الجمهـــورية الجزائـــرية الديمقـــراطية الشعبيـــة
وزارة التعليـــم العـــالي و البحـــث العلمـــي
جـــامعة محـــمد خيضـــر – بسكرة –
كـــلية العلـــوم الاقتصـــادية و التجـــارية و علـــوم التسييـــر
قســـــم : العلوم التجارية

المـــــوضـــــوع

دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

دراسة ميدانية لعينة من المراجعين الداخليين – لولاية بسكرة –

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهـادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية
تخـــصص: فحص محاسبي

إعـداد الطـــالـــبة:
- خيزار كلثوم

الأستاذ الـمشرف:
- بركات ربيعة

رقـــم التسجيـل:	...../2015
تـــاريخ الإيـداع	.....

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عله الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"

{سورة التوبة الآية 105}

وقال أيضا:

"يرفع الله الذين ءامنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"

{سورة المجادلة الآية 11}

صدق الله العظيم

شـــــــكـــــــر

وتـــــــقـــــــديـــــــر

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره والذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع عملا بقوله "وإن شكرتم لأزيدنكم"

وإلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى سيدنا وحبيبنا ورسولنا الكريم، الصادق الأمين، محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله الطيبين وأصحابه الطاهرين صلاة وسلام دائمين إلى يوم الدين

إنطلاقا من العرفان بالجميل فإنه ليسرني أن أرفع أسمى آيات الشكر والإمتنان إلى أستاذتي، ومشرفتي الأستاذة **"بركات ربيعة"** التي ساعدتني ومنحتني من جهدها ووقتها على إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما سيبدونه من مقترحات قيمة على هذا العمل بغية الإرتقاء به.

وبالغ الشكر وفائق التقدير إلى أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم لي.

ونشكر أيضا كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة على إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهـــداء

إلى من نزل في حقهم قوله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جهدي إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان وكان درع أمان أحتمي به من نائبات الزمان إلى "أبي" الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى "أمي" الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أحب الناس إلى قلبي إخوتي:

إسماعيل وزوجته رندة وأولاده آية الرحمان ووائل، مراد، مريم، جميلة.

إلى من جمعني بهم القدر فكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة إلى صديقاتي

إلى كل زملائي وكل طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص طلبة الماستر فحص محاسبي دفعة 2015

إلى كل من نطق بالشهادتين: "أشهد أن لا إله إلا الله وأشهد أن محمدا رسول الله"

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

خيزار كلثوم

ملخص:

نهدف من هذه الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ، في الاطار المسموح لها قانونا وهذا لتحقيق أهداف الم ساهمين. ولهذا سوف نقوم بدارسة ميدانية لعينة مقصودة تتكون من مراجعين داخليين.

خلصت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية لها دور هام في تفعيل حوكمة الشركات.

كلمات المفتاح:مراجعة داخلية، نظام رقابة داخلية، إدارة مخاطر، حوكمةشركات.

***Abstract*:**

Aim of thisstudywas to investigate the role of internal audit in the activation of corporategovernance, in a legallypermitted to frame this and to achieve the objectives of the shareholders. That iswhywewillfield a study of asampleconsisting of unintendedinternalauditors.

The studyconcludedthat the internal audit have an important role in the activation of corporategovernance.

***Key words*:**

Internal audit, internal control system, risk management, corporategovernance.

قائمة المحتويات

الموضوع	*الصفحة*
الشكر.....	III
الإهداء.....	IV
ملخص.....	V
قائمة المحتويات.....	VI
قائمة الجداول.....	VIII
قائمة الأشكال.....	IX
قائمة الملاحق.....	IX
مقدمة.....	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية.....	2
تمهيد.....	2
المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية.....	3
المطلب الأول: نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية.....	3
المطلب الثاني: أنواع المراجعة الداخلية وخصائصها.....	5
المطلب الثالث: أهداف وأهمية المراجعة الداخلية.....	7
المبحث الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية.....	10
المطلب الأول: معايير وخدمات المراجعة الداخلية.....	10
المطلب الثاني: مجال تطبيق المراجعة الداخلية.....	15
المطلب الثالث : العناصر المشتركة في أداء (تنفيذ) المراجعة الداخلية.....	17
المبحث الثالث:دور إدارة المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية في لشركات.....	17
المطلب الأول : دور المراجعة الداخلية في تقييمالرقابة الداخلية الشركة.....	18
المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	22

للشركة.....	
خلاصة الفصل:.....	**27**
الفصل الثاني:المفاهيم والأساسيات لحوكمة الشركات.....	**29**
تمهيد.....	**29**
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.....	**30**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات.....	**30**
المطلب الثاني: أسباب وعوامل حوكمة الشركات.....	**34**
المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة الشركات.....	**35**
المبحث الثاني: نظام حوكمة الشركات، المقومات والمعايير.....	**38**
المطلب الأول: نظام حوكمة الشركات وآلياتها وركائزها.....	**38**
المطلب الثاني: المقومات الأساسية لحوكمة الشركات ومحدداتها.....	**41**
المطلب الثالث: معايير حوكمة الشركات.....	**43**
المبحث الثالث: علاقة المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات.....	**48**
المطلب الأول: دور تقييم نظام الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات.....	**49**
المطلب الثاني: دور إدارة المخاطر في تفعيل حوكمة الشركات.....	**49**
المطلب الثالث: دور التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية في تفعيل حوكمة الشركات.....	**50**
خلاصة الفصل:.....	**53**

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المراجعين الداخليين.....	**55**
تمهيد.....	**55**
المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....	**56**

قائمة الجداول

المطلب الأول:المنهج المستخدم.....	**56**
المطلب الثاني:أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة.....	**56**
المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها.....	**58**
المبحث الثاني:تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....	**59**
المطلب الأول: إختبار الاستبيان.....	**59**
المطلب الثاني:تحليل البيانات الشخصية.....	**60**
المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة (التفسير).....	**70**
خلاصة الفصل	**73**
خاتمة.....	**75**
المراجع.....	**78**
الملاحق.....	**85**

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (01):	مقياسليكارتالخماسي	58
الجدول (02):	الإحصائيةالخاصةباستمارةالاستبيان	59
الجدول (03):	معاملألفاكرونباخ	59
الجدول (04):	عددالعمالمنالذكوروالإناث	60
الجدول (05):	توزيعأفرادالعينةحسبالوظيفة	60
الجدول (06):	توزيعأفرادالعينةحسبالسن	61
الجدول (07):	توزيعأفرادالعينةحسبمدةالخبرة	61
الجدول (08):	توزيعأفرادالعينةحسبالشهادةالعلمية	62
الجدول (09):	المتوسطاتالحسابيةوفقالدرجاتسلمليكارتالخماسي	63
الجدول (10):	تحليل عبارات البعد الاول	64
الجدول (11):	تحليلعباراتالبعدالثاني	65
الجدول (12):	تحليلعباراتالبعد الثالث	66
الجدول13	تحليل عبارات امحور الثاني	68
الجدول14	نتائج إختبارالفرضية الأولى	71
الجدول15	نتائجإختبارالفرضية الثانية	71
الجدول16	نتائجإختبارالفرضيةالثانية	72
الجدول17	نتائجإختبارالفرضيةالرئيسية	72

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (01):	الهيكلالتنظيميلإدارةالمراجعةالداخليةضمنهيكلالمؤسسة	11
الشكل (02):	الأطرافالمعنيةبتطبيقمفهومحوكمةالشركات	34
الشكل (03):	عواملالإهتمامبحوكمةالشركات	35
الشكل (04):	أهدافومزاياحوكمةالشركات	37

الشكل (05):	أهميةحوكمةالشركات	**38**
الشكل (06):	المحدداتالخارجيةوالداخليةلحوكمةالشركات	**43**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	*عنوان الملحق*	*الصفحة*
الملحق (01):	قائمة الإستبيان	**85**

مقدمة:

1. طرح مشكلة الدراسة:

تزايد الاهىتمام بتطبيق حوكمة الشركات في العديد من اقتصاديات دول العالم جراء عدّة أزمات مالية واقتصادية، أهمها الأزمة المالية لدول جنوب شرق آسيا عام 1997، إضافة إلى انهيارات مالية مفاجئة لعد من كبريات البنوك والشركات العالدية، أبرزها الشركتين الأمريكيتين إنرون للطاقة ورلدكوم للاتصالات سنة 2002 وغيرىا، وذا نتيجة التلاعب بمصداقية القوائم الدالية وضعف مستوى الرّقابة الدّ اخلية ودرجة الإفصاح والشفافية فقد ت استخدام طرق محاسبية مضلّلة لإخفاء الخسائر والتّلاعب بحقوق المساهمين وباقي أصحاب المصالح إلّا أنّ التّطبيق السّليم لحوكمة الشركات يحتاج إلى العديد من الآليات. وتعتبرالمراجعة الدّ اخليةالأداة الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة ل مواجهةالمخاط و إختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية و تقييمهاو كنشاط تقييمي مستقل يهدف إلى مراجعة المالية و المحاسبية و غيرها من العمليات لخدمة الإدارة من خلال متابعة مدى فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة، تهدف المراجعة الداخلية إلى التحقق من الدقة المحاسبية و المحافظة على الأصول وكذلك مراجعة أنشطة الشركة وأصبح لها دور هام في حوكمة العديد من الشركات وقد تطور هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الزمن لضمان حقوق المساهمين وربحية أسهمهم وفصل الملكية عن التسيير. ومن هنا تصاغ الإشكالية التالية كمايلي:

مادور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات؟

وحتى نتمكن من الإحاطة بكل جوانب التي تخص موضوع البحث فقد إرتأينا تقسيم التساؤل الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- مادور تقييم نظام الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات؟
- ما دور إدارة المخاطر في تفعيل حوكمة الشركات؟
- مادور التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية في تفعيل حوكة الشركات؟

2. فرضيات الدراسة:

- للمراجعة الداخلية أهمية بالغة في الشركات.
- نظام الرقابة الداخلية ودورها في تفعيل حوكمة الشركات.
- المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات تؤدي إلى زيادة المصداقية والعدالة وتقليل المخاطر.

3. أسباب إختيار الموضوع:

- أسباب شخصية:

✓ بحكم التخصص في مجال الفحص المحاسبي؛

✓ الميل الشخصي إلي إكتساب معارف جديدة تخص المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات.

- أسباب موضوعية:

✓ على كونه أحد المواضيع الراهنة والهامة على المستوى المحلي والدولي؛

✓ إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات بالإعتماد على المراجعة الداخلية.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مختلف أدوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر وعلاقتها التعاونية مع أطراف حوكمة الشركات؛
- التعرف على أن وظيفة المراجعة الداخلية لها دورا إيجابيا في تطبيق حوكمة الشركات؛
- التعرف على مدى إلمام العاملين في الشركات لمفهوم الحوكمة .

5. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الهام للمراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات والذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها وتقييم نظام الرقابة الداخلية للشركات من أجل حماية حقوق أصحاب المصالح

6. حدود الدراسة:

- الإطارالمكاني: دراسة ميدانية لعينة من المراجعين الداخليين.
- الإطارالزماني: سنة 2014-2015.

7. مناهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة فقد تم الإستعانة بالمنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال إستخلاصه من مجموعة من الكتب والدراسات السابقة والمقالات والمداخلات، أما الجزء التطبيقي إستخدمنا فيه المنهج التحليلي حيث تمت معالجته بإستخدام إستبيان.

8. الدراسات السابقة:

- ابراهيم اسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة –دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين – مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل،

الجامعة الاسلامية غزة، 2003. حيث تناول البحث دور إدارات المراجعة الدّاخلية كآلية لتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، أهمما توصل إليه الباحث هو وجود إرتباط قوّي بين القيام بأداء عملية المراجعة الداخلية وفقا لمعايير المهنية الواجبة، والتزام المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية مع توافر الخبرة والتأهيل الفني لديهل تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين.

- عمر عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية مذكرة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009. أهم ماتوصل إليه الباحث تمثل حوكمة المؤسسات الكيفية التي تداربها المؤسسات وتراقب من طرف جميعا لأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، إدراك العديد منذ ويالاهتمام بالمراجعة الداخلية سواء الممارسين منهم والأكادمين للدور الذي تلعبها المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة، ودور المراجعة الداخلية إدارة المخاطر وتقويم نظام الرقابة الداخلية.

9. **خطة وهيكل الدراسة:** قسمت هذا الدراسة إلى ثلاثة فصول الفصل الأول إطار نظري للمراجعة الداخلية والفصل الثاني المفاهيم والأساسيات لحوكمة الشركات، والفصل الثالث دراسة ميدانية لعينة من المراجعين الداخليين.

الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية

1. المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية
2. المبحث الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية
3. المبحث المبحث الثالث : دور إدارة المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركات

تمهيد الفصل:

تعتبر المراجعة الداخلية نوعا من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية، ودورها في شركات الأعمال الحديثة. وإعتبار وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في الشركات اليوم ونظرا لتوسع الكبير في حجم الأعمال والتطورات الكبيرة التي حدثت في المجالات المالية والإدارية يمكن لوظيفة المراجعة أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتعزيز سيطرة الإدارة على الشركة والمساهمة في تقييم إدارة المخاطر والحماية منها، ولتوضيح أكثر سنتطرق في هذ الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

المبحث الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية

المبحث الثالث: دور إدارة المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركات

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

قد مرت المراجعة الداخلية بعد إنشاء مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1941م وحتى اليوم بتطور ملموس في مفهومها وأهدافها واهميتها وأنشطتها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية

للمراجعة الداخلية عدة تعاريف، لذلك سوف يتم التطرق إلى نشأة المراجعة الداخلية، ومفهوم المراجعة الداخلية كمايلي:

أولا: نشأة المراجعة الداخلية

لقد عرفت المؤسسات الأمريكية تطور إقتصاديا ملحوظ في مختلف القطاعات خلال النصف الأول من القرن العشرين مما أدى إلى ظهور المساهمين في رؤوس الأموال وظهرت بالتالي طبقة الشركاء المديرين وطبقة الشركاء البعيدين عن الإدارة الذين لم يخفو تخوفاتهم وتحفوظاتهم قد يرتكبه الأخرين من تجاوزات وأخطاء محاسبية قد تهدد بالدرجة الأولى مصالح المؤسسة وتؤثر نسبة الأرباح المحصل عليها من طرف مساهم. ولكي يتجنب هؤلاء المالكين أو المساهمين أي نوع من الإنعراج ولضمان السير الحسن لأعمالهم إظطرو للإستفادة من خدمات الموظفين الأكفاء داخل المؤسسة وأسندو إليهم مهمة المراقبة الفعالة وتحديد الضمانات لضمان سير العادي في المؤسسة.

لذلك كانت مهمة أوائل المراجعين الداخليين تقتصر على القيام بعمليات المراقبة للتأكد من صحة المعطيات المحاسبية ومحاولة إكتشاف الأخطاء أو عمليات التهرب إن وجدت.

ومع ظهور الأزمة الإقتصادية الكبرى لسنوات الثلاثينات، إكتشف أرباب الأعمال الأمريكيون أنه من المستحيل أن يسيرو الأعمال الكبرى بمفردهم دون أن يتحصنو بأجهزة رقابة مما يسمى حاليا المراجعة الداخلية ورقابة داخلية.[1]

أدى الإعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية IIA في سنة 1941 ويهتم بموضوع معايير المهنة وعقد الإمتحانات تأهيلية تمنح على إثرها شهادة مراجع داخلي معتمد إلى جانب عقد العديد من المؤتمرات والبرامج التدريبية في جميع أنحاء العالم.[2]

---

[1] صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير تخصص فرعنقودومالية، في العلوم المالية، كليةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير جامعة الجزائر، بدون سنة، ص: 92-93.

[2] عيادي محمد أمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 108.

أما في وقتنا الحاضر أصبحت المراجعة الداخلية بلغة الأهمية بإعتبارها أداة إدارية يمكن الإعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية بمفهومها المعاصر بحيث بدأت بنطاق ومجال ضيق يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية، ثم إتجهت بعد ذلك نحو المجالات الإدارية والتشغيلية نتيجة الظروف الإقتصادية أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الإستعمال أو حتى حديثة الإعتراف بها كنشاط لا يمكن الإستغناء عنه. فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانيات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والذي ينص على أنه يتعين على المؤسسات الإقتصادية العمومية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة أنماط سيرها وتسييرها.[1]

ثانيا: مفهوم المراجعة الداخلية

هو مراجعة العمليات والدفاتر والسجلات داخل المؤسسة بواسطة بعض مستخدميها ويستمر بطريقة مستمرة، وهي مجموعة من أوجه النشاط المستقلة داخل التنظيم الإداري للمؤسسة لمقابلة إحتياجات الإدارة.[2]

- هي نشاط توكيد وإستشارة مستقل وموضوعي الهدف منه إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.[3]
- عرف مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين المراجعة الداخلية على أنها نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل المؤسسة الأعمال لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة وهي وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى.
- وعرف كذلك Etienne المراجعة الداخلية على أنها تكون داخل المؤسسة، وظيفة مستقلة للتقييم الدوري للعمليات لصالح المديرية العامة.[4]
- كما عرفها مجمع المحاسبين الأمريكيين على أنها: "مراجعة العمليات والقيود التي تتم بشكل مستمر، حيث تنفذ من قبل أشخاص يعينون أو يستخدمون وفق شروط خاصة.[5]

---

[1] عمر على عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة الماجستير في قسم علوم تسيير، المدية، 2009، ص 50.

[2] رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد رزيقات، علم تدقيق الحسابات العملي، دار المسير، الأردن، 2011، ص 20.

[3] طارق عبد العال، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص 288.

[4] محمد التهامي، طواهري مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2005، ص 33.

[5] حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات المراجعة في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة الوراق، الأردن، بدون سنة، ص 251.

- المراجعة الداخلية بأنه فحص بعمليات المؤسسة ودفاترها وسجلاتها ومستنداتها بواسطة إدارة أو قسم من داخل المؤسسة، وهي تمثل جزءا من نظام الرقابة.[1]

ومن خلال التعاريف يمكننا أن نستخلص أن المراجعة الداخلية أنها:

- نشاط مستقل وموضوعي يكون داخل المؤسسة؛
- يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- فحص جميع السجلات والدفاتر المحاسبية؛
- تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة العمليات المالية وحماية أصولها.

وأسلوب تنفيذ العمل في المراجعة الداخلية يمكن تلخيصه في خطوات التالية:

- معرفة العمل المراد إنجازه والهدف منه بناء برنامج مراجعة يناسب الهدف الموضوع ووضع الخطط؛
- فحص عينة للتأكد من سلامة الإنجازات؛
- مقارنة التنفيذ مع الخطط النظرية الموضوعة؛
- تقديم تقرير لمختلف المستويات الإدارية المعنية عن الإنجازات والفروقات وأسبابها وطرق حل المشكلات.[2]

المطلب الثاني: أنواع المراجعة الداخلية وخصائصها

أولا: أنواع المراجعة الداخلية

يمكن تقسيم أنواع المراجعة الداخلي إلى أقسام متنوعة نورد منها الآتي:

1. **المراجعة الداخلية المالية:** أو ما يسمى بالتوجه المحاسبي للمراجعة الداخلية، ويمكن تلخيص مهامها فيمايلي:

- يعني بشكل أساسي بفحص ومراجعة العمليات المالية وهذا التوجه يتوافق مع متطلبات الإدارة ومجلس الإدارة بصورة عامة وفي جميع الحالات؛
- يؤكد على صحة وعدالة البيانات المالية؛
- يهدف إلى تخفيض تكاليف المراجعة الخارجي؛

[1] أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، ط 1، الأردن، 2000، ص 10.

[2] خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 183.

- يتساوى ضمن هذا التوجه، المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في مهمة الشهادة حول البيانات المالية.

2. **المراجعة الداخلية الإداري (المطابقة أو الإلتزام):** وهي عبارة عن مراجعة الضوابط المالية وضوابط الأنشطة وماله علاقة بالقوانين والتنظيمات، لتحديد مدى الإلتزام بالمعايير المعتمدة والتوقعات وللتأكد من مطابقتها مع ما هو موضوع ومعد مسبقا ومدى الإلتزام بالقوانين والتنظيمات المعمول بها.

ونلخص بعض مهام التوجه الإداري للمراجع الداخلي بمايلي:

- يبحث عن طرق إضافية لتحقيق الغاية والأهداف القصوى للمؤسسة؛
- يطبق المراجعون مبادئ الإدارة العلمية والحكومة والإستفادة من الخبرات العملية؛
- يحدد التجاوزات التي قد تكون حصلت على المبادئ الإدارية وعلى القوانين والتنظيمات والتعليمات؛
- يجب أن يظهر المراجع الداخلي روحية التعاون والإهتمام بالمساعدة وليس الإنتقاد.[1]

3. **المراجعة الداخلية التشغيلية:** يعرف بأنها الفحص المستقل الشامل للمؤسسة لتقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي وفقا لطريقة قياس محددة ضمن الأهداف الإدارية وذلك لتحقيق من كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية.[2]

4. **المراجعة لأغراض خاصة:** وهذا النوع من المراجعة يتعلق بالمراجعة الذي يقوم به المراجع الداخلي حسب ما يستجد من موضوعات تكلفة الإدارة العليا بالقيام بها، غالبا ما يكون فجائيا وغير مدرج ضمن خطة المراجعة الداخلي، ويهدف لإكتشاف الغش أو الفساد وإجراء التحقيقات المتعلقة بالموضوع.[3]

ثانيا: خصائص المراجعة الداخلية

تتميز المراجعة الداخلية بالخصائص التالية :

1. **وظيفة تقييم مستقلة :** يعني أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وان يتبع اداريا على مستويات الهيكل التنظيمي في الشركة مثل لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس الادارة؛

[1] داوود يوسف صبح، دليل المراجعة الداخلي وفق المعايير الدولية، إتحاد المصارف العربية، ط 2، 2010، ص: 51-53.

[2] عطاالله سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والمراجعة في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية، الأردن، 2009، ص 62.

[3] يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة المراجعة الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 47.

2. **وظيفة إستشارية :** حيث تعمل على تزويد إدارة ومجلس إدارة الشركة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
3. **وظيفة تأكيدية :** بناءا على نتائج تقدير المخاطر تعمل على تقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية لتطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بنشاط الشركة مفهومة ويمكن التعامل معها في الوقت المناسب؛
4. **وظيفة موضوعية** يعني أن يقوم المدقق الداخلي بأداء عمله دون تحيز ويمارس التجرد والعدالة في جمع وتقييم أدلة الإثبات والنتائج وتعتبر الموضوعية خاصية أساسية للمراجعة الداخلية فهي تسمح للمراجعة أن توفر خدمات التأكد والاستشارة إلى مجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات المصلحة في الشركة.[1]

المطلب الثالث: أهداف وأهمية المراجعة الداخلية

أولا: أهداف المراجعة الداخلية

لقد ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية من خلال زيادة أنشطة المؤسسة وتشغيلها فكانت المؤسسة تضع مجموعة من الإجراءات والسياسات وتقوم بإرسال الأفراد للتأكد من مدى إتباع تلك الإجراءات والسياسات وحمايتها من الإنحراف. وتسعى المراجعة إلى التأكد من صحة البيانات المحاسبية بالدفاتر والسجلات حتى تتمكن من الإعتماد عليها كأساس سليم لرسم السياسات والمحافظة على أموال المؤسسة.

ويمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين أساسين هما:

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

- التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الإعتماد عليها؛
- حماية أصول المؤسسة؛
- التأكد من الموائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطة والإجراءات والقوانين والنواتج الموضوعة؛
- التأكد من الإستخدام الكفء لموارد المؤسسة؛ التأكد من إنجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية.[2]

[1] لخضر اوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات،مذكرة ماجستر ، تخصص إقتصاد وتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009، ص: 62-63.

[2] ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 29-30.

2. **هدف إنشائي:** يعد الهدف الإنشائي إمتداد لمراجعة الأحداث المالية، لذا فإن مفهوم الهدف الإنشائي يتضمن التأكد من كل جزء من نشاط المؤسسة موضع مراقبة. ولذلك فإن تحقيق هذا الهدف يكون من خلال تأسيس برنامج المراجعة الداخلية من خلال الخريطة التنظيمية وليس من خلال التقارير المالية، وبناء على ذلك فإن المراجع الداخلي يعد في هذه الحالة ممثلا للإدارة العامة وليس ممثلا للإدارة المالية وذلك لآنه يقيم مدى تقارب أهداف الأنظمة الفرعية مع الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا أو مدى تمشى النظام مع ما تتطلبه الإدارة.[1]

لتنفيذ الأهداف الداخلية يتطلب الأمر أن يقوم المراجع الداخلي بدور فعال داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، ويجب أن يتولى المهام التالية:

- رقابة قبل الصرف للتحقق من سلامة الإجراءات قبل إتمام الصرف الفعلي؛
- رقابة بعد الصرف (لاحقة)، للتأكد من أن جميع المصروفات قد صرفت في الأغراض المحددة والمرتبطة بأعمال المشروع؛
- التاكد من مدى مسايرة العاملين بالمشروع لسياسات والخطط والإجراءات الإدارية الموضوعة؛
- التحقق من صحة المعلومات المحاسبية والإحصائية التي تقدمها الأقسام المختلفة للإدارة العليا.[2]

ثانيا: أهمية المراجعة الداخلية

إزدادت أهمية المراجعة الداخلية مع التوسع بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف تقويم هذه الأنشطة وتطويرها ورفع كفايتها الإنتاجية ويمكن تلخيصها فيمايلي:

1. تعتبر وظيفةالمراجعة وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات صلة في المؤسسة وخارجها فليست هي غاية بحد ذاتها؛
2. تخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في التعرف على عدالة المركز المالي للمؤسسة؛
3. حماية الأنظمة المعمول بها في المؤسسة، حيث إعتبر كصمام الأمان في يد الإدارة؛
4. تطوير الأنشطة ورفع كفايتها الإنتاجية؛
5. فحص وتقييم فعالية جميع أنظمة الرقابة لآنجاز مهامها من التحقق والتحليل والتقييم لجميع أوجه ومجالات النشاط والخطط والأهداف التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها.[1]

[1] أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، ط 1، دار صفاء، عمان، 2000، ص 93.

[2] عبد الفتاح محمد الصحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية، 2004، مصر، ص39.

ومن بين العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية المراجعة الداخلية هي:

- **كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها:** أدى ظهور مؤسسات المساهمة إلى كبر حجم المؤسسات وإنفصال الإدارة عن الملكية مما أدى إلى عدم قدرة إدارة المشروعات على الإلمام بكافة الأشياء عن هذه المشروعات وبالتالي إستوجب الأمر إستخدام نظم رقابة داخلية، وحتى تطمئن الإدارة على سلامة نظم الرقابة الداخلية كان لا بد من وجود المراجعة التي تعمل على تقييم كفاءة وفاعلية نظم الرقابة الداخلية للمؤسسة.
- **التأثر الجغرافي للعمليات وتزايد العمليات الدولية:** إنشاء فروع كثيرة في مناطق متباعدة أدى ذلك إلى إرسال المراجع الداخلي لمراجعة أعمال هذه الفروع وقد أطلق على هذا "المراجع المتجول" لمتابعة مدى إلتزام العاملين بالسياسات الإدارية وإقتراح التعديلات. وإستخدام المراجعة الداخلية على النطاق الدولي ظاهرة حديثة نسبيا فبظهور المؤسسات متعددة الجنسية ترتب عليها زيادة أعباء الإدارة مع زيادة حجم النشاط أدى إلى تزايد حاجة الإدارة إلى مراقبة هذه العمليات بطريقة سليمة.
- **لامركزية الإدارة:** أدى كبر حجم المشروعات وإنشاء فروع لها متباعدة جغرافيا إلى أن فوضت الإدارة العليا المركزية بعض السلطات إلى مديري هذه الفروع، ويتم تقييم أدائهم حتى تتأكد الإدارة العليا من الإلتزام هؤلاء المديرين بالسياسات المرسومة إستخدمت الإدارة العليا المراجع الداخلي في ذلك.
- **التوسع في إحتياجات الإدارة:**نجد أن الإدارة هي العميل الرئيسي لقسم المراجعة الداخلية وهي التي تحدد الخدمات التي تحتاجها في قسم المراجعة الداخلية وعلى إدارة المراجعة الداخلية توفير تلك الإحتياجات.
- **التحول إلى المراجعة الإختبارية:** مع كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها لم يعد المراجع الخارجي يقوم بمراجعة كافة العمليات المراجعة الكاملة ولكنه بدأ يتحول إلى المراجعة الإختبارية وهي مراجعة عينة تمثل المجموع ويفترض أنها تمثل مجتمع العمليات وعلى ذلك لابد في ظل إختبارات المعاينة أن يتوافر نظام رقابة داخلي فعال. ومن أهم ركائزها من الناحية العملية وجود مراجعة داخلية بالمؤسسة.
- **تطور مفهوم الرقابة:** الرقابة الداخلية وهي عملية تنجزها جهات متعددة وهي مجلس الإدارة وأفراد آخرون ويتم تصميمها للحصول على تأكد معقول فيها يتعلق بتحقيق الأهداف التالية: معقولية التقرير المالي، كفاءة وفاعلية العمليات، الإلتزام باللوائح والتشريعات والنظم السارية.

[1] ابراهيم رباح ابراهيم المدهون، دور المراجعة الداخلي في تفعيل ادارة مخاطر في االمصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في محاسبة وتمويل الجامعة الاسلامية غزة، 2011، ص 15.

- **أعمال مفهوم السيطرة على المؤسسة:** يعني مفهوم السيطرة على أنه قيام مجلس للإدارة بالإلمام بمجريات أمور المؤسسة والقدرة على إدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها. وتجاوز المخاطر التي يمكن التعرض لها نتيجة بيئة الأعمال المتغيرة.إن أعمال مفهوم السيطرة على المؤسسة قد أثر على وظيفة المراجعة الداخلية التقليدية بدخولها مجلات جديدة لم تكن ترتادها من قبل. وأصبح ينظر المراجعين الداخليين لإرشاد كافة المستويات الإدارية في طلبهم لإطار رقابي فعال خاص بالمؤسسة.[1]

المبحث الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية

تعتبر أحد الجهود الفعالة لمجمع المراجعين الداخليين على صعيد التطور المهني للمراجعة قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الذي يمكن بواسطتها تقييم عمليات وخدمات قسم المراجعة الداخلية وكيفية الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

المطلب الأول: معايير وخدمات المراجعة الداخلية

أولا: معايير المراجعة الدولية

إن التجربة الرائدة التي حققها مجمع المحاسبين الأمريكي AICPA في وضع معايير للمراجعة الخارجية دفعت معهد المراجعين الداخليين IIA إلى محاولة وضع معايير بمهنة المراجعة الداخلي نظرا للفائدة الكبيرة التي تعود على مستخدمي تقارير المراجعة الداخلي، والتي يتم إعدادها وفق قواعد واضحة وبعد تنفيذ أعمال المراجعة وفق منهجية صارمة. وقد كانت أول نسخة من معايير المراجعة الداخلي أصدرها معهد المراجعين في عام 1978 وقد جاءت هذه المعايير في خمسة أقسام كما يلي:

1. إستقلالية وحيادية المراجع الداخلي؛
2. العناية المهنية؛
3. نطاق عمل المراجع الداخلي؛
4. أداء عملية المراجعة الداخلي؛
5. تسيير وظيفة المراجعة الداخلي.[2]

المعيار الأول: إستقلال المراجع الداخلي

[1] ثناء علي القباني،نادر شعبان الحواس،مرجع سابق، ص: 17-23.

[2] ثناءعليالقباني،نادر شعبان حواس، مرجع سابق، ص39.

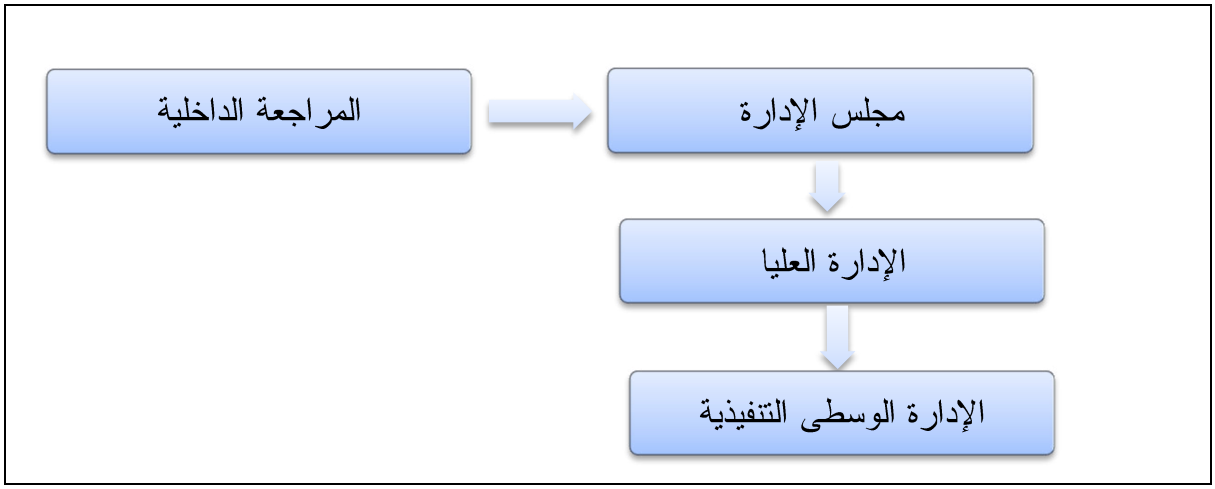
يجب على المراجع أن يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافيا بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوط بها، كما يجب أن يكون المراجع موضوعيا في أدائه لأعمال المراجعة، وذلك هو ما إحتواه المعيار الأول حيث تضمن جانبين رئيسين والموضحين كما يلي :

1. مكان المراجع الداخلي في المؤسسة من حيث:

- مستوى الإداري التابع له المراجع؛
- الجهة التي يقدم إليها تقرير المراجعة الداخلية؛
- سلطة التعيين والعزل بالنسبة للمراجع؛
- تحديد إحتياجات إدارة المراجعة الداخلية من الأفراد والأموال والأدوات المختلفة وذلك سنويا.

وفي هذا الجانب فإن معظم الآراء الشركات توجهت بوضع إدارة المراجعة الداخلية في مستوى مستقل يرتبط بمجلس الإدارة مباشرة. لأن ذلك يجعل المراجع الداخلي بعيدا عن أي ضغوط من الأقسام أو الإدارات الأخرى. ويتبين ذلك من الشكل التالي، كمثال للوضع التنظيمي الأمثل لإدارة المراجعة الداخلية ضمن هيكل العام للمؤسسة.[1]

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية ضمن هيكل المؤسسة



المصدر: عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص 45.

[1] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص44.

2. **الموضوعية:** يجب أن يكون المراجع الداخلي موضوعيا عند أدائه لوظيفته المراجعة الداخلية ويعتبر الموضوعية أمرا ذهنيا يجب أن يتحقق لدى المراجع الداخلي أثناء أداءه لعمله بحيث يجب أن لا يكون تابع للغير عند إبدائه لرأيه في أي أمر من أمور المراجعة.[1]

والقيام بأعمال المراجعة بأسلوب يدل على إيمانهم الصادق بأعمالهم وليس هناك تسويات جانبية ذات أهمية مادية.[2]

المعيار الثاني: الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي

ويتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية:

تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات من يعمل داخل إدارة المراجعة الداخلية من حيث:

1. **الكفاءة العلمية:** حيث يجب أن تزود إدارة المراجعة الداخلية بعدد من المهارات الفنية المناسبة، والتي يتوافر فيها قدرا مناسبا من التعليم لممارسة هذه الوظيفة؛
2. **الخبرة العملية:** بمعنى أنه يجب أن يمتلك العاملين في إدارة المراجعة الداخلية خبرة عملية كافية تمكنهم من القيام بأعمال المراجعة بكفاءة وفاعلية؛
3. **الفهم والإلتزام بمعايير الممارسة المهنية:** فيجب على المراجع الداخلي أن يكون فاهما ومتقيدا بالمعايير المهنية عند ممارسة أعمال المراجعة؛
4. **دراسة وفهم العلوم السلوكية:** حيث يجب على المراجع الداخلي أن يكون لبقا وبارعا في تعامله مع الأفراد والإتصال بهم بفاعلية؛
5. **توافر الصفات الخلقية:** ومنها النزاهة والصدق والمحافظة على السرية.[3]

المعيار الثالث: نطاق عمل المراجع الداخلي

يجب أن يحتوى نطاق عمل المراجعة الداخلي فحصا وتقييما لمدى كفاءة الرقابة الداخلية للمؤسسة ومدى الإلتزام بالصلاحيات والمسؤوليات، ولقد جاءت بالمعيار رقم (01) من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية تحت عنوان فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية. أن على المراجع الداخلي القيام بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من أن الإدارة قد إتخذت الإجراءات اللازمة للتأكد من الأهداف والغايات التي تم

[1] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الحديثة، الدار الجامعية، مصر، 2006/2005، ص 502.

[2] خلف الله الوردات، المراجعة الداخلي بين النظرية والتطبيق وفق لمعايير الداخلي الدولية، ط 1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 90.

[3] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، مرجع سابق، ص: 45-46.

وضعها من قبل الإدارة، وتقييم الأدلة المنطقية على أنها ملائمة ويمكن تحقيقها، وتتمثل مسؤولية المراجع الداخلي فيمايلي:

1. التأكد من وضع أهداف عملية المراجعة الداخلية بشكل مسبق؛
2. التأكد من تنفيذ الأنشطة كما هو مخطط لها، وتوثيقها بشكل ملائم وأنها تساعد في تحقيق الأهداف؛
3. التأكد من صلاحيات السلطات ومدى الإلتزام بها؛
4. تحديد الإنحرافات إن وجدت عن ما هو مخطط له.

ويشمل هذا القسم على مجموعة من المعايير الفرعية التالية:

- صحة المعلومات ومصداقيتها؛
- تقييم مدى الإلتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة؛
- حماية الأصول؛
- الإستخدام الإقتصادي والفعال للموارد المتاحة؛
- تحقيق أهداف العمليات والبرامج.[1]

المعيار الرابع: أداء المراجعة الداخلية

ينبغي أن يشمل أعمال المراجعة الداخلية تخطيط لعملية المراجعة وفحص وتقييم للمعلومات وتوصيل نتائج المراجعة الداخلية بطريقة سليمة:

1. ينبغي على المراجع الداخلي تخطيط كل عملية مراجعة؛
2. ينبغي على المراجع الداخلي تجميع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات اللازمة لتدعيم نتائج المراجعة؛
3. ينبغي على المراجعين الداخليين إعداد تقارير عن أعمالهم وتوصيلها للأطراف المختلفة داخل المؤسسة؛
4. متابعة تقاريرهم للتأكد من أن الإجراءات اللازمة بشأن مراجعتهم قد إتخذت.[2]

المعيار الخامس: أسس إدارة نشاط المراجعة الداخلية

تنص معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية على أن مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسؤول الرئيسي عن الإدارة السليمة لقسم حتى يمكن التحقق من أن:

[1] نبيه توفيق المرعى، دور لجنة المراجعة في تحسين وظيفة المراجعة الداخلي في شركات التأمين الأردنية، مذكرماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة جدار، الأردن، 2009، ص: 54-55.

[2] رضا خلاصي مرام، المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 94.

1. أعمال المراجعة تستوفي الأغراض العامة والمسؤوليات المصادق عليها بواسطة إدارة المؤسسة وثم الموافقة عليها بواسطة مجلس الإدارة.
2. موارد قسم المراجعة الداخلية مستخدمة بكفاءة وفاعلية.
3. عمل المراجعة يطابق ما نصت عليه معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، وعلى ذلك ينبغي على مدير قسم المراجعة الداخلية أن يدير إدارة المراجعة بطريقة سليمة من خلال المعايير الفرعية التالية:

- **الغرض والسلطة والمسؤولية:** ينبغي على مدير المراجعة وضع وثيقة توضح أهداف إداراته وسلطاته ومسؤولياته والحصول على موافقة وإعتماد إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة عليها؛
- **التخطيط:** ينبغي على مدير قسم المراجعة الداخلية وضع الخطط اللازمة للقيام بوظيفة المراجعة الداخلية وتكون هذه الخطط في ضوء ما جاء وثم الإتفاق عليه وسجلت في وثيقة المراجعة الداخلية وبما يتفق مع الأهداف العامة للمؤسسة.

وعملية التخطيط لمسؤوليات قسم المراجعة تشمل وضع:

- ✓ أهداف المراجعة يجب أن تكون قابلة وممكنة للتحقق من خلال خطط تشغيلية وميزانيات تقديرية محددة وبقدر الإمكانية يمكن قياسها وعلى ذلك يجب أن يرفق بها معايير القياس وتواريخ مستهدفة الإنجاز؛
- ✓ وضع برنامج المراجعة الداخلية هو الخطة الشاملة التي يلزم المراجع الداخلي إتباعها في محاولة جمع أدلة الإثبات التي تساعده على إبداء رأيه الفني عن الحسابات، والأعمال الإدارية والفنية؛
- ✓ خطط القوى العاملة والميزانية التقديرية لقسم المراجعة تشمل على عدد المراجعين والمؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة لأداء أعمالهم،
- ✓ تقرير النشاط الذي تم تنفيذه بواسطة قسم المراجعة يجب تقديمها بصفة دورية إلى الإدارات المختصة ومجلس إدارة الشركة وهذه التقارير يجب أن تظهر الأنشطة التي تم إنجازها من خلال فترة معينة.[1]

ثانيا: الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية

تقدم المراجعة الداخلية بحكم كونها وظيفة داخلية من الوظائف الرئيسية في المؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها، تقدم العديد من الخدمات داخل المؤسسة من أهمها مايلي:

[1] ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، مرجع سابق، ص: 59-62.

1. **خدمات وقائية:** وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الإختلاس أو الهدر (الإسراف)، وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة (الإدارية، الإنتاجية، المالية...)، من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.
2. **خدمات تقييمية:** تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فاعلية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة، وقد يستخدم المراجع الداخلي نفس الأدوات التي يستخدمها المراجع الخارجي بالتعاون معا لما في ذلك من تسيير لمهمة كل منهما.
3. **خدمات إنشائية:** وهي التي تتمثل في مساعدة المراجع الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.
4. **خدمات علاجية:** تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد إكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعته والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة. مما لا شك فيه أن مختلف هذه الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي أو يساهم فيها تتم بسبب الآتي:

- وجود المراجع الداخلي طوال الوقت داخل المؤسسة، ومعايشته للمشاكل الداخلية في المؤسسة؛
- عمل المراجع الداخلي يتم بصورة منظمة على مدار العام وبصورة شاملة لكافة العمليات.[1]

المطلب الثاني: مجال تطبيق المراجعة الداخلية

إن لوظيفة المراجعة الداخلية مجالات عديدة محل التطبيق وهذا على جميع وظائف المؤسسة فالمراجعة الداخلي يمارسه نشاطه لأجل مصلحة الجميع ومن الوظائف التي تكون محل معاينة المراجعة الداخلية الوظائف التالية:

أولا: الوظيفة المالية والمحاسبية

إن كل من المحاسبة والمالية وظيفتان مسجلتان ضمن برنامج المراجعة الداخلية بحيث يقوم المراجع الداخلي أثناء قيامه بمهامه بأداء رأي حول الوضعية المالية والمحاسبية بالمؤسسة ونتائج نشاطه وهذا بطريقة منتظمة.

ثانيا: الوظيفة التجارية

[1] محمد السيد سرايا، اصول وقواعد المراجعة والمراجعة، دار المعرفة الجامعية، 2002، مصر، ص: 143-144.

تخضع هذه الوظيفة إلى المراجعة الداخلية على أساس أن المراجع يقوم بمهامه على مختلف النشاطات التي تتم على مستوى هذه الوظيفة من بيع، شراء، تسويق، تخزين ونقل وغيرها من النشاطات الأخرى حيث يتم الكشف عنها وفحصها وتحليلها من ناحية العلاقات التجارية والإشهارية وكذا قدرة الزبون على الدفع ونوعية التسليم ...إلخ.

ثالثا: الوظيفة الإنتاجية

يصب عمل المراجع على هذه الوظيفة من ناحية مواقع العمل أكثر مما يصب على الجانب الإداري لها، وذلك حتى يكون على إحتكاك مع العمال والمسؤولين والتعرف على العراقيل والمصاعب التي تواجههم أثناء عملية الإنتاج حتى يقوم بمواجهتها والحد من الصعوبات والعراقيل.

رابعا: الوظيفة المعلوماتية

وتشمل عمل المراجع في هذه الوظيفة علىى المستويات التالية:

- مراجعة مراكز التكوين؛
- مراجعة المكاتب؛
- مراجعة شبكة الإعلام الآلي.

ثالثا: وظيفة التسيير

يشمل عمل المراجع في هذه الوظيفة على طرق التسيير للموظف بالمعنى الكامل والواسع على جميع مستويات المؤسسة والمصالح الموجودة بها.[1]

المطلب الثالث: العناصر المشتركة في أداء (تنفيذ) المراجعة الداخلية

إن أداء وتنفيذ والمراجعة وتحقيقها لأهدافها ووظائفها وخدماتها يرتبط إرتباطا مباشرا بمجموعة من العناصر أو الأركان تتلخص في الآتي:

أولا: الفحص والمراجعة

يعتبر الفحص عنصرا وركنا أساسيا من أركان المراجعة الداخلية والذي يدور حول التأكد من صحة العمليات المالية والمحاسبية من حيث:

[1]http://www.startines.com/?t=18368828;14-03-2015;12:15.

1. الدقة في تسجيل العمليات دفتريا؛
2. التوجيه المحاسبي للعمليات المالية والتحديد السليم لطرفي العملية المدين والدائن؛
3. مدى صحة وقانونية المستندات الدالة على حدوث العمليات المالية بإعتبارها من القرائن الرئيسية في المراجعة.

ثانيا: التحليل

يتمثل هذا العنصر في عملية الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والسجلات والتقارير لتحديد نقاط الضعف فيها. ويستخدم المراجع الداخلي العديد من الأساليب لتنفيذ عملية التحليل منها أدوات التحليل المالي والمقارنات وإيجاد العلاقات المختلفة بين عناصر القوائم المالية في الشركة، وتحليل النتائج على مستوي الأقسام وتحليلها على مستوي الشركة لعدد من السنوات إلى غير ذلك من الأساليب.

ثالثا: الإلتزام

يتمثل هذا العنصر في الإجراءات التي يصنعها المراجع الداخلي في سبيل التأكد من مدى إلتزام العاملين في المؤسسة بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء وتنفيذ العمليات وفقا للنظم الموضوعة والقرارات المتخذة في هذا المجال، وفي سبيل تنفيذ هذا العنصر من عناصر المراجعة فمن حق المراجع أن يستعين عند الحاجة ببعض القانونيين في المؤسسة لدرايتهم الكاملة بالجوانب القانونية والحكم على مدى الإلتزام بها.

رابعا: التقييم

ويتمثل هذا العنصر في تحديد نتيجة العناصر السابقة على أساس أن دور المراجع الداخلي يتركز في هذا العنصر حول تقييم مايلي:

1. مدى كفاءة السياسات والإجراءات في تحقيق الأهداف؛
2. مدى فاعلية هذه السياسات والإجراءات في تحقيق الأهداف؛

ويكون هذا التقييم بهدف:

- ترشيد الموارد مستقبلا؛
- تطوير وتحسين مستوى الأداء في الشركة.

5-التقرير

يعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر المراجعة الداخلية بإعتباره الأداة الرئيسية التي يعبر فيها المراجع عن الآتي:

1. المشاكل التي واجهها وأسبابها؛

2. نقاط الضعف في السياسات والإجراءات؛

3. التوصيات المناسبة لعلاج نقاط الضعف هذه وحل أي مشاكل؛

4. النتائج النهائية التي توصل إليها نتيجة المراجعة الداخلية.

ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا التي يتبعها المراجعة الداخلية لتنفيذ ماجاء بالتقرير من توصيات وأراء وملاحظات وتحفظات.[1]

المبحث الثالث:دور إدارة المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركات

تقوم المراجعة الداخلية بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة بهدف العمل على تحسينها فوجود

وظيفة المراجعة الداخلية يزيد من متانة وقوة أنظمة الرقابة الداخلية. كما أن الهدف من تطبيق تقنية المراجعة الداخلية هو ضمان التحكم في المخاطر بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

المطلب الأول: دور المراجعة الداخلية في تقييم الرقابة الداخلية الشركة

أولا: مفهوم الرقابة الداخلية

لقد عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه نظام الفحص الداخلي والمراجعة الداخلية المطبقة من قبل الشركة ولتمكن إدارة الشركة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية والتي تكون من مسؤوليتها.

ويمكن أن تعرف الرقابة الداخلية بأنها الخطة التنظيمية والإجراءات والوسائل المتبعة من قبل إدارة الشركة للمحافظة على أصول الشركة والتأكد من صحة البيانات المحاسبية وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الإلتزام بالسياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة الشركة لمساعدتها قدر الإمكان في

[1] محمد السيد سرايا، مرجع سابق، ص: 144-146.

الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة الشركة وكفاءة للعمل، والمتضمنة الإلتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع إكتشاف الغش والخطأ ودقة إكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب.[1]

ثانيا: أهداف الرقابة الداخلية

تكمن الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية في الأمور الآتية:

1. تنظيم الشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات؛
2. حماية أصول الشركة من الإختلاس والتلاعب؛
3. التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية؛
4. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؛
5. تشجيع الإلتزام بالسياسات والقرارات الإدارية؛
6. تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة في الشركة.

ومن خلال هذه الأهداف نلاحظ أن الرقابة الداخلية تشمل على جوانب محاسبية وإقتصادية وإدارية.

- جوانبها المحاسبية: حماية الأصول والتحقق من صحة البيانات والقوائم المحاسبية وزيادة درجة الإعتماد عليها؛
- جوانب محاسبية وإقتصادية: أساليب التخطيط وبحوث العمليات والموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية والإنحرافات وأسبابها وأساليب مراجعتها؛
- جوانب إقتصادية: مرتبطة بزيادة الكفاءة التشغيلية في تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لمنع الإسراف والضياع العادم والتلف وأعطال التجهيز الآلي؛
- جوانب إدارية: تشجيع العاملين على الإلتزام بالسياسات والأهداف الموضوعية من قبل الإدارة ودراسة الزمن والحركة، وبرامج تدريب العاملين والرقابة على الجودة.

ثالثا: أهمية نظام الرقابة الداخلية

إن إزدياد الإهتمام بنظام الرقابة الداخلية في أواخر النصف الأول من القرن العشرين كان راجعا إلى عدة أسباب منها:

[1] غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، ط 1، دار المسير، 2006، الأردن، ص 207.

1. كبر حجم الشركات وإنفصال الملكية عن الإدارة الأمر الذي أدى إلى صعوبة الإعتماد على طرق الرقابة المباشرة التي كان يباشرها صاحب العمل نفسه؛
2. الإزدياد الهائل من كمية البيانات والمعلومات المحاسبية بشكل أصبح معه ضرورة توافر ضوابط تضمن جودة هذه البيانات والمعلومات والتي بالتالي تكون أساس لإتخاذ القرارات الرشيدة؛
3. تحول عملية المراجعة من مراجعة تفصيلية إلى مراجعة إختيارية "إنتقائية". على أساس العيناة الأمر الذي أدى بدوره إلى ضرورة توافر نظام للرقابة الداخلية يعتمد عليها المراجع في تقدير حجم العينات التي ستولى فحصها وإختيارها.[1]

رابعا: مكونات الرقابة الداخلية

1. **بيئة الرقابة:** وتشمل التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا، والمديرين والملاك بخصوص الرقابة وأهميتها وتتكون بيئة الرقابة من العناصر الآتية:
   - الالتزام بالكفاءة والنزاهة والقيم الأخلاقية؛
   - لجنة المراجعة؛
   - فلسفة الإدارة ونمط التشغيل؛
   - الهيكل التنظيمي؛
   - تحديد الصلاحيات والمسئوليات وممارسات الأفراد.[2]
2. **تقييم مخاطر الإدارة:** أن كافة مكونات الرقابة الداخلية بداية من بيئة الرقابة حتى المتابعة يجب أن تخضع إلىتقييم المخاطر التي تتضم نها أن تقييم الإدارة للمخاطر يختلف عن تقييم المراجع للمخاطر رغم الارتباط الوثيق بي نهما، أن الإدارة تقوم بتقييم المخاطر كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية لتدنيت الأخطاء والمخالفات. بينما يقوم المراجعون بتقييم المخاطر لاتخاذ قرار بشان دليل الإثبات المطلوب في عملية المراجعة، أن مدخلي تقييم المخاطر مرتبطان ببعضهما البعض حيث إذا ما قامت الإدارة بتقييم المخاطر والاستجابة لها بفعالية، فإن المراجع يحتاج نمطياً إلى تجميع دليل إثبات مراجعة اقل مقارنة بالموقف الخاص بفشل الإدارة حيث أن مخاطر

[1] إدريس عبد السلام الشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة العربية، ط 4، بيروت، 1996، ص: 53-54.

[2] آلان عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45 شتاء 2010، ص 9.

الرقابة تكون عندئذ منخفضة ، إن مخاطر الشركة قد تنشأ من عوامل داخلية أو خارجية. فخارجياً يمكن أن تؤثر التطورات التكنولوجية وتوقيت البحوث والتطوير وخدمات ما بعد البيع والتامين والتشريعات واللوائح الجديدة والتغيرات الاقتصادية. لديها تأثير على قرارات الاستثمار. والعوامل الداخلية تتضمن تعطيل نظم تشغيل المعلومات وجودة العاملين والتدريب والتغيرات في مسئوليات الإدارة وفرص ارتكاب الاختلاس بسبب طبيعة أنشطة ال شركة وقابلية وصول العاملين للأصول بالإضافة إلى وجود لجنة مراجعة غير فعالة.

3. **نظم المعلومات المحاسبية والاتصال**: إن كل شركة يجب أن يكون لديها معلومات دائمة مرتبطة بكل من الأحداث والأنشطة الداخلية والخارجية في كل من النماذج المالية وغير المالية أن المعلومات يجب أن يتم تحديدها عن طريق الإدارة بشكل ملائم كما يجب أن يتم توصيلها إلى الإفراد الذين يحتاجونها في شكل وإطار زمني معين تتلاءم وأداء وظائفهم، أن المعلومات الملائمة للتقرير المالي يتم تسجيلها في النظام المحاسبي وهي تخضع لإجراءات الإدخال والتسجيل والتشغيل والتقرير عن عمليات الشركة، إن جودة المعلومات التي يتم تحقيقها عن طريق النظام تؤثر على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات ملائمة في الرقابة على أنشطة الشركة وإعداد تقارير مالية مؤثرة فيها.
4. **أنشطة (إجراءات الرقابة)**: إن إجراءات الرقابة (أحيانا ما يطلق عليها أنشطة الرقابة) تمثل السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكد من تنفيذ توجيهات الإدارة، حيث أنها تساعد على التيقن من أن التصرفات الضرورية قد تم أخذها عند التعامل مع مخاطر تحقيق أهداف الشركة بخصوص الأعمال والتقرير المالي أو الالتزام. بصفة عامة تقع إجراءات الرقابة داخل أربع مجموعات عريضة هي فحص الأداء، وتشغيل المعلومات، وضوابط الرقابة المادية بالإضافة إلى الفصل بين الواجبات. قد يتم تقسيم إجراءات الرقابة إلى عنصرين هما السياسة التي تحدد ما الذي يجب أن يتم عمله بالإضافة إلى الإجراءات التي تهدف إلى تفعيل تلك السياسة. أما إجراءات الرقابة تنصب على فحص الكشف المطبوع عن طريق الكمبيوتر لأنشطة التعاملات اليومية عن طريق العميل المؤدي بطريقة زمنية مناسبة مع الأخذ في الحسبان طبيعة وحجم الأوراق المالية التي تم التعامل فيها، غن إجراءات الرقابة تطبق سياسات الرقابة عن طريق مهام روتينية محدده يتم أداؤها في أوقات محددة عن طريق أفراد محددين ويتم المحاسبة عنها بموجب إشراف وآراء لأدلة الإثبات.

5. **المتابعة:** تتطلب نظم الرقابة الداخلية أن يتم متابعتها ورقابتها. وتمثل المتابعة العملية التي تتعامل مع التقييم المستمر لجودة أداء الرقابة الداخلية وتتضمن تلك العمليات تصميم ضوابط الرقابة الداخلية وتشغيلها على أساس زمني مع الأخذ في الاعتبار التصرفات التصحيحية الضرورية وعن طريق المتابعة يمكن للإدارة أن تحدد أن ضوابط الرقابة الداخلية تعمل كما هو مستهدف منها، وأنه قد تم تعديلها لمواجهة التغيرات المحيطة على نحو ملائم.[1]

خامسا: دور المراجعة الداخلية في نظام الرقابة الداخلية للشركة

تعمل المراجعة الداخلية على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية وحتى تحقق هذه الوظيفة أهدافها والتي وجدت لأجلها لابد من توفر شروط التي تسمح لها بأداء مهامها بفعالية، وأهم هذه الشروط:

1. **الشمولية:** وهذا يعني على المراجعة الداخلية أن تغطي جميع نشاطات ووظائف الشركة المختلفة من جميع النواحي؛
2. **الإستقلالية:** لابد من تحديد الموقع الوظيفي لوظيفة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها مستقلة عن باقي الوظائف، وغالبا ماتكون تابعة مباشرة للإدارة العليا مما يضمن عدم تداخلها مع الوظائف الأخرى وهذا لضمان الموضوعية والحيادية في التقارير المعدة من طرف قسم المراجعة؛
3. **الكفاءة:** لابد من أن يكون الشخص المكلف بأداء مهمة أو وظيفة المراجعة على درجة كبيرة من النزاهة والإلمام بالميدان، مما يسمح له بأداء وظيفته على أكمل وجه وحتى تتمكن المراجعة الداخلية من القيام بمهامها على أحسن وجه والوصول إلى رقابة داخلية جيدة.[2]

المراجعة الداخلية هي أحد وسائل الرقابة الداخلية تختص بالتاكد من تنفيذ السياسات الإدارية للشركة والإقلال من فرص وقوع الأخطاء والغش بالإضافة إلى قياس وتقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية في سبيل تحقيق ذلك فهي تقوم بالإجراءات التالية:

- ✓ التحقق من دقة تنفيذ السياسات الإدارية والمالية التي وضعتها إدارة الشركة؛
- ✓ دراسة مدى كفاية الأنظمة الإدارية والمالية المطبقة في الشركة ومدى كفاية النظام الرقابي بصفة عامة؛
- ✓ تقييم الأداء ومتابعة تحقيق الكفاية الإنتاجية من حيث الجودة والكمية؛

[1] وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص: 28-30.

[2] شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص :101-102.

- ✓ التحقق من صحة ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية التي تستخرج من سجلات ودفاتر المالية؛
- ✓ المحافظة على موجودات وأموال الشركة والإقلال من وقوع الأخطاء والغش.[1]

المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر للشركة

أولا: تعريف ادارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحته عن طريق توقع الخسائرالعارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات إنشائها ان تقل إمكانية حدوث الخسائر أو الاثر المالي للخسائرالتي تقع الى الحد الأدنى.[2]

إن مفهوم إدارة المخاطر يرجع الى العمليات الإجمالية التي تتبعها الشركات الماليأو الاقتصادية للتعرف على إستراجية العمل وتحديد المخاطر التي تتعرض لها،إاعطاء قيم لهذه المخاطر وفهم طبيعة المخاطر التي تواجهها أيضا والسيطرة عليها.[3]

إدارة المخاطر هي جزء اساسي في الإدارة الإستراتجية لأي شركة وهي التي تتعرض لها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.[4]

ثانيا: منهج عمل إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تعمل على تطبيق التالية:

1. إنشاء نطاق ادارة المخاطر؛
2. تحديد وتحليل وتقييم المخاطرالمرتبطة بأنشطة الشركة؛
3. معالجة ومراجعة أداء المخاطر؛
4. إجراء الاتصال والشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع مراعات التسجيل والإبلاغ ضمن التقارير المطلوبة إعدادها في هذا الخصوص وفيما يلي نذكر إساسيات منهج عمل إدارة المخاطر.

[1] رضا خلاصي، مرجع سابق، ص: 72-73.

[2] طارق عبد العال حمادى، ادارة المخاطر (افراد- ادارات- شركات- بنوك)، دارالجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 51.

[3] عبد الناصر براني ابو شهد، ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية، دار النفائس، الأردن، ط1، 2013، ص209.

[4] بن علي بلعزوز واخرون، ادارة المخاطر (ادارة المخاطر- المشتقات المالية- الهندسة المالية)، مؤسسة الوراق، الاردن، ط 1،2013، ص 44.

- **مراحل ادارة المخاطر:** إن المراجع الداخلي يجب أن يساعد الشركة على تقييم وعرض والمساهمة في تحسين إدرة المخاطر وأنظمة الرقابة ،حيث أكدت معايير المراجعة الداخلية تقييم تقييم ومراقبة نظام إدارة المخاطر المؤثرة على الشركة

✓ إنشاء نطاق ادارة المخاطر: وهي عبارة عن المحددات والإعتبارات الداخلية وتتمل في:

❖ الإعتبارات الداخلية: عبارة عن البيئة الداخلية للشركة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق اهدافها؛

❖ الإعتبارات الخارجية: ومن أمثلتها القوانين والأنظمة الثقافية السائدة في البلد والنظام الإقتصادي المعمول به.

✓ فحص المخاطر: التعرف على المخاطر الشركة ومصادر المخاطر ومناطقه والأثار المترتبة عنه، الهدف من هذه الخطوط هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي تؤدي إلى تحسين ،منع تخفيص أو حتى إزالة هدف أو أهداف الشركة من التحقق ومن أدوات التعرف على المخاطر نجد السجلات الداخلية إستقصاءات تحليل المخاطر خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة الشركة، المقابلة الشخصية.....الخ. ويمكن لهذه الأدوات المقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات الشركة أن تساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة.

✓ معالجة المخاطر تتمثل هذه الخطوة فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشان المخاطر، ومن بين هذه التقنيات نجد التحاشي الخفض، الاحتفاظ، التحويل، وعند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطر معينة، تدرس حجم الخسائرالمحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال تقنية ما، أي إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم علي أساس أفضل المعلومات المتاحة والإسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالشركة يتم إتخاد القرار.[1]

- **المتابعة والمراجعة:** المتابعة والمراجعة من خلال ما سبق تضم نوعين متباينين،الأول عبارة عن التي تقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر،و الذي قد يكون مراجع خارجي عن الشركة أو قسم

[1] مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، مداخلة بعنوان: فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012، ص16.

المراجعة الداخلية والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر،ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين:

- ✓ عملية المخاطر لا تتم في فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة وكذلك التقنيات التي كانت منافسة في الماضي قد لا تكون كذلك في العالم الحالي فالإنتباه المتواصل مطلوب.
- ✓ الأخطار ترتكب أحيانا ولهذا وجبت المراجعة و المتابعة المستمرة وهذا الإكتشاف الأخطاءمن جهة وكذلك القيام بالتطوير والتحسين المستمر من جهة أخرى.

- **الاتصال والتشاور:** يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك، وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح الأسس المعتمدة في ذلك. بالإضافة إلى القيام بكتابة تقارير مستمرة من طرف إدارة المخاطر، المراجع الخارجي والمراجع الداخلي مبنية على النزاهة والوضوح وأن تكون مدعمة بالأدلة اللازمة ترسل إلى مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين وكل من له مصلحة في ذلك.
- **مراجعة إدارة المخاطر**: رغم أن المتابعة والمراجعةعبارة عن عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

- ✓ تعريف مراجعةإدارة المخاطر: هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانتأهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم.
- ✓ مراحل مراجعة إدارة المخاطر: سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلية أو بواسطة مراجع خارجي فان العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية:[1]

- ❖ مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر: تتمثل الخطوة الاولى المتعلقة بتقييم برنامج إدارة المخاطرفي مراجعة ادارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، حيث انه يعد التعرف على

[1]عمر عبد الصمد، حسين يرقي، مداخلة بعنوان دور المراجعة الداخلي في ادارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة الشركات، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول مهنة المراجعة في الجزائر الواقع والافاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ايام 11-12 اكتوبر 2010، ص: 12-13.

اهداف البرنامج يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للشركة حيث يشمل هذا التقييم بصفة عامة مراجعة لموارد المؤسسةالمالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة والتأكد إذا متماشية مع اهداف البرنامج وفي حال ما اذا كانت اهداف ادارة المخاطر بها عيوب او اقصور يتم صياغة اهداف جديدة وعرضها على الادارة للموافقة عليها، اما في حالة وجود تعارف بين التطبيق والسياسة ينبغي التوفيق بين الاثنين وذلك اما بتغيير الاهداف او تغيير الاسلوب الذي تنتهجه الشركة في التعامل مع مخاطرها ،اما في الحالة التي تكون فيها الاهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بان تعيد الشركة صياغ سياسة واهداف ادارة المخاطر بشكل رسمي.[1]

- التعرف وتقييم التعرضات للخسارة: بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على تعرضات المؤسسة الحالية، والتقنيات المستخدمة في التعرف على المخاطر في مراجعة إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر من عملية إدارة المخاطر وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة لإجراءات التعرف التي طبقت في الماضي، وفي حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسية ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض تم التعرف عليه سابقا ينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية.
- تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض: بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر كاستخدام، تفادي، تقليل المخاطر، كما ينبغي أن تدرس أيضا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها.
- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة: الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة. كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية قد نصت في هذا الصدد في المعيار رقم 2120 – إدارة المخاطر على مايلي:على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.

[1] براهمة كنزة، دور المراجعة الدّاخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كليةالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2،2013–2014، ص:93.

ثالثا: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

تلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في عملية إدارة مخاطر المؤسسة، من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمة في تقديرحجم المخاطر وإحتمال حدوثها، والتأكد من صحتها لتقديم تأكيد معقول للإدارة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعاملمع المخاطر تم بشكل صحيح، حيث ممكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر، كقبول الخطر، أو تجنب الخطر، أوالتخفيف من هذاالخطر إستنادا إلى درجة إحتمال حدوثه ودرجة تأثيره، وفي هذه المرحلة يبرز دور المراجعة الداخلية من خلال تقديم المشورة والنصح للإدارة حول البديل الانسب لمعالجة المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار، وتقوم المراجعة الداخلية بإختبار فعالية نظام الرقابة الداخلي ودوره في تخفيف أو التخلص من المخاطر من خلال المراقبة المستمرة لعملية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يتناسب مع خطط وإستراتيجيات وأهداف المؤسسة، وتقوم أيضا بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية البديل الذي اتبع للتعامل معهاوقد بين معهد المراجعيين الداخليين الامريكي الدور الرئيسي لنشاط المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة من خلال تقديم خدمات تأكيدية موضوعية للإدارة العليا ومجلس الإدارة حول فعالية عملية إدارة المخاطر، ويتمثل في أمرين هما:

1. تقديم تأكيد موضوعي بأن مخاطر العمل الرئيسية تدار بشكل ملائم وصحيح؛
2. تقديم تأكيد بأن إطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية يعمل بكفاءة وفعالية.

كما حدد المعهد الاجراءات الرئيسية والوقائية التي يمكن للمراجعة الداخلية أن تمارسها في إدارة المخاطر وكذلك. الإجراءات التي يجب ان تتجنبها وليست من إختصاصها وتؤثر على إستقلاليتها وموضوعيتها ويوضح الشكل التالي الادوار المختلفة للمراجعة الداخلية.[1]

[1] مونة هجيرة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص :13-14.

خلاصةالفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة عن المراجعة الداخلية وكلما يتعلق بها وذلك لإيضاح كلما هو غامض عنها.

حيث وسع المراجعين الداخلين بشكل مكثف مجال نشاطاتهم، حيث كانوا في أول الأمر يهتمون بالجانب المالي والمحاسبي في مجال مراجعتهم ثم توسع مجال تدخلها إلى كل وظائف الإستغلال الداخل الشركة، وهذا إعتمادا على نظام الرقابة الداخلية من حيث كفاية وفعالية هذا النظام . كما أن جودة نظام الرقابة الداخلية يسهل من مهمة المراجع الداخلي في أداء وظيفته.

أصبحت المراجعة الداخلية هي أداة الإدارة في قياس فاعلية الوسائل الرقابية المطبقة في الشركة وعلى هذا فإن وظيفة الأساسية للمراجعة الداخلية هي فحص والتقرير المستمر للنظم والإدارية من سياسات وإجراءات وتسجيل هذه الإجراءات، وحماية أصول وأموال الشركة ومساعدة أعضائها في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم.

الفصل الثاني: المفاهيم والأساسيات لحوكمة الشركات

1. المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
2. المبحث الثاني: نظام حوكمة الشركات، المقومات والمعايير
3. المبحث الثالث: علاقة المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

تمهيد الفصل:

بدأ يطبق مصطلح حوكمة الشركات إثر حدوث الأزمات المالية التي مست العديد من دول العالم والتي عان منها الإقتصاد العالمي وتعثر بعض الشركات وإنتشار الفساد المالي فيها نتيجة إستخدام الطرق المحاسبية المعقدة بغية إخفاء الخسائر، والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين، الموردين لذلك أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة التي تطبق في الشركات الخاصة والعامة على حد سواء لضمان مستوى معين من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية والوضوح والدقة في القوائم المالية لحماية حقوق المساهمين وزيادة ثقتهم، وفي هذا الإطار سنقوم بتناول حوكمة الشركات بصفة عامة وإلقاء الضوء حول:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني: نظام حوكمة الشركات، المقومات والمعايير

المبحث الثالث: علاقة المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

بناء على ما شاهده العالم من فضائح وأزمات مست كبريات الشركات خاصة تلك الأزمات التي تعرضت لها بعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات والإنهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات الأمريكية. أدى ذلك إلى اللجوء إلى تطبيق الحوكمة في الشركات لتفادي حدوث مثل هذه الإنهيارات أو التعرض لمثل هذه الأزمات. وما يمكن أن تلعبه الحوكمة من دورها في المحافظة على سلامة الإقتصاد وتحقيق التنمية لكل دول المجتمع الدولي.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات

أولا: نشأة حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما إرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الإهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي تقوم به أعضاء مجالس الإدارة. وفي عام 1976 قام كل من Jensen; Meckling بالإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة التي مثلتها نظرية الوكالة.[1]

وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (The committee of sponsoring organzation –coso-) المعروفة بلجنة تريدواي (Treadway commission) والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

لقد كانت البداية الحقيقية للإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان المالية لحوكمة الشركات، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 12-13.

الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OECD) بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أول إعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.[1]

ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات

سنتطرق فيمايلي إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات:

1. **المفهوم اللغوي للحوكمة:** هو إصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.
2. **المفهوم المحاسبي للحوكمة:** من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم إستخدام أموالهم في مجالات أو إستثمارات غير آمنة وعدم إستغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية. وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا.
3. **المفهوم القانوني للحوكمة:** يشير إصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالشركة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوى العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.
4. **المفهوم الإداري للحوكمة:** لم يتحدد بدقة بعدما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول أن هناك إستخدامات لإصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية.[2]

---

[1] مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق ص: 3-4.

[2] عاشور مزريق، صورية معموري، مداخلة بعنوان:حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلومالتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012، ص: 3-4.

ومن خلال ما سبق يتم الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات ليس لها تعريف موحد متفق عليه لذا:

- هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية عن طريقه تتم إدارة الشركة والرقابة عليها؛
- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرين من تحقيق ربحية معقولة لإستثماراتهم؛
- هي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتغطية ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين؛[1]
- هي مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الإنضباط والشفافية والعدالة بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الشركة الإقتصادية فيما يتعلق بإستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.
- كما عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والتنظيمات القانونية والمحاسبية والمالية والإقتصادية التي تحكم الإدارة في أداء عملها وتمكنها من الوفاء بمسؤولياتها تجاه المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح والمجتمع؛
- وعرف كذلك معهد المدققين الداخلين الأمريكي الحوكمة:

✓ بأنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، ومراقبة مخاطر الشركة والتأكد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال أداء التحكم المؤسسي في الشركة؛

✓ الحوكمة هي مجموعة علاقات لإدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمية وذوي المصلحة كما أنها تركز على أن أخلاقيات الشركة ومصالح المجتمع يمكن أن تؤثر في سمعة الشركة وتؤثر على نجاحها في الأجل الطويل في جذب المستثمرين ورأس المال طويل الأجل من خلال أحكام واضحة ومفهومة.[2]

إن الحوكمة:

[1] محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، مصر، 2005/2004، ص: 309-310.

[2] صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال "معايير حوكمة المؤسسات المالية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص: 31- 33.

- ❖ تعد واحد من أهم الآليات أو المعايير التي تساهم في قياس مدى إنتظام وكفاءة أسواق رأس المال الصاعدة والدولية؛
- ❖ تساهم في رفع كفاءة وأداء الشركات وبالتالي المساهمة في نموها على المدى البعيد وزيادة ربحيتها؛
- ❖ تعد من أهم العوامل الرئيسية التي تساهم في تشجيع تدفق رأس المال الأجنبي إلى الأسواق الناشئة عن طريق زيادة ثقة المستثمر الأجنبي في تلك الأسواق.

ومن خلال التعاريف يتضح إلى وجود الخصائص التالية:

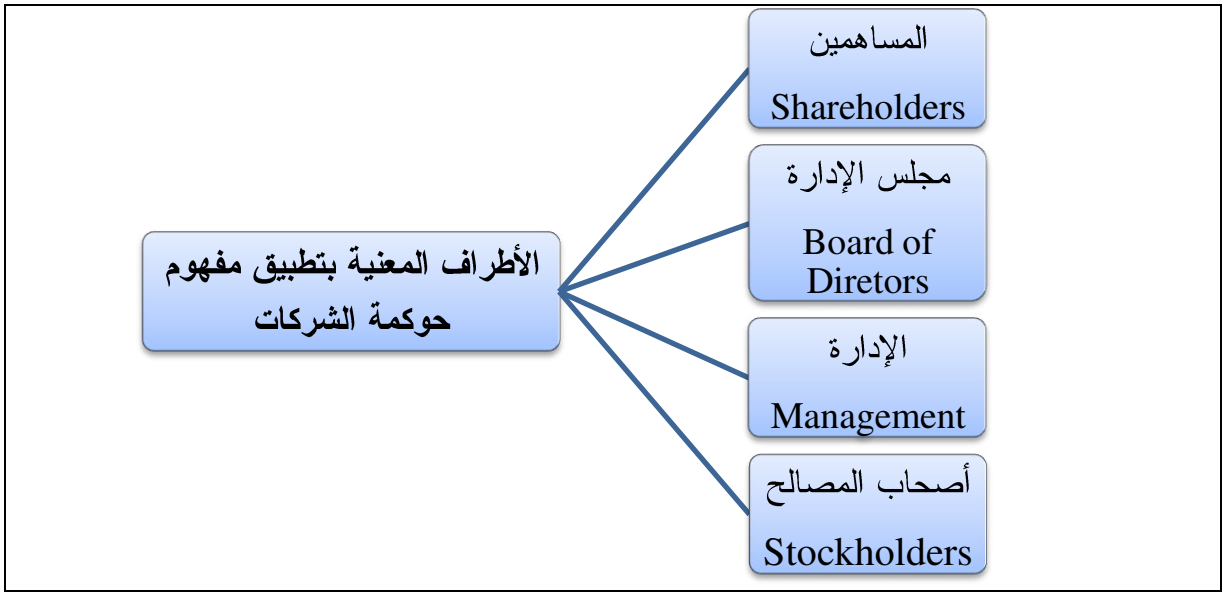
- ✓ **الإنضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- ✓ **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- ✓ **الإستقلالية:** أي لا يوجد تأثير وضغوط غير ملائمة للعمل؛
- ✓ **المساءلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- ✓ **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
- ✓ **العدالة:** أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة؛
- ✓ **المسؤولية الإجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

وهناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتوثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد:

- ✓ **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثمارتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛
- ✓ **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛
- ✓ **الإدارة:**وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولية عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتهاتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

✓ **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هولاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الإستمرار.[1]

شكل رقم (2): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثاني: أسباب وعوامل حوكمة الشركات

أولا: أسباب حوكمة الشركات

أهم الأسباب والدوافع التي تؤكد ضرورة تبني مفهوم حوكمة الشركات هي:

1. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
2. تحسين الكفاءة الاقتصادية؛
3. إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
4. المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلون في الجمعية العامة للمؤسسة؛

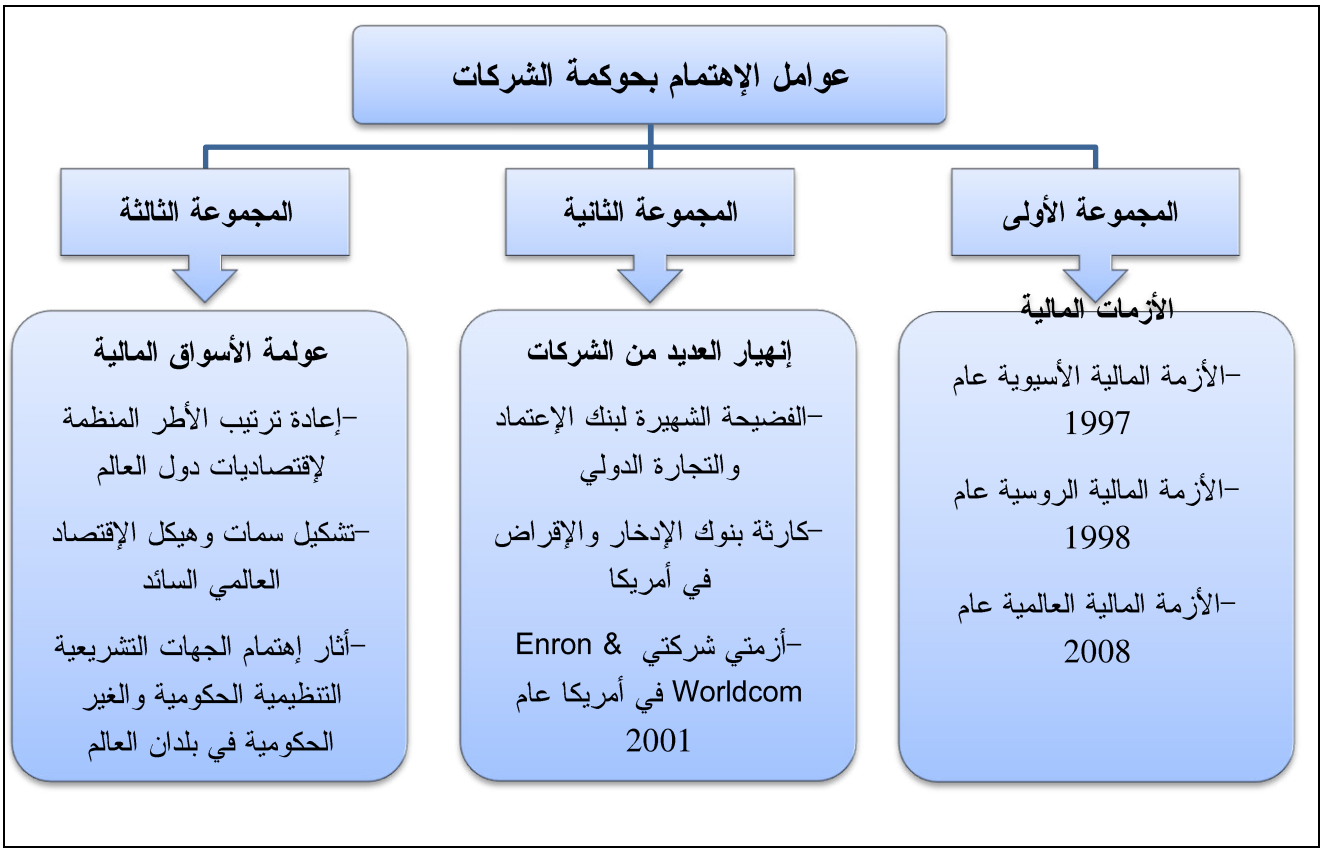
[1] عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007/2006، ص: 20-21.

5. عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه؛
6. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
7. تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.[1]

ثانيا: عوامل الإهتمام بحوكمة الشركات

من خلال قراءتنا لمفهوم حوكمة الشركات نرى أن هناك جملة من العوامل أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات، وهذه العوامل تم تبويبها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية يلخصها الشكل الموالي كما يلي:

الشكل رقم(3): عوامل الإهتمام بحوكمة الشركات



[1] عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات (حالة السعودية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، مجلة 22 العدد 1، 2008، ص: 184-185.

المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، مداخلة بعنوان: دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012، ص: 6.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة الشركات

أولا: أهداف حوكمة الشركات

تعتبر الحوكمة الفعالة قاعدة أساسية لتطوير الإقتصاد السوقي في النواحي التالية:

1. **النواحي المالية للشركات:** حيث تهدف الحوكمة إلى زيادة الإفصاح والشفافية في التقارير المالية؛
2. **النواحي الإدارية للشركات:** وتهدف إلى تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس العدالة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان إتخاذ قرارات سليمة تضمن العدالة لجميع الأطراف ذات المصالح؛
3. **النواحي القانونية والتشريعية:** تهدف إلى زيادة الإنضباط في السوق وضمان جميع الحقوق؛
4. **النواحي الإجتماعية:** وتهدف الحوكمة إلى تجنب حدوث الأزمات في الإقتصاد وماله من أثر على جميع المجتمع.[1]

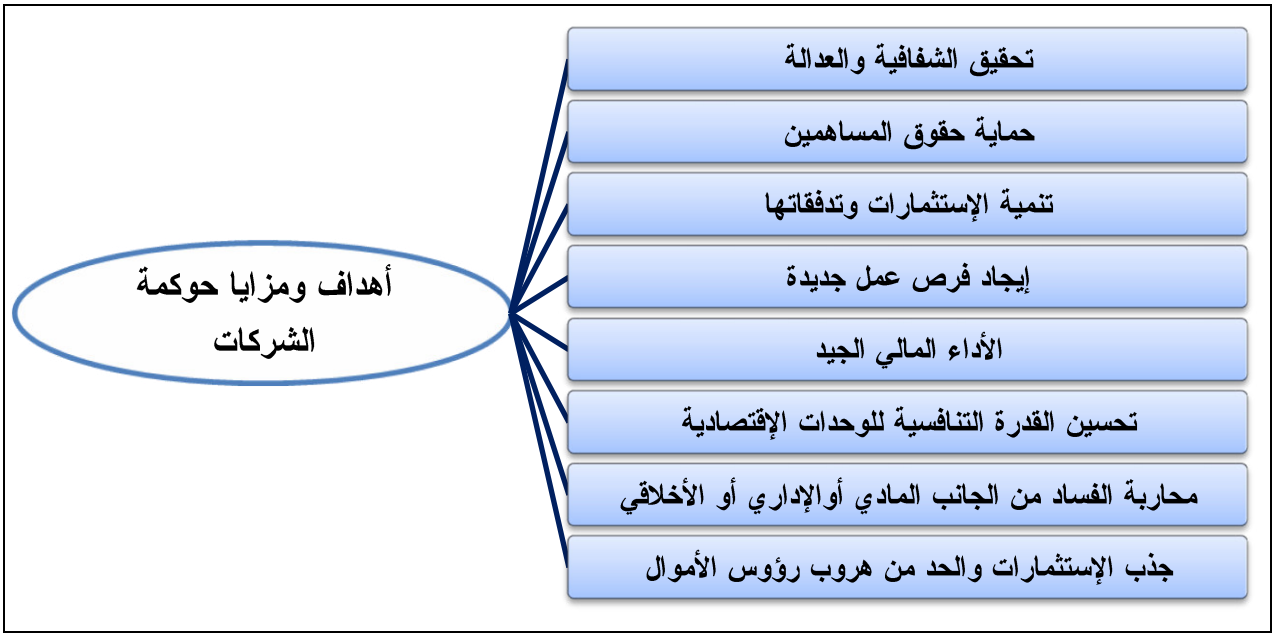
وتحقق حوكمة الشركات الجيدة كثير من الأهداف والمزايا أهمها:

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة؛
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مسائلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين؛
- تنمية الإستثمارات وتدفقها من خلال تعميق الثقة للمستثمرين في أسواق المال؛
- العمل على تنمية المدخرات ورفع معادلات الإستثمار وضمان التمويل للمشروعات وبالتالي إيجاد فرص عمل جديدة؛
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الإقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الإقتصادية.[1]

[1] مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013، ص: 221-222.

- جذب الإستثمارات المحلية والأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال؛
- تحقيق الإستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛
- تعميق ثقافة الإلتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها وخلق أنظمة للرقابة الذاتية.[2]

شكل رقم (4): أهداف ومزايا حوكمة الشركات



المصدر: عيد بن حامد الشمري، مجلة المحاسبة، الملتقى السعودي الأول لرؤساء أقسام المحاسبة بالجامعة السعودية، العدد 56، 2013، ص 6.

ثانيا: أهمية حوكمة الشركات

فالحوكمة أساس جيد للإستقامة، والصحة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيمايلي:

[1] فريد عبه، مريم طبني، مداخلة بعنوان: دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012. ص: 5-6.

[2] عيد بن حامد الشمري، مجلة المحاسبة، الملتقى السعودي الأول لرؤساء أقسام المحاسبة بالجامعة السعودية، العدد 56، 2013، ص 17.

1. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو إستمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
2. تحقيق ضمان النزاهة والحيطة والإستقامة لكافة العاملين في الشركات، بدءًا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛
3. تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أخطاء عمدية، أو إنحراف متعمد، أو غير متعمد، ومنع إستمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحا؛
4. محاربة الإنحرافات وعدم السماح بإستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح، أو أن بإستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
5. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل إستخدام النظام الحمائي والوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي تجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث؛[1]
6. تحقيق الإستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي؛
7. تحقق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الإستقلال وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.[2]

شكل رقم (5): أهمية حوكمة الشركات

[1] محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، ط 1،القاهرة، 2005، ص: 58-59.

[2] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 215.

المصدر: مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 214.

المبحث الثاني: نظام حوكمة الشركات، المقومات والمعايير

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتطلب نظام وركائز محددة والالتزام بمجموعة من الآليات وكذا المقومات الأساسية لحوكمة الشركات ومحدداتها ، كما تعتبر معايير حوكمة الشركات القواعد الأساسية للممارسة الإدارية، لهذا سوف يتم التركيز على كل هذه الجوانب في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظام حوكمة الشركات وآلياتها وركائزها

إن لحوكمة الشركات نظام وركائز محددة والالتزام بمجموعة من الآليات والتي سنتطرق إليها كمايلي:

أولا: نظام حوكمة الشركات

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الإقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الإستثمار لأي دولة من الدول ولأي شركة من الشركات، في ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة، وتتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيمايلي:[1]

1. مدخلات النظام:

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات قانونية تشريعية، أو إدارية أو إقتصادية.

[1] عمر على عبد الصمد، مرجع سابق، ص 39.

2. نظام تشغيل الحوكمة:

ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل الشركة، أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الإلتزام بها وفي تطوير إحكامها والإرتقاء بفاعليتها.

3. مخرجات نظام الحوكمة:

الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف، يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العلمية والتنفيذية للشركات، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح. وتحقيق الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.[1]

إن الحوكمة أداة تحسن ملحوظ في كل شيء خاصة فيها يتصل بالجوانب الآتية:

- حماية حقوق المساهمين؛
- حماية حقوق أصحاب المصالح؛
- تحقيق الإفصاح والشفافية؛
- تأكيد المعاملة المتساوية والعادلة فيما بينهم؛
- تفعيل مسؤولية مجلس الإدارة.[2]

ثانيا: آليات حوكمة الشركات

تتمثل أهم آليات حوكمة الشركات في الآتي:

1. ضرورة تطبيق معايير الشفافية والإفصاح على كافة الشركات التي تنشر حساباتها وكشوفها المالية للجمهور، ويستلزم ذلك التطبيق السليم لكل من القوانين واللوائح التي تحدد مواصفات الكشوفات المالية والتقارير والتي تتضمن الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أوغير مباشر على سلامة المركز المالي للمؤسسة وعلى نتيجة نشاطها والعمل على الحد من أساليب الإحتيال والغش ومعالجة تضارب المصالح، وتقديم المعلومات الكافية خاصة عن الأنشطة التي لا تظهرها

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص: 62-63.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والشركات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، بحوث وأوراق عمل مؤتمر العربي الأول "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات" المنعقد في الشارقة، مصر، 2009، ص 95.

الكشوفات المالية، مع ضرورة توافر البساطة والإيضاح الكامل، من خلال تقديم كافة المعلومات في صورة سهلة مبسطة تمكن كل من المختصين وغير المختصين من فهمها.

2. ضرورة تطبيق معايير جيدة لإختيار أعضاء مجلس الإدارة على تحديد المهارات والخصائص والقدرات التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة، وذلك قبل تشكيل المجلس، وكذلك تحديد التأهيل العلمي والخبرات العلمية والعملية التي يتعين توافرها في أعضاء مجلس الإدارة.[1]

ثالثا: ركائز حوكمة الشركات

1. **السلوك الأخلاقي:** لضمان إلتزام السلوك الأخلاقي يجب:
   - الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة؛
   - الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛
   - التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة؛
   - الشفافية عند تقديم المعلومات؛
   - القيام بالمسؤولية الإجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.
2. **الرقابة والمساءلة:** لتفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح الشركة يجب توفر:
   - أطراف رقابية عامة: مثل هيئة سوق رأس المال، مصلحة الشركات، البورصة والبنك المركزي في حالة البنوك؛
   - أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون والمراجعون الخارجيون؛
   - أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون والمقرضون.
3. **إدارة المخاطر:**
   - وضع نظام لإدارة المخاطر؛
   - الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.[2]

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص 98.

[2] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، ط2، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008/2007، ص 49.

المطلب الثاني: المقومات الأساسية لحوكمة الشركات ومحدداتها

أولا: المقومات الأساسية لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات لابد لها من أربعة مقومات أساسية هي:

1. الإطار القانوني:

والمسؤول عن تحديد حقوق المساهمين وإختصاصات كل طرف من أطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة للمؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات إنتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الإختصاصات. كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات وإعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمام من الغش والإحتيال في الشركات، خاصة وأنه توجد أدلة على الإتجار بقوانين مراقبة الشركات.

2. الإطار المؤسسي:

وهو الإطار الذي يتضمن الشركات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل هيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية و الهيئات الرقابية والهيئات الحكومية المساندة للشركات دون إستهداف الربح. كالجمعيات المهنية والعلمية والمعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك وكذلك الشركات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الإئتماني وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها ولا يقل دور الشركة العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك الشركات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه الشركات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والإقتصاد القومي عامة.

3. الإطار التنظيمي:

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء وإختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء وإختصاصات المديرين التنفيذين.

4. روح الإنضباط والجهد والإجتهاد:

الحرص على المصلحة العامة للشركة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة والعمل على تفعليها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى برالأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها. والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.[1]

ثانيا: محددات حوكمة الشركات

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في إحتواء الحوكمة يبقى هناك عدد من المحددات التي تؤثر في إنجاح عملية الحوكمة وهي تنقسم إلى مجموعتين هما:

1. **المحددات الخارجية:** تشير تلك المحددات إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة الذي يشتمل على:

- القوانين المنظمة لنشاط الإقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنح الممارسات الإحتكارية والإفلاس؛
- كفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) وبعض الشركات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها (الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين المحاسبين، الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

وتعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص.[2]

2. **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[3]

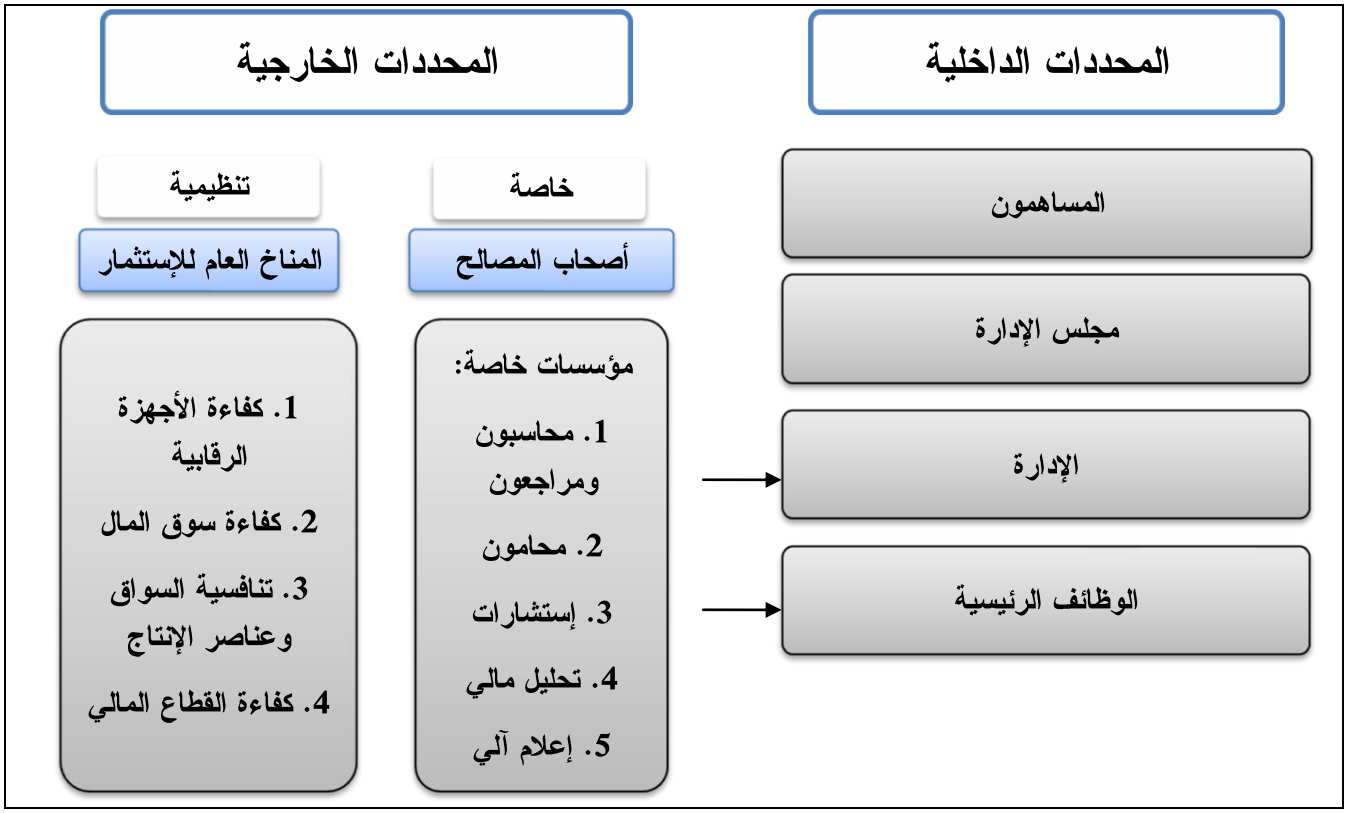
---

[1] دادن عبد الغني، سعيد تلي، مداخلة بعنوان: فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012. ص7.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 46.

[3] خالد ممدوح إبراهيم، حوكمة الأنترنت، دار الفكر الجامعي، ط 1،الإسكندرية، 2011، ص 58.

شكل رقم (6): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات– تدقيق المصارف والشركات المالية– تدقيق الشركات الصناعية)، بحوث وأوراق عمل مؤتمر العربي الأول "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات" المنعقد في الشارقة، مصر، 2009ص 415.

المطلب الثالث: معايير حوكمة الشركات

نظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عديد من الشركات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه الشركات، منظمة التعاون الإقتصادي، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع نجد أنه كما إختلفت التعريفات للحوكمة فقد إختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير وذلك على النحو التالي:[1]

أولا: منظمة التعاون الإقتصادي

وتنقسم المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي إلى ستة مبادئ وهي على النحو التالي:

1. **المبدأ الأول:ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**

ينبغي أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية المختلفة، ويتحقق هذا المبدأ من خلال التالي:

- وضع إطار الحوكمة بحيث يكون ذات تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل، ونزاهة السوق؛
- يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة متوافقة مع أحكام القانونية وقابلة للتنفيذ؛
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات وفق إختصاص تشريعي ما، ومحدد بشكل يضمن خدمة المصالح العامة؛
- أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في وقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.[2]

2. **المبدأ الثاني: حقوق المساهمين**

[1] قريشي العيد، وليد بن تركي، مداخلة بعنوان: دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012. ص7.

[2] هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، نيل الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 32.

ينبغي أن يكفل إطار أساليب ممارسة الحوكمة في الشركات حماية حقوق المساهمين، ويجب أن يكون المساهمين على معرفة كاملة بما يحدث داخل الشركة وأن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم ومعرفة وإدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتعلقة بالحفاظ على حقوقهم وعلى مصالحهم الخاصة.[1]

ويتضمن هذا المبدأ:

- حقوق المساهمين الأساسية التي ضمنت المبادئ الآتية:
  - ✓ الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية؛
  - ✓ نقل وتحويل ملكية الأسهم؛
  - ✓ الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
  - ✓ المشاركة في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
  - ✓ المشاركة في أرباح الشركة.
- حق المساهمين في المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة وإعلامهم بشكل كافي عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة؛
- حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وإعلامهم بالقواعد بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم إجتماعات الجمعية؛
- وجود الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة. تؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم؛
- الكفاءة والشفافية بقيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات؛
- ينبغي أن يأخذ المساهمون بما في ذلك المستثمر المؤسسي في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت؛
- أن تتوافر لجميع المساهمين، بما في ذلك المؤسسون، الفرصة لتبادل الإستثمارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الإستثناءات لمنع سوء الإستغلال.[2]

3. المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

[1] دادن عبد الغني، سعيدة تلي، مرجعسابق،ص8.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص: 36-38.

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم.

- يجب أن يعامل المساهمين المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة:
- ✓ ينبغي أن يكون للمساهمين نفس حقوق التصويت؛
- ✓ يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- ✓ ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالإجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين. كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن إرتفاع في تكلفة عملية التصويت.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية؛
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين بالإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

4. المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على إعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد إحترام حقوق أصحاب مصالح التي يحميها القانون؛
- إتاحة فرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويضات في حالة إنتهاك حقوقهم؛
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح ولتحسين مستويات الأداء؛
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.[1]

5. المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة الشركات

[1] أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة، ص: 100-101.

من أسس نجاح تطبيق حوكمة الشركات، هو تحقق الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة وبيان الموقف المالي والملكية والعناصر التي تمارس الأداء الإداري، وأسلوب ممارسة السلطة ومن المتوقع أن يشمل مبدأ الإفصاح والشفافية، على أكبر قدر ممكن من المعلومات دون أن يقتصر ذلك على المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛
- المرتبات والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛
- حقوق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت؛
- إعداد ومراجعة كافة المعلومات المالية والتعاقدية، والإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما يجب أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية ومتطلبات عمليات المراجعة؛
- إستكمال عمليات المراجعة السنوية بواسطة مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للبيانات المالية التي تم إعدادها.[1]

6. المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.[2]

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في الشركات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

[1] المنظمة الوطنية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 69.

[2] بلعادي عمار، جاوحدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح (المحور الثاني: مبادئ و ممارسات الحوكمة المحاسبية)، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وآفاق)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، أيام 07-08 ديسمبر 2010، ص: 5-6.

1. قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق بإستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
2. إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
3. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
4. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
5. توافق نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في الشركة؛
7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
8. تدقق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.[1]

ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وقواعد وأسس ومعايير مالية إدارية هدفها دعم الحكومة في الشركات، ومن أهم هذه الأسس:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد. يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة؛
2. إيجاد خطوات جديدة لضمان الحكم الجيد الجديد؛
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.[2]

المبحث الثالث: علاقة المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

[1] قريشي العيد، وليد بن تركي، مرجع سابق، ص 8.

[2] مناور حداد، مداخلة بعنوان: دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية، بحثمقدمضمنفعالياتالمؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، أيام 16/15 تشرين الأول، 2008، ص 9.

ينص معيار رقم 2100 طبيعة العمل "على أن نشاط المراجعة الداخلية يساهم في تقييم وتحسين إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية ونظام الحوكمة"، كما ينص معيار 2130 الحوكمة "على نشاط المراجعة الداخلية أن يساهم في حوكمة الشركة عن طريق تقييم وتحسين هذه العملية من خلال وضع القيم والأهداف والإعلان عنها، مراقبة تحقيق هذه الأهداف، التأكد من المساءلة والمحاسبة والمحافظة على القيم.

من خلال نص هذا المعيار يتضح لنا على أنه لوظيفة المراجعة أثر في نظام حوكمة الشركات نظرا لإسهامها في تحسين إدارة المخاطر وتقويم نظام الرقابة بالشركات من خلال:

1. التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون إدارات الشركة مهيأة وقادرة على أن نشاطاتها وأفعالها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها؛
2. مراقبة عملية إنجاز الأهداف من خلال:

- تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف الموظفون القيام بها؛
- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الشركة وتطويرها؛
- التحقق من المسائلة أن تكون الأفعال والقرارات التي يتم إتخاذها قابلة للفحص عن طريق المراجعة الداخلية.[1]

كما تقوم المراجعة الداخلية بدور فعال في حوكمة الشركات من خلال قيامها بمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية حوكمة الشركات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للشركة، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة إستقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة وإتصالها برئيس لجنة المراجعة.[2]

ويمكن توضيح العلاقة بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات في النقاط التالية:

المطلب الأول: دور تقييم نظام الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

إن نظام الرقابة الداخلية يمثل قاعدة أساسية وضرورية للإطمئنان إلى دقة البيانات المالية وللتحقق من قدرتها على تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للمحافظة على الإستثمار لابد أن يحقق مستويات ملائمة من المراجع والفحص داخل شركة ويؤدي التطبيق السليم بمبادئ الحوكمة إلى جعل عمل المراجعين أكثر سهولة حيث

[1] لخضر لوصيف، مرجع سابق، ص: 84-85.

[2] بوقرة رابح، غانم هاجر، مداخلة بعنوان: الحوكمة مفهوم والأهمية، بحث مقدم ضمن ملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 07/06 ماي 2012، ص 5.

يساهم في دعم التعاون المشترك بين الإدارة والقائمين على نظام الرقابة الداخلية، كما يجب أن يتم وضع ضرورة متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

كما أن الرقابة الداخلية التي يحتوي عليها نظام الرقابة الداخلية تساعد الإدارة الرشيدة من خلال أسلوب حوكمة الشركات في الوصول إلى درجة من التأكد المعقول عند قياس وتقييم المخزونات المالية حتى يمكن تقرير المنافع ومقارنتها بالتكاليف.[1]

إن وجود الرقابة الداخلية أمر حيوي وهام بالنسبة لأية شركة إذ لا تكون هناك فعالية لحوكمة الشركات من دون وجود نظام مناسب وملائم وفعال للرقابة الداخلية لأن الرقابة تحقق الضمان المناسب لماهية الأهداف والموضوعات المقابلة لشروط الفعالية والتقارير الكافية والإمتثال للقوانين والتنظيم كما أنها تصون وتحمي الموجودات والإلتزامات لهذه المؤسسات من الفساد والسرقة والإحتيال.[2]

المطلب الثاني: دور إدارة المخاطر في تفعيل حوكمة الشركات

تعتبر إدارة المخاطر من أهم الوظائف في الشركة وذلك لإدراكها لعدد من المخاطر قبل أو بعد نشؤها من خلال التنبؤ بوقوعها، وفي حالة وقوعها، وفي حالة وقوعها بكيفية التعامل معها وذلك يعطي إرتياح للمساهمين بسبب معرفتهم أن المخاطر التي تقابل الشركة يتم التعرف عليها قبل الوقوع بها.

لذلك يتعين القول أن إدارة المخاطر وسيلة إدارية توفر ركيزة ومنطلقا لحوكمة الشركات عن طريق طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه إستثمارهم معروفة من جانب ممثليهم ومجلس الإدارة وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل ممنهج ومنتظم وأن إدارة المخاطر الحقيقية تتعلق بتغيير ثقافة الشركة لكي تجعل الأفراد ينهضون بمسؤولياتهم وهم يعملون، إن هذا الأداء ستقوم بمساعدتهم في التغلب في المشكلات ودفع الشركة للأمام.[3]

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 244-255.

[2] صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي لمصارف التجارية، دار اليازوري، 2013، ص 113.

[3] إبراهيم إسحاق شمان، دور إدارات المراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 64.

لايمكن لإدارة المخاطر القيام بواجباتها إلا من خلال وجود توطيد وتدعيم وتكامل بين أسس وآليات التحكم الشركة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة والإستقلالية وبين توجيه الأنماط المختلفة للعملية المحاسبية في الشركات الإقتصادية والحد من المرونة المفرطة.[1]

المطلب الثالث: دور التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية في تفعيل حوكمة الشركات

رغم وجود إختلاف بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية سواء من حيث الهدف أو درجة الإستقلال ووجود أوجه التشابه في ممارسة كليهما لعملية المراجعة من بينهما الإعتماد على نظام الرقابة الداخلية والقيام بالمراجعة المالية، فإن التكامل بينهما موجود بدرجة كبيرة، فلا يعتبر المراجع الداخلي منافسا للمراجع الخارجي وإنما الشركة بحاجة لمجهودات كلاهما.[2]

إن العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية هي علاقة تقليدية قديمة نظرا لأن المراجع الخارجي يعتمد على نظام الرقابة الداخلية عند تحديد حجم العينة، وأما المراجعة الداخلية تعد جزءا من الرقابة الداخلية، فإن ذلك يعني أن ضرورة فهم عمل المراجعة الداخلية من جانب المراجعة الخارجية. يضاف إلى ذلك فإن هذه الأهداف الأساسية لنشاط المراجعة الداخلية هي إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وهذا الأمر يتطلب من المراجع الخارجي ضرورة التشاور مع المراجع الداخلي بشأن تقدير درجة الخطر المرتبطة بالغش والتلاعب.[3]

ويبدي المراجع الخارجي رأيه بمدى سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية ومدى ملائمة السياسات والإجراءات المتبعة والتي يغفل عنها المراجع الداخلي أو لم يستطع إبداء رأيه فيها بوضوح.

إضافة إلى أن كثير من أعمال المراجع الخارجي يمكن أن يتم تنفيذها عن طريق طلب تقارير ينفذها المراجع الداخلي بما يعزز من نوعية المراجعة ويخفض من كلفتها ويؤدي كفاءة المراجع الداخلي ويعزز من مقدرة المراجع الخارجي على إبداء رأيه بشكل أكثر دقة وفعالية. كما تعتمد المراجعة الخارجية إلى حد

[1] جاوحدور رضاء مايو عبد الله، مداخلة بعنوان: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية، بحث مقدم ضمن ملتقى الوطني الأول حول الحوكمة للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 10.

[2] شعباني لطفي، مرجع سابق، ص 38.

[3] عيد بن حامد الشمري، بحث محكم ومقبول النشر في مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، 2010/07/20، ص 9.

كبير على الداخلية حيث أنه أينما وجدت وظيفة المراجعة الداخلية ستوجد بشكل طبيعي وظيفة المراجعة الخارجية لتحدد مدى نظامية وصدق الحسابات التي قدمتها لها المراجعة الداخلية.[1]

تقوم المراجعة بمساعدة الشركة في تحقيق وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية حوكمة الشركات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للشركة، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة إستقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة وإتصالها برئيس لجنة المراجعة. أما المراجعة الخارجية تقوم بإضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده ومرفق بالقوائم المالية الذي أصبح دورها جوهريا وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعرض بين الملاك وإدارة الشركة، كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات ويحد من مشكلة الإنحراف الخلقي في الشركات.[2]

وفي الآونة الأخيرة مع زيادة متطلبات حوكمة الشركات، زادت أهمية العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية فالمراجعين الداخليين قادرين على إكتشاف التلاعب في القوائم المالية وبالتالي فإنه يمكن للمراجعين الخارجيين التشاور معهم بشأن تقييم وتقدير مخاطر التلاعب وهذا ما دفع معهد المراجعين القانونيين الأمريكي إلى إصدار قائمة معايير المراجعة رقم (5)، والتي شجع المراجعين الخارجيين على الإستعانة بأنشطة المراجعة الداخلية عند تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة.

وتعتبر جودة التقارير المالية التي تصدرها الإدارة واحد من أهم أهداف حوكمة الشركات، وتركز عليها المراجعة الخارجية السنوية التي يجريها المراجع الخارجي، وقد حددت المعايير المهنية للمراجعة الخارجية دور وظيفة المراجعة الداخلية في دعم المراجع الخارجي عند تنفيذ مهام عملية المراجعة السنوية.[3]

قد يطلب مجلس الإدارة من المراجع الداخلي تقييم أداء المراجع الخارجي، لتحقيق غرض ما يسعى إليه مجلس الإدارة من وراء ذلك التقييم وفي هذه الحالة لن يكون المراجع الداخلي قادر على القيام بهذا التقييم

[1] هيدوب ليلي ريمة، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات، مذكرة الماستر، تخصص دراسات محاسبة وجباية معمقة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص 57.

[2] محمد قوجيل، بن مالك محمد، مداخلة بعنوان: تأثير التوافق بين عملية الإصلاح المحاسبي وتطبيق حوكمة مبادئ حوكمة على جودة الإفصاح في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 30/29 نوفمبر 2011، ص 522.

[3] هيدوب ليلي، مرجع سابق، ص 59.

إلا إذا قام بالتنسيق بين عمله وعمل المراجع الخارجي، وإيجاد قاعدة وأسلوب للإتصال مع المراجع الخارجي.

ولذلك ينبغي على المراجع الداخلي أن يتبنى اسلوب للإتصال مع المراجع الخارجي، فيما يتعلق بأمور محددة قد يتعين عن المراجع الخارجي بحثها مع مجلس الإدارة الشركة من أجل الحصول على فهم عام بهذه الأمور قبل بحثها مع مجلس إدارة الشركة.[1]

إن كبر حجم الشركات وتوزيعها جغرافيا يحتم على المراجعة الخارجية من زيادة ساعات العمل بما يناسب وطبيعة الشركة لذا وفي ظل وجود مراجعة داخلية كوظيفة لدى الإدارة فهي تراقب مختلف أجزاء هذه الشركة سواء في المنطقة للشركة أو في المناطق الأخرى، إن هذا الشكل يسمح للمراجع الخارجي من توجيه عملية المراجعة في المناطق أو الأجزاء التي لم يشملها برنامج المراجعة الداخلية.[2]

[1] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، مرجع سابق، ص 123.

[2] صديقي مسعود، براق محمد، مداخلة بعنوان إنعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي، بحث مقدم ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09/08 مارس 2005، ص 30.

خلاصة الفصل:

لقد تطورت المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات، فبعد أن كانت تنشأ داخل الشركة مقتصرة خدماتها على الفحص والتقييم بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية، تطورت وأصبحت ترتكز وظيفتها على خدمات التأكيد الموضوعي والاستشاري، من أجل زيادة قيمة الشركة والعمل على تحقيق أهدافها، وتقييم فاعلية إدارة المخاطر، والرقابة وحوكمة الشركات.

فالإدارة أصبحت أكثر من أي وقت تعتمد على المراجعة الداخلية في تحسين عملية الحوكمة، وذلك لما يقوم به المراجعين الداخليين من دور محوري في التحقق، الإستشارة، وإدارة المخاطر، كما أشارت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية إلى أنه يمكن للمراجعين الداخليين تقديم العون للإدارة ومجلس الإدارة في الوفاء بمسؤولياتهم في حوكمة شركات.

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى تقديم إطار نظري حول دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات وفي إطار تدعيم الجانب النظري تم التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي سوف يتم فيه الإعتمادعلى الإستبيان لهذا سوف نحاول إسقاط ما سبق على عينة من المراجعين الداخليين وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

المبحثالأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحثالثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

ترتكز الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة و تحليل دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات محل الدراسة بالاعتماد على الإجابات الواردة من الاستبيان الموزع على المراحعين الداخليين

المطلب الأول:المنهج المستخدم

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس كذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ".[1]

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه : "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة ".[2]

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف واقع ال مراجعة الداخلية و حوكمة الشركات في ا لشركة وتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات.

المطلب الثاني:أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الإستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الإحصائية، وتتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و كذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

أولا: أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في جمع المعلومات على إستمارة الاستبيان كأداة لإستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بالمراجعة الداخلية وحوكمة الشركات.

---

[1] محمد شفيق ،**البحث العلمي ،الخطوات المنهجية لإعداد البحوث** ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر،1990، ص30.

[2] بشير صالح الرشيدي،**مناهج البحث التربوي،رؤية تطبيقية مبسطة**،دار الكتاب الحديث ،الكويت ،2000، ص59.

وتعرف الاستمارة على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية".[1]

تضمن الاستبيان30 سؤالا مقسمة إلى جزأين، حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 17 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 13 سؤال مقسمة على محورين رئيسيينهما:

1. **المحور الأول:المراجعة الداخلية للشركة**

- البعدالأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة و يشمل الأسئلة المرقمة من 1 إلى 5.
- البعدالثاني: المراجعة الداخلية لادارة المخاطر و يشمل الأسئلة المرقمة من 6 إلى 12.
- البعد الثالث: يوجد تكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية و يشمل الأسئلة المرقمة من 13 إلى 17.

2. **المحور الثاني:مساهمةالمراجعة في تفعيل مبادئحوكمة الشركات**

- البعدالرابع:مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات يشمل الأسئلة المرقمة من 18 إلى 30.

ثانيا :الوسائل الإحصائية المستخدمة[2]

لتحليل إجابات أفرادعينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1. **النسب المئوية:** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.
2. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الإستمارة، ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر ونه الواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا إبتداء من 0.6 والثبات يعني أنه هناك إتساق في النتائج عند تطبيق الأداة مرات عديدة.
3. **التوزيعات التكرارية:** تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

---

[1] عبد الله عبد الرحمان، علي بدون،**مناهج البحث الاجتماعي**،دار المعرفة الجامعية،مصر،2002، ص180.

[2] نافد محمد بركات،**التحليل الإحصائي باستخدام SPSS**،قسم الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي،الجامعة الإسلامية، 2006، ص3.

4. **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الإستمارة.
5. **الإنحراف المعياري :** تم إستخدامه للتعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.
6. **معامل الارتباط بيرسون** : وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المحاور،وقوة العلاقة حيث يكون الإرتباط قويا عند إقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند إقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الإرتباط طردي، والإرتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات،وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الإستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر:عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدامSPSS**

المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها

- **مجتمع الدراسة الميدانية:**

تم إختيار مجتمع الدراسة الميدانية من الأشخاص الذين يملكون مؤهلات ومقدرة في الحكم على مختلف العبارات الواردة في الإستبيان سواء الخاصة بالمراجعةالداخلية أو الحوكمةالشركات.

- **عينة الدراسة:**

لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع الإستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 35 استبيان شملت جميع أقسام المراجعةالداخلية لمجموع من الشركات ، وقد اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر لمفردات العينة .

بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 30 استبيان من مجموع 35 استبيان لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 5إستمارات إستبيان لعدم الإجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة،والجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة بإستمارات الإستبيان.

جدول رقم (2): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	الاستبيان	
	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	35	100
عدد الاستمارات غير المجاب عليها	5	%30
عدد الاستمارات الصالحة	30	%70

المصدر : من إعداد الطالبةإعتمادا على الإستبيان

المبحث الثاني:تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث نتعرض إلى صدق وثبات الإستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل وتفسير لها بهدف إختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: إختبار الاستبيان

❖ **صدق الاستبيان :**

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة محمد خيضر ببسكرة،متخصصين في المراجعة الداخلية والحوكمةالشركات من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها وكذلك منهجية وشكل الاستبيان، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان .

❖ **ثبات الاستبيان:**

لقياس ثبات الاستبيان قمنا بحساب معامل (alpha cronbach)

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	**معامل ألفاكرونباخ**

المراجعةالداخليةللشركة	0.66
مساهمة المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات	0.76

المصدر: من إعداد الطالبةإعتمادا على الإستبيان و spss

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات ألفا ك رونباخ تتراوح بين 0.66 و 0.76 لجميع عبارات كل من المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات وهي قيمة مقبولة نسبيا وهذا ما يعني ثبات أداة الدراسة، حيث نشير أن معامل ألفاكرونباخ محصور بين الصفر والواحد حيث أنه كلما كان قريبا من الواحد فذلك يعني وجود ثبات عالي يطمئن إلى صدق أداة الدراسة.

المطلب الثاني:تحليل البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، السن، الوظيفة، سنوات العمل والمستوى العلمي

أولا:الجنس

الجدول رقم (4) :عدد العمال من الذكور والإناث

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	17	60
أنثى	13	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS.

من خلال الجدول رقم(4) نجد أن الفئة الغالبة من الذكور بنسبة 60% أما النسبة الباقية فتمثل الإناث بنسبة 40%.

ثانيا:الوظيفة

الجدول رقم (5):توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية%
محاسب	29	75
محافظ حسابات	1	25

خبير محاسب	0	0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (5) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في فئة محاسب بنسبة 75%،ثم فئة محافظ حسابات بنسبة 25%.

ثالثا : السن- الجدول رقم (6):توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية%
35-25	15	50.5
45-36	11	36.7
55-46	1	3.3
56 فأكثر	3	10
المجموع	30	100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS .

من خلال الجدول رقم (6) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى35 سنة بنسبة50.5%ثم تليها فئة العمال من 36-45 سنة بنسبة36.7%، ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 36 فأكثر بنسبة 10% وأخيرا العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 46-55 بنسبة 3.3%.

رابعا: مدة الخبرة

الجدول رقم (7):توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة

سنوات العمل	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5	8	26.7
5 – 10	9	30
أكثر من 10	13	13
المجموع	30	100

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم سنوات عمل أكثر من 10 سنوات بنسبة 13 ثم تليها فئة العمال الذين لهم سنوات عمل من 5-10 سنوات بنسبة 30%، و أخيرا فئة العمال الذين لهم سنوات عمل تتراوح من 5 سنوات بنسبة 8%.

خامسا: الشهادةالعلمية

الجدول رقم (8):توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية

المستوى العلمي	العدد	النسبة المئوية%
بكالوريا	1	3.3
ليسانس	23	73.3
ماجستير	1	3.3
دكتوراه	1	3.3
تقني سامي	6	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائجSPSS.

من خلال الجدول رقم (8) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم مستوى ليسانس بنسبة 73.3%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم تقني سامي بنسبة 16.7%، وأخيرا فئتي العمال الذين لهم 2.5% الفئتين بكالورياودكتورا وماجيستربنسبة 3.3على التوالي .

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختيار ثباته وصدقه تم توزيعه، حيث سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (spss) الذي يساعدنا في تحديد المتوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري والإتجاه العام لمختلف عبارات المحاور بما في ذلك أبعاد المحور الأول و ثم نتطرق للمحور الثاني ، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(9) :المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي

الإجابة	درجة السلم	المجالات
معارض بشدة	1	1.79 -1.00
معارض	2	2.59- 1.80
محايد	3	4.19- 3.40
موافق	4	4.19 – 3.40
موافق بشدة	5	5.00 – 4.20

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدامSPSS.

تمثل حوكمة الشركات التقاء الممارسات والاجراءات السليمة لادارة الشركات، حيث تعمل هذه الاجراءات و الممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة، وتهدف من خلال عملها الى التقليل من تعارض المصالح وكل من له علاقة مع الشركة، وبسبب تنوع اليات الرقابة على حوكمة الشركات وتعدد مصادرها، فإن تنفيذها يتتطلب وضع اطار شامل لها، يأخذ بعين الاعتبارجميع مصالح المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات، فكل طرف من هذة الاطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة.

إن تقوية وظيفة المراجعة الداخلية بالشكل الذي يجعلها أداة فعالة في دعم حوكمة الشركات داخل الشركات العامة والخاصة، يعزز من الثقة فيها وبالتالي تحقيق إدارة رشيدة، كما يجعل الاقتصاد الوطني قوي وقادرعلى المنافسة وجذب للاستثمارات المحلية والأجنبية. ومن خلال موقعها المتميز في الهيكل التنظيمي للشركة تسعى الى تقييم المخاطر وتحديد الاساليب الملائمة لادارتها والتأكد من أن نظم الرقابة الداخلية تعمل بكفائة وتقييم التوصيات اللازمة التي يحتاجها مجلس الادارة لحماية حقوق المساهمين واصحاب المصالح في الشركة.

وقد حاولنا من خلال تناول موضوع "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات"، معالجة إشكاليةالبحث التي تدور حول موضوع حوكمة الشركات، والتركيز على آلية من بين آلياتها المحورية والمتمثلة في المراجعة الداخلية، التي يمكن لهاالمساهمة في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وذلك إذا أحسن استخدامها في الشركة. وقدتم التوصل إلى مجموعة من النتائج وبناء عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات.

1. النتائج والتوصيات:

من خلال الجانب النظري واتطبيقي، لموضوع الد راسة، تم التو صل لمجموعة من النتائج، والتي تعتبر بمثابة إختبار للفرضيات الموضوعة سابقا. ومن النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري:

- تعمل المراجعة الداخلية على منع و تقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد الحاجة لها، بالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين لتقليل ومنع الأخطاءو تسعى المراجعة الداخلية أيضا إلى الحد الإسراف والضياع الشيء الذي يزيد من المردودية إلى يحسين الأداء يزيد من الكفاءة والفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح للمؤسسة؛

- أن توفر الفهم الكافي لأهداف الشركة لدى المراجع الداخلي، من خلال المعرفة والخبرفي الصناعة التي ينتمي إليها، وامتلاكه للقدرة والكفاءة على فهم طبيعة عمل الشركةوتحديد مناطق الخطورة المحتملة يساهم في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية؛
- إن المعايير الدولية لمراجعة الداخلي تنص على وجوب أداء المراجعالداخلي لمهمة تقييم نظام الرقابة الداخلية، بما يضمن الالتزام بالقوانين، الإجراءات واللوائحالداخلية، مما يحقق الشعور بالراحة لدىالمساهمين وباقي اصحاب المصلحة؛
- تجسد المراجعة الداخلية الفعالية المنشودة من تطبيق الحوكمة وذلك بتفعيل دور أصحابالمصالح في الشركة ضماناً لاستمرارية الحوكمة وتطبيقاتها داخل الشركات؛
- أن إدارة المخاطر تعتبر من أهم ركائز الحوكمة في الشركات من خلال القيام بطمأنةالمساهمين والأطراف ذات العلاقة بأن المخاطر المرتبطة بالشركة يتم السيطرة عليه ومتابعتها قبل حدوثها وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني ومنظم.

2. **التوصيات:**

- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابيفي دعم تطبيقات الحوكمة وإحكام الرقابة على مختلف جوانب أداء الشركة؛
- ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ل دى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة؛
- ضرورة التدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة من قبل الجمعيات المهنية التخصصية لتأهيل المراجعين الداخليين للقيام بأدوارهم في ظل الإطار الجديد لممارسة المهنة لدعم الحوكمة؛
- الدور الكبير الذي لعبه المعايير الدولية للمراجعة الداخلية على بيئة الأعمال، والذي انعكسعلى أداء المراجعة الداخلية، فبالإضافة إلى الفحص والتقييم والتأكيد أصبحت تقوم بتقييم المخاطروتقديم الخدمات الاستشارية بما يضيف قيمة للشركة، والتي تؤدي إلى تطبيق حوكمة؛
- تطبيق حوكمة الشركات يحقق مزايا مختلفة يمكن أن تحل العديد من المشاكلات التي تواجهها الشركات بشكل خاص وبشكل عام.

قائمة المراجع:

1. الكتب:

1) أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، ط 1، الأردن، 2000.

2) إدريس عبد السلام الشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة العربية، ط 4، بيروت، 1996.

3) أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة.

4) بشير صالح الرشيدي،مناهج البحث التربوي،رؤية تطبيقية مبسطة،دار الكتاب الحديث، الكويت 2000.

5) بن علي بلعزوز واخرون، ادارة المخاطر (ادارة المخاطر– المشتقات المالية– الهندسة المالية)، مؤسسة الوراق، الاردن، ط 1، 2013.

6) ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية مصر، 2006.

7) حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات المراجعة في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة الوراق الأردن، بدون سنة.

8) خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

9) خالد ممدوح إبراهيم، حوكمة الأنترنت، دار الفكر الجامعي، ط 1،الإسكندرية، 2011.

10) خلف الله الوردات، المراجعة الداخلي بين النظرية والتطبيق وفق لمعايير الداخلي الدولية، ط 1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.

11) داوود يوسف صبح، دليل المراجعة الداخلي وفق المعايير الدولية، إتحاد المصارف العربية، ط 2 2010.

12) رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد رزيقات، علم تدقيق الحسابات العملي، دار المسير، الأردن، 2011.

13) رضا خلاصي مرام، المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2013.

14) صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي لمصارف التجارية دار اليازوري، 2013.

15) صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال "معايير حوكمة المؤسسات المالية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.

16) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، ط 2، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008/2007.

17) طارق عبد العال حمادى، ادارة المخاطر (افراد- ادارات- شركات- بنوك)، دارالجامعية، الاسكندرية 2007.

18) طارق عبد العال، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2009.

19) عبد الفتاح محمد الصحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية، 2004، مصر.

20) عبد الله عبد الرحمان، علي بدون،مناهج البحث الاجتماعي،دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.

21) عبد الناصر براني ابو شهد، ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية، دار النفائس، الأردن، ط 1 2013.

22) عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007/2006.

23) عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الحديثة، الدار الجامعية، مصر 2006/2005.

24) عطاالله سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والمراجعة في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية، الأردن 2009.

25) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

26) غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، ط 1، دار المسير، 2006، الأردن.

27) محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، ط 1، القاهرة، 2005.

28) محمد التهامي، طواهري مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط 2، 2005.

29) محمد السيد سرايا، اصول وقواعد المراجعة والمراجعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.

30) محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية مصر، 2005/2004.

31) محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1990.

32) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.

33) مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي الأردن، 2013.

34) المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات– تدقيق المصارف والشركات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، بحوث وأوراق عمل مؤتمر العربي الأول "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات" المنعقد في الشارقة، مصر، 2009.

2. المقالات:

35) آلان عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45 شتاء 2010.

36) عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات (حالة السعودية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، مجلة 22 العدد 1، 2008.

37) عيد بن حامد الشمري، بحث محكم ومقبول النشر في مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية 2010/07/20.

38) عيد بن حامد الشمري، مجلة المحاسبة، الملتقى السعودي الأول لرؤساء أقسام المحاسبة بالجامعة السعودية، العدد 56، 2013.

3. الملتقيات:

39) بلعادي عمار، جاوحدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح (المحور الثاني: مبادئ و ممارسات الحوكمة المحاسبية)، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وآفاق)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، أيام 07–08 ديسمبر 2010.

40) بوقرة رابح، غانم هاجر، مداخلة بعنوان: الحوكمة مفهوم والأهمية، بحث مقدم ضمن ملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 07/06 ماي 2012.

41) جاوحدور رضاء مايو عبد الله، مداخلة بعنوان: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية، بحث مقدم ضمن ملتقى الوطني الأول حول الحوكمة للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

42) دادن عبد الغني، سعيد تلي، مداخلة بعنوان: فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012.

43) صديقي مسعود، براق محمد، مداخلة بعنوان إنعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي، بحث مقدم ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09/08 مارس 2005.

44) عاشور مزريق، صورية معموري، مداخلة بعنوان: حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلومالتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012.

45) عمر عبد الصمد، حسين يرقي، مداخلة بعنوان دور المراجعة الداخلي في ادارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة الشركات، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول مهنة المراجعة في الجزائر الواقع والافاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ايام 11-12 اكتوبر 2010.

46) فريد عبه، مريم طبني، مداخلة بعنوان: دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012.

47) قريشي العيد، وليد بن تركي، مداخلة بعنوان: دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من

الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012.

48) محمد قوجيل، بن مالك محمد، مداخلة بعنوان: تأثير التوافق بين عملية الإصلاح المحاسبي وتطبيق حوكمة مبادئ حوكمة على جودة الإفصاح في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 30/29 نوفمبر 2011.

49) مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، مداخلة بعنوان: فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 06-07 ماي 2012.

50) مناور حداد، مداخلة بعنوان: دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية، بحثمقدمضمنفعالياتالمؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، أيام 16/15 تشرين الأول، 2008.

4. المذكرات والأطروحات (منشورة وغير منشورة):

51) إبراهيم إسحاق شمان، دور إدارات المراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

52) ابراهيم رباح ابراهيم المدهون، دور المراجعة الداخلي في تفعيل ادارة مخاطر في االمصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في محاسبة وتمويل الجامعة الاسلامية غزة، 2011.

53) براهمة كنزة، دور المراجعة الدّاخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كليةالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2013،2-2014.

54) شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

55) صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير تخصص فرعنقودومالية، في العلوم المالية، كليةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير جامعة الجزائر، بدون سنة، ص: 92-93.

56) عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

57) عمر على عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة الماجستير في قسم علوم تسيير، المدية، 2009..

58) عيادي محمد أمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

59) لخضر اوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات،مذكرة ماجستر ، تخصص إقتصاد وتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009.

60) مونة هجيرة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

61) نافد محمد بركات،التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية، 2006.

62) نبيه توفيق المرعى، دور لجنة المراجعة في تحسين وظيفة المراجعة الداخلي في شركات التأمين الأردنية، مذكرماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة جدار، الأردن 2009.

63) هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، نيل الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2009.

64) هيدوب ليلي ريمة، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات، مذكرة الماستر، تخصص دراسات محاسبة وجباية معمقة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012/2011.

65) وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

66) يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة المراجعة الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

5. مواقع الأنترنت:

67) http://www.startines.com/?t=18368828;14-03-2015;12:15.

الجمهـــورية الجزائـــرية الديمقـــراطية الشعبيـــة
وزارة التعليـــم العـــالي والبحـــث العلمـــي
جـــامعة محـــمد خيضـــر – بسكرة –
كـــلية العلـــوم الاقتصـــادية والتجـــارية وعلـــوم التسييـــر
قســـم: العلوم التجاريـــة

إستبيان

لبياندورالمراجعةالداخليةفيتفعيلحوكمةالمؤسسات

دراسةتطبيقيةعلىأقسامالمراجعةالداخلية

الأخالكريم،الأختالكريمة...

السلامعليكمورحمةاللهتعالىوبركاته

تحيةطيبةوبعد...

تقومالطالبة"**خيزار كلثوم**" بإعدادبحثأكاديميتكميليللحصولعلىشهادةالماسترتخصص"فحصمحاسبي"، بعنوان: "دورالمراجعةالداخليةفيتفعيلحوكمةالشركات".

ونوجهعنايةسيادتكمأنجميعالمعلوماتالتيسيتمالحصولعليهاسوفتستخدملغرضالبحثالعلميفقط،كماأنتعاونكممعناي عززالبحثالعلميفيالجزائر،ويساعدفيبياندورالمراجعةالداخليةفيتفعيلحوكمةالشركات،لذلكأرجومنسيادتكمالتكرمبالإج ابةعلىأسئلةالاستبيانبدقة،معالعلمبأنصحةنتائجالإستبيانتعتمدبدرجةكبيرةعلىصحةإجابتكم.

•البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: [25-35][36-45][46-55][56 فما فوق]

3. الشهادة العلمية: بكالوريا ليسانس ماجستير دكتوراه

تقني سامي

4. الوظيفة: محاسب محافظ حسابات خبير محاسب

5. المؤسسة التي تنتمي إليها:.....

6. مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الرجاء وضع علامة(x) أمام العبارة المناسبة لكل من العبارات التالية:

المحور الأول: التدقيق الداخلي داخل الشركة

1 -تقييم لنظام الرقابة الداخلية في الشركة

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
01	تقوم إدارة المراجعة بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المراجع الداخلي لمعرفة مدى دقتها.					
02	يتوفر لدى موظفي قسم المراجع الداخلي الفهم الكافي لنظام الرقابة الداخلية و إجراءاته وعناصرها					
03	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقويم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجود فيها وتصحيحها					
04	يكشف المراجع الداخلي أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية من خلال المتابعة المستمرة لأنشطة الشركة					
05	يلتزم المراجع الداخلي بإجراءات الرقابة الداخلية للحصول على معلومات ذات مصداقية					

2- المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
01	يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناءا على دراسة المخاطر التي تواجه الشركة					
02	يشمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر.					
03	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بدور فعال في إدارة المخاطر من خلال تحديد وتقويم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل الشركة.					
04	يقوم المراجع الداخلي بتقديم الدعم الفعال والمشاركة في عملية إدارة المخاطر.					
05	يقومالمراجعالداخلي بالتركيز على المخاطر الهامة وتحديد عملية إدارة المخاطر داخل الشركة.					
06	يقومقسم المراجعةالداخليبترتيبالمخاطرحسبدرجةالخطورةوأولويات مواجهاتها.					
07	يقومالمراجع الداخليبتنسيقعمليةإعدادتقريرالمخاطرالمقدملمجلسالإدارة ولجنةالتدقيق.					

3- يوجد تكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

01	يعمل المراجع الخارجي على تقييم عمل المراجعة الداخلية مما يساعد في تطوير وتحسيين أدائها.					
02	تعمل المراجعة الخارجية على إكتشاف نقاط الضعف في الأنظمة التى لم يكتشفها المراجع الداخلي.					

03	يساعد وجود المراجعة الخارجية إلى جانب المراجعة الداخلية على إكتشاف أي قصور أو إهمال أو تصرف غير قانوني.					
04	يستفيد المراجع الداخلي من خبرة المراجع الخارجي للقيام بعمله بكفاءة و فعالية					
05	يقترح المراجع الخارجي التوصيات و المعالجات المناسبة للمشاكل التي تواجه المراجع الداخلي.					

المحور الثاني: مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
01	يتمتوزيعالمسؤولياتوفققوانينوإجراءاتالعملالدّاخليةوالتيتخدم المصلحةالعامة.					
02	تتمتعكلمناهيئاتالإشرافيةوالرقابيةوالتّنفيذيةالمسؤولةعنتنفيذ القانونبالسلطةوالنّزاهة.					
03	أحكاموقراراتالهيئاتالإشرافيةوالرقابيةوالتّنفيذيةالمسؤولةعنتنفيذ القانونتكونفيالوقتالمناسبوتتميّزبالشفافيةمعتوفيرالشرح الكافيلها.					
04	للمساهمالوحيدالحقفيالحصولعلىالمعلوماتالمتعلقةبالشركةفي الوقتالمناسبوبشكلمنتظم.					
05	للمساهمالحقفيالحصولعلىتعويضفيحالانتهاكحقوقه وتعرضهاللمخاطرومحاسبةالمتسببينفيذلك.					
06	لأصحابالمصالحبمافيهمالعاملينالحقفيالحصولعلىتعويض مناسبفيحالانتهاكحقوقهم.					

07	يتمالإفصاحفيالوقتالمناسبعنالوضعالمالي للشركة،أداءها، والرقابةفيهاوحقوقالملكية.					
08	يتمالإفصاحعنسياسةمكافآتأعضاءمجلسالإدارةوالمديرين التّنفيذيناالأساسيين.					
09	يتمالإفصاحعنالمخاطرالجوهريةالمتوقعة.					
10	تتوفرقنواتنشرالمعلوماتمنأجلتمكينالجهاتالمستفيدةمن الوصولإليهابشكلعادلوبكلفةمنخفضةوفيالوقتالمناسب.					
11	منمهامجلسالإدارةأنيضمنالالتزامبالقوانينوالتّعليماتالسارية ويتبعفيذلكمعاييرعاليةللأخلاق.					
12	يسعىمجلسالإدارةلحمايةمصالح الشركةوالمساهم.					
13	يقومجلسالإدارةباختياركبارالمديرينوتحديدمكافآتهمومتابعةأدائهموإعفائهمعندالضّرورة.					