

# مقدمة

توطئة :

أصبحت المراجعة الداخلية في هذه الأيام، أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها، في ترشيد العملية الإدارية بمفومها المعاصر. ولا تجد هيكلًا تنظيمياً لأية منظمة أعمال (مشروع - منشأة)، ولا سيما المنظمات الكبيرة منها، يخلو من وحدة تختص بالمراجعة والفحص الداخلي لعملياتها.

ابتدأت المراجعة الداخلية، بنطاق ضيق، يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية وهو المجال الطبيعي لأية مراجعة، ثم اتجهت بعد ذلك نحو المجالات الإدارية والتشغيلية، نتيجة لتطور الظروف الاقتصادية، وحسب طبيعة النشاط في منظمات الأعمال المختلفة.

وكانت أهداف المراجعة الداخلية في بداية أمرها، محدودة باكتشاف الأخطاء والغش والعمل على منع حدوثهما، حيث استخدمت كوسيلة لإجراء مراجعة كاملة ومستمرة للعمليات المحاسبية، نظراً لصعوبة إجراء مثل هذه المراجعة بواسطة المراجع الخارجي (مدقق الحسابات)، الذي يبدأ مراجعته عادة بعد انتهاء السنة المالية، والتي يعتمد فيها على عينات إحصائية من القيود والسجلات والمستندات، لأن المراجعة الكاملة غير مجدية، فضلاً عن أنها مراجعة غير عملية بالنسبة لمنظمات الأعمال أو مدققي الحسابات على حدٍ سواء.

ومع تطوُّر إمكانيات المراجعين الداخليين، وإسهامهم في تقديم خدمات إدارية الى جانب خدماتهم المالية، تطوُّر مفهوم المراجعة الداخلية، واتسع نطاقها لدرجة أصبح معها في الوقت الحاضر يشتمل على مراجعة وفحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات كخدمة لتحقيق الأهداف الكلية لمنظمة الأعمال.

ونتيجة لتفاعل عمليات المراجعة الداخلية مع العمليات الإدارية الأخرى، توضحت المفاهيم الأساسية للمراجعة الداخلية، وتحددت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتطوّرت الأساليب والإجراءات المتّبعة في تنفيذها، وفي نفس الوقت، برزت ضرورة الحرص في اختيار وإعداد وتأهيل الأشخاص الذين سيكلّفون بتنفيذ مثل هذه المراجعات، لضمان نجاحها.

ومن جراء استمرار المراجعات الداخلية، مع استمرار حياة المنظمات، نشأت علاقات إنسانية ذات أبعاد سلوكية بين المراجعين الداخليين، وطوائف عديدة داخل المنظمة وخارجها، أفرزت بعض المشكلات والمعوقات التي كانت وما زال بعضها قيداً على كفاية المراجعين وفعالية المراجعة.

#### هدف البحث :

يستهدف هذا البحث، دراسة المراجعة الداخلية كوسيلة تستخدم للمساهمة في تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة لمنظمات الأعمال، من خلال تحليل إطارها الفكري والسلوكي، ومناقشة أبعادها المختلفة، بغية تحديد أهدافها ومفاهيمها وإجراءاتها وعلاقاتها، والوقوف على المشكلات الفنية والسلوكية التي تعوق تطورها أو تقف في طريق تحقيق أهدافها. وكل ذلك بهدف تلمّس المنهج القويم الذي تستقيم معه المراجعة الداخلية وتحقق الهدف الذي وجِدَتْ من أجله.

#### تعريف الاصطلاحات :

يُقصد بالاصطلاحات التالية ما هو مبين بجانبها كلّما وردت في هذا البحث ما لم يدل سياق الكلام على خلاف ذلك.

المنظمة Organization

تعني أي شكل للتنظيم يضم أفراداً وأموالاً، وقوانين، بقصد تحقيق أهداف معينة. ويدخل في هذا التعريف الوحدات الاقتصادية العامة والخاصة بالإضافة إلى وحدات الإدارة العامة للدولة.

## الإدارة العليا Top Management

تتمثل في مجلس الإدارة، وهي التي تحدد الأهداف العامة للمنشأة وترسم السياسات العامة والخطط الرئيسية التي تحقق هذه الأهداف، وتكون مسؤولة أمام الجمعية العمومية للمساهمين.

## الإدارة التنفيذية Middle Management

وتتكون من المدير العام ومُساعديه من مديري الإدارات الرئيسية كمدير الإنتاج ومدير المشتريات ومدير المبيعات ومدير الإدارة المالية، وتكون مسؤولة عن إعداد الخطط والمشروعات التي أقرتها الإدارة العليا لوضعها موضع التنفيذ.

### الكفاية Efficiency

تعني النجاح في استخدام القدرات والمهارات الشخصية والموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن. أي أنها تعبر باستمرار عن كيفية استخدام الموارد.

### الفعالية Effectiveness

تعني تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرغوب فيها، باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، بغض النظر عن كيفية الاستخدام.

### الاتجاه Attitude

ميل أو استعداد ذهني وعصبي ونفسي للفرد تنظمه خبرته الشخصية، لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد.

### الشخص الخاضع للمراجعة Auditee

كل شخص مسؤول عن نشاط أو جزء من نشاط داخل المنظمة، ويكون عمله مهما كان حجمه وقيمته محلاً لتقييم أو فحص المراجع الداخلي.

## تقسيم البحث

يتكون البحث من ثلاثة أبواب، تناول الأول منها مقومات المراجعة الداخلية من حيث العوامل التي ساعدت على نشوئها وتطورها. للتعرف على أهمية المراجعة الداخلية وازدياد الحاجة إليها. ومن حيث طبيعتها ونطاقها وأهدافها وتخطيطها ومدخلها وتقاريرها، وذلك من أجل تحديد ماهية المراجعة الداخلية. أما عن المراجعين الداخليين فقد تمت مناقشة الصفات الشخصية الواجب توفرها فيهم، وكذلك شروط تأهيلهم وتدريبهم ومقومات استقلالهم وحيادهم، وأهمية الاعتراف بهم وقبولهم من جميع المتعاملين معهم.

وقد خصّص الباب الثاني من البحث لدراسة علاقات المراجعة المتشعبة، سواء كانت علاقاتها الوظيفية مع الإدارة العليا، والوحدات الاستشارية الداخلية، والإدارات التنفيذية، والعلاقات داخل وحدة المراجعة الداخلية نفسها. وتطرق البحث إلى علاقة المراجعين الداخليين مع المراجعين الخارجيين والآثار السلوكية المترتبة على هذه العلاقة. وكذلك تناول بالتحليل المفصّل العلاقة القائمة بين المراجعين الداخليين والأشخاص الذين تخضع أعمالهم للمراجعة، لأنها أكثر علاقات المراجعة الداخلية اضطراباً، ومعظم المشكلات التي تواجه المراجعين تكون وليدة هذه العلاقة غير المستقرة.

أما الباب الثالث، فقد اشتمل على المدخل السلوكي للمراجعة الداخلية كمنهج لنجاح المراجعة الداخلية، وترشيد سلوك المراجعين الداخليين، بغية التخلص من معظم الآثار السلوكية السلبية المترتبة على عملياتهم. وتضمّن هذا المنهج التقديم لوظيفة المراجعة الداخلية بحملة إعلامية واسعة، تستهدف تعريف الآخرين بماهيتها وأهدافها ومدخلها ومنافعها وإمكانياتها، وفي نفس الوقت قيام المراجعين الداخليين بإثبات عملي لأهمية وظيفتهم عن طريق الإسهام في تحسين العملية الإدارية، وذلك بتقديم خدمات بالاضافة لخدمات المراجعة، تكون ذات صبغة إدارية بحتة، تساعد الآخرين على القيام بأعمالهم بكفاية وفعالية. كما تضمّن المنهج ضرورة قيام المراجعين

الداخليين باتباع أسس المعاملة الإنسانية في تنفيذ مراجعاتهم، وتطبيق أساليب التعامل الإنساني مع الآخرين بغية توفير الظروف النفسية الكافية لإزالة أسباب حدوث المشكلات والمعوقات مع أعضاء التنظيم، وخاصةً الأشخاص الذين تخضع أعمالهم للمراجعة .

حاول الباحث في هذه الدراسة أن يكون موضوعياً في تحليله لجميع نقاط البحث، أميناً في استعارة أفكار الآخرين من مصادرها المختلفة، ويأمل في أن يسهم هذا البحث في اطلاق شعاع من الضوء على المراجعة الداخلية، يرشد الممارسين لها والباحثين فيها، ويوصلهم إلى مكنوناتها بأقل قدر من العناء .

«والله ولي التوفيق»

أحمد صالح العزازي

عمان في تشرين أول ١٩٨٩