

المراجعة الداخلية بثوبها الجديد في مؤسسات الطوافة

– تحليل وتصميم –

د. محمد بكر عربي

قسم المحاسبة

جامعة أم القرى

د. إحسان بن صالح المعتاز

قسم المحاسبة

جامعة أم القرى

شكر وتقدير

يتقدم الباحثان بالشكر الجزيل إلى معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج ممثلاً في سعادة عميده الدكتور/ أسامه بن فضل البار ، وسعادة رئيس قسم العلوم الإدارية والإنسانية الدكتور/عبدالرحمن ماريه ، وكافة أفراد المعهد على التشجيع المتواصل الذي لقيه الباحثان منذ النواة الأولى لفكرة البحث وحتى نهايتها، والذي كان له الأثر الكبير بعد توفيق الله في إنجاز هذا البحث.

ويثمن الباحثان الدعم المادي والمعنوي الذي قدمه المعهد لهما ولغيرهما من الباحثين مما له عظيم الأثر في دعم مسيرة البحث العلمي.

الباحثان

ملخص البحث

نبعت أهمية البحث من خلال عدة نقاط، أهمها الدور المتنامي للمراجعة الداخلية بصفة عامة، والحاجة الملحة لها في مؤسسات الطوافة بصفة خاصة، لتعدد الخدمات التي تقدمها لضيوف الرحمن، وتعدد أماكن تقديمها وتعدد المشاركين في تقديمها، وتزايد الإنفاق عليها، وتنامي الحاجة إلى المعلومات المحاسبية والإدارية الموثوق بها لكل من مجلس الإدارة والمساهمين والعاملين والمتعاملين مع تلك المؤسسات.

ولهذا هدف هذا البحث إلى تركيز الضوء على المراجعة الداخلية المعاصرة، من حيث دوافع الاهتمام بها، ودور الباحثين المهتمين بذلك، ودواعي تطورها، وماهيتها، ونطاق عملها في ثوبها الجديد، ومداخلها، وتقاريرها، وعرض لأهمية المراجعة الداخلية في إحدى المؤسسات السعودية، ومحاولة لتصميم نظام للمراجعة الداخلية في مؤسسات الطوافة العاملة بمكة المكرمة، وقد تم تنفيذ ذلك من خلال أربعة مباحث.

وتوصل الباحثان إلى أن نطاق المراجعة الداخلية اتسع كثيراً في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، بعد زيادة حالات فشل وإفلاس المنشآت، والتغيير في أنماط الملكية، والتغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها، كما اتسع مفهوم المراجعة الداخلية ليوأكب الدور الأساسي لها تجاه أسس ومبادئ الحوكمة، وأنه لا توجد وحدة للمراجعة الداخلية في مؤسسات الطوافة العاملة بمكة المكرمة رغم الحاجة الملحة لها، ولا يكتفى بقيام المراجع الخارجي بمراجعة العمليات المالية للمؤسسة، حيث هناك فروق كبيرة بين هدف ونطاق وطبيعة عمل وتبعية كل من المراجع الخارجي والمراجع الداخلي.

وختم البحث بتوصيتين هما:

- ١- ضرورة إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية بمؤسسات الطوافة.
- ٢- ضرورة ارتكاز وحدة المراجعة الداخلية المقترح إنشاؤها بمؤسسات الطوافة على المعايير المهنية للمراجعة الداخلية.

المراجعة الداخلية بثوبها الجديد في مؤسسات الطوافة

– تحليل وتصميم –

مقدمة البحث :

يقع على عاتق إدارة المنشأة تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن ثم تقوم بوضع الخطط والسياسات اللازمة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها سواء كانت بشرية أم مادية، مع تحديد الإجراءات والضوابط اللازمة لضمان تنفيذ العمليات بكفاءة، وحماية أصول المنشأة، والاحتفاظ بسجلات محاسبية منتظمة وأمينة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والرقابة وإعداد القوائم المالية التي تعبر بعدل عن المركز المالي للمنشأة، ونتيجة أعمالها، ومن هنا ظهرت وظيفة المراجعة الداخلية؛ للتأكد من الالتزام بتلك الأنشطة ومناسبتها لتحقيق أهداف المنشأة، فهي وظيفة تنشأ داخل المنشأة لخدمتها من خلال فحص وتقويم فعالية وكفاءة الإدارات والأقسام الأخرى، وتقوم بتزويد الإدارة العليا بالتقارير الشاملة بعد إجراء الفحص والتحليل والتقويم المناسب للأنشطة التي تقوم بمراجعتها، مع بيان المشاكل التي ظهرت أثناء عملية المراجعة، وطرق معالجتها، وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، فهي إدارة بناء بجانب كونها إدارة وقائية، ومن ثم تعتبر درعاً لإدارة المنشأة لمساعدتها في تحقيق أهدافها.

مشكلة البحث :

من خلال الزيارات الميدانية لمؤسسات الطوافة المسؤولة عن تقديم الخدمات لحجاج بيت الله الحرام ابتداءً من استقبالهم في الموانئ والمطارات السعودية وحتى مغادرتهم لها، تبين للباحثين أنه لا توجد إدارة أو قسم للمراجعة الداخلية في تلك المؤسسات.

وعليه كيف تستطيع إدارة تلك المؤسسات التأكد من الالتزام بالخطط والسياسات الموضوعة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والالتزام بالإجراءات والضوابط اللازمة لتنفيذ العمليات بكفاءة، وكيف تتم حماية أصول المؤسسة، وكيف يتم الحكم بانتظام وأمانة السجلات المحاسبية، وعدالة وصدق المعلومات الناتجة عنها، وذلك بدون المراجعة الداخلية؟

ومن ناحية أخرى فإن الأمر السامي الكريم رقم ٤/ص/١٣١٦٢ في ١٣/٦/١٣٩٩هـ الخاص بإنشاء مؤسسات الطوافة وأرباب الطوائف ألزمت المادة الأولى من الباب الأول من اللائحة التنظيمية والإدارية مجالس إدارة هذه المؤسسات بوضع السياسات العامة التي تسيّر عليها كل مؤسسة، وأن تقوم بتجميع القوى والطاقات العاملة لخدمات الحجاج، وأن تستثمر قدرات المساهمين في تطوير أداء المهنة والارتقاء بها مع الالتزام التام بكافة النظم واللوائح والقرارات الوزارية المنظمة لذلك، وعليه كيف يتم التأكد من متابعة تنفيذ ذلك بدون المراجعة الداخلية؟

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من النقاط الآتية:

- ١- الدور المتنامي للمراجعة الداخلية بصفة عامة، وبصفة خاصة في مؤسسات الطوافة لتعدد الخدمات التي تقدمها لضيوف الرحمن وتعدد أماكن تقديمها، وتعدد المشاركين في تقديمها، وتزايد الإنفاق عليها.
- ٢- توجيه نظر المسؤولين في مؤسسات الطوافة إلى وظيفة المراجعة الداخلية لمساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وتكلفة معقولة.
- ٣- تضيق الفجوة بين المطوفين وبين إدارة المؤسسة من خلال زيادة الثقة في مخرجات النظام المحاسبي.
- ٤- إضافة بحث جديد في مجال المحاسبة والمراجعة إلى أبحاث معهد خادم الحرمين الشريفين، حيث يتصف هذا المجال بندرة البحوث فيه.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- ١- تركيز الضوء على المراجعة الداخلية المعاصرة، من حيث دوافع الاهتمام بها، وأهميتها، ونطاق عملها، وتقاريرها، والعوامل التي أدت إلى تطورها، ودورها في حوكمة المؤسسات.
- ٢- عرض لأهمية المراجعة الداخلية في إحدى المؤسسات السعودية.
- ٣- محاولة تصميم نظام للمراجعة الداخلية في مؤسسات الطوافة.

حدود البحث:

تشمل حدود البحث الآتي:

- ١- حدود مكانية: يغطي البحث مؤسسات الطوافة المتواجدة في مدينة مكة المكرمة شرفها الله.
- ٢- حدود موضوعية: يقتصر البحث على ما تم ذكره في أهداف البحث أعلاه.

عينة البحث:

اشتملت العينة على مجتمع البحث بالكامل، وهم مؤسسات الطوافة الست المتواجدة في مدينة مكة المكرمة شرفها الله، إلا أنه ومن خلال الزيارات المتكررة لتلك المؤسسات تبين أن مؤسستين لا ترغبان في التعاون مع الباحثين، أولاهما طلبت موافقات من جهات الإشراف قد يصعب الحصول عليها خلال الفترة المحددة للبحث، والثانية لم يتمكن الباحثون من مقابلة رئيس مجلس الإدارة رغم الزيارات المتعددة التي تمت للمؤسسة، وبهذا أصبح عدد المؤسسات التي تم مقابلة بعض المسؤولين فيها (٤) من (٦)، أي بنسبة ٦٧٪ تقريباً، وهي نسبة جيدة

عند إجراء مثل هذه البحوث.

الجهات المستفيدة من البحث :

- ١- مؤسسات الطوافة، ممثلة في مجلس الإدارة، العاملين فيها، المتعاملين معها، المطوفين.
- ٢- وزارة الحج باعتبارها الجهة المشرفة على مؤسسات الطوافة.
- ٣- معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، استمراراً لجهوده في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في الحج الموسم العظيم.
- ٤- المراجع الخارجي.
- ٥- المجتمع والدولة بصفة عامة.

خطة البحث :

- تحقيقاً لأهداف البحث يتم تناوله من خلال المباحث التالية :
- المبحث الأول: صحة الاهتمام بالمراجعة الداخلية.
- المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في ثوبها الجديد.
- المبحث الثالث: أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسات السعودية.
- المبحث الرابع: تصميم نظام للمراجعة الداخلية في مؤسسات الطوافة بمكة المكرمة.

المبحث الأول

صحة الاهتمام بالمراجعة الداخلية وتطورها

بمشيئة الله تعالى سوف يتم مناقشة هذا العنصر - من عناصر البحث - في عدة نقاط هي :

دوافع الاهتمام بالمراجعة الداخلية :

اجتاحت بعض المنشآت الاقتصادية العالمية والمحلية ظروف غير مستقرة واضطرابات قلقية، مما أثار بعض الشكوك حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه المنشآت، ومدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، حيث أصبح هناك شك وقلق وحيرة، خاصة بعد أن ثبت أن هناك تلاعباً وغشاً وتدليساً وخداعاً، وأن القوائم المالية المنشورة لا تعبر عن واقع العديد من المنشآت العالمية، وأن تقارير مراقبي حسابات أكبر بيوت المحاسبة والمراجعة العالمية غير دقيقة، بل إنها بعيدة عن واقع هذه المنشآت، وقد دفعت تلك الأحداث إلى قيام العديد من الدول بتطبيق مبادئ محاسبية متطورة وفرض إجراءات وترتيبات وقواعد جديدة، ومنح الإدارة الحكومية وجهات الإشراف سلطات أقوى من أجل^(١) :

١- فرض معايير الشفافية الواجبة والإفصاح على كافة المنشآت التي تعلن حساباتها وقوائمها المالية للجمهور، ويستلزم ذلك التطبيق السليم لكل من :

أ- القوانين واللوائح التي تحدد مواصفات القوائم المالية والتقارير، والتي تتضمن الإفصاح الكامل عن كل البيانات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي، وعلى قيمة الموجودات وعناصر الالتزامات وحقيقة الإيرادات والمصروفات.

ب- الحد من أساليب الاحتيال والغش ومعالجة تضارب المصالح.

ج- البساطة والإيضاح الكامل من خلال تقديم كافة البيانات والمعلومات في صورة سهلة مبسطة تمكن المختصين وغير المختصين من فهمها.

٢- تطبيق معايير جيدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة، وذلك من حيث المهارات والقدرات والتأهيل العلمي والخبرات والمعارف التي يتعين توفرها في أعضاء مجلس الإدارة.

(١) د. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في

إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من ٢٤ - ٢٦ سبتمبر ٢٠٠٥م، ص ٨١.

٣- زيادة مستوى جودة المعلومات، وإتاحة الفرص بشكل أفضل أمام متخذ القرار الاستثماري، سواء لتقييم الأسهم التي يرغب في شرائها أو الاحتفاظ بها، أو التخلص منها، كذلك لتنويع محافظ الأوراق المالية التي يديرها والقيام بعملية نشر وتوزيع المخاطر.

ولهذا ظهر اتجاه متزايد ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي لإدارة المنشآت، وعلى الإدارة ذاتها، ويدعم ظهور هذا الاتجاه ثلاثة عوامل أساسية هي^(١):

أولاً: زيادة حالات فشل المنشآت وإفلاسها، وأبرزها شركة انرون وشركة وورلدكوم الأمريكيتين والتي فجرت عدداً من قضايا سوق المال وأسبابها سواء نتيجة فساد إداري أو محاسبي أو ضعف الرقابة على الأنشطة المالية، وغير ذلك من الأسباب دفعت إلى الساحة بتساؤلات عديدة حول ضرورة تطوير جميع الأطر التنظيمية والمحاسبية والرقابية الكفيلة بحماية حقوق المساهمين والعملاء وأصحاب الصلة بالمؤسسات، من خلال تنظيم التطبيقات السليمة للقائمين على إدارتها، والحفاظ على حقوق الأطراف المعنية وأصحاب المصالح بها.

وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت أسباب فشل وإفلاس المنشآت، وخلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة، أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية^(٢).

ثانياً: التغيير في أنماط الملكية، خصوصاً في شركات المساهمة نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية، مثل صناديق الاستثمار، والبنوك وغيرها، وأدى ذلك إلى تركيز الملكية في يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على مجلس الإدارة، وبدأ هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير في المواصفات الإدارية والإجراءات والأساليب الرقابية التي تستخدمها المنشآت بما يحقق الحماية لمصالحهم.

ثالثاً: التغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المنشآت، ولعل من أبرز مظاهر التغيير في البيئة النظامية الآتي^(٣):

١- صدور تقرير لجنة Tread way في عام ١٩٨٧م، والذي وضع العديد من التوصيات للحد من الغش في القوائم المالية، ولتحسين الرقابة والأداء الرقابي في المنشآت، وينادي التقرير بضرورة تحسين الأداء الإداري، ووجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من

(١) مصطفى حسن بسيوني السعدني، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من ٢٤ - ٢٦ سبتمبر ٢٠٠٥م، ص ١٨٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٨٨.

(٣) المرجع السابق، ص ١٨٩.

المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.

٢- صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديري الشركات في عام ٢٠٠٠م، والذي يتعلق بلجان المراجعة، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين في الأداء الرقابي في شركات المساهمة، ولقد تنبأت هيئة الرقابة والإشراف على أسواق المال بالولايات المتحدة الأمريكية التوصيات التي قدمتها هذه اللجنة، وتم العمل بها منذ عام ٢٠٠٠م.

٣- صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين في أبريل ٢٠٠٢م، والتي قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتي تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابي والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية وضرورة إنشاء والإبقاء على وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين.

٤- صدور قانون Sarbanes oxley عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام ٢٠٠٢م نتيجة حالات الانهيار في المنشآت العملاقة، والذي وضع عدد من القواعد التي يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة في جميع شركات المساهمة، مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالي السنوي يؤكد مسؤولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، وتنفيذه بفاعلية مع التأكيد على استقلالية لجان المراجعة.

٥- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مجموعة من المعايير والإرشادات تحت مسمى مبادئ حوكمة المنشآت، وذلك في مايو ١٩٩٩م، لتغطي حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة لهم ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية ومسؤولية مجلس الإدارة^(١).

ولتفعيل مبادئ حوكمة المنشآت فقد قام معهد المراجعين الداخلية بأمريكا بإجراء تعديلات جوهرية على المعايير الدولية للممارسة المهنية في المراجعة الداخلية في ديسمبر ٢٠٠٣م، وأصبحت قابلة للتنفيذ بدءاً من شهر يناير ٢٠٠٤م^(٢). وذلك باعتبار أن المراجعة الداخلية هي الأساس الذي تركز عليه حوكمة المنشآت، وتلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء الرقابي في المنشآت المختلفة.

يتضح مما سبق ضرورة الاهتمام بتحسين الأداء الرقابي على المنشآت الاقتصادية وأن هذا الاهتمام يركز في

(1) The organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), Principles of Corporate government, 1999., www.oecd.org, pp.59 – 66, www.oecd.org, pp.59-66.

(٢) د. محمد عبدالفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر

العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من ٢٤ – ٢٦

سبتمبر ٢٠٠٥م، ص ٢٩.

المقام الأول على الاهتمام بالمراجعة الداخلية لأنها محور ارتكاز الرقابة الداخلية في المنشأة، والأساس الذي تركز عليه مبادئ الحوكمة، وأن صحة الاهتمام بالمراجعة الداخلية نبعت من عدة مصادر أهمها:

- ١- حالات الفشل والإفلاس للمنشآت الاقتصادية.
- ٢- التغيير في أنماط الملكية.
- ٣- التغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المنشآت.
- ٤- المعايير والإرشادات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة ١٩٩٩م، تحت مسمى مبادئ حوكمة المنشآت.
- ٥- التوصيات التي أصدرها معهد المراجعين الداخليين بأمريكا في أبريل ٢٠٠٢م، والتعديلات التي أجراها على المعايير الدولية للممارسة المهنية في المراجعة الداخلية في ديسمبر ٢٠٠٣م.
- ٦- صدور قانون عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام ٢٠٠٢م.
- ٧- التطور الاقتصادي والسياسي والعلمي الكبير الذي واکب هذا العصر، والتقنيات الحديثة والاستخدام الأمثل لها، وآثارها على الأرباح الممكن تحقيقها.

دور الباحثين في صحة الاهتمام بالمراجعة الداخلية:

لم يقف الباحثون مكتوفي الأيدي أمام صحة الاهتمام بالمراجعة الداخلية، ولكن أشار العديد منهم إلى أن هناك أدوراً جديدة للمراجعة الداخلية تختلف عما كانت عليه سابقاً، فقد أشار أحد الباحثين^(١) إلى أن أدوات الرقابة داخل المنشأة اليوم تختلف اختلافاً كبيراً عما كان عليه الحال في المنشآت التقليدية، وأضحت وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف المساندة الهامة للإدارة وللجنة المراجعة ولمجلس الإدارة وللمراجعين الخارجيين.

وبين بعض الباحثين^(٢) مساهمة المراجعة الداخلية في التغيير التنظيمي للمنشأة، وذلك من خلال التعاون مع المدراء.

كما بين أحد الباحثين من خلال دراسة لحالة أحد البنوك في الولايات المتحدة أن المراجعين الداخليين لعبوا دوراً هاماً يتجاوز الجهد المطلوب منهم، وذلك من خلال تحقيق (خفض التكاليف، تعزيز القدرة على

(١) د. أحمد حلمي جمعة، المؤتمر الخامس، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، ٢٠٠٣م.

(2) P. Jeffords et al, Performing a Process Improvement study, Internal Auditor, vol.54, August 1997.

الاحتفاظ بالعملاء من خلال تأكيد سهولة التغيير والتطوير في الأنظمة^(١).

ولما كانت المراجعة الداخلية هي الأساس الذي تركز عليه مبادئ حوكمة المنشآت التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد نال هذا الموضوع اهتمامات الكثير من الباحثين في الفكر المحاسبي (العشماوي، ٢٠٠٥م، اليافي ٢٠٠٥، درويش ٢٠٠٣، المطيري ٢٠٠٣، دهمش ٢٠٠٣، demirag et al 2000, Reed 2002) تحديد نطاقه وإرساء قواعده^(٢).

دواعي تطور المراجعة الداخلية :

حققت المراجعة الداخلية تطوراً هائلاً وملموساً كمهنة خلال الخمسين سنة الماضية كما نبه على ذلك .Verschoor, 1992; 2000, Rezee and Jander 1993^(٣).

كما تبوّأت وظيفة المراجعة الداخلية حالياً – العقد الأول من القرن الواحد والعشرين – مكانة بارزة في معظم المنشآت ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم، ليس كأداة رقابية فحسب، بل كنشاط تقييمي لمراجعة وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة، بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطورها وازدياد أهميتها، منها الآتي^(٤):

١- التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية:

أصبحت وظيفة المراجعة الداخلية أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا في المنشأة على مواجهة الظروف الاقتصادية المعقدة عن طريق ضمان سلامة نظام الرقابة الداخلية، وتوفير معلومات عن الأنشطة والعمليات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة الظروف الاقتصادية المستقبلية، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الرقابية للقطاعات الخارجية سواء كانت استثمارية أم استهلاكية أم حكومية.

وتزداد الحاجة إلى وظيفة المراجعة الداخلية في فترات الركود الاقتصادي، خاصة عندما لا يكون أمام إدارة المنشأة فرصة لزيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات، عندئذ فإن الإدارة تضطر إلى المحافظة على أرباحها أو

(3) H. Troupe, How Internal Auditors Great Value IFAC, 1998.

(٢) د. محمد عبدالفتاح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

(٣) إحسان صالح المعتاز، Andrew Higson، مدى فعالية لجان المراجعة في الشركات المساهمة السعودية: دراسة ميدانية، مؤتمر المحاسبة الأول، دور مهنة المحاسبة في حماية الاستثمارات وتنميتها، الفترة من ١ - ٣ شعبان ١٤٢٣هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ١٣.

(٤) أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية، الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٠م، ص ٢٣ - ٣١.

زيادتها عن طريق ضغط تكاليف منتجاتها، وتلجأ إلى وسائل الرقابة المختلفة على التكاليف، ومن بين هذه الوسائل بل على رأسها وظيفة المراجعة الداخلية كأداة إدارية ورقابية.

٢- كبر حجم المنشآت وانتشارها جغرافياً:

كبر حجم المنشآت وانتشار فروعها في معظم مناطق البلدان التي قامت فيها بل وعبرها الحدود الإقليمية إلى بلدان أخرى، وتنوع أنشطتها، وتضخم عملياتها، والابتعاد التدريجي للإدارة العليا للمنشأة عن تفاصيل وتنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة، جعل من الضروري البحث عن أداة وقائية ورقابية تضمن التحقق من عمليات المنشأة وجديتها فوراً وحال وقوعها، ومن ثم وجدت وظيفة المراجعة الداخلية لكي توفر الثقة بالنظم والمعلومات التي تولدها تلك النظم، بالإضافة إلى توفير المعلومات المدققة أولاً بأول، دون اضطرار الإدارة العليا أو العملاء الانتظار حتى ترد المعلومات من مختلف المستويات الإدارية عبر قنوات الاتصال التقليدية التي ربما تصل متأخرة عن الوقت الملائم، وبذلك تفقد الجهات التي تحتاجها فرصة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

٣- انتهاز أسلوب اللامركزية الإدارية:

في ظل هذا الأسلوب تقسم المنشآت الكبيرة إلى قطاعات ذات إدارات مستقلة، تكون لكل قطاع إدارة مفوضة من قبل الإدارة العليا للقيام بوظائفها الرئيسية، وتظهر أهم مهام المراجعة الداخلية في الآتي:

- أ- التحقق من مدى التزام إدارات القطاعات بالخطط والسياسات العامة.
- ب- تقييم الأداء بهدف إدخال التحسينات على أساليب تنفيذ الخطط والسياسات.
- ج- تقديم التوصيات اللازمة لتعديل المعايير المعتمدة أو رفع كفاءة القائمين على التنفيذ من خلال زيادة عددهم أو تدريبهم لزيادة مهاراتهم.

٤- توفير بيانات ومعلومات دورية يمكن الاعتماد عليها:

في هذا المجال أشارت نتائج إحدى الدراسات^(١) إلى أن نسبة مصداقية البيانات والمعلومات التي تصدرها المنشآت ترتفع إذا ما خضعت عمليات تلك المنشآت إلى المراجعة الداخلية.

٥- التحول إلى المراجعة بأسلوب العينات الإحصائية (المراجعة الاختبارية):

كان المراجع الخارجي يقوم بمراجعة كاملة لكافة العمليات التي تتعلق بالقوائم المالية، ولكن مع كبر حجم العمليات وانتشار الفروع جغرافياً، جعل المراجعة الكاملة غير عملية، إذ تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، وغير

(١) المرجع السابق، ص ٢٩.

اقتصادية لأنها تحمل المنشأة تكاليف إضافية على شكل أجور أكبر للمراجعين الخارجيين، وأخذ المراجعون يتحولون إلى المراجعة الاختبارية وفقاً لعينات إحصائية، ويعتمد حجم العينة التي يختارها المراجعون على كفاية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة، فكلما كان هذا النظام محكماً قلل المراجع حجم عينته، وإذا كان العكس فالعكس. ومن المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية التي يهتم بها المراجع الخارجي وظيفة المراجعة الداخلية، فالمنشأة التي يوجد بها مراجعون داخليون يراقبون تطبيق نظام الرقابة الداخلية ويفحصون البيانات التي ينتجها أولاً بأول، تكون مطمئنة للمراجع الخارجي أكثر من تلك المنشآت التي لا يوجد بها وظيفة للمراجعة الداخلية.

٦- وظيفة المراجعة الداخلية كمجال لتدريب رجال الإدارة:

لا تكتفي إدارة المنشأة بمراجعة وتقييم القوائم المالية والقيود المحاسبية المتعلقة بها، لتتمكن من الوصول إلى أهدافها، بل أخذت تراجع وتقيم الأهداف العامة والخطط والهياكل التنظيمية والنظم والسياسات والإجراءات والأساليب، وطرق الرقابة، وكذلك الإمكانيات المادية والبشرية، وتعيد النظر بين الحين والآخر بمعايير الأداء ومقاييس النتائج، حتى أصبحت المراجعة والتقييم تشمل العملية الإدارية برمتها، وقد أطلق اسم المراجعة الإدارية على هذا النوع من المراجعات.

ولا توجد وظيفة في المنشأة أكثر تأهيلاً للقيام بالمراجعة الإدارية تلك أكثر من وظيفة المراجعة الداخلية لعدة أسباب منها^(١):

- أ- قرب المراجعة الداخلية من عملية وضع وتشغيل الأنظمة وتنفيذ الإجراءات.
- ب- الاتصال المستمر مع المستويات التنفيذية في داخل المنشأة والاحتكاك اليومي معهم.
- ج- الإطلاع الدائم على أهداف المنشأة من خلال الاتصال مع الإدارة العليا والعمل معها على تحقيق تلك الأهداف بأحسن الطرق الإدارية.
- د- معرفة ما تتطلبه القرارات الإدارية من بيانات والعمل على تقديم هذه البيانات بالصورة الملائمة وفي الوقت المناسب.

هـ- انضمام خبراء الرقابة والتحليل والتقييم للعمل في وحدة المراجعة الداخلية عند بدء تعيينهم في المنشأة. وعليه فإن العمل في وحدة المراجعة الداخلية التي تقوم بالمراجعة الإدارية أو مراجعة العمليات يجعل من الأشخاص الذين يقومون بتلك المراجعة خبراء في العملية الإدارية؛ لأنهم يراجعون كل ما يتصل بها ويقيمون نتائجها.

(١) المرجع السابق، ص ٣١.

وأصبحت وحدة المراجعة الداخلية مكاناً لتدريب رجال الإدارة المستقبليين للتزود بالمهارات التخطيطية والتنظيمية والتحليلية والرقابية.

ونخلص مما سبق بأنه خلال العقد الأول من القرن الحالي – الواحد والعشرين – تركّز الاهتمام حول المراجعة الداخلية، وتعددت الدوافع المثيرة لهذا الاهتمام سواء من واقع منشآت الأعمال، أو من خلال البحوث والدراسات العلمية أو تنفيذاً لقرارات وتعليمات حكومية، وهذا يقودنا إلى تساؤل هام هو هل تركّيز الاهتمام بالمراجعة الداخلية في الآونة الأخيرة أدى إلى تغيير في طبيعة عملها ونطاقها والمعايير التي ترتكز عليها؟ والإجابة على هذا التساؤل نجدها في المبحث التالي :

المبحث الثاني

المراجعة الداخلية في ثوبها الجديد

بمشيئة الله تعالى سوف يتم مناقشة هذا العنصر - من عناصر البحث - من خلال عدة نقاط هي:

أولاً: ماهية المراجعة الداخلية:

المراجعة الداخلية هي وظيفة تقويمية 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، والمعلومات التي تتعلق بالرقابة على الأنشطة التي يتم فحصها، وتساعد المراجعة الداخلية بذلك المنشأة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في المنشأة^(١).

ونوضح فيما يلي المعاني المقصودة من المصطلحات المستخدمة في التعريف السابق:

- ١- مستقلة: تعني وحدة - إدارة أو قسم - المراجعة الداخلية مستقلة تنظيمياً بالدرجة الكافية التي تسمح لها بتحقيق مسؤوليتها، ويتحقق الاستقلال التنظيمي عندما يكون المسؤول عن هذه الوحدة مسؤولاً أمام مستوى تنظيمي يسمح له بالقيام بمسؤولياته باستقلالية عن الوحدات التنظيمية الأخرى بالمنشأة.
- ٢- موضوعية: هي توجه ذهني غير متحيز يسمح للمراجع الداخلي بأن يقوم بعمله بحيث يكون مقتنعاً بما قام به، وبأنه لم يقدم أي تنازلات جوهرية تؤثر على جودة العمل، وتتطلب الموضوعية ألا يخضع المراجع الداخلي حكمه على الأمور المتعلقة بالمراجعة لأحكام الآخرين.
- ٣- المشورة: هي عمليات الاستشارات التي تقدم لوحدة تنظيمية داخل المنشأة أو خارجها، وتتحدد طبيعة ونطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الوحدات التنظيمية، ويقصد بها إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة.
- ٤- إضافة قيمة: تتحقق القيمة من خلال تحسين الفرص لتحقيق أهداف المنشأة، وتحديد فرص التحسينات في العمليات التشغيلية و/أو تخفيض درجة التعرض للمخاطر عن طريق القيام بخدمات التأكيد والخدمات الاستشارية.

(١) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني، يوليو ٢٠٠٤م، ص ١.

- ٥- خدمات التأكيد : هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقويم مستقل لفعالية وكفاءة إدارة المخاطر، والأنظمة الرقابية في المنشأة والعمليات الإدارية بالمنشأة، مثال ذلك العمليات المالية والأداء، والالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية، وأمن النظم والمعلومات، وغيرها.
- ٦- إدارة المخاطر: هي جميع السياسات والإجراءات التي تضعها إدارة المنشأة والأنشطة التي تقوم بها، وتقدير وإدارة الأحداث المحتملة، والرقابة عليها، وذلك لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة.
- ٧- الرقابة: هي أي إجراء تقوم به الإدارة العليا، أو مجلس الإدارة، أو أي طرف آخر لإدارة المخاطر بالمنشأة، وزيادة احتمال تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ٨- الحوكمة: هي أحد المصطلحات التي أفرزتها الأوساط الاقتصادية العالمية في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، والتي يصعب تحديد مفهوم قاطع لها، إلا أنه يمكن وصفه بعدة خصائص منها الآتي^(١):
- أ- تعظيم القيمة السوقية للمنشأة.
- ب- المساءلة المحاسبية لإدارة المنشأة.
- ج- تأكيد التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لأعمال المنشأة.
- د- التوازن في العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المنشأة والأطراف الأخرى.
- هـ- الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة في المنشأة.
- و- توفير الضمانات التي تكفل الحد من الفساد المالي والإداري.
- ز- حماية أموال المستثمرين والمقرضين من المخاطر التشغيلية والمالية.
- ح- تجنب مظاهر سوء اقتناء واستخدام المواد الإنتاجية التي تتمتع بالندرة النسبية.
- ط- تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية، وإحداث نقلة في أنشطتها من مجرد الحماية والدقة والكفاءة والالتزام إلى المشاركة في التنبؤ بسلوك الأداء المستقبلي للمنشآت.
- ي- توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المنشأة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

(١) د. محمد عبدالفتاح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠ - ٣١.

- ك- تجذب مساوئ أو عيوب كل من هياكل الملكية المركزة وهياكل الملكية المشتتة.
- وتعد حوكمة المنشآت من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المنشآت، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، والوفاء بالالتزامات والتعهدات، ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، وتظهر أهمية الحوكمة في الآتي^(١):
- أ- محاربة الفساد الداخلي في المنشآت وعدم السماح لوجوده أو عودته مرة أخرى.
- ب- تحقيق ضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين في المنشآت بدءاً من مجلس الإدارة وحتى أدنى المستويات الإدارية فيها.
- ج- تفادي وجود أية أخطاء، عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره.
- د- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- هـ- تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- وتعمل الحوكمة على جذب الاستثمارات لأي دولة ولأي منشأة، فهي تعمل على نشر ثقافة الالتزام، كما أنها ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة منها الآتي^(٢):
- أ- اقتصاديات التشغيل الأمثل: وذلك من خلال القضاء على كافة أشكال الفاقد الاقتصادي في المنشأة، وعدم السماح بأي إهدار أو راكد أو عادم أو غير مطابق للمواصفات بما يرفع من اقتصاديات التكلفة حيث تنخفض التكلفة بنسبة كبيرة.
- ب- اقتصاديات الارتقاء الإنتاجي، وذلك يرفع إنتاجية عناصر الإنتاج الخاصة بالمنشأة، حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس، وما يتبع ذلك من زيادة ملموسة في الإنتاج، وما يعنيه ذلك من وجود اقتصاديات أفضل للمنشأة، وما يحققه من تأثير في الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة.
- ج- اقتصاديات العائد والمردود الاستثماري وما يتعلق بربح رأس المال المستثمر في المنشأة، حيث يتحقق من انخفاض التكاليف وزيادة قدرة المنشأة على تخفيض أسعار منتجاتها أو تسعيرها بشكل مناسب، ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات فضلاً عما يحققه المنشأة من عائد ومردود.

(١) د. أشرف حنا ميخائيل، مرجع سبق ذكره، ص ٨٣ - ٨٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٨٤.

والحوكمة ليست هدفاً في حد ذاته، لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العملية والتنفيذية للمنشآت، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية، ومسؤولية مجلس الإدارة^(١)، وتتخذ هذه الأداة أو تلك الوسيلة من المراجعة الداخلية بيتاً لها تنطلق منه.

وتتم عملية الحوكمة من خلال مجموعة من النظم القانونية، والمحاسبية، والمالية، والاقتصادية، والترتيبات، والتوجيهات، والتعليمات التي تصدرها جهة الإدارة، لتوجه وتحكم أداء العمل في المنشأة، وبما يؤدي إلى حسن القيام بالأعمال، والوفاء بالتعهدات والواجبات، واستيفاء الحقوق، وأداء الالتزامات بصورة صحيحة وبشكل سليم، ومن خلال التزام مهني وأدبي وقانوني ومرجعي يلتزم به الجميع^(٢).

ثانياً: نطاق المراجعة الداخلية:

أصبحت وظيفة المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء المنشأة دون استثناء، وتراجع كافة العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، وبهذا يمكن القول بأن نطاق المراجعة الداخلية لا يقتصر فقط على فحص وتقييم نظم الرقابة الموضوعة لتحقيق الكفاءة والفعالية في بلوغ الأهداف، بل أصبح يتسع ليشمل أيضاً تقييم الأهداف نفسها وما دونها من خطوات.

ويتطلب نطاق العمل المتسع هذا من المراجعين الداخليين عدم الاكتفاء بمراجعة السجلات المالية والقيود المحاسبية، بل بمراجعة عمليات أو ما يسمى بالمراجعة التشغيلية، التي تمتد لتشمل مراجعة جميع الخطوات العملية التي اتخذت لإنجاز العمليات، ومراجعة العمليات لا تختلف عن المراجعة الداخلية، لكنها امتداد المراجعة الداخلية إلى المجالات التشغيلية وعدم الوقوف عند حدود السجلات المالية والقيود المحاسبية^(٣).

وقيام المراجع الداخلي بمراجعة العمليات يتطلب منه أن تمتد مراجعاته لتشمل أي جزء من طرق أو إجراءات التشغيل، لتقويم الكفاءة والفعالية الإدارية، بغية تقديم توصيات إلى الإدارة العليا بتحسين العمليات وكيفية معالجة الانحرافات إن وجدت.

ويشمل نطاق المراجعة الداخلية القيام بكل الأعمال التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنها الآتي^(٤):

(١) المرجع السابق، ص ٨٥.

(٢) مصطفى حسن بسيوني السعدن، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٥.

(٣) أحمد صالح العمرات، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.

(٤) منتدى المحاسبين، أخبار هيئة المحاسبين، العدد ٣٠ شعبان ١٤٢٢ - سبتمبر ٢٠٠١، ص ٨ - ٩.

- ١- مراجعة مدى الثقة واكتمال المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها.
- ٢- مراجعة الأنظمة التي قررتھا المنشأة للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات التي قد يكون لها تأثير هام على العمليات والتقرير عن مدى التزام المنشأة بتلك المتطلبات.
- ٣- مراجعة الوسائل المستخدمة للمحافظة على الأصول والتحقق من وجودھا.
- ٤- مراجعة وتقويم درجة استخدام الموارد بكفاءة وبشكل ملائم وبتكلفة معقولة، وتقديم المقترحات التي من شأنھا تخفيض التكلفة وتحسين الأرباح.
- ٥- مراجعة الأعمال أو البرامج لمعرفة ما إذا كانت النتائج تتفق مع الأهداف المحددة، وما إذا كانت الأعمال أو البرامج يتم تنفيذھا كما هو مخطط لها.
- ٦- التعاون مع الإدارة المختصة في تخطيط وتصميم وتنمية وتنفيذ أنظمة المعلومات الإدارية الرئيسة لتحديد:
 - أ- ما إذا كانت الأنظمة تتضمن إجراءات رقابية كافية.
 - ب- ما إذا كانت هناك مراجعة شاملة يتم القيام بها على مراحل ملائمة.
 - ج- ما إذا كان توثيق النظام كاملاً ودقيقاً.
- ٧- القيام بمراجعات دورية لأنظمة المعلومات الإدارية لتقويم هذه الأنظمة بعد تصميمھا لتحديد ما إذا كانت هذه الأنظمة تفي بالأغراض المقصودة منها.
- ٨- القيام بعمليات فحص خاصة مثل تقص الغش، ووضع إجراءات جديدة.
- ٩- مراجعة نظام الرقابة الداخلية وأي أنواع أخرى من العمل المرتبط بفحص القوائم المالية للمساعدة في تضيق نطاق عمل المراجع الخارجي.
- ١٠- القيام بأعمال التقصي التي يرى المراجع أهمية القيام بها وتمكين المراجع الخارجي من الاطلاع المباشر على أوراق عمل المراجع الداخلي للمساعدة في تقليل الاختبارات وإجراءات المراجعة الأخرى التي يقوم بها المراجع الخارجي.
- ١١- دراسة العقود والاتفاقيات التي تبرمھا المنشأة مع الأطراف الأخرى.

ثالثاً: مداخل المراجعة الداخلية :

وفقاً للغرض من المراجعة يتحدد المدخل المناسب الذي يلجھ المراجع الداخلي، وبصفة عامة فإنه يوجد نوعان من المداخل هما :

١- مداخل مراجعة مدى الالتزام^(١):

تستهدف عملية المراجعة من هذه المداخل التحقق مما إذا كان العاملون في المستويات الإدارية المختلفة قد التزموا بنص وروح الأوامر والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا، واتبعوا الإجراءات المناسبة في تنفيذ واجباتهم، وتتم هذه المراجعة من خلال ثلاثة مداخل هي:

أ- مدخل التحقق: وبموجب هذا المدخل يبحث المراجع عن أدلة وبراهين تثبت صحة أية عملية يراجعها، ويحرص المراجع في هذا المقام على جمع معلومات عن أعمال المنشأة من جهة خارجية محايدة مثل:

- شهادة الرصيد الصادرة عن البنك.

- رسائل وأجوبة من المدينين والدائنين.

- إعادة تقييم أو تثمين الممتلكات من قبل متخصصين.

- المعاينة في الموقع.

ب- مدخل المراجعة المستندية: يركز المراجع في هذا المدخل على المستندات التي تثبت صحة القيود والمطابقة القانونية للشروط الواجبة الإتباع في المعاملات والعمليات.

ج- مدخل مراجعة النظم: يركز المراجع وفقاً لهذا المدخل على النظام نفسه، فيأخذ كل نظام على حدة ويفحصه ويقومه ويحاول ربطه مع النظم الأخرى، وذلك للتحقق من أن النظم الموضوعة تعمل بشكل صحيح، وأنها تحقق الغرض الذي وضعت من أجله.

٢- مداخل مراجعة العمليات:

يسعى المراجع في مراجعته للعمليات إلى الحصول على أدلة وقنوات تثبت ارتفاع كفاية العمليات، وفعالية السياسات والإجراءات ووسائل الرقابة المتبعة لتدعيم كفاية تلك العمليات، وبشكل أساسي فإن هذه المراجعة تشتمل على فحص وتقويم ومراقبة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وكل ما يتصل بحقوق ومصالح العاملين والمستثمرين والمستهلكين والموردين ويتبع المراجع الداخلي في مراجعة العمليات مدخلين لتحقيق غايات المراجعة هما^(٢):

أ- المدخل التنظيمي: يركز المراجع الداخلي في هذا المدخل اهتماماته على الوحدة التنظيمية، حيث يخضع جميع عملياتها وأنشطتها لمراجعته وتحليله وتقويمه، ويشمل فحصه مراجعة أهداف وخطط وسياسات

(١) أحمد صالح العمرات، مرجع سبق ذكره، ص٤٦.

(٢) المرجع السابق، ص٤٧.

وأساليب وإجراءات هذه الوحدة، ولكنه لا يخرج بفحصه عن الحدود التنظيمية لهذه الوحدة.

ب- المدخل الوظيفي : يتتبع المراجع الداخلي في هذا المدخل العملية أو النشاط محل المراجعة من بداية العملية أو النشاط إلى نهايته، حتى وإن اخترقت إجراءات هذه العملية الحدود التنظيمية للوحدات المختلفة، فالعمليات كثيراً ما تشترك في إنجازها أكثر من وحدة تنظيمية، وعلى المراجع أن يقوم بفحص جميع الإجراءات التي تمت في المراحل التي قطعتها في مختلف الوحدات التنظيمية، ومن أمثلة العمليات التي تراجع بموجب هذا المدخل، عمليات الشراء والبيع وعمليات المدفوعات.

رابعاً: تقارير المراجعة الداخلية:

تقوم وحدة المراجعة الداخلية بنوعين من الأعمال:

الأول: الأعمال الإدارية اللازمة لإنجاز وظيفتها الفنية.

الثاني: الأعمال الفنية المتعلقة بالمراجعات الداخلية التي تجريها داخل المنشأة.

وفي نهاية كل فترة تصدر وحدة المراجعة الداخلية تقارير عن الأعمال التي أنجزتها خلال تلك الفترة، والتقارير التي تتعلق بالأعمال الإدارية تسمى تقارير نشاط، أما التقارير التي تتعلق بالمراجعات الداخلية ونتائجها فإنها تسمى تقارير المراجعة وترفع هذه التقارير إلى الإدارة العليا، ولا يكون تقرير المراجعة فعالاً إذا لم يتضمن تشخيصاً وتحليلاً للمشكلات وتوصيات عملية للتغلب على أسباب هذه المشكلات.

خامساً: المتابعة:

تصدر الإدارة العليا غالباً أوامرها إلى الإدارات التنفيذية باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات أو المشكلات التي اكتشفها المراجعون الداخليون، ولا ينتهي دور المراجعين الداخليين عند حد التوصية بمعالجة الانحرافات وإنما يجب عليهم - وفقاً لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية^(١) - أن يتأكدوا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات من قبل الجهات المسؤولة، ثم متابعة نتائج هذه الإجراءات وتقويمها. إن وحدة المراجعة الداخلية غير مسؤولة عن تنفيذ الإجراءات التصحيحية التي أوصت بها، ولكنها مسؤولة عن متابعتها عندما تقررها الإدارة العليا وتنفذها الإدارة التنفيذية محل المراجعة.

يتضح مما سبق أن الفكر المحاسبي بدأ في التوجه نحو تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية، خاصة بعد صدور معايير المراجعة الداخلية الدولية عام ٢٠٠٣م لتفعيل مبادئ حوكمة المنشآت وبحيث تصبح أنشطتها

(١) المرجع السابق، ص ٥٤.

المستجدة ذات قيمة اقتصادية، وفي ذات الوقت تضاف مهارات جديدة للمراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في المجالات المستجدة للتأكيد، الاستشارات، إدارة المخاطر، الحوكمة، ويمكن التدليل على ذلك من المحاور الأساسية لمفهوم المراجعة الداخلية بثوبها الجديد والتي تتلخص في الآتي^(١):

- ١- أنها نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للمنشأة نتيجة الرغبة في تبعيته إلى مجلس الإدارة، كما أنه يقوم بعرض تقاريره على هذا المجلس وأيضاً على الملاك عند الضرورة.
- ٢- أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج المنشأة، ولا شك في أن السماح للأطراف الخارجية بتقديم المراجعة الداخلية يؤكد على دعم جودة هذه الخدمات من ناحية، كما يدعم من موثقين المعلومات المالية وغير المالية وإرساء قواعد الشفافية المقبولة.
- ٣- الالتزام من قبل المراجعين الداخليين بتطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية الأخيرة أكثر من الاعتبارات التنظيمية والقانونية المتبعة بالمنشأة، وفي هذا تأكيد صريح على دعم العمل وفق المتطلبات الدولية التي تحول دون الوقوع في الصور المتباينة للأخطاء والتلاعب.
- ٤- توسيع نطاق المراجعة ليشتمل على الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وفي هذا تأكيد صريح وموجه لخدمة العملاء التي قد تتخطى المهام التقليدية وتدخل دائرة إدارة وتقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة المنشآت.
- ٥- التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل رأي فني مستقل عن الأعمال المهنية.
- ٦- إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها في ضوء مجموعة من الأسس القادرة على قياس هذا الأداء بحيث تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين وتعزيز العمليات التنظيمية بالمنشأة.
- ٧- وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية بالمنشأة.
- ٨- التأكيد بصورة غير تقليدية على أن اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منشآت الأعمال على توفير نظام جيد ومقبول لحوكمة المنشآت، وبناءً عليه فقد أصبح لازماً على المراجع الداخلي

(١) د. محمد عبدالفتاح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤ - ٣٩. بتصرف.

مباشرة مهام ومسؤوليات جديدة في مجالات إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.

٩- فصل الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين المبينة على المعرفة والمهارة عن عنايتهم المهنية المبينة على قدرتهم في التركيز على أهداف العمل وتبني إستراتيجيات معلنة وتنفيذ الأنشطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

١٠- تأكيد جودة تقرير المراجع الداخلي من خلال الإشارة إلى أن أنشطة المراجع الداخلية قد تمت وفقاً لمعايير الممارسة المهنية الدولية.

١١- تطبيق دليل أخلاقيات المراجعة على كل الأطراف والوحدات التي تزود بخدمات المراجعة الداخلية وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة المراجعة الداخلية عالمياً.

١٢- توسيع دائرة وظيفة المراجعة الداخلية لتغطي المسؤولين عن نظام حوكمة المنشآت من ناحية كما تغطي الخاضعين لهذا النظام.

١٣- المطالبة الدولية بقيام المراجعين الداخليين بمراجعة العمليات ونظم الرقابة، والأداء المستهدف والمعلومات المالية وغير المالية وأمن المعلومات والإذعان والتقارير الاجتماعية والبيئية والجودة والاستراتيجيات والهياكل والنظم وكل شيء تقريباً ذي صلة من قريب أو بعيد بالمنشأة.

١٤- توفير مجموعة من السمات والصفات والمهارات والقدرات التالية في المراجع الداخلي :

- التفكير الابتكاري والتحليلي.

- القدرة على الفهم والتوصيل.

- إدارة وتقييم المخاطر.

- الاستدلال الكمي والإحصائي.

- الاتصال المبكر وتطوير قوى الإقناع.

- الصفات الأخلاقية في ممارسة المهنة.

- فهم وتبني وتحليل وتقييم الاستراتيجيات.

- المعرفة التامة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة.

- القدرة على الحكم وإبداء الرأي الفني المحايد.

١٥- المراجعة الدورية لمبادئ حوكمة المنشأة المتصلة بحماية حقوق المساهمين وبالمعاملة المتكافئة لجميع

المساهمين وبدور أصحاب المصالح وبالشفاية والإفصاح المالي وبمسؤوليات مجلس الإدارة، وذلك لتوفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه القواعد الحاكمة للمنشأة.

ونخلص من الطرح السابق لماهية المراجعة الداخلية ونطاقها ومداخلها وتقاريرها بتساؤل هام هو هل وجدت المراجعة الداخلية المعاصرة مجالاً للتطبيق في الواقع العملي؟ وبمعنى آخر هل دخلت المراجعة الداخلية بثوبها الجديد في المنشآت السعودية؟ وللإجابة على هذا التساؤل نجدها في البحث التالي.

المبحث الثالث

أهمية المراجعة الداخلية في إحدى المؤسسات السعودية (صناعة النقل الجوي السعودية)

في صناعة معقدة مثل صناعة النقل الجوي، لا مجال للارتجال أو التسليم، وكل خطوة لابد وأن تكون محسوبة ودقيقة ومحكومة بمجمل النظم والإجراءات التي أقرت بعد دراسة علمية وتخطيط مسبق يضمن لها تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها في إطار يحدد الاختصاصات ويوزع المسؤوليات وفقاً لمتطلبات واحتياجات تلك الصناعة.

وإدارة المراجعة الداخلية في "السعودية" هي واحدة من الإدارات المسؤولة عن تطبيق اللوائح والنظم والإجراءات في مختلف قطاعات المؤسسة، وهي إدارة مستقلة لضمان حياديتها، وترتبط ارتباطاً مباشراً بالإدارة العليا التنفيذية، وتؤدي دورها بأسلوب نظامي ومنهجي لتقييم وتفعيل نشاطات إدارة المخاطر والرقابة والإشراف التنفيذي.

وفي لقاء مع مدير عام المراجعة الداخلية علي بن عبدالله البريكان للتعرف على طبيعة عمل الإدارة والمهام المناطة بها والوقوف على النظم التي تحكم أداؤها لتلك المهام، قال عن أهداف المراجعة الداخلية⁽¹⁾:

الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية في ظل التوجهات الجديدة للمهنة إضافة منافع قيمة لعمليات المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها عن طريق تقييم وتفعيل نشاطات إدارة المخاطر والرقابة والإشراف التنفيذي من خلال فحص ومراجعة الأنظمة المتبعة للتأكد من مطابقتها وموافقتها للسياسات العامة واللوائح والإجراءات والقوانين والتعليمات والتأكد من صحة وتكامل المعلومات التي تظهرها السجلات الرسمية للمؤسسة والتقارير المالية والتشغيلية والإدارية للوقوف على دقة هذه المعلومات وتكاملها وإمكانية التعويل عليها بشكل صحيح، إضافة إلى فحص ومراجعة الوسائل المستخدمة لحماية أصول "السعودية" مع التأكد الفعلي من وجود هذه الأصول، إلى جانب مراجعة البرامج أو العمليات التشغيلية للتثبت من تحقيقها للأهداف الموضوعية وأنها تسير طبقاً للخطة المعتمدة والتأكد من أن عملية توظيف الموارد تمت بصورة اقتصادية وفعالة.

وعن معايير العمل في الإدارة قال البريكان إن المعايير التي يعتمد عليها العمل في الإدارة هي:

معايير الصفات ومعايير التطبيق، وتعني معايير الصفات بصفات المؤسسات والأفراد الذين يؤدون خدمات المراجعة الداخلية (المراجعين)، ومعايير التطبيق هي توسيع لمعايير الصفات لتعطي وصفاً لمعايير تطبق في أنواع معينة من مهام المراجعة عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية المتسعة التي يقوم بها المراجعون الداخليون.

(1) <http://pr.sv.net/svw/2004/may/inside.htm>, p.1-7-19/11/1426.

وهناك أيضاً معايير الأداء ومعايير التطبيق، فمعايير الأداء تصف طبيعة خدمات المراجعة الداخلية وتعطي معياراً للجودة يمكن قياس أداء تلك الخدمات من خلاله، ومعايير الأداء تنطبق على جميع خدمات المراجعة الداخلية، أما معايير التطبيق فهي توسيع لمعايير الأداء لتعطي وصفاً لمعايير يتم تطبيقها في أنواع معينة من مهام المراجعة عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية المتسعة التي يقوم بها المراجعون الداخليون.

المراجعة الداخلية للإيرادات :

وعن مهام إدارة المراجعة الداخلية للإيرادات يقول مدير الإدارة أنور بن ماهر الغانمي :

تتركز مهام الإدارة في تفعيل وتحسين المناخ الرقابي على أنشطة الإيرادات وذلك بفحص وتقييم فعالية الرقابة الداخلية على إيرادات المؤسسة بمختلف أنواعها.

وتتمثل مهام إدارة المراجعة الداخلية للإيرادات في وضع خططها السنوية للتأكد من فعالية الرقابة الداخلية على أنشطة الإيرادات بمختلف تصنيفاتها من تذاكر وبوالص شحن وقسائم وإيرادات أخرى نقدية أو على الحساب استناداً على تقييم المخاطر المصاحبة لعمليات هذه الإيرادات سواء في إدارات المركز الرئيس المختلفة أو نشاطات الإيرادات في فروع "السعودية" داخل وخارج المملكة، ويتم تنفيذ هذه الخطط بناءً على الخطوات المهنية للمراجعة والتي تبدأ باختيار الأنشطة المزمع مراجعتها مروراً بالمعاينة التمهيدية وبرنامج العمل وانتهاءً بإصدار التقارير للمستويات الإدارية المعنية ومتابعة تنفيذ توصياتها المذكورة في هذه التقارير.

كما أن إدارة المراجعة الداخلية للإيرادات تقوم بدراسة مواضيع وقضايا الإيرادات المحالة إليها من الإدارة التنفيذية وفحصها وتحليلها ومن ثم وضع نتائجها بالتنسيق عند الحاجة مع الإدارة القانونية، كذلك تقوم هذه الإدارة بفحص ومراجعة وتحليل بعض المواضيع التي تدخل في نطاق دورها والمحالة إليها من بعض إدارات المؤسسة وإصدار توصياتها بخصوصها.

المراجعة الداخلية للخرينة :

يقول كبير مديري المراجعة الداخلية للخرينة سمير بن محمود طيب عن مهام ومسؤوليات إدارته :

إن مهام الإدارة تتمثل في التأكد من كفاية وفعالية الأداء الرقابي على المصروفات والتي منها على سبيل المثال تقييم الدورة المستندية للمصروفات سواءً في المركز الرئيس أو الفروع، إذ تبدأ الخطوة الأولى في الحالات الطبيعية من مركز التكلفة وتمر بمستويات الصلاحية المطلوبة إلى أن تصل إلى الجهة المالية المختصة للحصول على الاعتمادات اللازمة ومن ثم الحصول على الخدمة أو السلعة (في حال عدم استلامها مسبقاً) وإصدار الشيك ودفع المبالغ اللازمة، إضافة إلى تنفيذ المهام المتعلقة بقضايا الاختلاس والتزوير في المصروفات، كما تجدر الإشارة إلى أن

حجم المصروفات التي من واجبنا قياس الرقابة عليها تزيد عن العشرة آلاف مليون ريال، وقد أضيفت إلى هذه الإدارة في السنوات الأخيرة مهمة الرقابة على الدوام والتي لمسها العديد من الموظفين من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المراجعون.

وللمراجع الداخلي في مراجعة المصروفات طريقتان في المراجعة فهو إما أن يبدأ انطلاقاً من السجلات ومن ثم الواقع الفعلي أو بالعكس، وجوهر العمل في مراجعة المصروفات هو شيء واحد، فهو يتمثل في التأكد من أن أي مبلغ مصروف دفع مقابل خدمة أو سلعة حقيقية لها حاجة فعلية، ومن هنا فإن محور الارتكاز الرئيس في المصروفات هو مسوغ الصرف.

مراجعة الأصول:

ويقول كبير مديري المراجعة الداخلية للأصول أنور بن محمد مهدي فتح الدين عن دور إدارته:

تقوم إدارة المراجعة الداخلية للأصول بإجراء مراجعة دورية وجرد فعلي لأصول وممتلكات "السعودية" لدى مراكز التكلفة المختلفة، والإشراف على مهام الاستلام والتسليم بين رؤساء مراكز التكلفة داخل المملكة وخارجها، والمراجعة الدورية والجرد الفعلي لمواد الطائرات في المستودعات الرئيسية، إضافة إلى مراجعة تعديلات مخزون مواد الطائرات ومشترياتها العادية والطائرة، ومراجعة مواد الطائرات غير المستخدمة لمدة ٢٤ شهراً وقطع الغيار المفقودة وحسابات الأصول الخاصة بأوامر العمل للمشاريع، وأيضاً مراجعة مكاتب المشتريات ومستودعات الشحن والاستلام الإقليمية وتكاليف أوامر الإصلاح الخارجية وإنتاجية العاملين في ورش صيانة الطائرات وكفاءة الاستخدام للأسطول والملاحين.

الأنظمة الآلية:

وعن مهام إدارة المراجعة الداخلية للأنظمة الآلية يقول كبير مديري الإدارة عادل بن عواد الجهني:

تختص إدارة المراجعة الداخلية للأنظمة الآلية بمراجعة وتدقيق بيئة العمل الآلية لجميع نشاطات "السعودية"، وتقييم مدى ملائمة نظم الرقابة والنظم الأمنية المستخدمة على أجهزة معالجة البيانات وأصول المعلومات في جميع مواقع "السعودية"، ويشمل ذلك تقييم مدى ملائمة نظم الرقابة والمعايير والإجراءات خلال جميع مراحل التطوير ومراحل العمليات ومراحل الصيانة للأنظمة الآلية، وإجراءات حماية استثمارات "السعودية" في أجهزة وبرامج ومعلومات الحاسب الآلي، بما في ذلك خطط الطوارئ، ودراسة وتقييم جودة البيانات والإجراءات واللوائح الأمنية المطبقة عليها من خلال نظم المعلومات التطبيقية ومواقعها الفعلية، وتحديد مدى دقة وتكامل السجلات المحاسبية بصورتها الآلية والتقارير الصادرة داخلياً لاستخدامات إدارات "السعودية" وإمكانية الاعتماد

عليها، ومدى فعالية العمليات والأنظمة والإجراءات الآلية الحالية ومدى مساهمتها في تطوير نشاطات السعودية ونظم الرقابة.

هذا بالإضافة إلى مراجعة تصاميم الرقابة التي تتضمنها برامج التطبيقات الآلية قبل الاستخدام الفعلي لها، وتقييم نظم الرقابة المطبقة على أساليب إدارة وتوجيه واستخدام موارد "السعودية" لمعالجة المعلومات، والمساعدة في حل مشاكل النظم وذلك بتزويد الإدارة بتوصيات تحسين الملاحظات أثناء أداء مهام المراجعة، والعمل على تنمية الوعي للمفاهيم الرقابية للعاملين بإدارة تقنية المعلومات، وتوفير المساندة الفنية لإدارة المراجعة الداخلية، بما في ذلك إدارة وصيانة الشبكة المحلية.

وحدة المهام الخاصة :

يقول رئيس وحدة المهام الخاصة بالمراجعة الداخلية محمد بن حافظ مرسى عن طبيعة ودور وحدته :

إن هذه الوحدة خاصة بالقضايا المستعجلة والمحوّلة إلى إدارة المراجعة الداخلية من الإدارة العليا فيما يتعلق بتقييم الإجراءات الرقابية المتبعة في إدارة خدمات الركاب وإدارة خدمات ومبيعات الشحن الجوي ومكاتب مبيعات التذاكر والمكاتب المالية، حيث يقوم منسوبو الوحدة بزيارات غير معلنة لمواقع تلك الإدارات داخل وخارج المملكة بهدف التأكد من صحة الإجراءات المتبعة في إصدار التذاكر، وتطبيق الأنظمة والإجراءات الخاصة بقبول كوبونات السفر، ومطابقة أوزان عفش الركاب المصاحب مع الأوزان المسجلة بالنظام، وكذلك مطابقة أوزان الشحنات الواردة والصادرة مع الأوزان المسجلة في بوالص الشحن، وفعالية الرقابة على التذاكر والقوائم المسلمة للموظفين، ويتم إعداد تقرير تفصيلي لوضع المحطة ويوجه إلى المسؤولين لاتخاذ ما يلزم من إجراءات.

المتابعة وتنسيق التدريب :

أما رئيس وحدة المتابعة وتنسيق التدريب عبدالرحمن بن أحمد بفلح فيقول عن وحدته :

تشمل مهام هذه الوحدة المتابعة بهدف تفعيل تنفيذ التوصيات الخاصة بالتقارير الصادرة من إدارة المراجعة الداخلية، وتقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل الإدارات المراجع عليها والتأكد من استلام جميع إجابات هذه الإدارات، وأيضاً التأكد من جميع الإجراءات التصحيحية ومطابقتها لتوصيات المراجعة الداخلية المذكورة في تقاريرها، وتقييم كفاية وفعالية الإجراءات ومعالجتها جميع الثغرات الرقابية، وفي حالة عدم اقتناع إدارة المراجعة الداخلية المصدرة للتقرير بالإجراءات التصحيحية المتخذة تتم الكتابة للإدارة المعنية وتزويد مساعد المدير العام المختص بصورة من الخطاب.

وهناك اجتماعات دورية تعقد بين وحدة المتابعة وتنسيق التدريب وإدارة تخطيط تنمية الموظفين للتنسيق

في الحصول على الدورات والبرامج التدريبية اللازمة لقطاع المراجعة الداخلية وتأكيد النوعية لاستيفاء المتطلبات التدريبية المتعلقة بذلك. والتنسيق للحصول على الدورات التدريبية القادمة من قبل المؤسسات والمعاهد التخصصية الأخرى خارج المؤسسة تحقيقاً لرسالة السعودية في صقل موظفيها بالمهارات المطلوبة لأداء عملهم على الوجه الأكمل.

المسؤولية والصلاحيات :

والمسح المبدي للمراجعة - كما يوضح بفلم - يعني قيام المراجعين بتجميع المعلومات المتعلقة بموضوع المراجعة من الإدارات المعنية ومقابلة المسؤولين فيها والتعرف على خطوات العمل المتبعة والإجابة على بعض الاستبيانات ومن ثم إعداد وصف كتابي لسير العمل في رسومات توضيحية وذلك لدراستها ووضع برنامج عمل المراجعة بناءً عليها.

الاحتيايل والتزوير :

ولاكتشاف عمليات الاحتيايل يذكر أن إدارة المراجعة الداخلية تركز حالياً على وضع دليل لإجراءات فحص الاحتيايل في مجالات الإيرادات والمصروفات والأصول، والذي اعتمد في وضعه على أحد المراجع العلمية المتخصصة في مهنة فحص الاحتيايل.

إجراءات التسليم والاستلام

وعن دور الإدارة في إجراءات التسليم والاستلام المرتبط بتنقلات الموظفين يقول بفلم :

يتمثل دور الإدارة في الإشراف على نقل المسؤولية حيال العهد المالية والسجلات والممتلكات التي تحت المسؤولية المباشرة بين رؤساء مراكز التكلفة بالمؤسسة داخل وخارج المملكة.

الخطط المستقبلية :

وفي عرضه للخطط المستقبلية للإدارة يقول رئيس وحدة المتابعة :

بما أن مهنة المراجعة الداخلية مقبلة على مرحلة غاية في الأهمية فإن التوجه الحديث للمهنة هو المراجعة المبينة على أساس تقييم المخاطر والتي تعرف بالمراجعة المبينة على المخاطر، وتحرص إدارة المراجعة الداخلية على تطوير وتفعيل دورها في المؤسسة بإتباع أحدث الأساليب المهنية لاختيار المهام وإدراجها ضمن خططها السنوية بناءً على مستوى المخاطر المصاحبة للنشاطات الممكنة، فقد تم بالفعل تطوير تعريف المهنة ومعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وأخلاقياتها حتى تتواءم مع هذا التوجه، ويتم الآن وضع الأسس وتجهيز فريق عمل متخصص للقيام بتقييم إدارة المخاطر في المؤسسة، من خلال وضع خطط طويلة الأجل لفترة خمس سنوات قادمة أو

أكثر بهدف برمجة أعمال الإدارة وفقاً لذلك بواسطة عمل استبيان لتقييم المخاطر، وتم إرساله إلى جميع قطاعات المؤسسة، حيث يعمل الفريق المختص حالياً على دراسة نتائج هذا الاستبيان وتحليله وتصنيف بياناته في قاعدة المعلومات التابعة للإدارة ومن ثم ترتيب أولوياتها حسب درجة المخاطر المحتملة تمهيداً لوضع خططها المستقبلية على ضوء ذلك.

كما سيتم وضع دستور خاص بإدارة المراجعة الداخلية إذ يوضح مسؤوليات وصلاحيات واستقلالية الإدارة بغرض تفعيل دور إدارة المراجعة الداخلية ومواكبتها للمستجدات في عالم المهنة، بالإضافة إلى التنسيق مع معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (الذي يُعتبر المرجع الوحيد في العالم لهذه المهنة) وذلك للحصول على أسس التوجه الجديد المعروفة بـ (المراجعة المبنية على المخاطر) وترجمتها وصياغتها ووضع برامج تدريبية لجميع المراجعين والتركيز من خلالها في برامج المراجعة على عنصر المخاطر والذي سيتم بموجبه توضيح المخاطر التي تصاحب عمليات الإدارات التي قامت هذه الإدارة بمراجعتها ومن ثم رفعها والتوجيه بالحد من آثارها عن طريق ما يُعرف بإدارة المخاطر.

وتهدف الإدارة إلى نشر الوعي الرقابي لإدارة المخاطر وذلك عن طريق التخطيط لإصدار بعض التعاميم من حين لآخر، وعقد بعض الندوات الخاصة للتعريف بأهمية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

مما سبق يتضح للباحثين الدور المتنامي للمراجعة الداخلية في منشآت الأعمال بصفة عامة، وفي صناعة النقل الجوي السعودية بصفة خاصة، وأنه من الصعب على أي منشأة تسعى للنمو والتقدم بدون الاستفادة من خدمات المراجعة الداخلية، وهذا يدفعنا إلى تساؤل هام هو أن مؤسسات الطوافة العاملة بمكة المكرمة تتعدد الخدمات التي تقدمها لحجاج بيت الله الحرام وتتعدد أماكن تقديمها ويتعدد المشاركين في تقديمها ويتزايد الإنفاق عليها ويتعدد المستفيدون من خدمات تلك المؤسسات، سواء كانوا الحجاج أو وزارة الحج بصفقتها مشرفة على هذه المؤسسات، فهل تستفيد مؤسسات الطوافة – في الوقت الراهن – بخدمات المراجعة الداخلية؟ والإجابة على هذا التساؤل نجدها في المبحث التالي :

المبحث الرابع

تصميم نظام للمراجعة الداخلية في مؤسسات الطوافة

بمشيئة الله تعالى سوف يتم مناقشة هذا العنصر - من عناصر البحث - من خلال عدة نقاط هي :

هل توجد وحدة للمراجعة الداخلية بمؤسسات الطوافة؟

لا توجد وحدة للمراجعة الداخلية في مؤسسات الطوافة ويؤكد ذلك الآتي :

أولاً: الهياكل التنظيمية لمؤسسات الطوافة والصادر بتشكيلها القرارات الوزارية من رقم ١٢٦ إلى رقم ١٣٠/ق/م وتاريخ ١٤١٦/٨/١٥ والتي تشير إلى أن تكون الهياكل الإدارية لمؤسسات الطوافة مشكلة بصفة أساسية كما يلي:

أ- مجلس الإدارة.

ب- المجالس التنفيذية بحيث يكون كل مجلس مختصاً بخدمة جنسية أو جنسيات معينة.

ج- مجموعات الخدمة الميدانية.

ويشكل مجلس إدارة المؤسسة بصفة أساسية كالآتي :

أ- رئيس مجلس الإدارة.

ب- نائب الرئيس.

ج- رؤساء المجالس التنفيذية أعضاء.

د- عضوان يسند إليهما مجلس الإدارة مسؤوليات تنسيقية محددة حسب مقتضيات العمل.

ويتكون المجلس التنفيذي من الرئيس ومعاونين ورؤساء مجموعات الخدمة الميدانية التي يشرف المجلس عليها، وتشكل مجموعة الخدمة الميدانية من الرئيس ونائب الرئيس وخمسة أعضاء من المطوفين يخدم كل منهم قطاعاً من القطاعات التالية :

الاستقبال، والتفويج والجوزات، الإسكان بمكة المكرمة، النقل والتصعيد، الإسكان بالمشاعر، الشؤون العامة.

ومن ثم يتبين أن الهياكل التنظيمية لم تتضمن أي وحدة للمراجعة الداخلية.

ثانياً: من خلال دراسة ميدانية أجراها بعض الباحثين على مؤسسات الطوافة تبين لهم أنه لا توجد وحدة

للمراجعة الداخلية في جميع مؤسسات الطوافة رغم أهمية هذه الوحدة في مساعدة إدارة المؤسسة في إدارة المخاطر وتحسين أداء وظائفها المختلفة من خلال اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقويم هذه الإجراءات للتأكد من فعاليتها وتقديم المشورة^(١) وأوصت هذه الدراسة بضرورة إنشاء قسم للمراجعة الداخلية بهذه المؤسسات، وبهذا يؤكد عدم وجود وحدة للمراجعة الداخلية بمؤسسات الطوافة.

هل هناك حاجة ضرورية لوجود وحدة للمراجعة الداخلية بمؤسسات الطوافة؟

يتضح ذلك من الآتي:

أولاً: من خلال النقاط السابقة صحوه الاهتمام بالمراجعة الداخلية، وتطورها، والمراجعة الداخلية في ثوبها الجديد تظهر الحاجة الضرورية للأدوار المتعددة التي تندرج تحت نطاق عمل المراجعة الداخلية سواء ما يتعلق منها بمراجعة الالتزام والتأكيد أو مراجعة العمليات أو تقديم الاستشارات وإدارة المخاطر وغيرها.

ثانياً: من خلال الواقع العملي للمراجعة الداخلية في صناعة النقل الجوي السعودية – السابق الإشارة إليها – ظهرت أهمية وضرورة وجود وحدة للمراجعة الداخلية وذلك على لسان المسؤولين عن إدارة المراجعة الداخلية في تلك الصناعة.

ثالثاً: ورد في اللائحة التنظيمية الإدارية لواجبات ومسؤوليات مجالس إدارة مؤسسات الطوافة^(٢) عدة بنود يتطلب تنفيذها على أكمل وجه ضرورة وجود وحدة للمراجعة الداخلية لتقديم خدمات التأكيد والاستشارة ومن بين هذه البنود الآتي:

١- بند ٧ من ثالثاً من المادة الأولى: الالتزام التام بتطبيق اللوائح المالية والإدارية والتنظيمية والتعليمات الصادرة من وزارة الحج.

٢- بند ١٠ من ثالثاً من المادة الأولى: إعداد الميزانية التقديرية لكافة أعمال موسم الحج والإيرادات والمصروفات المتوقعة خلال السنة المالية القادمة.

٣- بند ١٦ من ثالثاً من المادة الأولى: مراعاة ترشيد الإنفاق والاقتصاد في المصروفات بما يضمن المحافظة على حقوق المطوفين جميعاً ورفع قيمة السهم مع عدم الإخلال بالمستوى المطلوب في خدمة الحجاج.

(١) إحسان المعتاز، وآخرين، تقويم النظام المحاسبي بمؤسسات الطوافة بمكة المكرمة، بحث مقدم لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، موسم حج ١٤٢٥هـ، ص ٣٧.

(٢) اللائحة التنظيمية والإدارية لواجبات ومسؤوليات مجالس إدارة مؤسسات الطوافة وعلاقتها بوزارة الحج، قرار وزاري رقم ٨٥/ق/و، وتاريخ ١٤١٥/٦/هـ.

٤- بند ١٧ من ثالثاً من المادة الأولى: إعداد التقرير السنوي عن أعمال المؤسسة الذي يجب أن يتضمن معلومات وافية عن مستوى أداء مجالس الخدمة التنفيذية ووحداتها حيثما وجدت، ومجموعات الخدمات الميدانية ووضع التوصيات الكفيلة بتحسين الأداء.

٥- بند ٣ من المادة الثالثة: الإشراف على تنفيذ كافة النظم والتعليمات الخاصة بأعمال المؤسسة والتثبت من إنفاذها والعمل على تأمين نظم المعلومات التي تؤدي إلى تجميعها وتصنيفها وإعداد الإحصاءات في كل ما يتعلق بنشاط المؤسسة.

٦- بند ٥ من المادة الثالثة: التأكد التام من نظامية الصرف قبل اعتماد أوامر الصرف.

رابعاً: ورد في اللائحة المالية لمؤسسات الطوافة والصادرة بموجب القرار الوزاري رقم ٩٨/ق/م وتاريخ ١٤١٥/٦/٢٣ هـ^(١) عدداً من المواد الهامة والتي تهدف إلى حماية أموال المساهمين وتحسين الأداء وترشيد الإنفاق ودقة البيانات وتقديم خدمات متميزة لحجاج بيت الله الحرام وهذا يتطلب ضرورة وجود وحدة للمراجعة الداخلية تتأكد من تحقيق هذه الأهداف وتقديم النصح والمشورة لتطوير العمل وتحسين الأداء ويظهر ذلك عندما يتم التأكد من تنفيذ المواد التالية:

١- المادة الثالثة كيف يتم التأكد من أن حسابات المؤسسة معدة وفقاً للنظم التجارية وأن الحسابات الختامية والميزانية العمومية تم إعدادها طبقاً لذلك؟

٢- المادة السابعة: كيف يتم التأكد من أن التصرف في ممتلكات المؤسسة أو استعمالها تم في حدود ما يحقق أهدافها وطبقاً للصلاحيات والقرارات واللوائح والتعليمات النافذة؟

٣- المادة الحادية عشرة يقوم مكتب المحاسب القانوني الذي تتعامل معه المؤسسة بوضع التعليمات التفصيلية والدفاتر الحسابية والنماذج المناسبة للأعمال المالية والحسابية وضوابط الصرف وتحديد نسبة استهلاك الأصول الثابتة وفقاً لأنواعها حسب العرف التجاري المتبع وتحديد قيمة السلف اللازمة لأجهزة المؤسسة طبقاً لاحتياجاتها ووضع التعليمات الخاصة بتسوية هذه السلف بعد تقديم المستندات المؤيدة للصرف.. وعليه كيف يتم التأكد من التزام المؤسسة بكل هذه النقاط؟

٤- المادة الثانية عشرة: تحمل رئيس المحاسبة (الإدارة المالية في المؤسسة) عبء المراجعة المالية فقط وعليه فكيف يتم القيام بالمراجعة الإدارية وتقديم المشورة وتدريب رجال الإدارة المرتقبين.. الخ؟

٥- المادة الخامسة عشرة: كيف تقوم المؤسسة بمراجعة مستندات الصرف الخاصة بالمصروفات العاجلة النثرية؟

(١) اللائحة المالية لمؤسسات الطوافة، الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم ٩٨/ق/م، وتاريخ ١٤١٥/٦/٢٣ هـ.

- ٦- المادة السادسة عشرة: كيف يتم التأكد من توفر مستندات الصرف ونظامية إجراءات الصرف؟
- ٧- المادة السابعة عشرة: كيف يتم التأكد من بيع أو تأجير ممتلكات المساهم للمؤسسة أنه تم طبقاً للنظم والإجراءات وأساليب التقييم المعمول بها، وأن ما تم دفعة تم خصمه على البند المختص وأن ما تم تحصيله تم إضافته إلى إيرادات المؤسسة؟
- ٨- المادة الثامنة عشرة: كيف يراعى حين تأمين احتياجات المؤسسة وجوب التقيد بسلامة الإجراءات وأفضل الأسعار وأجود المشتريات والخدمات والأعمال ومراعاة الإجراءات المخزنية للرقابة على موجودات المؤسسة والتصرف فيها بما يحقق مصلحة المؤسسة؟
- ٩- المادة التاسعة عشرة: كيف يتم التأكد من صحة القيد في الدفاتر وصحة ودقة مستندات القيد سواء كانت أمر صرف نقداً أو شيكاً أو إذن تسوية، أو أمر قبض والوثائق المؤيدة للصرف أو التسوية أو القبض؟
- ١٠- المادة العشرون: كيف يتم الجرد؟ هل يتم بمشاركة وحدة مستقلة تابعة لمجلس الإدارة؟ وهل يتم بحث الفروق بين الفعلي والدفترى؟ وهل تقدم مقترحات لعلاج الفروق إن وجدت؟ وهل يتم متابعة علاج الفروق بعد ما يتم النصح بها من قبل الإدارة العليا؟
- ١١- المادة الحادية والعشرون: كيف يتم التأكد من دقة الحسابات الختامية والميزانية العمومية خاصة إذا ما أدركنا أن مراجعة المحاسب القانوني تتم بإتباع أسلوب العينات وليس المراجعة الكاملة؟
- ولا يكتفي بالرد على التساؤلات السابقة بقيام المراجع الخارجي بذلك لأنه كثيراً ما يقوم هذا المراجع بوضع النماذج والتعليمات والقواعد التي يقوم هو بمراجعتها، فعلى أي أساس يتم التقويم الموضوعي لها؟ ومن ناحية أخرى فإن هناك فروقاً أساسية بين عمل المراجع الخارجي والمراجع الداخلي، ونوضح ذلك في الآتي^(١):
- ١- يسعى المراجع الخارجي إلى تقديم رأي عما إذا كانت القوائم المالية تعبر بعدالة عن حقيقة المركز المالي ونتائج الأعمال، بينما يتولى المراجعون الداخليون تكوين رأي عن مدى كفاية وفعالية نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وكثيراً ما يقع خارج نطاق النظم المحاسبية الرئيسية.
- ٢- تمثل القوائم المالية الشاغل الرئيسي للمراجع الخارجي، بينما تمثل ترتيبات إدارة المخاطر هي الشاغل الرئيسي للمراجع الداخلي المهتم بتلك الرقابة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

(١) يمكن الرجوع في ذلك إلى:

أ- د. أشرف حنا ميخائيل، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩ - ١٠١.

ب- د. محمد أمين، الرقابة الداخلية ومراجعة الحسابات، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، غير مبين بلد النشر، ذو

الحجة ١٤٢١هـ، مارس ١٤٢١هـ - مارس ٢٠٠١م، ص ٨.

٣- يتركز عمل المراجع الخارجي بصفة أساسية على النظم المالية التي لها تأثير على القوائم المالية، بينما يغطي المراجعون الداخليون جميع عمليات المؤسسة.

٤- ينظر المراجع الخارجي في تقييم نظام الرقابة الداخلية لاختيار حجم العينة وتحديد نطاق اختباره، بينما يقوم المراجع الداخلي بمراجعة النظم الخاصة بالرقابة الداخلية.

٥- عمل المراجع الخارجي موجه نحو العمليات التي تمت في الماضي بينما يتجه عمل المراجع الداخلي إلى تقويم العمليات التي تمت والتركيز على التأثير المستقبلي للنظم وكيفية تطويرها.

٦- عمل المراجع الخارجي عادة ما يكون في نهاية الفترة المحاسبية، ولكن عمل المراجع الداخلي مستمر خلال الفترة المحاسبية.

٧- المراجعة الخارجية اختبارية تقوم على أساس أسلوب العينة الإحصائية وذلك لعدة عوامل منها ضيق الوقت وكثرة الجهد وضخامة التكلفة ولكن المراجعة الداخلية تركز على الفحص الكامل والتفصيلي لجميع عمليات المؤسسة، لأن المراجع الداخلي يعمل باستمرار طوال الوقت لدى المؤسسة.

٨- يقدم المراجع الخارجي تقارير موحدة، موجزة، منشورة إلى المساهمين ومستخدمي القوائم المالية، بينما يقدم المراجع الداخلي تقارير شاملة إلى الإدارة العليا بالمؤسسة، مبيناً بها المشكلة وأساليب العلاج أو مقترحات التحسين والتطوير ومتابعتها بعد اتخاذ الإدارة العليا قرارها.

مما سبق يتضح أن ما ذكر في البنود أولاً وثانياً وثالثاً ورابعاً يؤكد الحاجة الضرورية لوجود وحدة للمراجعة الداخلية (إدارة أو قسم) في مؤسسات الطوافة لتقديم العديد من الخدمات الضرورية والتي يستفيد منها العديد من الأطراف، مجلس الإدارة - المساهمون، العاملون، وزارة الحج، الحجاج.

كيف تقدم وحدة المراجعة الداخلية خدماتها في مؤسسات الطوافة؟

يعتقد الباحثان أن أفضل طريقة تقدم بها وحدة المراجعة الداخلية (إدارة أو قسم) خدماتها في مؤسسات الطوافة هي طبقاً للمعايير المهنية للمراجعة الداخلية.

وهي تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين، هما معايير الصفات العامة ومعايير الأداء، هذه المعايير تستند أساساً للمعايير الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية، ولا بد من الرجوع إليها في مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين من ص ١٣ حتى ص ٩٦، ويمكن إيجاز هذه المعايير في الآتي:

أولاً: معايير الصفات العامة:

وهي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات الواجب توافرها في وحدة المراجعة الداخلية في المنشأة، والقائمين

بممارسة أنشطة المراجعة الداخلية فيها، وتتضمن معايير الصفات كلاً من المعايير التالية:

١- معيار الاستقلال التنظيمي:

يحدد هذا المعيار المتطلبات التي يجب توافرها في الوضع التنظيمي لإدارة وحدة المراجعة الداخلية في المنشآت المختلفة بغض النظر عن غرضها، أو حجمها، أو هيكلها التنظيمي، أو شكلها القانوني، بما يحقق استقلال وحدة المراجعة الداخلية عن غيرها من الوحدات التنظيمية الأخرى داخل المنشأة، وبما يسمح بتحقيق الموضوعية لدى المراجعين الداخليين.

٢- معيار الموضوعية:

وهو يحدد المتطلبات الواجب توافرها بما يمكن المراجع الداخلي من أداء العمليات التي يكلف بها بموضوعية.

٣- معيار التأهيل المهني.

وهو يحدد المبادئ الأساسية التي تحكم التأهيل المهني للمراجع الداخلي، والفريق الفني الذي يساعده في القيام بعمليات المراجعة الداخلية، والعمليات الاستشارية التي يكلف بها.

٤- معيار العناية المهنية:

يحدد هذا المعيار ما يجب على المراجع الداخلي الالتزام به عند قيامه بتنفيذ العمليات التي يكلف بها.

٥- معيار الرقابة النوعية:

يحدد هذا المعيار ما يجب على المسؤول عن وحدة المراجعة الداخلية القيام به لضمان الرقابة النوعية وتطوير أداء أنشطة المراجعة الداخلية.

ثانياً: معايير الأداء:

تحدد مجموعة معايير الأداء طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، وتوفر معايير للجودة يمكن على أساسها تقييم أداء هذه الخدمات، وتتضمن معايير الأداء المعايير التالية:

٦- معيار إدارة أنشطة المراجعة الداخلية:

يحدد هذا المعيار مسؤوليات المسؤول عن إدارة وحدة المراجعة الداخلية بالمنشأة بغض النظر عن غرضها أو حجمها أو هيكلها التنظيمي أو شكلها القانوني.

٧- معيار طبيعة خدمات المراجعة الداخلية:

يحدد هذا المعيار طبيعة الخدمات التي تقدمها وحدة المراجعة الداخلية ونطاق عملها وما يقوم به المراجعون الداخليون في المنشأة، إدارة المخاطر، تقييم كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، تقييم جودة الأداء، الحوكمة.

٨- معيار التخطيط:

يحدد هذا المعيار المتطلبات التي يجب على المراجع الداخلي الالتزام بها عند تخطيطه للقيام بإحدى عمليات المراجعة أو العمليات الاستشارية.

٩- معيار تنفيذ العمليات:

يحدد هذا المعيار المتطلبات التي يجب على المراجع الداخلي الالتزام بها عند جمع وتحليل وتفسير وتقييم وتوثيق المعلومات اللازمة لتأييد نتائج المراجعة.

١٠- معيار التقرير وتبليغ النتائج:

يحدد هذا المعيار المتطلبات التي يجب على المراجع الداخلي الالتزام بها عند إعداد التقارير وتبليغ نتائج العمليات التي يقوم بها.

١١- معيار المتابعة:

يحدد هذا المعيار المتطلبات التي يجب على إدارة وحدة المراجعة الداخلية القيام بها لمتابعة ما تم بشأن نتائج عمليات المراجعة التي تم التقرير عنها.

التوصيات

من خلال موضوع البحث، فإن الباحثين يوصيان بالآتي :

- ١- ضرورة إنشاء وحدة (إدارة أو قسم) للمراجعة الداخلية بمؤسسات الطوافة.
- ٢- ضرورة ارتكاز وحدة المراجعة الداخلية - الموصى بإنشائها - بمؤسسات الطوافة على المعايير المهنية للمراجعة الداخلية، وهي تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين هما:
أولاً: معايير الصفات العامة، وهي تتضمن المعايير التالية:

١- معيار الاستقلال التنظيمي.

٢- معيار الموضوعية.

٣- معيار التأهيل المهني.

٤- معيار العناية المهنية.

٥- معيار الرقابة النوعية.

ثانياً: معايير الأداء: وهي تتضمن المعايير التالية:

١- معيار إدارة أنشطة المراجعة الداخلية.

٢- معيار طبيعة خدمات المراجعة الداخلية.

٣- معيار تنفيذ العمليات.

٤- معيار التقرير وتبليغ النتائج.

٥- معيار المتابعة.

المراجع

- ١- إحسان المعتاز، وآخرين، تقويم النظام المحاسبي بمؤسسات الطوافة بمكة المكرمة، بحث مقدم لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، موسم حج ١٤٢٥هـ.
- ٢- إحسان صالح المعتاز، Andrew Higson، مدى فعالية لجان المراجعة في الشركات المساهمة السعودية: دراسة ميدانية، مؤتمر المحاسبة الأول، دور مهنة المحاسبة في حماية الاستثمارات وتنميتها، الفترة من ١ - ٣ شعبان ١٤٢٣هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية، الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٠م.
- ٤- د. أحمد حلمي جمعة، المؤتمر الخامس، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، ٢٠٠٣م.
- ٥- د. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من ٢٤ - ٢٦ سبتمبر ٢٠٠٥م.
- ٦- د. محمد عبدالفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من ٢٤ - ٢٦ سبتمبر ٢٠٠٥م.
- ٧- مصطفى حسن بسيوني السعدني، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من ٢٤ - ٢٦ سبتمبر ٢٠٠٥م.
- ٨- منتدى المحاسبين، أخبار هيئة المحاسبين، العدد ٣٠ شعبان ١٤٢٢هـ - سبتمبر ٢٠٠١م.
- ٩- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني، يوليو ٢٠٠٤م.
- ١٠- اللائحة التنظيمية والإدارية لواجبات ومسؤوليات مجالس إدارة مؤسسات الطوافة وعلاقتها بوزارة الحج، قرار وزاري رقم ٨٥/ق/و، وتاريخ ١٤١٥/٦/٤هـ.
- ١١- اللائحة المالية لمؤسسات الطوافة، الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم ٩٨/ق/م، وتاريخ ١٤١٥/٦/٢٣هـ.

١٢- د. محمد أمين، الرقابة الداخلية ومراجعة الحسابات، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، غير مبين
بلد النشر، ذو الحجة ١٤٢١هـ، مارس ١٤٢١هـ - مارس ٢٠٠١م.

- 13- H. Troupe, How Internal Auditors Great Value IFAC, 1998.
- 14- P. Jeffords et al, Performing a Process Improvement study, Internal Auditor, vol.54, August 1997.
- 15- The organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), Principles of Corporate government, 1999., www.oecd.org, pp.59 – 66.
- 16- <http://pr.sv.net/svw/2004/may/inside.htm>, p.1-7-19/11/1426.