

## المدقق الخارجي وصنع القرار الإداري في الجامعات (جامعة الجناح نموذجاً)

# The role of external auditor in administrative decision making in the universities (Aljnan University as example)

عثمان منير حمودة، اسحاق ابراهيم بن ملحم

جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا Universiti Sains Islam Malaysia<sup>1,2</sup>

<p>تاريخ المقالة الارسال: 2022-05-11 المراجعة: 2022-05-18 القبول: 2022-06-01</p> <p>كلمات مفتاحية المدقق الخارجي، القرار الإداري، الجامعة</p>	<p>مختصر البحث</p> <p>من المتداول على الصعيد الجامعي أن الشق الأكاديمي والشق المالي غير متناغمين، بمعنى أنه لا يمكن إرضاءهما معاً، ولكن مع المفهوم السليم لإدارة الجامعة تتقلب هذه المعادلة، ليكسب المدير الشقين معاً. إن نجاح هذه الجهود يعتمد في شق كبير منه على شخص المدقق الخارجي الملائم. من هنا كانت إشكالية البحث التي تتجلى في مدى تفعيل دور المدقق الخارجي في صنع القرار الإداري في الجامعة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على أداة المقابلات المعمقة. وقد شمل مجتمع الدراسة عينته الإدارة العليا وموظفي الدائرة المالية والمدقق الخارجي في جامعة الجناح.</p> <p>يمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ تتجه مساهمة المدقق الخارجي في دقة المعلومات لترشيد القرارات نحو المنحى الإيجابي.</li><li>➤ يتسم عدم مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية الروتينية والتنفيذية، رغم إقرار الإدارة باستفادتها من المدقق في اتخاذ القرارات وحرصها أحياناً على تطبيق مقترحاته.</li></ul>
<p><b>Article history</b> Received: 11-05-2022 Revised: 18-05-2022 Accepted: 01-06-2022</p>	<p>Abstract</p> <p>It is reported at the university level that the academic part and the financial part are inconsistent, meaning that they cannot be satisfied together, but with the proper concept of the university administration this equation is reversed, so that the director gains both academic and financial parts together. The success of these efforts depends highly on the proper external auditor. Hence the matter of the research, which is reflected in the extent of the efficacy of the external auditor in the administrative decision-making at the university. A descriptive and analytical approach was used, depending on the in-depth interview tool. The study population included a sample of senior management, employees of the financial department, and the external auditor at Jinan University. The results can be summarized in the following points:</p>
<p><b>Keywords:</b> External Auditor, Administrative Decision, University.</p>	<p>□ The contribution of the external auditor to the accuracy of the information to rationalize the decisions is directed in a positive direction.</p>

	□ The external auditor does not contribute to routine and executive administrative decision-making, despite the management's acknowledgment of its benefit from the auditor in making decisions and its keenness at times to implement his proposals.
--	---

## 1 المقدمة

إن موضوع هذا البحث هو موضع اهتمام جميع المؤسسات وبخاصة الجامعات، وبما أن عملية اتخاذ القرارات لا تتم بالصورة المنشودة بدون استشارة مدقق خارجي، فإن عملية الربط بين المدقق وعملية اتخاذ القرارات الإدارية أمر حتمي. من هنا كانت أهمية هذا البحث الذي يلقي الضوء ساطعاً على دور المدقق الخارجي في صنع القرار الإداري في الجامعة. إذ أنّ نجاح الجهود الإدارية يعتمد في شق كبير منه على شخص المدقق الخارجي الملائم الذي يمكن الاعتماد على توجيهاته وإرشاداته في أخذ بعض القرارات لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. ومن هنا كانت إشكالية البحث التي تتجلى في مدى تفعيل دور المدقق الخارجي في صنع القرار الإداري في الجامعة. فكان سؤال البحث الأساسي "ما هو دور المدقق الخارجي في صنع القرار الإداري في الجامعة؟" ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

1. من هو المدقق المدقق الخارجي؟ ما هي سماته ووظائفه؟
  2. كيف يتم صنع القرار الإداري في الجامعة؟
  3. هل يتم تفعيل دور المدقق الخارجي في صنع القرار الإداري على أرض الواقع؟
  4. هل للمدقق الخارجي دور في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة؟
  5. ما هو دور المدقق الخارجي في ترشيد هذا القرار؟
- وبناء على هذه الأسئلة كانت الفرضيات التالية:

1. تلتزم الإدارة باستشارة المدقق الخارجي قبل صنع القرار الإداري للجامعة.
2. يلعب المدقق الخارجي دوراً فعالاً في صنع القرار الإداري للجامعة.
3. يلعب المدقق الخارجي دوراً فعالاً في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة.
4. يمارس المدقق الخارجي دوراً فعالاً في دقة المعلومات لترشيد القرارات في الجامعة.

### يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. رسم هوية المدقق الخارجي المشارك في صنع القرار الإداري.
2. رسم دور المدقق الخارجي في عملية صنع القرار الإداري.
3. تحديد مدى إلتزام الإدارة في الجامعة باستشارة المدقق الخارجي في عملية صنع القرارات.
4. توضيح الآثار الإيجابية لدور المدقق الخارجي في الجامعة.
5. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فهو يناسب طبيعة هذا البحث القائم على دراسة حالة، وهو يقوم على جمع المعلومات ومعرفة الحقائق الخاصة بدور المدقق الخارجي في صنع القرار الإداري وتحليل المقابلات تحليلاً نوعياً وتفسير النتائج التي يتم التوصل إليها عبر استخدام أداة المقابلة لجمع المعلومات، ومن ثم تفرغ المقابلات وتحليلها.
6. تم اعتماد أداة المقابلات المعمقة مع رئيس الجامعة ومجلس الأمناء ومسؤولي قسم المحاسبة والتدقيق الخارجي في جامعة الجنان.

وتمّ الاطلاع على بعض من الدراسات السابقة مثل:

1. "دور نظم المعلومات في صنع القرارات الإدارية في جامعة أم القرى"، دراسة لزهور صالح عبدالله القحطاني في العام 2013م. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام نظم المعلومات في صنع القرارات الإدارية بجامعة أم القرى. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. مستخدماً أداة الاستبانة. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين متخذي القرارات في جامعة أم القرى. توصلت الدراسة إلى رضا أفراد عينة الدراسة عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات بالجامعة وإلى ارتفاع نسبة مساهمتها في صنع القرارات الإدارية.
2. "دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية". دراسة لإيمان عبد الرحمن وإبراهيم تادرس في العام 2014، في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأداة الاستبانة المكوّنة من 40 فقرة وزعت على ثمانية مجالات. توصلت الدراسة إلى أن دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية كانت ذات مستوى عالٍ في كل مجالاتها.
3. "نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في القبول والتسجيل" دراسة لعماد الدين محمد الحسن أحمد في العام 2015 في السودان. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية. إتبع الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً أداة الاستبانة. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين والأكاديميين متخذي القرارات في جامعة الخرطوم حيث بلغ العدد الإجمالي لمفردات الدراسة 57 فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المستوى التنظيمي لإدارة القبول والتسجيل وجودة المعلومات الإدارية لنظم المعلومات في الجامعة.
4. "دور اجراءات المدقق الخارجي في بيان قدرة الشركات على الاستمرارية" دراسة لجليلة عيدان حليح حسين صالح كريم عام 2016 في جامعة النهدين. هدفت الدراسة إلى تحديد دور المدققين الخارجيين في التحقق من قدرة الشركات على الاستمرار.
5. إلا أن ما يميز دراستي هذه هي كونها تختص بدور المدقق الخارجي في صنع القرار الإداري ولا سيما في الجامعات وهذا ما لم يتم التطرق إليه بعد في الأبحاث العلمية.

## المدقق الخارجي

استمدت مهنة التدقيق الخارجي أهميتها وقوتها من حاجة الانسان لها، وذلك للتأكد من صحة البيانات المالية التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات ورسم السياسات. فمهنة التدقيق مرتبطة بمهنة المحاسبة من ناحية تدقيق البيانات المالية، غير أنه تخصص مستقل بذاته.

تم تعريف المدقق الخارجي بأنه " كل شخص طبيعي يزاول باسمه أو لحساب شخص معنوي وعلى مسؤوليته مهنة تدقيق وتقييم الحسابات على اختلاف أنواعها وإبداء الرأي حول صحة البيانات المالية". (نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان، 2017) ووفقاً ل CPA يعرف التدقيق أنه: "عملية نظامية ومنهجية يقوم بها شخص مؤهل ومستقل لجمع وتقييم الأدلة والفرائن بشكل موضوعي، تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج وتلك المعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق بواسطة تقرير" (غادر، 2016). وقوفاً عند هذا التعريف نجد:

- إن التدقيق هو عملية نظامية ومنهجية.
  - إن عملية التدقيق تتم بواسطة شخص مستقل علمياً وعملياً.
- علمياً: أي حاصل على اجازة في الادارة والمحاسبة. مع اجتياز امتحان النقابة بنجاح.
- عملياً: أي أن يتدرج مع خبير صادق لمدة 3 سنوات. ثم يمارس المهنة مع الاستمرارية في التدريب.

إذن التدقيق الخارجي فن يتمثل بالكيفية التي يتم بها مراجعة العمليات وتبويبها وتلخيصها وترحيلها وترصيدتها للحسابات وإعداد النتائج. والمدقق هو شخص مؤهل توكل إليه مهمة منظمة ممنهجة تبدأ بفحص البيانات والسجلات المحاسبية للتأكد من صحة العمليات التي تم تحليلها ، ليقدّم تقريراً معللاً يحمل رأيه الفني المستقل الذي يرسم الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.

## صنع القرار الإداري

ما نهدف إلى دراسته وتمحيصه تبيان ما يمكن أن يقدمه المدقق الخارجي من خدمات للإدارة من حيث مد يد العون لها في المشاكل المطروحة، لاتخاذ القرار الصحي الملائم. إذ أن صعوبة اتخاذ القرار في هذه المشاكل تكمن في وجود أكثر من بديل للقرار في كل موقف يواجه المؤسسة، حيث غالباً ما تتعدد البدائل، بل وتتشابك في كثير من الأحيان، لتصبح عملية اتخاذ القرار شائكة ومعقدة، ومن ثم تحتاج الى منهج علمي يساعد في بناء نموذج قرار يلائم الموقف المعين.

تكمن المشكلة في هذا الصدد أن بعض التكاليف المرتبطة بإحدى البدائل قد لا تكون ملائمة للقرار المعين. من هنا فإن نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات رهن بتمييزها بين التكاليف الملائمة والتكاليف غير الملائمة في الموقف المعين.(راضي، 2013، 198 والسجاعي،2010). ولعلّ المدقق الخارجي هو من يتولى هذه المهمة. لتتجلى أهمية دوره في صنع القرار الإداري.

## عملية صنع القرار الإداري في المؤسسات

تعد عملية صنع القرار إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة المؤسسة. ويمكن اعتبارها إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الإدارة ممارستها، إذ تزداد صعوبة زيادة البدائل المتاحة. فما هو القرار الإداري؟ وماهي أنواعه والعوامل المؤثرة في صنعه؟

القرار عند علماء الإدارة هو: "مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل. (المومني والقضاة، 2008، ص3) وهو أيضاً: "تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة أو تجاه موقف معين".(عزير، 2009، ص2)

يكاد علماء الإدارة يجمعون على أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة. القرار إذن هو أن تعرف الخيارات والبدائل المتاحة، ثم تصل إلى الخيار الأمثل، وذلك من خلال التأمل حسب متطلبات الموقف، وفي حدود الزمن المتاح. ويعرف صنع القرار بذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل الأنسب. أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار.(ماهر، 2007، ص22 وماهر، 2013).

تتطلب صناعة القرار أبعاداً عدة: تحسين الخصائص النوعية للقرار والتي تتمثل في وضوح الهدف. فالهدف هو الغاية التي يستمد أي قرار منها وجوده، كما يقاس عليها مدى نجاحه.

واقعية الهدف اي ان يكون ممكنا في ضوء الامكانيات المتاحة.

امكانية القياس الكمي للاهداف. فهدف مثل رفع الانتاجية رغم وضوحه وامكانية تحقيقه الا انه يجب ان يتضمن رقم الانتاجية المطلوب الوصول اليه والافق الزمني لذلك. فتعجيل ما يجب تأخير او تأخير ما يجب تعجيله هو شكل من

اشكال الخلل في ترتيب الاولويات. فضلا عن كونه احد اهم اسباب فشل القرارات وفعاليتها او انعدام جدواها. (عبدالحفيظ، 2010، ص168)

موازنة السلبيات والايجابيات حسب المعايير الموضوعية. (الصاعدي، 2008، 2007، ص227)  
استكشاف المواقف التي يواجهها الفرد ويحتاج من خلالها إلى اختيار البديل المناسب ودراسته بعمق، وهنا يتطلب الأمر إثارة عدد من الاسئلة لتوجيه التفكير نحو الموقف أو البدائل. (Braham، 1993، ص14)

### ترشيد المدقق الخارجي لقرار الرئيس في الجامعات

يمكن القول بأن الحاجة الى التدقيق الخارجي قائمة طالما أن الجامعة تنوي البقاء حية، كفاءة في توجيه وتنظيم وموازنة كافة انشطتها ، للوصول الى النتائج التي وجدت من أجلها، خاصة اذا ما قارنا بقاء الجامعة في بيئة عمل متغيرة ومتطورة. والجامعة الراقية هي التي تعمل جاهدة وسط هذه البيئة لتحقيق الجودة بكافة معاييرها. فالجودة هدف تسعى الجامعة لتحقيقه لتحسين الأداء وزيادة الأرباح وإضافة قيمة جوهرية. "يقوم المدقق في بداية الأمر بوضع حالة عن الجودة المادية للمنتج، ثم يوضح فيما بعد هذه الجودة ضمن الإطار التسويقي للمنتج العام. وعليه التأكد من وجود إضافة ملائمة والتي هي جودة المؤسسة" (Michel، 1999، ص42).

إن "عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار معين، فقد يترتب على القرار المتخذ مواقف معينة تستدعي اتخاذ قرارات جديدة". (زامل، 2000، ص44 وريتش، 2008). وفي ضوء هذه المعلومات يمكن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الاداء بكفاءة وفاعلية. إضافة الى تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين الوحدات الادارية في العمل. واتخاذ قرارات اكثر فاعلية، يسهل على الجامعة تقدير احتياجات المستقبل ويهيؤها لاحتمالات التغيير المتوقعة في بيئة العمل، وبذلك يكون بوسع الإدارة أن تحدد مسبقاً الإجراءات اللازمة لاي تغيير محتمل.

### أولاً: دور المدقق الخارجي في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعات

إن تحسين الأداء المالي للجامعة يتطلب من المدقق الخارجي القيام بمشاركة الرئيس في أدواره الأساسية:

1. في مجال التخطيط: يشجع التخطيط أعضاء الجامعة لكي ينهضوا من الانفاق التي يتخبطون فيها ويفحصوا مواطن قوتهم ومواطن ضعفهم وفرصهم وتهديداتهم (غروشيا وميللر، 2007، ص71) وهنا يأتي دور المدقق الخارجي الذي يوفر للمدير من المعلومات ما يمكنه من تكوين رؤية واضحة عن العواقب المختلفة والنتائج المتوقعة لكل بديل.

2. في مجال الرقابة: ينصب اهتمام الرئيس على جانبين أساسيين هما (الفاعلية والكفاءة) وتعتبر الفاعلية عن القدرة على تحقيق الأهداف في ظل التغيرات البيئية المحيطة، أما الكفاءة فتعبر عن مدى حسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار تحقيقاً لهدف معين.(الزعيبي،2014).

### ثانياً: دقة المعلومات لترشيد القرارات:

حين يواجه صناع القرار في الجامعة اتخاذ قرار، غالباً ما يطرحون الاسئلة التالية:

- أية نقود تمول المشروع وإلى أي مدى سوف يستمر التمويل الخارجي؟
- ما هي التكاليف المطلوبة وقت انطلاق المشروع من الموارد المالية والبشرية؟
- هل يوجد طرق بلدية لإنجاز المرامي ذاتها؟ هل تم تقدير تلك البدائل؟
- كيف ستقدر نتائج البرنامج؟

إن عملية طرح هذه الاسئلة والاجابة عنها قبل إطلاق المشروع الرائد هي إحدى الطرق الرئيسية لضمان أن الجامعة تركز على إنجاز أهم مراميها. (غروشيا وميللر، 2007، ص70) يتمثل نجاح المدقق الخارجي في جزء كبير منه في قدرته على معظم هذه الأسئلة، عبر توفير المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات في الوقت، الشكل، المضمون المناسب، التكلفة المناسبة للشخص المناسب.

### ثالثاً: تحسين الأداء المالي والجودة والإنتاجية في الجامعة

حتى نبقي عملية السعي الى الربح مقبولة نسبياً، يجب ان يكون لدى الجامعة معنى واضح للقيم اللازمة لمتابعة اهدافها مع درجة عالية من الجودة والنزاهة. (بوك، 2009، ص23)

أما الانتاجية فهي "اول خطوة مهمة كي تصبح الجامعة منتجة هي فهم معنى الانتاجية وسياقها في ثقافة التعليم العالي".(غروشيا، ميللر، 2007، ص31)

للتسيق بين تحسين الأداء المالي للجامعة وجودتها وإنتاجيتها وجب التنسيق بين الإدارة والمدقق الخارجي ليتم ترشيد القرار وفق رؤية واضحة متماسكة للمستقبل مركزة على تعلم الطالب وجودة الحياة المهنية للأساتذة وتقليل معدل التكاليف لكل طالب.

### الدراسة الميدانية

#### المقابلات، مناقشتها وتحليلها

تم استخدام هذا المجال للتعرف على مدى استخدام المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية لدى صانعي القرارات، ومدى

ثقتهم بهذه المعلومات ومدى ثقتهم بالقرارات التي تتخذ بالإعتماد على المدقق الخارجي.

## توجهت بالأسئلة إلى الإدارة العليا في الجامعة البالغ عددهم ثلاثة. وكانت الأسئلة التالية:

غير ذلك، حدد...	لا	نعم	
<b>أ. العلاقة بين الإدارة العليا والمدقق الخارجي في الجامعة</b>			
		3	1. هل التعاون مع المدقق الخارجي مناسب لجميع الإدارات في الجامعة؟
	1	2	2. هل هناك خطة واضحة من قبل المدقق الخارجي لعمله في الجامعة؟
		3	3. هل توجد مقاومة من بعض الموظفين للتغيير الذي يقوم به المدقق الخارجي في الجامعة؟
	1	2	4. هل يوجد أنظمة لرسم العلاقة المهنية بين المدقق الخارجي والموظفين في الجامعة؟
إلى حد ما	1	1	5. هل تعطي الإدارة العليا المدقق الخارجي إهتماماً كبيراً في الخطط الموضوعية؟
<b>ب. مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية في الجامعة</b>			
		3	1. هل أنت متفهم لأهداف وغايات دور المدقق الخارجي في الجامعة؟
ليس كلها		2	2. هل أنت حريص على تطبيق المقترحات التي تحصل عليها من المدقق الخارجي؟
		3	3. هل توجد استفادة من المدقق الخارجي في إتخاذك للقرارات في مجال عملك؟
ربما أحياناً		2	4. هل تفضل إتخاذ قرارات روتينية دون الرجوع إلى المدقق الخارجي؟
إلى حد ما	2		5. هل تعتمد بشكل كبير على المدقق الخارجي عند صنعك القرارات التنفيذية؟
<b>ت. عمل المدقق الخارجي في الجامعة وانعكاساته على عملية صنع القرارات الإدارية</b>			
<b>هل المدقق الخارجي يقدم تقارير:</b>			
	1	2	1. صحيحة؟
		3	2. ذات صلة وثيقة بالواقع؟
ليس دائماً	1	1	3. مرفقة بالإيضاحات الملائمة والمخططات البيانية التي تحتاجها؟
		3	4. موضوعية؟
إلى حد ما		2	5. تزيد من كفاءة صنع القرارات؟
	2	1	6. لها قيمة إستراتيجية تساعد على تقييم التنبؤات السابقة؟
	2	1	7. ذات موثوقية لعملية صنع القرارات؟
ليس بالضرورة		2	8. قابلة للمقارنة مع الجامعات المماثلة؟
<b>ث. قياس دور المدقق الخارجي في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة.</b>			
<b>هل يقوم المدقق الخارجي بالجوانب التالية:</b>			
	3		1. تقييم نتائج أداء الجامعة الحالي وفق مؤشر العائد على الاستثمار؟
	2	1	2. فحص أداء المدير المالي في الجامعة؟
	2	1	3. مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص؟
	2	1	4. مسح بيئة الجامعة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف؟
	2	1	5. تحليل العوامل الأساسية لتحديد مناطق المشكلات ولمراجعة وتعديل مهمة الجامعة والأهداف حسب الضرورة؟
	3		6. اختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل؟
	1	2	7. تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات؟
إلى حد ما	2		8. مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ما هو مخطط؟
	3		9. تسجيل الإنجازات عن مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي قياساً بالأداء المخطط؟

	2	1	10. جذب الانتباه نحو مدى التباين الحاصل بين الأداء الفعلي والأداء المخطط والتوجيه نحو تحديد المشكلة، وتحديد القاعدة الملائمة لحل هذه المشكلة؟
	1	2	11. هل يقع على عاتق المدقق الخارجي إمداد إدارة الجامعة بالمعلومات لخدمة إعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة الأعمال الروتينية الدورية؟
	2	1	12. هل يقع على عاتق المدقق الخارجي إمداد إدارة الجامعة بالمعلومات لخدمة إعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات غير الروتينية وإعداد الخطط والسياسات الهامة للمشروع؟
	1	2	13. هل يقع على عاتق المدقق الخارجي إمداد إدارة الجامعة بالمعلومات لخدمة إعداد التقارير المطلوبة إلى الجهات الخارجية وخاصة المستثمرين فيه؟
<b>ج. قياس دور المدقق الخارجي في دقة المعلومات لترشيد القرارات</b>			
	1	2	1. هل يراعي المدقق الخارجي دقة المعلومات وتوافق المعلومات للقرار المعروض؟
	1	2	2. هل يراعي المدقق الخارجي جمع المعلومات المتعلقة بالموقف الإداري قبل تحديد البدائل؟
	1	2	3. هل يراعي المدقق الخارجي إتباع أساليب دقيقة لقياس البدائل المختلفة؟
		3	4. هل يوفر من المعلومات ما يمكنه من تكوين رؤية واضحة عن العواقب المختلفة والنتائج المتوقعة لكل بديل؟
		3	5. هل يبدأ من خلال إجراءات النظام المحاسبي في حصر وتجميع نتائج التنفيذ الفعلي للخطة؟

#### أ. العلاقة بين الإدارة العليا والمدقق الخارجي في الجامعة<sup>1</sup>

في السؤال الأول والثالث عن العلاقة بين الإدارة العليا والمدقق الخارجي في الجامعة بدا واضحاً للإدارة العليا عند سؤالها بأن التعاون مع المدقق الخارجي مناسب لجميع الإدارات في الجامعة. إذ لم يلحظ المسؤولون أية مقاومة من الموظفين للتغيير الذي يقوم به المدقق في الجامعة.

في السؤال الثاني والرابع حول وجود الخطة والأنظمة. ذكر مسؤولان أن هناك خطة واضحة من قبل المدقق الخارجي لعمله في الجامعة وأن هناك أنظمة لرسم العلاقة المهنية بين المدقق الخارجي والموظفين في الجامعة. في حين نفى المسؤول الثالث وجود هذه الخطة أو الأنظمة المشار إليها.

في السؤال الخامس تفاوتت الآراء حول إعطاء الإدارة العليا المدقق الخارجي إهتماماً كبيراً في الخطط الموضوعية، من مؤيد إلى ممانع، إلى بين الاثنين. من خلال هذه الأسئلة، يتسم التعاون بين الإدارة العليا والمدقق الخارجي، مدعماً بخطة واضحة وأنظمة لرسم العلاقة المهنية.

#### ب. مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية في الجامعة

في السؤال الأول والثالث يؤكد المسؤولون تفهمهم لأهداف وغايات دور المدقق الخارجي في الجامعة، واستفادتهم منه في إتخاذ القرارات.

في السؤال الثاني والرابع أكد مسؤولان حرصهما على تطبيق المقترحات التي تحصل عليها من المدقق الخارجي، إلا أنهما يفضلان إتخاذ القرارات الروتينية دون الرجوع إليه، في حين لم يجزم المسؤول الثالث هذا الحرص في كل القرارات فهو في بعض الأحيان يتخذ القرارات دون استشارة المدقق.

<sup>1</sup> لم يتم مناقشة أجوبة الأسئلة الموجهة إلى الإدارة العليا لحين مقارنتها مع أجوبة المدقق الخارجي والدائرة المالية.



في السؤال الخامس أكد مسؤولان على عدم الاعتماد بشكل كبير على المدقق الخارجي عند صنع القرارات التنفيذية، وأبدى ثالث بأنه ممكن إلى حد ما.

من خلال هذه الأسئلة، ورغم إقرار الإدارة باستفادتها من المدقق في اتخاذ القرارات وحرصها أحياناً على تطبيق مقترحاته، إلا أنه يتسم عدم مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية الروتينية والتنفيذية.

#### ت. عمل المدقق الخارجي في الجامعة وانعكاساته على عملية صنع القرارات الإدارية

في السؤال الثاني والرابع أكد المسؤولون أن المدقق الخارجي يقدم تقارير موضوعية، ذات صلة وثيقة بالواقع. إثبات منهم أكداً في السؤال الأول، الخامس والثامن أن هذه التقارير صحيحة، تزيد من كفاءة صنع القرار وقابلة للمقارنة مع جامعات أخرى. في حين لم يستطع المسؤول الثالث التأكيد دوماً وإنما إلى حد ما.

وتوزعت الآراء في السؤال الثالث والسادس والسابع بين مؤيد وممانع وبين الاتجاهين عن كون التقارير مرفقة بالإيضاحات الملائمة والمخططات البيانية التي تحتاجها، لها قيمة إستراتيجية تساعد على تقييم التنبؤات السابقة وذات موثوقية لعملية صنع القرارات. من خلال الردود على الأسئلة حول انعكاسات عمل المدقق على عملية صنع القرارات الإدارية، يتضح أنه بالرغم من تقاريره الموضوعية، الواقعية والصحيحة، إلا أنه لم يتم الاتفاق على كونها ذات موثوقية لعملية صنع القرارات.

#### ث. قياس دور المدقق الخارجي في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة

في السؤال الأول والسادس والتاسع يجمع المسؤولون على عدم قيام المدقق بتقويم نتائج أداء الجامعة الحالي وفق مؤشر العائد على الاستثمار، وعلى عدم قيامه باختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل وتسجيل الإنجازات عن مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي قياساً بالأداء المخطط.

في السؤال الثاني والثالث والرابع والثامن والعاشر والثاني عشر، يؤكد اثنان منهم على عدم قيام المدقق بفحص أداء المدير المالي في الجامعة، مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص، مسح بيئة الجامعة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، تحليل العوامل الأساسية لتحديد مناطق المشكلات ولمراجعة وتعديل مهمة الجامعة والأهداف حسب الضرورة، مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ما هو مخطط، جذب الانتباه نحو مدى التباين الحاصل بين الأداء الفعلي والأداء المخطط والتوجيه نحو تحديد المشكلة وتحديد القاعدة الملائمة، إمداد إدارة الجامعة بالمعلومات لخدمة إعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات غير الروتينية وإعداد الخطط والسياسات الهامة للمشروع. في حين يؤيد مسؤول منهم قيام المدقق بهذه الوظائف كافة.

في السؤال السابع والحادي عشر والثالث عشر أكد مسؤولان قيام المدقق بتنفيذ الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، إمداد إدارة الجامعة بالمعلومات لخدمة إعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة الأعمال الروتينية الدورية، إمداد إدارة الجامعة بالمعلومات لخدمة إعداد التقارير المطلوبة إلى الجهات الخارجية وخاصة المستثمرين فيه. في حين نفى مسؤول ثالث قيام المدقق بهذه المهام في الجامعة.

تتجه الردود حول قياس دور المدقق الخارجي في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة نحو المنحى السلبي، حيث تتسم معظم الردود بنفي قيام المدقق بأكثر مهامه في هذا المجال. وتتجه نحو قيامه بمهام محددة فقط.

#### ج. قياس دور المدقق الخارجي في دقة المعلومات لترشيد القرارات

في الأسئلة الثلاثة الأولى الواردة في هذا المجال اتفق مسؤولان على مراعاة المدقق دقة المعلومات وتوافق المعلومات للقرار المعروض، جمع المعلومات المتعلقة بالموقف الإداري قبل تحديد البدائل، إتباع أساليب دقيقة لقياس البدائل المختلفة، في حين أكد واحد منهم عدم مراعاة المدقق لهذه الأمور.

وفي السؤال الرابع والخامس يجمع المسؤولون الثلاثة على توفير المدقق من المعلومات ما يمكنه من تكوين رؤية واضحة عن العواقب المختلفة والنتائج المتوقعة لكل بديل، فهو يبدأ من خلال إجراءات النظام المحاسبي في حصر وتجميع نتائج التنفيذ الفعلي للخطة.

تأخذ الردود هنا منحىً إيجابياً وتؤيد مساهمة المدقق الخارجي في دقة المعلومات لترشيدهم للقرارات. أما السؤال الأخير الذي تم توجيهه إلى المسؤولين في الإدارة العليا، فقد نفوا فيه وجود صعوبات تواجه صنع القرار الإداري في الجامعة.

ثم توجهت بالأسئلة إلى موظفي الدائرة المالية البالغ عددهم خمسة. وكانت الأسئلة الثلاثة عشر التالية:

لا	نعم	غير ذلك، حدد...
أ. العلاقة بين الدائرة المالية والمدقق الخارجي في الجامعة		
3	2	1. هل يوجد نظام لرسم العلاقة المهنية بين المدقق الخارجي والدائرة المالية في الجامعة؟
3	2	2. هل هناك خطة واضحة من قبل المدقق الخارجي لعمله في الجامعة؟
4	1	3. ألا توجد مقاومة من بعض الموظفين في الدائرة المالية للتحديث الذي يقوم به المدقق الخارجي في الجامعة؟
3	2	4. هل يوجد أنظمة لرسم العلاقة المهنية بين المدقق الخارجي والدائرة المالية في الجامعة؟
1	4	5. هل تعطي الإدارة العليا المدقق الخارجي أولوية كبيرة في الخطط المرسومة؟
	3	6. هل تثق الدائرة المالية بالمدقق الخارجي؟ تبعاً لشخص المدقق
1	4	7. هل لكفاءة وفاعلية المدقق الخارجي تأثير في إنجاز مهام الدائرة المالية؟
	5	8. هل لكشف المدقق الخارجي الأخطاء والمخالفات القانونية تأثير واضح في نجاح عمل الدائرة المالية؟
	5	9. هل لإجراءات التدقيق الواضحة أثر كبير في نجاح عمل الدائرة المالية؟
1	4	10. هل لعامل تعدد أعضاء فريق التدقيق واستقلاليتهم وامانتهم العملية تأثير على جودة عمل الدائرة المالية؟
1	4	11. هل يقوم المدقق الخارجي بزيارات متكررة للدائرة المالية بهدف الحصول على فاعلية التدقيق؟
2	3	12. هل للعلاقات الخاصة بين موظفي الدائرة المالية ومكتب المدقق الخارجي تأثير على فاعلية التدقيق؟

في السؤال الأول: هل يوجد نظام لرسم العلاقة المهنية بين المدقق الخارجي والدائرة المالية في الجامعة؟ كان رد ثلاثة منهم بأنه لا يوجد نظام لهذه العلاقة. في حين أكد اثنان وجود نظام لهذه العلاقة. وهذا يشير إلى افتقاد الدقة في علاقة الدائرة المالية بالمدقق الخارجي واتسامها بالتالي بالضبابية.

في السؤال الثاني: هل هناك خطة واضحة من قبل المدقق الخارجي لعمله في الجامعة؟ دعم الثلاثة ردهم بالنفي في السؤال الأول بعدم وجود خطة واضحة من قبل المدقق لعمله في الجامعة. من جانب آخر كان الرد المقابل لاثنتين منهم بوجود هذه الخطة<sup>2</sup>.

في السؤال الثالث: ألا توجد مقاومة من بعض الموظفين في الدائرة المالية للتحديث الذي يقوم به المدقق الخارجي في الجامعة؟ كان الرد يتيماً لأحد الموظفين بوجود مقاومة منهم لهذا التحديث. أما الأربعة الباقون فقد أكدوا عدم وجود أية مقاومة منهم. في السؤال الرابع: هل يوجد أنظمة لرسم العلاقة المهنية بين المدقق الخارجي والدائرة المالية في الجامعة؟

كان توجه ثلاثة منهم إلى عدم وجود هذه الأنظمة، في حين أقر اثنان بوجودها. في السؤال الخامس: هل تعطي الإدارة العليا المدقق الخارجي أولوية كبيرة في الخطط المرسومة؟ كان شبه الإجماع على إعطاء الإدارة العليا المدقق الخارجي هذه الأولوية حيث توافق أربعة منهم على هذا الرأي، في حين أجاب واحد فقط بأنه قد تعطى الأولوية أحياناً لأمر آخر. في السؤال السادس: هل الدائرة المالية متفهمة لأهداف وغايات دور المدقق الخارجي في الجامعة؟ كان التوافق الجماعي على تفهم الدائرة المالية في هذا المجال. في السؤال السابع: هل تثق الدائرة المالية بالمدقق الخارجي؟ تفاوتت الآراء هنا: ثلاثة أبدوا ثقتهم التامة، في حين علق اثنان منهم هذه الثقة بشخص المدقق. وهذا الأمر يضع علامة استفهام على مدى جدية هذه العلاقة.

<sup>2</sup> تم تأجيل مناقشة الأسئلة (من السؤال الثاني إلى السادس) بعد مقارنتها مع أجوبة الأسئلة الموجهة إلى المدقق الخارجي.

في السؤال الثامن: هل لكفاءة وفعالية المدقق الخارجي تأثير في إنجاز مهام الدائرة المالية؟ أربعة منهم أكدوا هذا التأثير، في حين انفراد واحد في نفي هذا التأثير. إذن الغلبة للتأثير. وهذه نتيجة حتمية في هذا المجال وتعكس دور المدقق مع الدائرة المالية. في السؤال التاسع: هل لكشف المدقق الخارجي الأخطاء والمخالفات القانونية تأثير واضح في نجاح عمل الدائرة المالية. كان الإجماع على تأثيره في كشف الأخطاء والمخالفات. في السؤال العاشر: هل لاجراءات التدقيق الواضحة أثر كبير في نجاح عمل الدائرة المالية؟ كان الإجماع على إنجاز إجراءات التدقيق الواضحة لعمل الدائرة المالية.

إن ردود السؤالين الأخيرين جاءت تأكيداً على أهمية دور المدقق مالياً. في السؤال الحادي عشر: هل لعامل تعدد أعضاء فريق التدقيق واستقلاليتهم وامانتهم العملية تأثير على جودة عمل الدائرة المالية؟ كان شبه الإجماع على تأثير تعدد أعضاء فريق التدقيق واستقلاليتهم وامانتهم العملية حيث توافق أربعة منهم على هذا الرأي، في حين أجاب واحد فقط بأنه لا تأثير لهذا العامل. وفي هذا دلالة على تضافر عوامل نجاح المدقق في أداء عمله والتي يتقدمها تعدد الفريق واتسامه بالاستقلالية والأمانة.

في السؤال الثاني عشر: هل يقوم المدقق الخارجي بزيارات متكررة للدائرة المالية بهدف الحصول على فاعلية التدقيق؟ توافق أربعة منهم على زيارات المدقق المتكررة، إلا أن واحداً منهم يجد بأنها غير متكررة. يغلب على هذه الردود تكرار المدقق لزياراته. وفي هذا دلالة على أخذ عمله على محمل الجد. في السؤال الثالث عشر: هل للعلاقات الخاصة بين موظفي الدائرة المالية ومكتب المدقق الخارجي تأثير على فاعلية التدقيق؟ تفاوتت الآراء في تأثير العلاقات الخاصة على فاعلية التدقيق، ثلاثة أكدوه واثنان منهم نفوه تماماً. إن تفاوت الآراء في هذا المضمار دلالة على تفاوت هذا التأثير في حد ذاته، تبعاً لطبيعة هذه العلاقات. تتجه الردود حول العلاقة بين الدائرة المالية والمدقق الخارجي في الجامعة بشكل عام نحو الإيجابية. فالدائرة المالية متفهمة لأهداف المدقق، تثق به، بفاعليته في نجاح عملها، وإن كان هناك ضبابية في العلاقة المهنية بينهما وفي خطة المدقق.

### أسئلة موجهة للمدقق المكلف بعملية التدقيق الخارجي في الجامعة:

نعم	لا	غير ذلك، حدد
<b>أ. العلاقة بين الإدارة والمدقق الخارجي في الجامعة</b>		
		1. هل الموقع التنظيمي الذي تشغله (الصلاحية المعطاة) مناسب لعملك في الجامعة؟
✓		2. هل هناك خطة واضحة موضوعة من قبلك لعملك في الجامعة؟
✓		3. هل توجد مقاومة من بعض الموظفين للتغيير الذي تقوم به في الجامعة؟
		4. هل يوجد أنظمة لرسم العلاقة المهنية بينك والموظفين في الجامعة؟
✓		5. هل تعطيك الإدارة العليا اهتماماً كبيراً في الخطط الموضوعية؟
<b>ب. استخدام المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية في الجامعة</b>		
✓		1. هل الإدارة متفهمة لأهدافك وغاياتك في الجامعة؟
		2. هل الإدارة قادرة على استخدام المعلومات التي تقدمها لها؟
✓		3. هل توجد استفادة ملموسة منك في إتخاذك للقرارات في مجال عملك؟
		4. هل تتخذ القرارات بالإعتماد عليك؟
		5. هل يتم إتخاذ القرارات الروتينية دون الرجوع إليك؟
<b>ت. مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية في الجامعة</b>		
<b>هل تقدم تقارير:</b>		
✓		1. صحيحة، مرتبة، معلوماتها حديثة ويسهل فهمها؟
✓		2. غير مكررة، ذات صلة وثيقة بالحالة أو المشكلة؟
		3. مرفقة بالإيضاحات الملائمة والمخططات البيانية التي تحتاجها؟
✓		4. موضوعية لها قيمة تنبؤية تزيد من كفاءة وفعالية صنع القرارات؟
✓		5. لها قيمة إسترجاعية تساعد على صنع وتقييم التنبؤات السابقة وتصحيحها؟

		✓	6. ذات موثوقية لعملية صنع القرارات. تعبر على صدق وأمانة تمثيلها للأحداث الاقتصادية؟
		✓	7. قابلة للمقارنة سواء مع نتائج الفترات السابقة أو مع الجامعات المماثلة؟
<b>ث. قياس دور المدقق الخارجي في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة.</b>			
هل تقوم بالجوانب التالية:			
			1. تقييم نتائج أداء الجامعة الحالي وفق مؤشر العائد على الاستثمار، الأرباح والمهمة والأهداف؟
		✓	2. فحص أداء المدير المالي وتقييمه في الجامعة؟
		✓	3. مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية؟
		✓	4. مسح بيئة الجامعة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف؟
		✓	5. تحليل العوامل الأساسية لتحديد مناطق المشكلات ولمراجعة وتعديل مهمة الجامعة والأهداف حسب الضرورة؟
			6. إيجاد وتقييم واختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل؟
			7. تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات؟
		✓	8. تقييم الإستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ما هو مخطط؟
			9. تسجيل الإنجازات عن مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي قياساً بالأداء المخطط؟
			10. جذب الانتباه نحو مدى التباين الحاصل بين الأداء الفعلي والأداء المخطط والتوجيه نحو تحديد المشكلة، وتحديد القاعدة الملائمة لحل هذه المشكلة؟
		✓	11. هل تقوم بإعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة الأعمال الروتينية الدورية؟
			12. هل تقوم بإعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات غير الروتينية وإعداد الخطط والسياسات الهامة للمشروع؟
		✓	13. إعداد التقارير المطلوبة إلى الجهات الخارجية وخاصة المستثمرين فيه؟
		✓	14. هل تراعي دقة المعلومات وتوافقها مع القرار المعروف؟
			15. هل تراعي جمع المعلومات المتعلقة بالموقف الإداري قبل تحديد البدائل؟
		✓	16. هل تراعي إتباع أساليب دقيقة لقياس البدائل المختلفة؟
<b>ج. قياس دور المدقق الخارجي في دقة المعلومات لترشيد القرارات</b>			
		✓	1. هل توفر من المعلومات ما يمكنه من تكوين رؤية واضحة عن العواقب المختلفة والنتائج المتوقعة لكل بديل؟
		✓	2. هل تبدأ من خلال إجراءات النظام المحاسبي في حصر وتجميع نتائج التنفيذ الفعلي للخطة؟

#### أ. العلاقة بين الإدارة والمدقق الخارجي في الجامعة

في السؤال الثاني والثالث والخامس أكد المدقق وجود خطة واضحة موضوعة من قبله لعمله في الجامعة، في ظل مقاومة بعض من الموظفين إزاء التغيير المطلوب، في ظل إعطائه اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة العليا في الخطط الموضوعية. أما السؤال الأول والرابع فلم يعرهما المدقق أي اهتمام.

**مناقشة الأجوبة ومقارنتها فيما بينها:**

إن إقرار المدقق بخطة واضحة موضوعة من قبله لعمله في الجامعة، أيدته الإدارة العليا (اثنان من ثلاثة) ونفته الدائرة المالية (ثلاثة من خمسة). وهذا ما يجعل الخطة في شك منها.

في السؤال الثالث عند تأكيد كل من المدقق والإدارة العليا مقاومة بعض من الموظفين، نجد الدائرة المالية تنفي (أربعة من خمسة) أية مقاومة. ولعل هذا دوماً حال الموظفين مع الإدارة والمسؤولين. في السؤال الرابع الذي لم يعره المدقق اهتماماً يذكر، أكدت الإدارة (اثان من ثلاثة) وجود أنظمة لرسم العلاقة المهنية بين المدقق والموظفين في حين نفت الدائرة المالية (ثلاثة من خمسة) وجود هذه الأنظمة. ولعل هذا يعكس ضبابية هذه الأنظمة وعدم شفافيتهما.

في السؤال الخامس يجمع كل من المدقق والإدارة العليا (اثان من ثلاثة) والدائرة المالية (أربعة من خمسة) على إعطاء المدقق إهتماماً كبيراً من قبل الإدارة العليا في الخطط الموضوعية. وهذا يشير إلى الاهتمام بدور المدقق في الجامعة وإلى التعاون بينهم جميعاً. ولعل هذا يتفق مع دراسة خشارمة عام 2003 بعنوان "دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات في الأردن"، التي كانت من أهم نتائجها "أنه لإنجاح أية شركة مقاولات يجب تعاون ومشاركة جميع الفنيين". إلا أن الردود العامة حول العلاقة بين الإدارة والمدقق الخارجي غير واضحة من جهة وجود خطة أو أنظمة لرسم العلاقة المهنية رغم الاهتمام الكبير بدور المدقق في الجامعة.

### ب. استخدام المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية في الجامعة

في السؤال الأول والثالث أكد المدقق أن الإدارة متفهمة لأهدافه وغاياته في الجامعة، وبالتالي هناك استفادة ملموسة منه في اتخاذه للقرارات في مجال عمله. وفي السؤال الثاني "هل الإدارة قادرة على استخدام المعلومات التي تقدمها لها؟" أجاب بأن الإدارة قادرة على الأخذ بالرأي الذي أقدمه من خلال التقارير المقدمة. وفي السؤالين الرابع والخامس "هل تتخذ القرارات بالاعتماد عليك؟ هل يتم اتخاذ القرارات الروتينية دون الرجوع إليك؟" رفض الإجابة قائلاً بأن لن لا علاقة له بالقرارات، فعمله ينحصر في إعطاء رأيه عبر التقارير المقدمة من قبله.

### مناقشة الأجوبة ومقارنتها فيما بينها:

في السؤال الأول يجمع كل من المدقق والإدارة العليا بكل مسؤوليها والدائرة المالية بكل موظفيها على تفهمهم جميعاً لأهداف المدقق الخارجي وغاياته دوره في الجامعة. في السؤال الثاني يؤكد المدقق حرص الإدارة على الأخذ برأيه كما ذكرت سابقاً في جوابها عن السؤال ب.2. (من الأسئلة الموجهة لها). وهنا نلاحظ التزام الإدارة باستشارة المدقق الخارجي قبل صنع القرار الإداري للجامعة. في السؤال الثالث يؤكد المدقق ما أقرته الإدارة في جوابها عن السؤال ب.3. في استفادتها من المدقق في اتخاذها للقرارات. في السؤال الرابع والخامس تؤكد الإدارة العليا (سؤال ب.4 وسؤال ب.5) ما أشار إليه المدقق بأن لا شأن له باتخاذ القرارات في الجامعة، إذ أن القرارات الروتينية والتنفيذية غالباً ما تتخذ دون الرجوع إليه.

إن الردود حول استخدام المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية تبدو سلبية. إذ رغم تفهم الجميع لأهداف المدقق وحرصهم على الأخذ برأيه، إلا أن القرارات غالباً ما تتخذ في منأى عنه.

### ت. مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية في الجامعة

في السؤال الأول والثاني والخامس والسابع يؤكد المدقق بأن التقارير التي يقدمها صحيحة، مرتبة، معلوماتها حديثة ويسهل فهمها، غير مكررة، ذات صلة وثيقة بالحالة أو المشكلة، لها قيمة استرجاعية تساعد على صنع وتقييم التنبؤات السابقة وتصحيحها، قابلة للمقارنة سواء مع نتائج الفترات السابقة أو مع الجامعات المماثلة. في السؤال الثالث يجب المدقق بأن التقارير مرفقة بالإيضاحات الملائمة ولكن الوثائق البيانية يحتفظ بها لنفسه.

في السؤال الرابع "هل التقارير موضوعية لها قيمة تنبؤية تزيد من كفاءة وفعالية صنع القرار؟" أجاب بأنها موضوعية ولكنه لا يتدخل في صنع القرارات. كذلك الأمر في السؤال السادس "هل التقارير ذات موثوقية لعملية صنع القرارات. تعبر على صدق وأمانة تمثيلها للأحداث الاقتصادية؟" اختصر إجابته في قوله بأنها موثوقة.

### مناقشة الأجوبة ومقارنتها فيما بينها:

في السؤال الأول تؤكد الإدارة العليا (اثان من ثلاثة) جواب المدقق بأنه يقدم تقارير صحيحة (سؤال ت.1)، وهي تجمع (سؤال ت.2) مؤكدة في السؤال الثاني للمدقق جوابه أن هذه التقارير ذات صلة وثيقة بالواقع.

في السؤال الثالث جاء تشرذم أجوبة الإدارة العليا (سؤال ت.3) بين النفي والإيجاب متوافقاً مع توجه المدقق بأن تقاريره مرفقة بالإيضاحات دون المخططات البيانية. في السؤال الرابع توافقت الإدارة العليا (سؤال ت.4) مع المدقق في كون تقاريره موضوعية. في السؤال الخامس بينما تقر الإدارة العليا (سؤال ت.5) بأن هذه التقارير تزيد من كفاءة صنع القرارات، يصرح المدقق أن لا شأن له بالقرارات.

في السؤال السادس تنفي الإدارة (اثان من واحد) (سؤال ت.6) أية قيمة استرجاعية للتقارير تساعد على تقييم التنبؤات السابقة، في حين يؤكد المدقق هذه القيمة. في السؤال السابع في حين تنفي الإدارة (اثان من ثلاثة) (سؤال ت.7) موثوقية هذه التقارير لصنع القرارات يؤكد المدقق موثوقيتها ولكن بعيداً عن صنع القرارات. في السؤال الثامن، مع تشرذم أسئلة الإدارة بين النفي والإيجاب يؤكد المدقق قابلية التقارير للمقارنة مع الجامعات المماثلة.

إن التباين بين أجوبة الإدارة والمدقق في بعض الأحيان إنما يدل على عدم تفهم الإدارة لعمل المدقق وانعكاساته على عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة بشكل تام، أو على غموض دور المدقق في هذا السياق. إن الردود حول مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية سلبية. فرغم إقرار الجميع بصحة التقارير وموثوقيتها إلا أن المدقق لا يساهم في صنع القرارات في الجامعة. ولعل هذا لا يتفق مع دراسة لزهور صالح عبدالله القحطاني في العام 2013م، بعنوان "دور نظم المعلومات في صنع القرارات الإدارية في جامعة أم القرى"، التي توصلت إلى ارتفاع نسبة مساهمة نظم المعلومات في صنع القرارات الإدارية. ودراسة إيمان عبد الرحمن وإبراهيم تادرس في العام 2014، بعنوان "دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية"، التي توصلت إلى أن دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين كانت ذات مستوى عالٍ في كل مجالاتها.

### ث. قياس دور المدقق الخارجي في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة.

في السؤال الثاني والثالث والرابع والخامس والثامن والثالث عشر والرابع عشر أكد المدقق قيامه:

- بفحص أداء المدير المالي وتقويمه، مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية.
- مسح بيئة الجامعة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
- تحليل العوامل الأساسية لتحديد مناطق المشكلات ومراجعة وتعديل مهمة الجامعة والأهداف حسب الضرورة.
- تقويم الإستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ما هو مخطط.
- إعداد التقارير المطلوبة إلى الجهات الخارجية وخاصة المستثمرين فيه، مع مراعاة دقة المعلومات وتوافقها مع القرار المعروف.

في السؤال الأول " هل تقوم بتقويم نتائج أداء الجامعة الحالي وفق مؤشر العائد على الاستثمار، الأرباح والمهمة والأهداف؟" كان جوابه بأن عمله يتمثل في التقويم وليس التقويم. في السؤال السادس والسابع والتاسع والعاشر والثاني عشر أجاب المدقق بأنه لا يقوم بالمهام التالية:

- إيجاد وتقويم واختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل.
- تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.
- تسجيل الإنجازات عن مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي قياساً بالأداء المخطط.
- جذب الانتباه نحو مدى التباين الحاصل بين الأداء الفعلي والأداء المخطط والتوجيه نحو تحديد المشكلة وتحديد القاعدة الملائمة لحل هذه المشكلة.

إعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات غير الروتينية وإعداد الخطط والسياسات الهامة للمشروع.

في السؤال الحادي عشر "هل تقوم بإعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة الأعمال الروتينية الدورية؟" أجاب بأنه يقوم بإعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة ولكن دون "لتخطيط ورقابة الأعمال الروتينية الدورية". فعمله لا يشمل هذه الأخيرة.

#### مناقشة الأجوبة ومقارنتها فيما بينها:

في السؤال الأول لم يتطرق المدقق للإجابة عليه كونه ليس من شأنه، وعلى ذلك أكدت الإدارة العليا. (سؤال ث.1). في السؤال الثاني والثالث والرابع والخامس والثامن والحادي عشر والثالث عشر يؤكد المدقق بأنه يقوم ب:

- فحص أداء المدير المالي وتقويمه، مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية.
- مسح بيئة الجامعة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
- تحليل العوامل الأساسية لتحديد مناطق المشكلات ومراجعة وتعديل مهمة الجامعة والأهداف حسب الضرورة.
- مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ما هو مخطط.
- إعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة.
- إعداد التقارير المطلوبة إلى الجهات الخارجية وخاصة المستثمرين فيه.

من جهة أخرى نجد الإدارة تنفي قيام المدقق بهذه المهام (اثان من ثلاثة) (سؤال ث.2،3،4،5،8،11،13).

في السؤال السادس والتاسع والعاشر والثاني عشر ينفي المدقق قيامه ب:

إيجاد وتقويم واختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل.

تسجيل الإنجازات عن مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي قياساً بالأداء المخطط.

جذب الانتباه نحو مدى التباين الحاصل بين الأداء الفعلي والأداء المخطط والتوجيه نحو تحديد المشكلة وتحديد القاعدة الملائمة لحل هذه المشكلة.

إعداد التقارير للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات غير الروتينية وإعداد الخطط والسياسات الهامة للمشروع.

فكان جوابه متوافقاً مع جواب الإدارة (سؤال ث.6،9) و(سؤال ث.10،12) (اثان من ثلاثة) في عدم قيام المدقق بهذه المهام.

في السؤال السابع لا يتوافق رأي المدقق مع رأي الإدارة حيث ينفي المدقق قيامه بتنفيذ الاستراتيجيات المختارة وتؤكد الإدارة قيامه بهذه المهمة. في السؤال الرابع عشر والسادس عشر يتوافق المدقق والإدارة (اثان من ثلاثة) (سؤال ج 1،3) في قيام المدقق بمراجعة دقة المعلومات واتباع أساليب دقيقة لقياس الحسابات. في ثمانية أسئلة لم تتوافق أجوبة المدقق مع الإدارة العليا وتوافقت في ستة منها فقط. وفي أمرين فقط يتم التوافق على قيام المدقق بمهامه في هذا المجال. وهذا يدل على تشرذم الأفكار وعدم توحيد الرؤى حول قياس دور المدقق الخارجي في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة.

#### ج. قياس دور المدقق الخارجي في دقة المعلومات لترشيد القرارات

في السؤال الأول والثاني أكد المدقق قيامه بتوفير من المعلومات ما يمكنه من تكوين رؤية واضحة عن العواقب المختلفة والنتائج المتوقعة لكل بديل، مشيراً إلى أنه يبدأ من خلال إجراءات النظام المحاسبي في حصر وتجميع نتائج التنفيذ الفعلي للخطة. وقد توافقت الإدارة (سؤال ج 4،5) مع رأي المدقق في هذا المجال. وهنا يمكن التأكيد على دور المدقق الخارجي في دقة المعلومات لترشيد القرارات. ولعل هذا يتفق مع دراسة صيام، سعادة عام 1995 "دور البيانات المحاسبية في ترشيد قرارات الإحلال" التي أكدت اهتمام الشركات إلى حد كبير بتوفير بيانات محاسبية محلية لترشيد قراراتها.

#### ملخص النتائج

يمكن تلخيص النتائج في النقاط التالية:

➤ يتسم التعاون بين الإدارة العليا والمدقق الخارجي والدائرة المالية.

- تتجه مساهمة المدقق الخارجي في دقة المعلومات لترشيد القرارات نحو المنحى الإيجابي.
- يتسم عدم مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية الروتينية والتنفيذية، رغم إقرار الإدارة باستفادتها من المدقق في اتخاذ القرارات وحرصها أحياناً على تطبيق مقترحاته.
- تتجه الردود حول استخدام مساهمة المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية نحو السلبية، رغم إقرار الجميع بصحة التقارير وموثوقيتها.
- يتسم عدم الاتفاق على كون تقارير المدقق ذات موثوقية لعملية صنع القرارات الإدارية، رغم الاتفاق على صحتها، موضوعيتها وصحتها.
- يتجه قيام المدقق الخارجي في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة نحو المنحى السلبي وعدم توحيد الرؤى، هو يقوم بمهام محددة فقط.
- تتجه الردود العامة حول العلاقة بين الإدارة والمدقق الخارجي نحو الضبابية من جهة وجود خطة أو أنظمة لرسم العلاقة المهنية رغم الاهتمام الكبير بدور المدقق في الجامعة.
- تتجه العلاقة بين الدائرة المالية والمدقق الخارجي في الجامعة نحو الإيجابية. فالدائرة المالية متفهمة لأهداف المدقق، تثق به، وبفاعليته في نجاح عملها، وإن كان هناك ضبابية في العلاقة المهنية بينهما وفي خطة المدقق.
- تم التوجه لعدم وجود صعوبات تواجه صنع القرار الإداري في الجامعة.

#### سادساً: نتائج الفرضيات

إن فرضيات الدراسة التي أجريت في جامعة الجنان قد تحققت اثنتان منها وتم نفي اثنتين، ولعل ذلك عائد إلى نظام الجامعة.

1. تلتزم الإدارة باستشارة المدقق الخارجي قبل صنع القرار الإداري للجامعة.
  2. لا يلعب المدقق الخارجي دوراً فعالاً في صنع القرار الإداري للجامعة.
  3. لا يلعب المدقق الخارجي دوراً فعالاً في التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة.
  4. يمارس المدقق الخارجي دوراً فعالاً في دقة المعلومات لترشيد القرارات في الجامعة.
- وعلى ذلك تحققت الفرضيتان الأولى والرابعة المطروحتان في مقدمة الرسالة، والتي تؤكدان على التزام الإدارة باستشارة المدقق الخارجي قبل صنع القرار الإداري في الجامعة وعلى دور المدقق الفعّال في دقة المعلومات لترشيد القرارات. ولعل هذا من سمات المؤسسة الناجحة، إذ أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن تتغاضى مؤسسة عن الجانب المالي فيها. فهو يمثل الداعم الأساسي الذي يكفل استمراريتها وقدرتها على المضي قدماً مذللة الكثير من العقبات.
- ونفيت الفرضيتان الثانية والثالثة، لعدم تأقلمهما مع النظام السائد في الجامعة، وإن كان يبدو ميل الإدارة العليا إلى احترام رأي المدقق الخارجي والاستئناس به عند صنع القرار الإداري، ولكنه في النهاية غير ملزم بالنسبة لها. أي أنها وإن قامت باستشارة المدقق قبل صنع القرار الإداري، إلا أنها قد لا تلتزم به بشكل قطعي. وقد يضطر الأمر في أحيان كثيرة، كما بدا لنا من خلال الردود على الأسئلة، إلى عدم الرجوع إلى المدقق الخارجي في القرارات التنفيذية والروتينية. وبذلك تكون الصورة عند صدور القرار الإداري غير مكتملة، تحتاج إلى إضاءة من الشق المالي. وعدم اكتمال الصورة يؤدي بالتالي إلى مغالطات وعدم شفافية في صنع القرار الإداري. وهذا ولا شك جانب سلبي في المنحى الإداري، وجب العمل على تلافيه.

#### الخاتمة

تناول البحث دور المدقق الخارجي في صنع القرارات الإدارية في الجامعات، محدداً مدى إلتزام الإدارة باستشارة المدقق الخارجي في عملية صنع القرارات وموضحاً الآثار الإيجابية لدوره في الجامعة. فكان لا بد إذن من التطرق في الخطوة الأولى إلى عملية صنع القرار الإداري، وفي الخطوة الثانية إلى ترشيد المدقق الخارجي للقرار الإداري، عبر تحسين الأداء المالي للجامعة وتقديم تقارير ومعلومات دقيقة يعتمد عليها في ترشيد القرارات وتصويبها، ليصار في نهاية الأمر إلى تحسين الجودة والإنتاجية في الجامعة.



وتأتي الدراسة الميدانية لدعم الجانب النظري في البحث، فكانت المقابلات مع المعنيين وفق الأهداف المنشودة والفرضيات المطروحة. وقد خلص البحث إلى استنتاجات عدة، أولها إدراك أهمية الدور الذي يلعبه المدقق الخارجي في الجامعة في ظل اهتمام الإدارة وتعاون الدائرة المالية. فهو يعمل على دقة المعلومات لترشيدها للقرارات في الجامعة. وإن غاب المدقق في هذا البحث عن صنع القرار الإداري ونأى في جانب عن التحسين المستمر للأداء المالي في الجامعة، فإن ذلك ربما عائد إلى بعض الأمور التنظيمية في إدارة الجامعة.

### التوصيات والمقترحات

بناء لهذه الدراسة ونتائجها، فإننا نورد بعض التوصيات والمقترحات:

1. الارتقاء بدور المدقق الخارجي وإشراكه بشكل فعال في عملية صنع القرار الإداري في الجامعة، ففي ذلك قوة واستمرارية للقرار. من ذلك الالتزام التام بمشورته في القرارات الروتينية والتنفيذية وأخذها على محمل الجد.
2. تولية المدقق الخارجي مزيداً من المهام ليعمل على تحسين الجامعة في أدائها المالي بفعالية أكبر. مثل توليته:
  - تسجيل الإنجازات عن مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي قياساً بالأداء المخطط.
  - جذب الانتباه نحو مدى التباين الحاصل بين الأداء الفعلي والأداء المخطط والتوجيه نحو تحديد المشكلة وتحديد القاعدة الملائمة لحل هذه المشكلة.
  - تحديد الخدمات الجوهرية وفق رؤية الجامعة وإنقاص أو تجنب ما هو غير جوهري ورسم السياسة المالية وفق ذلك.
3. توضيح أطر العلاقة المهنية بين المدقق الخارجي والدائرة المالية في الجامعة. ورسم هيكلية إدارية توضح أفق وقواعد التعامل بين كل منهما.
4. القيام بأبحاث ودراسات مشابهة لهذه الدراسة تتناول تأثير المدقق الخارجي في سير الجامعة.
5. القيام بدراسات تتناول تأثير الدائرة المالية في تصويب مسار الجامعة.
6. القيام بدراسات تلقي الضوء على تأثير الجانب المالي على أداء الجامعة الأكاديمي.

## المراجع المعتمدة

1. بوك، ديريك (2009). جامعات في السوق، السعودية.
2. راضي، محمد سامي (2013). المحاسبة الإدارية، طنطا: دار التعليم الجامعي.
3. ريتش، ديفيد ايه (2008). كيف تنسجم مع الاخرين في كل وقت، السعودية.
4. زامل، أحمد (2000). المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، ج1، الرياض: معهد الإدارة العامة.
5. الزعبي، هند لؤي (2014). أهمية نظم المعلومات الادارية في تحسين جودة القرار، رسالة ماجستير، لبنان: جامعة الجنان.
6. السجاعي، محمود محمود (2010). تحليل وتصميم النظم الحاسوبية، مصر.
7. الصاعدي، ليلي (2007). التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، الاردن.
8. صبح، داوود و صبح، بسام داوود (2012). تدقيق البيانات المالية ومراقبة الجودة، لبنان.
9. عزيزو، راشدة (14 و 15 أبريل، 2009). المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة مسيلة.
10. غروشيا، جيمس ي وميللر، جوديث ي (2007). الوصول إلى جامعة منتجة، السعودية.
11. ماهر، أحمد (2013). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. ماهر، أحمد (2007). اتخاذ القرار ما بين العلم والابتكار، مصر: الدار الجامعية.
13. موقع نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان (2017-8-24)
14. المومني، خالد سليمان والقضاة محمد علي (2008). فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36.
15. Braham, B. (1993). Decision making. Cincinnati Ohio: South-Western publishing Co.
16. Michel, Weill (1999). l'Audit Stratégique, Afnor.