقي على الأداء المالي للبنوك وشركات التأمين المدرجة في سوق الأوراق المالية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح للأبحاث، القدس، المجلد28، العدد7، 2014م.

- سامية جديني، جمال الدين حسون، تقييم وتحليل الأداء المالي للبنوك الإسلامية، الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، مجلة أقتصاديات شمال أفريقيا، العدد16، 2017م.
- سايج نوال، التدقيق الداخلي مدخل لإدارة المخاطر في ظل التوجه الجديد للمعايير الدولية، الجزائر: جامعة سطيف، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، مجلة الإقتصاد الصناعي، 2016م.
- سجي باسم أحمد، تقييم الأداء المالي والإقتصادي لمدينة نواراة الأملاك، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، المجلد7، العدد26، 2018م.
- سفيان عبد العزيز، المراجعة الداخلية كرافد لنتشيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4-5 ديسمبر 2012م.
- سلوان حافظ حميد، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الجهاز المصرفي لدعم ونجاح إدارة المخاطر، مجلة المنصور، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد22، 2014م.
- شاكرك خشالي، العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد33، العدد1، 2006م.
- شاهر فلاح العرود، طلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الأردنية، المجلد5، العدد4، 2009م.
- شعبان يوسف مبارز، إستخدام المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم عملية خصخصة شركات قطاع الأعمال العام، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد9، 1994م.
- شيخ الداري، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، عدد7، 2012م.
- صابر حسن الغنام، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف بالمواني البحرية المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد2، 1999م.
- صالح رضا ابراهيم، العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة الأرباح وأثرها علي جودة التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد2، 2010م.
- صالح مفتاح، العولمة المالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية علوم الإقتصاد، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد2، 2002م.
- صبيحة برزان، أثر التدقيق الإلكتروني في رفع الإستقلالية وكفاءة المدقق الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد1، العدد2، 2014م.
- صفاء أحمد محمد العاني، دور لجان التدقيق في تعزيز أداء واستقلالية المدقق الداخلي، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد54، 2005م.
- صفوت مصطفى إبراهيم، تفعيل دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات المساهمة في ضوء معايير المراجعة الداخلية الحديثة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد2، 2006م.
- عائدة حسن محمد، جودة المراجعة الخارجية ودورها في زيادة كفاءة الأداء المالي في المنشآت الصناعية، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد12، العدد1-45، 2018م.
- عادل طه أحمد فايد، التقويم المحاسبي المتكامل لتفعيل الأداء بالقطاع الحكومي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد1، العدد1، 2007م.
- _____، مدخل محاسبي مقترح لتكامل أسلوب (lean/sigma) وبطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بمستوى الكفاءة والجودة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد1، العدد2، 2007م.
- عارف عبدالله الكريم، أثر التطورات المعاصرة في بيئة المراجعة على سلوك المراجعين عند تقدير أتعاب المراجعة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد2، 2003م.

- عباس نوار كحيط الموسوي، مدى كفاءة أساليب التدقيق الخارجي في ظل التشغيل الإلكتروني لنظم المعلومات المحاسبية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، العدد 1، 2002م.
- عباس نوار كحيط الموسوي، لقمان محمد أيوب الدباغ، جميلة حمرات نامس الجبوري، تحليل العلاقة بين الإفصاح البيئي والأداء المالي للوحدات الاقتصادية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 21، 2016م.
- عبد الحفيظ عبد الهادي، تطوير دور المراجع الداخلي تجاه الوفاء بخدمات الاستشارات بجانب خدمات التأكيدات في ظل التطورات الحديثة في بيئة الممارسة المهنية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد 2، 2006م.
- عبد الحميد عبد المنعم عقدة، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005م.
- عبد اللطيف محمد خليل، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق: العدد 1، يوليو 2003م.
- عبد المنعم التهامي، احمد القرشي، علي عبد الله احمد، تأثير اليات حوكمة الشركات علي الأداء المالي للبنوك اليمنية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 34، 2010م.
- عبد المهدي عباس محمد، بان توفيق نجم، أجهزة التدقيق الداخلي في ظل معايير العامة بغداد: جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 2، العدد 15، 2008م.
- عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي، مجلة جامعة الناصر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الناصر، طرابلس، العدد 4، 2014م.
- عبد اللطيف محمد خليل، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 2003م.
- عبدالله الركوي منوي العنزي، تحليل الرفع المالي لأغراض تقويم الأداء، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 2011م.
- عراقي العراقي، الإفصاح المحاسبي عن معلومات العمالة، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 10، 1986م.
- عطا الله وراد خليل، استخدام أسلوب المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم الأداء المالي للشركات الأردنية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2005م.
- علاء البتانوني، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد 1، 2004م.
- علاء بن ثابت بن جاب الله، الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، الجزائر: جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مؤتمر بومرداس المنعقد بالفترة 4 و 5 ديسمبر 2006م.
- علة مراد ، قمان عمر، دور المراجعة في ترقية الإفصاح المحاسبي ضمن القوائم المالية وفق متطلبات حوكمة المؤسسات، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة لأول، 4- 5 ديسمبر 2012م.
- علي حميد هندي العلي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، مهند حميد ياسر العطوي، الركود المالي وتأثيره على الأداء المالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 14، العدد 3، 2017م.
- علي سليمان التهامي، تقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد 1، 2006م.

- علي عبدالقادر ذنبيات، مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، المجلد 35، العدد 2، 2008م.
- علي عبدالقادر ذنبيات، نوال كفوس، مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي ، مجلة الدراسات التجارية، الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1، 2012م.
- عماد عبد المحسن دلول، محمد فوزي مهدي، تقييم الأداء باستخدام بعض مؤشرات خلق القيمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 99، 2017م.
- عيد محمود حميدة خلف، أثر الإفصاح الإلكتروني للمعلومات المحاسبي علي تقدير المخاطر الملازمة لمراجعة القوائم المالية في ظل البيئة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، 2002م.
- فائزة عبدالكريم محمد، تقويم الأداء المالي في شركة التأمين العراقية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، المجلد 8، العدد 22، 2013م.
- فاطمة جاسم محمد، أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي، بغداد: جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، 2008م.
- فريد كورتل، حوكمة المؤسسات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، دمشق: جامعة دمشق، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، 15 - 16 أكتوبر، 2008م.
- فهد محمد الرقيب، حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد 1، العدد 4، 2010م.
- فهيم سلطان محمد الحاج، آليات حوكمة الشركات ودورها في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات المساهمة العامة السودانية، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 1، 2012م.
- لطيف زيود، وآخرون، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة تشرين، دمشق، المجلد 27، العدد 4، 2005م.
- ليلي عبد الحميد لطفي، أثر استخدام النظم الإلكترونية في المراجعة علي كفاءة الأداء المهني للمراجع، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر بنات، العدد 23، 1997م.
- مؤيد السالم ونازم ملكاوي، أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 31، العدد 1، 2004م.
- محمد الذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، عمان: الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، 1999م.
- محمد السيد منصور عطا الله، نحو إطار مقترح لتقييم الأداء الإداري بقطاع البنوك والمصارف، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 1995م.
- محمد الطراونة، أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد 23، العدد 2، 1996م.
- —، التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، المجلد 14، العدد 2، 1998م.
- محمود يوسف الكاشف ، نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، أكتوبر 2000 م .
- محمد الطيب علي الشريف، قياس وتفسير العلاقة بين ممارسات المحاسبة الإبداعية والأداء المالي، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2014م.

- محمد المعتز المجتبى ابراهيم طه، تخطيط وتنفيذ المراجعة الخارجية في ظل النظم المحاسبية الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 46، 2015م.
- محمد حسني عبدالجليل صبيحي، التعاقد الخارجي بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 23، العدد 1، 2000م.
- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، القاهرة: مؤتمر حول متطلبات الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، 2007م.
- محمد عبدالزهره المحسن، وآخرون، إيجاد معادلة لتقييم الأداء في شركات وزارة الإسكان والتعمير، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، الجامعة والتكنولوجيا، بغداد، المجلد 28، العدد 11، 2010م.
- محمد عبدالوهاب العزاوي، نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة، بغداد: مصرف الرشيد، مجلة الرشيد المعرفي، العدد 5، 2002م.
- محمد علي الزبيدي، تقييم نظام الرقابة الداخلية في مكاتب المراجعة اليمنية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، العدد 2008، 30م.
- محمد عمر السر الحسن، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية، عمان: رفاة للدراسات والأبحاث، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 1، 2018م.
- محمد كمال الدين محمد، بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية- دراسة ميدانية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، العدد 1، يونيو 2007م.
- محمد محمود خيرى، اتجاهات التطور في المراجعة الداخلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، 1981م.
- محمود عبدالسلام عمر، لجنة بازل بين التوجيهات القديمة والحديثة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، المجلد 4، العدد 1، 1996م.
- مراد كواشي، إشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية لتقويم أداء المؤسسات، مجلة الدراسات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، المجلد 7، العدد 14، 2015م.
- مسعود عبد الحفيظ البدري، المعايير التي تحكم أداء المراجعة الداخلية في الشركات الصناعية ببنغازي، طرابلس: المؤتمر الأول حول الرقابة الداخلية الواقع والأمل، 2005م.
- مصطفى أحمد الشامى، خصائص مؤشرات الربحية والقيمة المضافة: مدخل لبيان جدوى الإفصاح عن القيمة المضافة في ظل الإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 3 و4، 1998م.
- مصطفى راشد العبادي، إطار مقترح لتشخيص مشكلات الجودة مع قياس وتقييم جدوى الاستثمار في مجالات تحسينها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2000م.
- مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتنفيذ نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، الخرطوم: مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 20 - 21 يناير 2008م.
- معمر محمد أمبيا التومي، أثر التوجه بالعملاء على الأداء المالي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد 8، العدد 3، 2017م.
- ممدوح أبو السعود، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات: تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية، 24-26 سبتمبر 2005م.
- ممدوح هاشم مراد، المسؤولية عن مراجعة الكفاءة والفعالية، كمدخل لتطوير مهنة المراجعة الراهنة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 20، العدد 1، 1998م.
- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، دمشق: جامعة دمشق، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 16 تشرين 2008م.

- منصور ياسين الأديمي، دور جمعية المحاسبين القانونيين في تطوير الأداء المهني في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير المراجعة الدولية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة، جامعة صنعاء، العدد 23، 2005م.
 - ناجي ساسي المندسلي، رضا على بن صالح، أثر تطبيق صيغة المراجعة للأمر بالشراء على الأداء المالي، المجلة الليبية للدراسات، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، المجلد 2، العدد 13، طرابلس، 2010م.
 - نبيل عبد المنعم محمد، إطار مقترح لإستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، 2010م.
 - نبيل عبدالرؤف إبراهيم، نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الضريبي على الأداء للشركات المتداولة في سوق المال المصري، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2012م.
 - نجوى أحمد السيسي، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من منظور حوكمة الشركة، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، المؤتمر الرابع، الاتجاهات الحديثة للمحاسبة والمراجعة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، المؤتمر الرابع، يونيو 2007م.
 - نضال محمود الرمحي، قياس أثر تطبيق تخطيط موارد المنشأة على الأداء المالي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، العدد 43، 2011م.
 - نهال أحمد الجندي، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 3، يوليو 2008م.
 - نور الدين بهلول، دور حوكمة الشركات في تقييم فعالية الأداء المالي والإداري للمؤسسة الجزائرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، كلية التجارة، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس، الجزائر، العدد 24، 2017م.
 - هالة الخولى، إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 57، 2001م.
 - هانى عبد الرحمن العمرى، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المؤسسات السعودية، الرياض: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، بحث مقدم بعنوان " نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى ، 1-4 نوفمبر 2009م.
 - هشام زعلول إبراهيم، نحو مؤشرات لتقويم الأداء، تتلاءم وبيئة التصنيع الحديثة - تجربة الجهاز المركزي للحسابات، القاهرة: المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، مجلة الرقابة المالية، العدد 51، 2007م.
 - هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات وقياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، بغداد: جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 7، 2010م.
 - هيفاء سعيد الحداد، على مقبل على أحمد، تقويم كفاءة الأداء المالي بإستخدام البيانات والمؤشرات المالية، مجلة تنمية الرافين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، المجلد 27، العدد 80، 2012م.
 - ياسر عبد طه الشرفا، محمد ياسر زيدان النحال، أثر تقلبات أسعار الصرف على الأداء المالي للبنوك المدرجة ببورصة فلسطين للأوراق المالية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والتجارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 9، العدد 18، 2017م.
 - ياسر محمد السيد سمره، إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 35، العدد 3، 2011م.
- 3/ الرسائل العلمية:**
- أشرف إبراهيم أحمد علي، تقويم أساليب المراجعة في المؤسسات المالية - بنك التضامن الإسلامي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 1997م.
 - أشرف محمد إبراهيم، نموذج مقترح لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2005م.

- أشرف محمد منصور، نموذج مقترح لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2005م.
- إيناس مصطفى محمد سليمان، تطوير مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005م
- أحمد حلمي جمعة ، سمير البرغوثي ، دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد الثاني ، 2007 م .
- إيداموسي إبراهيم أبوفياض، أثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وفاعلية المراجعة الداخلية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2007م.
- إيمان أحمد علي فرج، نموذج مقترح لتحقيق التكامل بين مقياس الأداء المتوازن والمقياس المرجعي للأداء لترشيد التكلفة في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2008م.
- الرفاعي إبراهيم مبارك ، أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح ، دراسة تطبيقية على البيئة السعودية ، جامعة الملك سعود ، قسم المحاسبة ، ورقة بحثية ، منشورة ، 2008 م
- أسامة بن فهد الحيزان ، تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة الحوكمة، المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، كلية إدارة الأعمال ، قسم المحاسبة ، ورقة بحثية ، منشورة ، 2008م
- أديب عبد الوهاب قاسم الحبري، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركات الصناعات الغذائية اليمنية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008م.
- إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.
- اسباقة خالد صالح عبود، نموذج مقترح للمقارنة بين الأداء المالي لمصرف الجمهورية ومصرف الصحارى في الجماهيرية الليبية، رسالة دكتوراة في المصارف والتأمين غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011م.
- أسامة علي ميلاد، دور المراجعة في تدعيم حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2012م.
- أشرف أحمد محمد غالي، اطار مقترح للدور الحوكمة للمراجع في تحسين أداء إدارة المخاطر بمنشآت الأعمال، دراسة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، قسم المحاسبة والمراجعة، رسالة دكتوراة غير منشورة 2012م
- أحمد عمر نافع حردان، أثر دعائم الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في البنوك العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، عمان، 2014م.
- اللازم عبد العزيز علي يعقوب، الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2015م.
- المعتز رمضان أبوبكر الشخي، اطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية باستخدام التكامل بين الأداء المتوازن ونموذج ادارة مخاطر المنشأة لتفعيل ادارة المخاطر المصرفية ،دراسة ميدانية علي المصارف الليبية ،جامعة عين شمس ،كلية التجارة ،قسم المحاسبة ،بحث مقدم للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة ،منشورة 2015م.
- أسامة عمر إبراهيم، الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في زيادة موثوقية التقارير المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017م

- بادن عبدالقادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بنبو علي، الجزائر، 2008م.
- بدر آدم محمد، تقويم نظام الرقابة الداخلية في بيئة النظم المحاسبية الالكترونية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م.
- بو الجزري صابر، دور آليات الحوكمة في اتخاذ القرار المالي، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015م.
- تهناني أبو القاسم أحمد، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية في شركات المساهمة -دراسة تحليلية تطبيقية- ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين ، 2007م.
- تهناني حسين عبدالقادر محمد، الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تقويم الأداء المالي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017م.
- جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر، 2009م.
- حسام سعيد أبو وطفة ،دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية ،دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ،فلسطين ،غزة ،الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ،قسم المحاسبة والتمويل ،رسالة ماجستير ،منشورة ،2009م
- حسام السعيد السيد، نموذج مقترح لقياس أثر دور المراجعة الداخلية على إضافة قيمة المنشأة ودراسة اختبارية، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2011م.
- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، كوبنهاغن: رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، 2012م.
- حسين احمد ادم على، الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تقييم نظم الرقابة الداخلية الالكترونية للبيانات، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2016م.
- دعاء أحمد سعيد فارس، العلاقة بين تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ومؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2010م.
- رزان حسين كمال، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007م.
- راشد محمد إبراهيم محمد، دراسة وتحليل نماذج قياساً للتحفظ المحاسبي بالقوائم المالية في إطار الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية لتقييم أثره على تكلفة التمويل بالملكية والاقتراض، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2010م.
- رشا محمد أحمد النجار، اثر مكونات حوكمة الشركات المصرية على جودة المراجعة، دراسة "تطبيقية في إطار المتطلبات التنظيمية والمعايير" جامعة المنصورة، كلية التجارة، ، رسالة ماجستير منشورة 2010م.
- سيدي عمر، إستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين كفاءة وفعالية إدارة المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1999م.
- سوزان حسن عبد، الإفصاح عن المعلومات القطاعية للشركات الصناعية الأردنية متعددة المنتجات، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، 2003م
- سحر عبد الستار عبد الستار النقيب، مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة لتحقيق فعالية نظم قياس الأداء في المحاسبة الإدارية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2006م.
- سماح طارق أحمد حافظ، تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية وأثره على أداء المراجع الخارجي، دراسة تطبيقية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، قسم المحاسبة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على الدكتوراه، منشوره 2010م.

- سيد عبد الفتاح سيد، نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التميز عالمياً، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2012م.
- سليمان رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013م.
- سعودي حفصيه، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر، 2015م.
- سارة فروح، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المصرفية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016م.
- عماد الغناي على، مدى مراعاة المراجعين الداخليين للجوانب السلوكية أثناء أدائهم لعملية المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2004م.
- عاهد عيد سرحان ، دور مدقق الحسابات الخارجي في تقويم القدرة على الاستمرارية لدى الشركات المساهمة العامة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.
- عتاب يوسف حسون، تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة تشرين، دمشق، 2007م.
- عصام محمد الطويل، مدى فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية - دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.
- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية علوم الاقتصاد، جامعة المدينة، الجزائر، 2009م.
- عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات مهنة المراجعة في سوريا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، 2009م.
- عبده أحمد عبده عتشي، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2011م.
- عبد المطب عثمان محمود دليل، نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على كفاءة سوق الأوراق المالية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م.
- عبدالرحمن عبدالله عبد الرحمن عبد الله، التغيير الإداري للسياسات المحاسبية - الآثار والدوافع والمعالجة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م.
- عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها بيئة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012م.
- عاصم إبراهيم محمد يوسف، دور نظام الإحصاء المالي الحكومي في تحسين كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
- عمر مازن ذياب ملحم، العوامل المؤثرة على الأداء المالي في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019م.
- غاش وشعايدة، لقصير مريم، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011م.

- فكري عبد الغني، محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل لرقابة المعرفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
- فهيمه صلاح السيد محمد، دور القياس المحاسبي في تحقيق توازن الوحدة الاقتصادية بهدف القدرة على الاستمرار في ظل بيئة التصنيع الحديثة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، 2008م.
- فاتح غلاب، دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011م.
- فهيم سلطان محمد الحاج، آليات حوكمة الشركات ودورها في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
- كريمة السخري، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، رسالة ماجستير في مالية وبنوك غير منشورة، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2013م.
- مناصريه إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2004م.
- محمد جميل حبوش، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.
- محمد علي عبد الهادي عبد العزيز، دراسة تحليلية للعلاقة بين مقاييس الأداء المتوازن ومناهج التحسين المستمر لجودة الخدمات في صناعة النقل البحري، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2008م.
- مؤمن محمد حسن العفيفي، مدى قدرة المراجع الداخلي من تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية علي مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تطبيقية علي الشركات المساهمة العامة العاملة في قطاع غزة، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، رسالة ماجستير، منشورة، 2009م.
- ماجد إسماعيل أبو حماد، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.
- محسن طه صادق، دور القياس والإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2010م.
- محمد حسن عبد الوهاب، أثر المراجعة الالكترونية علي جودة عملية المراجعة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م.
- مجدي مليجي عبد الحكم مليجي، أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية علي إدارة وجودة الأرباح كمدخل لتحسين الملائمة والاعتمادية علي القوائم المالية للبنوك السعودية، الرياض: جامعة سلمان بن عبد العزيز، كلية إدارة الأعمال، ورقة بحثية منشورة، 2012م.
- محمد الفاتح الفطيمي، تقييم فعالية إدارات المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013م.
- نادر شعبان إبراهيم السواح، أثر المعاملات الالكترونية والعمليات الممكنة علي منهجية وأساليب المراجعة الداخلية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2005م.
- نزار احمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة مجمع صيدال، رسالة الماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، 2007م.

- نوري أحمد العقربي، دور العلاقة بين الرقابة المصرفية والمراجعة في حماية الجهاز المصرفي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2008م
 - ندى قسم السيد حاج أحمد، معايير المحاسبة الدولية في ظل العولمة وتطبيقها في السودان ، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م.
 - هاجر عثمان علي شيخ إدريس، دور المعلومات المحاسبية في تقويم أداء قطاع النقل والاتصالات السوداني، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2005م.
 - هاني سمير عبد الشهيد، الإفصاح المحاسبي على أساس القيمة الاقتصادية المضافة وأثره على قرارات المستثمرين في بورصة الأوراق المالية المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2008م.
 - هناء سيد شعراوي، المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لترشيد القرارات التشغيلية في الوحدات الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008م.
 - وجدان احمد الطيب محمد، الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين جودة التقارير، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017م.
 - يوسف سعيد يوسف المدلل ، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.
 - ياسر سعيد محمود الورداني، دور المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة المراجعة الداخلية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2014م.
- 4/ أخرى:

- السعيد قاسمي، فرحات عباس، النظام المحاسبي المالي الجديد ومدي تنميته مع المعايير المحاسبية الدولية، الجزائر: وزارة التعليم والبحث العلمي، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي المالي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية، 2012م.
- أمنية عثمانى، عائشة سموم، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009م.
- بشير بن عيشي، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي علي جودة المعلومات المحاسبية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الملتقى الدولي حول معايير المحاسبة الدولية في تفعيل أداء المؤسسات والحكومات، اتجاهات النظام المحاسبي الجزائري علي ضوء التجارب الدولية، 24-25 نوفمبر 2014م.
- بن الطاهر حسين، بو طلاعة محمد، أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المالي المحاسبي، الجزائر: جامعة بسكرة، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، 6/7 مايو، 2012م.
- تيجاني بالرقي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في الأسواق المالية الناشئة، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 14-15 ابريل 2009م.
- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م.
- خنشور جمال، خير الدين جمعة، دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات، (الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 2009م).
- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية www.ladis.com

- رابح بوقرة ، هاجر غانم، **الحوكمة المفهوم و الأهمية**، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو، 2012م.
- رحمانى موسى، جودة سامية ، **تقنية المعلومات أداة إستراتيجية لحماية وأمن المعلومة** ، الجزائر: جامعة محمد خيضر، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، في 6-7 مايو 2012م.
- زينب حوري، **دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية**، الجزائر: جامعة العربي مهدي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات، وأفاق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وأفاق ، المنعقد بالفترة 7-8 ديسمبر 2010م.
- ساعد بن فرحات، **بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين، مقارنة بين شركات التأمين وإعادة التأمين**، الجزائر: جامعة فرحات عباس، مداخلة مقدمة ضمن ندوة حول مقارنة بين مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، 25 – 26 أبريل 2011م.
- سليمة نشنش، **دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي**، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، 14-15 أبريل، 2009م.
- سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، الملتقى العلمي الدولي للأداء المالي المتميز للمنظمات والحكومات، 2005م.
- صديقي مسعود، دريس خالد، **دور حوكمة الشركات فى تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية**، الجزائر: جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وأفاق، المنعقدة بتاريخ 7 - 8 ديسمبر 2012م.
- طاري محمد العربي، **تغليسية لمبن، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في 6-7 مايو، 2012م.
- عاشور مرزيق، **صورىة معمورى، حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية تجسيد الفعل**، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م.
- عبد الله غانم، بن الضيف محمد عدنان، **تفعيل دور الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة الى تجارب دولية**، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي و الإداري، 6-7 مايو 2007م.
- عبد الرزاق بن الزاوى، إيمان نعمون، **إرساء مبادئ الحوكمة فى شركات التأمين التعاوني**، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطنى الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م.
- عزيزة بن سمينة مريم، **حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني**، الجزائر: جامعة حسية بن بوعلي، كلية الإقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير (تجارب الدول)، في الفترة من 3-4 ديسمبر 2012م.
- عواطف محسن، **حياة بقراري، أثر نظام المعلومات المحاسبي على الأداء المالي في ظل المعايير المحاسبية**، الجزائر: جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول معايير المحاسبية الدولية (IAS- IFRS- IPSAS) في تفعيل أداء المؤسسات والحكومات، 24 و25 نوفمبر 2014م.
- قريشي بالعيد، وليد بن تركي، **دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري**، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م.

- كنرة عبد العزيز، مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق الحوكمة المصرفية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي البعد أو الإداري، 6-7 مايو 2012م.
- مجدي مليجي عبد الحكم مليجي، أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية علي إدارة وجودة الأرباح كمدخل لتحسين الملائمة والاعتمادية علي القوائم المالية للبنوك السعودية، الرياض: جامعة سلمان بن عبد العزيز، كلية إدارة الأعمال، ورقة بحثية منشورة، 2012م.
- محمد عبد الفتاح العشماوي، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، الملتقى العربي الثاني للحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية وورش عمل عن الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية، 2-6 سبتمبر 2007م.
- محمد عبدالفتاح العشماوي ،، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الملتقى العربي الثاني -الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية ، ورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية، 17 سبتمبر 2007م.
- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر: جامعة الوادي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2013م.
- محمد نوري، يخلف سليمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل التجارب الوطنية والدولية، 18-19 مايو 2012م.
- مراد زايد، صبرينة ترغيني، الاستراتيجي لحوكمة الشركات، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي البعد أو الإداري، 6-7 مايو 2012م.
- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 08-19 ماي 2010، ص : 13.

5/ المواقع الإلكترونية:

- <http://infotechaccountants.com>
- <http://www.oecd.org,12/04/2013,13:35h> OECD .principles and annotation corporate governance arabica translation.
- <http://www.scribd.com/doc/47966855/Risk-Based-Auditing>.
- http://www.sustech.edu/staff_publications
- <http://www.theiia.org> Institute of Internal Auditors IIA, Code of Ethics and Standards for The Professional Practice of Internal Auditing, available at
- <http://www///kfs.edu.eg>
- www.internal.audit. Biz Griffiths, David, 2006, " Risk Based Internal Auditing: An introduction, P.2.
- www.TheirmInstitute of Risk Management, 2002, A Risk Management Standard. org. p.4.
- www.abebooks.com/Stern, J., & G., Stewart, The Quest for value: A Guide for senior Managers, New York: Harper Business, 1991.. Available at. Retrieved at May 16, 2011.
- www.arab.ency.com

- www.bptrends.com Niven, P.R, Balanced Scorecard, Step- By- Step: Maximizing Performance and Maintaining Results Second Edition, BP Trends Books Reviews, October (2008), P.3. Available at, Retrieved July 20, 2011.
- www.carajkumarradukia.com/handbook/hbinataudit.doc, Rajkumar Sadukia, Manual On Internal Auditing, date of consultation, 28/3/2009, 11h10.
- www.fifty.ipa.edu.sa, Retrieved at July 5, 2011.
- www.glennschool.osu.edu Kaplan, R.S., & Norton, D.P, Linking the Balanced scorecard to Strategy, California Management Review, vol. 39, No. 1, Fall 1996. Available at. Retrieved at July 16, 2011.
- www.hbrreprints.org. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February, 1996. Available at Retrieved at July 16. 2011.
- www.kpmg.org KPMG, 2010, The Future of The Internal Audit Function, KPMG Internal Audit Services, KPMG International Cooperative.
- www.riahome.com Sarbanes , Oxley: The sarbanes – Oxley Act . of 2002 , Us Congress , Washington, DC/ new law / ful text . pdf
- <http://www.infotechaccountants.com>
- w.srsdocs.com Kaplan, R.S.& Norton, D.P.,2011 **The Balanced Scorecard Measures that Drive performance, Harvard Business Review**, January February, Available at, Retrieved at July 16. 1992.
- www.tcci.net.ly
- www.theiia.org , 2009 The Institute of Internal Auditors, International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing.
- www.theiia.org,The Institute of Internal Auditors, Code of Ethics and Standards for. the Professional Practice of Internal Auditing, 2004.
- <http://www.Coso.Org>, 1992 ‘ Internal Control – integrated framework, Committee of The sponsoring Organization of The Treadway Commission.
- <http://find.galegroup.com>. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard From performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, vol. 15, ISS, I, March, 2001, PP. 87-89. Available at Com, Retrieval at July16,2011.
- [Http://www.aicpa.org/coyright.htm](http://www.aicpa.org/coyright.htm),The Committee of Sponsoring organizations of The Treadway Commission (Coso), 2004 , Enterprise ",Risk Management - Integrated Framework",
- <http://www.gapent.Com>/Matyjewicz, G., and James R. D'Arcangelo, 2004 ERM-Based Auditing ".

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

Books:

- Allen Sharon, **The Value of Internal Auditing in Corporate Governance**, Corporate Board, Vol. 29,2 ISS. 173, Nov/Dec, 2008.
- Alain Fient et autre, 2005, **gouvernement d'entreprise**,deboech, paris.

- E.G. Jepson , 1979, Internal Auditors Move into the Spotlight , The Internal Auditor , April.
- Firry Sigh, Ajah Pratap 2010, Global Financial Crunch and India's Economic Growth: A Deep Insight, Indian Journal for Finance, Volume 4.
- For more Detail:- Bagshaw, K, 2002 "**The role of internal audit in risk management** ", Student Accountant, ACCA, Mar.
- George Drogalas, 2014, **Internal auditing as an effective tool for corporate governance**, No.4.
- Institute of Internal Auditors, Current of Information Technology on Internal Auditing, 2003.
- Liuet al.2005, **Develop procedures for Internal audit organizations in the UK**, Developing Internal Auditing Auditing procedures for organizations in the united.
- Marshall .B. Romney, Paul John Steinbart2006, **Accounting Information system** , New Jersey: Copyright by Pearson Education.
- McMullen. D. A and Raghunandan, K1996, Enhancing Audit Committee Effectiveness, Journal of Accountancy, Spring.
- Pickett, Spencer 2003**The internal Auditing Handbook**, U.K:Second edition, Wiley.
- Sisaye& G.H. Bonder, 1994, TQM and Internal Auditing A Synthesis, Internal Auditing, no.1, Summer.
- Stephenson, Mark ,1999 **Internal Audit and Risk Management Community**, (London: Arthur Andersen, Enterprise- Wide Business Risk Management, April.
- Victor Munteanu, 2014 **Current trends in internal audit, social and behavioral sciences**, No,16.
- William R. Kinney Jr, 2006, **AUDITING Risk Assessment and risk management processes**, Auditing Risk management processes ,(the institute of internal Auditors Research foundation.
- Yoshikawa, T., et. al., **Strategic value Analysis: Organize Your Company for Strategic Success**,. New York: Prentice- Hall. INC, 2002.

Magazines and periodicals:

- A Saylor, Jimmy D, et al,2001 **Internal Audit and Risk Management Community**, London: Arthur Andersen, Enterprise – Wide Business Risk Management Process.
- hlawat, Sunita S. and D. Jordan Lowe,2004 **An examination of internal auditor objectivity: in-house Versus Outsourcing Auditing** ,Journal of Practice & Theory, (SEP), vol. 23, ISS. 2.
- AICPA, 2007 **The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements**, SAS No.65, AICPA086, Vol.1, PS.cls, AICP086.
- AICPA. Statement on Auditing standards No.65 the Auditors Consideration of the Internal Audit Function and Audit of Financial Statements, Journal of Accountancy, May 1991.

- American Institute of Certified Public Accountants AICPA, In the Public Interest Issues Confronting the Accounting Profession, Report of the Public Oversight Board of the SEC Practice of the AICPA, New York:.
- American Institute of Certified Public Accountants, (AICPA 1996 Statement of Auditing Standards No 78 Consideration of Internal Control , Financial Statement Audit , Journal of Accountancy, February.
- Ana Maria, Kate Phylaktis, Cheg Yan 2016, Hot money I bank credit flows to emerging markets during the banking globalization era, Journal of International money and Finance, Volume 60.
- Arnaud Thauvour, Evaluation Des Entreprises, Technique De Gestion, Paris Economica, France, 2005.
- B.J. Cooper and P. Leung , and C. Mathews , 1996, Benchmarking : A comparison of internal Audit in Australia, Malaysia and Hong Kong Auditing ,Journal NO .1.
- Bates ,Timothy , and William Bedford, 1996, An analysis to the portfolio of Bank –Owned commercial bank , Journal of finance, No 3, June-1996.
- Ben Koon Hong Wu.,2002 Peter Roebuck., Neil Fargher, **A note on Auditors' Perceptions of Business Risk**, (International Journal of Auditing.
- Blue Ribbon Committee BRC, 1999, **Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee On Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee**, (New York: New York Stock Exchange and National Associations of Securities Dealers.
- Brudan, A, 2005, **Balanced Scorecard Typology and Organizational Impact**, (Journal of Knowledge Management, Vol. 2, Iss. 1, March.
- Cadbury , Sir Adrian 1992, **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance** London.
- Clara-Lulia 2016 **Measuring the value of internal audit in the banking industry**, No.9.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ,1992, **Internal Control Integrated Framework: Framework** , New Jersey: COSO , September.
- Curtis C Verschoor, 2006 ,**Auditing The Risk Management process**, (Internal Auditing Journal.
- Fateh Dabla, 2007, **le système de gouvernement d'entreprise nouvellement privatisés An Algerie**. (Etude de quelques cas, Mémoire magister en science économiques, 2007.
- Gagne , De Beelde and Gerrit , Sarens, 2008, **Internal auditors , perception about their role in risk management – A comparison between us and Belgian companies**, Internal auditors perception about their role in risk management – A comparison between us and Belgian companies managerial Auditing Journal PA-63- 80
- Griffiths, Phil,2005 , **Risk- Based Auditing**, England: Gower House.

- Hawkes & M.B.Adams(1995, Total Quality management and the Internal Audit: Empirical Evidence, Managerial Auditing Journal.
- Heinz, A, 2005, **How to Individualize your Balanced Scorecard**, Measuring-Business-Excellence. Vol.9, No. 1.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) , SAS No . 300 , March 1995: Accounting , Internal Control System , and Audit Risk , Para8
- Irvin , N . Gleim , CIA review 2004 Part 1 , Internal Audit Role In Governance , Risk , Control , by Gleimpublication Inc.
- J. Liu. et. Al., 1997, Developing Internal Auditing Procedures in U.K. Organizations Using A Benchmarking Approach, Managerial Auditing Journal.
- Jenny, Goodwin and Pamela, Ken,2006 **The use of Internal Audit By Australian Companies**, (Managerial Auditing Journal, Vol.21, No.1.
- Johnson, D.E., et.al, 2009, **Examining the Relationship Between Employee Attitudes and a Firm's Financial Performance: a Theoretical Framework and Causal Investigation**, (Journal of Managerial Issues, Vol.XXI. No.3, Fall).
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**". Harvard Business School Press, Boston MA, 2004, Available at: <http://find.galegroup.com> Retrieved at July 16. 2011.
- Kennerly, M, and Neely, A. 2003. "Performance measurement: Why and how ", London economics books International Journal of Operation & Production Management. Vol.23, No.2.
- Mahad Ali Al-Jobali 2011, **Internal audite role in corporate covernance**, No.11.
- Majdy I. Zuriekat, 2008,**The Balanced Scorecard Approach in Jordanian Manufacturing Companies: A Contingency Approach**, (Arab Journal of Administrative Sciences, Vol. 15, No.3.
- Makhamreh, Muhsen," Affecting Corporate Performance In Jordan", Dirasat , vol XIII, no. 3, 1986.
- Marios Bernard, Bompont, 2004 **Gouvernement d' entreprise et Communication Financière**, paris: economica.
- Matyjewicz George, et. al., 2004, **ERM-Based Auditing**, Internal Auditing, Vol.19, No. 6, 2004.
- Michal Pendaries, Le Pilotage Par La Valeur De La Performance Ses Organisations Cas Des Entreprises Industrielles Gerees Par Affaire, These Se Doctorat Science Se Gestion, Universite De La Mediterranee Marseille2, France, 2011.
- Miller, D., 2007 **Risk and Rationality in Entrepreneurial processes**, (Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 1, Iss 1-2.
- Moeller, R, 2004 **Sarbanes – Oxley and the New Internal Auditing Rules**, (USA: John Wiley & Sons, Inc.).
- Neculat Taburu 2012 **Internal audit and its role in improvino corporate gorevnance system**, No.14.

- Ozuomba Chidinma, N. Nwadior Eugene, O. and Ifurezes, M. 2014, **Effective Internal audit as a tool for improving institutional governance and accountability** USA: No.16.
- Santomero A, Financial, 1998, Innovating and Bank risk taking Journal of Economics of behavior and organization Vol 3, 1998.
- Sayers L. B. Sayer's, 1996, **Internal Auditing then**, New York: IIA, Inc, 1996.
- Scott, M., 2011, **Joining Forces**, (Financial Management (CIMA), April.
- Securities and Exchange Commission, (SEC), SEC Implements Internal Control Provisions of Sarbanes – Oxley Act; Adopts Investment, Company R & D Safe Harbor: 404 Final Rules, 2003.
- Simmons, M. R. 1998, COSO Based Auditing, The Internal Auditor Vol. 54 (December).
- Smith Report, 2003 Audit Committees Combined Code Guidance. Financial Reporting Council, January,
- Smith Report: Audit Committee, Combined code Guidance. Financial Reporting Council, January, 2003.
- Spero, T, **Getting EVA Right** TMA Journal, November, December, Vol. 17.
- Spira, Laura and Michal, (2007) **Risk management the reinvention of control and the changing of internal audit** Risk management the reinvention of internal auditing: what are the essential building blocks for a successful full paradigm change international Journal of Auditing.
- Stewart, J, Subramaniam, N, 2010, **Internal Audit Independence and Objectivity, Emerging Research Opportunities**, (Managerial Auditing Journal, January, Vol. 25, No. 4).
- Tayler, William B, 2011, **The Balanced Scorecard- Evaluation tool: the Effects of Implementation Involvement and A Causal Chain Focus**, Retrieved at July 12.
- The Institute of Internal Auditors (IIA), 2012, Definition of Internal Audit in https://na.theiia.org/standards_guidance/public_documents.
- The Institute of Internal Auditors IIA 1994, **Statement of Internal Auditors Responsibilities**, New York.
- The Institute of Internal Auditors, International Standard for the Professional Practice of Internal Auditing Government Accountability Office Government Audit Standards, a comparison 2nd edition, 2012,.
- The Institute of Internal Auditors, Ireland, Gaining assurance on risks, January 2006, p9
- Treadway, J. C. 1987, **Report of the National Commission On Fraudulent Financial Reporting**, Washington: D. C. October.
- Tully, 1993, **The Real Key to creating wealth**, fortune, September, 20.
- Verschuur, Curtis 2005 **Changing Internal Audit Practices in The New Paradigm** The Sarbanes-Oxley Environment, internal Auditing May, Vol. 20, ISS. 3.

- Verschoor, Curtis 2004 **A Framework for Internal Auditing Entity-wide opinion on Internal Control, internal Auditing** Sep/Oct, Vol. 19, ISS.5 .