

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

الشعبة : العلوم المالية والمحاسبة

## دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

تحت إشراف الأستاذ :

بن حمو عبد الله

مقدمة من طرف الطالب :

بلمصطفى إسماعيل

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بلعياشي بومدين الغوثي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد سعيد محمد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2017/2018

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقني في انجاز و إتمام هذا العمل المتواضع فله  
الحمد كثيرا طيبا مباركا.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف (بن حمو عبد الله) بما  
قدم لي من نصائح وتوجيهات، وعلى تواضعه وصبره وحرصه على  
إتمام وإخراج هذا العمل العلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى الوالدين وإلى الأصدقاء والأحبة .

في الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز

هذه المذكرة.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أغلى من في الوجود إلى

الوالدين

وإلى جدي و جدتي و أهلي الطيبين

وإلى جماعة سيدي يحيى الذين أعطوني نفسا جديدا في الحياة

وإلى كل مواطن عاش من أجل الجزائر و لأجل الجزائر

وإلى كل باحث و طالب علم .

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

إسماعيل

## فهرس المحتويات

	الشكر
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال
أ - ج	مقدمة عامة
17-2	الفصل التمهيدي: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية و حوكمة الشركات
2	اولا : الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية
7	ثانيا: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات
13	ثالثا: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات و المراجعة الداخلية و العلاقة بينهما
44-19	الفصل الأول : الإطار العام للمراجعة الداخلية
19	تمهيد
20	المبحث الأول : ماهية المراجعة الداخلية
20	المطلب الأول: نشأة و مفهوم المراجعة الداخلية
22	المطلب الثاني: أهمية واهداف المراجعة الداخلية
25	المطلب الثالث : خصائص و انواع المراجعة الداخلية
28	المبحث الثاني : الإجراءات العملية لتنفيذ مهمة المراجعة الداخلية
28	المطلب الأول : خطوات تنفيذ مهنة المراجعة الداخلية
31	المطلب الثاني : تقنيات المراجعة الداخلية
34	المطلب الثالث : معايير المراجعة الداخلية
37	المبحث الثالث : إدارة المراجعة الداخلية
37	المطلب الأول: خلية المراجعة الداخلية
38	المطلب الثاني: موضع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي
40	المطلب الثالث: تنظيم إدارة المراجعة الداخلية
44	خلاصة الفصل
72 - 46	الفصل الثاني : إنعكسات المراجعة الداخلية على تطبيق حوكمة الشركات
46	تمهيد

47	المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات
47	المطلب الأول : العوامل التي ساهمت في ظهور حوكمة الشركات
49	المطلب الثاني : نشأة وتعريف حوكمة الشركات
51	المطلب الثالث : أهمية حوكمة الشركات و أهدافها
54	المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات
54	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات
57	المطلب الثاني : ركائز حوكمة الشركات و محدداتها
61	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
63	المبحث الثالث :إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات
63	المطلب الأول: دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية
66	المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في تحسين عمليات إدارة المخاطر
69	المطلب الثالث :دور المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات
70	المطلب الرابع :إطار مقترح لتطوير فعالية المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات
73	خلاصة الفصل
74	الخاتمة العامة
	المراجع

### قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
25	أهداف المراجعة الداخلية	(1-1)
38	موضع إدارة المراجعة الداخلية وفقا للجنة المراجعة	(2-1)
39	موضع إدارة المراجعة الداخلية وفقا للإدارة العليا	(3-1)
40	مطالب المنافسة على وضيعة المراجعة الداخلية	(4-1)
41	تنظيم المراجعة الداخلية المركزية	(5-1)
41	تنظيم المراجعة الداخلية اللامركزية	(6-1)
42	تنظيم المراجعة الداخلية المختلطة	(7-1)
51	خصائص حوكمة الشركات	(1-2)
53	أهمية حوكمة الشركات	(2-2)
56	مبادئ حوكمة الشركات	(3-2)
62	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	(4-2)
64	نظام الرقابة الداخلية	(5-2)

تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، وكذلك الإفلاسات التي تعرضت لها العديد من الشركات الكبرى في العالم مثل شركة انرون للطاقة وشركة آرثر أندرسون للمراجعة سنة 2001 . ومع انتشار الشركات العملاقة و المتعددة الجنسيات في العديد من دول العالم، اتجهت هذه الأخيرة نحو رفع القيود والحواجز الجمركية لاستقطاب أكبر حجم ممكن من رؤوس الأموال و الاستثمارات، من خلال الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات التي أصبحت تمثل معيارا لوجود بيئة استثمارية شفافة و واضحة المعالم، و لقد أصبحت الشركات مطالبة بتطوير و تحسين أدائها و ايجاد أنظمة رقابية قوية و متطورة تمكنها من القيام بمسؤولياتها المختلفة وتساعد على الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية، حيث أنه رغم امتلاك الإدارة للمهارات وقدرات وإمكانيات إلا أنها لا تستطيع أن تلم بكل الجوانب المتعلقة بنشاط الشركة. هذا ما دفع بإدارات ومجالس إدارات الشركات إلى الاستعانة بخدمات أشخاص تتوفر لديهم الكفاءة العلمية و الخبرة العملية، ويتسمون بالاستقلالية في آرائهم ونظرتهم للأمور ليقوموا بالمتابعة والرقابة المستمرة لكافة أوجه نشاط الشركة، وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لذلك، وهؤلاء الأشخاص هم المراجعون الداخليون.

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى أهم آليات الرقابة التي يتم الاعتماد عليها لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وذلك لما توفره المراجعة الداخلية من الاستشارات والتحليلات و الاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات، وإجراءات إدارة المخاطر وتقويم نظام الرقابة الداخلية التي يحتاج إليها مجلس الإدارة لحماية حقوق المساهمين و أصحاب المصالح بالشركة.

### 1- الإشكالية:

و على ضوء ما سبق يتم صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل حوكمة الشركات؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يمكن اعتبار المراجعة الداخلية كأحد أطراف حوكمة الشركات؟
- كيف يمكن تطبيق حوكمة الشركات بواسطة المراجعة الداخلية ؟
- ما علاقة المراجعة الداخلية بالرقابة الداخلية؟

### 3- الفرضيات:

كإجابات مبدئية للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تقوم المراجعة الداخلية على الرقابة على العمليات المالية والإدارية داخل الشركة مما يساهم في تطبيق حوكمة الشركات.
- يتم تطبيق حوكمة الشركات عن طريق وضع خلية خاصة بالمراجعة الداخلية تسهر على رقابة أعمال الشركة المالية والإدارية.
- تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة داخل الشركة وتمثل أحد عناصر الرقابة الداخلية.

#### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- أن المزيد من الانفتاح الاقتصادي يؤدي إلى استقطاب الشركات الأجنبية إلى الجزائر، مما يتطلب توفير بيئة استثمارية تتسم بالشفافية والحرص على ضمان وحماية مصالح المساهمين وكل الأطراف التي لها مصلحة بالشركة، من خلال تطبيق آليات الرقابة الكفيلة بتحقيق ذلك؛
- إبراز الدور الهام للمراجعة الداخلية وإسهامها في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، الأمر الذي يؤدي للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها الشركات وكذا الرفع من مستوى أدائها.

#### 5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ و الخصائص الجيدة لإدارة الشركات.
- محاولة تحديد الكيفية التي تمكن المراجعة الداخلية من إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.
- محاولة الوقوف على أن نجاح حوكمة الشركات متعلق بجودة المراجعة الداخلية .

#### 6- أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى أسباب اختيار الموضوع من خلال ما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص تدقيق و مراقبة التسيير؛
- الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات خصوصا في ظل التطورات الحالية؛
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية لقللة الدراسات التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل حوكمة الشركات.

#### 7- المنهج المتبع في الدراسة:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة ويهدف الالمام بمختلف جوانب البحث واختبار صحة الفرضيات، سيتم دراسة البحث وفق المنهج الوصفي، قصد وصف المراجعة الداخلية و حوكمة الشركات، وكذا المنهج التحليلي لتحليل دور المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق حوكمة الشركات.

8- هيكل الدراسة:

قصد الامام بجوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصل تمهيدي و فصلين ، الأول والثاني خصصناه للدراسة النظرية أما الفصل التمهيدي خصصناه لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع الفصل التمهيدي الذي تم التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة حيث قسم إلى ثلاث دراسات، الأولى الدراسات المتعلقة بجانب المراجعة الداخلية ،أما الثانية الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات، وأما الثالثة الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية .

الفصل الأول بعنوان " الإطار العام للمراجعة الداخلية " حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول ماهية المراجعة الداخلية كما تم التطرق إلى الإجراءات العملية لتنفيذ مهمة المراجعة الداخلية في المبحث الثاني ،أما المبحث الثالث خصصناه لإدارة المراجعة الداخلية.

أما الفصل الثاني " انعكاسات المراجعة الداخلية على تطبيق حوكمة الشركات "قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول ماهية حوكمة الشركات، وفيما يخص المبحث الثاني تطرقنا إلى أسس حوكمة الشركات، أما المبحث الثالث خصص لإسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات.

الفصل التمهيدي  
الدرسات السابقة التي  
تناولت موضوع المراجعة  
الداخلية وحوكمة  
الشركات

الفصل الأول

الإطار العام للمراجعة

الداخلية

تمهيد:

إن التطور العلمي و التكنولوجي الذي ظهر بوضوح في العصر الحالي و ما أصاب قطاع الأعمال من تطور كبير وأيضا ظهور شركات متعددة الجنسيات، أدى للحاجة الماسة لمعلومات موثوقة فيها و دقيقة حول نشاط الشركات وذلك عن طريق أداة إدارية تعمل على مساندها في العملية الرقابية، والتي تعطي ثقة أكبر لأصحاب المشروع والمستفيدين منه بأن أعمالهم يتم إنجازها وفقا لما هو مخطط له و وفق الأنظمة والقوانين، و أن أصول و التزامات الشركة حقيقية و يتم المحافظة عليها، فتتمدها بالتقارير من أجل معرفة الإختلالات و الأخطاء التي تحدث في الشركة، و بالتالي تستطيع الإدارة إتخاذ قراراتها بناءا على المعطيات التي توفرها لها هذه الجهة والمتمثلة في وحدة المراجعة الداخلية.

و منه فإن الشركات اليوم بحاجة إلى وجود وحدات للمراجعة الداخلية بها، إذ أنها تمتاز بكون حجمها و تشعب عملياتها بدرجة يصعب عليها أن تتمكن الإدارة العليا للشركة من الرقابة على جميع العمليات و الأنشطة بداخلها، فلا يكفي أن تقوم الإدارة العليا بوضع أنظمة رقابية تضبط بها العمل داخل الشركة وأن تضع القوانين واللوائح التي تحكم عمل الموظفين لديها وإنما لابد من وجود من يقوم بمتابعة هذه الأنظمة للتأكد من أنها تعمل بكفاءة و فعالية .وكذلك تتأكد من التزام الموظفين داخل الشركة بالقوانين والتعليمات و اللوائح التي تقوم الإدارة العليا بتعميمها عليهم.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول : ماهية المراجعة الداخلية .
- المبحث الثاني : الإجراءات العملية لتنفيذ مهمة المراجعة الداخلية
- المبحث الثالث :إدارة المراجعة الداخلية

## المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نشأة المراجعة الداخلية، ومفهومها وكذا أهميتها وأنواعها المختلفة.

## المطلب الأول: نشأة و مفهوم المراجعة الداخلية :

اولا :نشأة المراجعة الداخلية<sup>1</sup> :

لقد أدى تعقد و توسع أنشطة الشركة إلى ظهور الحاجة إلى المراجعة الداخلية والتي ظهرت بعد المراجعة الخارجية بوقت طويل، وأدى اهتمام إدارة الشركة بالتعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها وتنفيذهم لسياستها وتوجيهاتها إلى ضرورة وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها يطلق عليه اسم المراجع الداخلي.

المراجعة الداخلية مهنة جديدة إذا ما قورنت بالمراجعة الخارجية بحيث يرجع ظهورها إلى الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أثرت سلبا على المؤسسات و أدت إلى ضرورة المراقبة الدقيقة للحسابات بهدف تخفيض تكاليف المراجعة الخارجية، ورغم اعتماد المؤسسات الأمريكية على مكاتب المراجعة الخارجية التي كانت مهمتها المصادقة على الحسابات السنوية، ظهرت الحاجة إلى وسيلة لتخفيض مبالغ المصاريف الناتجة عن كثرة الأعمال التحضيرية التي يقوم بها المراجع الخارجي من جرد، تحليل الحسابات، وتم اقتراح القيام بهذه الأعمال من طرف أشخاص من داخل الشركة .

ومنه ظهر المراجعين الداخليين بما أنهم يقومون بأعمال المراجعة دون تقديم نتائج أعمالهم، واقتصر عملهم على مساعدة المراجعين الخارجيين والمساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة أي تخفيف نفقات الشركة ومنه ولدت الكلمة وليس المهنة أدى الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة I.I.A سنة 1941<sup>2</sup> .

حيث اقتضت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر على الناحية المالية والمحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، وكذا التأكد من سلامة إدارة أصول المؤسسة، غير أنه اتسع نطاقها وأصبحت تغطي مختلف الوظائف في المؤسسة، وتعمل بصفة مستقلة عن بقية الإدارات الخاضعة للرقابة الداخلية، بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية في متابعة تنفيذ المهام ومد الإدارة العليا بصفة مستمرة بالحقائق والمعلومات التي تعكس اثر القرارات الإدارية التي سبق اتخاذها على تنفيذ المهام ونتائج النشاط داخل الأقسام، بحيث تعتمد عليها الإدارة العليا أساسا فيما تتخذه من قرارات جديدة سواء أكانت متصلة بتصحيح الأوضاع القائمة أو بتنفيذ سياسة جديدة وإهتم بوضع معايير المهنة وعقد امتحانات تأهيلية تمنح على إثرها شهادة مراجع داخلي معتمد<sup>3</sup> .

تعتبر هذه الوظيفة حديثة الاستعمال في الجزائر، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1998 الذي ينص

<sup>1</sup> Jaque Renard, *théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, 3eme édition, France 2000, P : 27.

<sup>2</sup> فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد الملك، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 81

<sup>3</sup> فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد الملك، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

على أنه " يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظيم و تدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في الشركة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها"<sup>1</sup>

كما تنص المادة 40 من القانون 01/91 أن المؤسسات الاقتصادية العمومية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة المؤسسات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ.<sup>2</sup>

ثانيا: تعريف المراجعة الداخلية :

سنحاول في هذا المطلب تقديم أهم التعاريف التي قدمت للمراجعة والتي هي:

**التعريف الأول<sup>3</sup>** : يعرف مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية المراجعة الداخلية على أنها "وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين، وتتناول الفحص الانتقادي المنظم والتقييم المستمر للخطط والسياسات و الاجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات و الأقسام المختلفة بهدف التحقق من مدى الإلتزام بهذه الخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة ومدى كفاءتها وفعاليتها وأداء الإدارات و الأقسام".

**التعريف الثاني<sup>4</sup>** : أما المعهد الفرنسي للمراجعين والمستشارين الداخليين (IFACI) المراجعة الداخلية على أنها "نشاط تقييمي مستقل، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة وبالتالي فهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى".

**التعريف الثالث<sup>5</sup>** : المراجعة الداخلية هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة، تعبّر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية، لتقييم مدى تماشي النظام مع متطلبات الإدارة والعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى".

**التعريف الرابع<sup>6</sup>** : أما في عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية و تم تعريفها على أنها: نشاط مستقل موضوعي، تأكيدي و استشاري مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة و لتحسين عملياتها، و هو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم و دقيق لتقييم و تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة وحوكمة الشركات.

**التعريف الخامس<sup>7</sup>** : المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل وموضوعي، يعطي ضمان عن درجة تحكم المؤسسة في عملياتها، كما يقدم توصيات ونصائح للإدارة العليا، ويعمل على خلق قيمة مضافة ومساعدة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها المسطرة من خلال تقييم منهجي وتقديم مقترحات للحد من المخاطر وتعزيز الحوكمة".

ومن خلال التعاريف السابقة للمراجعة الداخلية يمكننا استخلاص ما يلي:

<sup>1</sup> عيادي محمد أمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، 2007/ 2008 ص102

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20 المؤرخة في 27/04/1991 ص 112

<sup>3</sup> خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفق لمعايير التدقيق الدولية، الواروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، - الأردن 2006 ، ص139

<sup>4</sup> عمر عي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدينة، 2009/2008 ص52

<sup>5</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دارالصفاء، عمان الأردن، 2000، ص.61

<sup>6</sup> عمر عي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره ص52

<sup>7</sup> Jaques. R et Sophie N **audit interne et contrôle de gestion** , Groupe Eyrolles, Paris. France, 2011, p, 20.

1. نشاط داخلي مستقل في المؤسسة .
2. المراجعة الداخلية تعتبر من أهم عناصر الرقابة الداخلية في المنشأة.
3. وظيفة مستقلة داخل المؤسسة غير أن هذا الاستقلالية نسبية وليست مطلقة أنها تابعة لإدارة العليا.
4. الغرض منها التحقق من تطبيق السياسات المسطرة من طرف المؤسسة.

#### المطلب الثاني: أهمية واهداف المراجعة الداخلية :

إن الغرض الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المشروع على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة، وذلك بتزويدهم بتحليل موضوعية للبيانات وتقارير صحيحة على نشاط المشروع بوجه عام، فكان صفة الشمول هنا من صفات المراجعة الداخلية، فهي تختص بمس نشاط من أنشطة المشروع في النواحي التي تتراد الإدارة جدواها في سبيل إثناء مسؤولياتها.

#### أولاً: أهمية المراجعة الداخلية:

نشأ التدقيق الداخلي وتطور مع تزايد الحاجة إليه للمحافظة على الموارد المتاحة، واطمئنان مجلس الإدارة الى ساحة العمل، وحاجتها إلى بيانات دورية دقيقة لمختلف النشاطات، من أجل اتخاذ القرار المناسب واللازم لتصحيح الانحرافات ، ورسم السياسات المستقبلية. لقد تبوأت وظيفة المراجعة الداخلية مكانة في معظم المؤسسات والشركات، وارتبطت بمعلى مستويات التنظيم،

اهميتها من حيث النشاط<sup>1</sup> :

- 1- نشاط تقييمي: تعتبر كمنشآت تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها، وتطوير أقصى كفاية إنتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تظافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطورها وازدياد أهميتها.
  - 2- نشاط وقائي: تعتبر كمنشآت وقائي من خال تدقيق الاحداث والوقائع الماضية.
  - 3- الانشائية: تشمل التاكيد من كل نشاط من أنشطة المنشأة، وذلك من خال وضع برامج للمراجعة .
- لقد تطور هذا المفهوم للمراجعة الداخلية بعد عام 2000 ، وظهر المفهوم الجديد على أنه نشاط تايدي واستشاري مستقل وموضوعي إضافة قيمة المنشأة ..الخ.
- أ- نشاط تايدي يعني اطمئنان الادارية بان المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومه ويتم التعامل معها بشكل مناسب.
- ب- نشاط استشاري: تزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة اتخاذ القرارات .
- ت- نشاط مستقل: بارتباطه على مستوى إداري داخل التنظيم.
- ث- نشاط موضوعي: وذلك باداء الاعمال الموكله إليه.

<sup>1</sup> رشام نسيم، أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أنلي محمد أولحاج، البويرة، 2013، ص86

أهميتها من حيث الجهات المستفيدة<sup>1</sup>: تعتبر المراجعة الداخلية مهمة بالنسبة للمستثمرين وأصحاب الأموال الذين يتميزون باستعمالهم للبيانات والقوائم المالية في اتخاذ القرارات، ومن المستفيدين من المراجعة نذكر:

#### 1- مسيرو الشركات

يتجه مسيرو المؤسسات بدرجة كبيرة للتأكد من أنّ الأهداف المسطرة قد تمّ بلوغها والتحقق من أن نظام المتابعة والمراجعة الدورية للحسابات المقدمة عبارة عن معلومات مقنعة وصادقة والتي يمكن أن تؤخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات التسييرية.

#### 2- المساهمون وملاك الشركة

يتجه اهتمام المسيرين إلى نتائج المراجعة الداخلية وهذا للتأكد من:

- قدرة تسيير المسؤولين؛
- الاستغلال الجيد والأمثل للأموال المستثمرة قبل الالتزام بقرارات جديدة؛
- الكشف عن أخطاء الغش ومنع حدوثها أو على الأقل الحد من انتشارها.

#### 3- الدائنون والموردون

إن سلامة المركز المالي تعطي الثقة المطلوبة في المعاملات والتي تتم بين الشركة، و متعاملها و دائنيها حيث يمكن أن يستعينوا برأي المراجع في القوائم المالية والمركز المالي، كما أن درجة السيولة والربح تعدان ذات أهمية قصوى لهم وبالتالي فهي تعتبر كأساس لتقرير سلامة الحالة المالية أو اتجاههما.

#### 4- الغير

المستثمرون: تلعب المراجعة الداخلية دور هاما بالنسبة للمستثمرين، فهي تتقدم كضمان أساسي لطلب القروض والتحرك في حالات العسر المالي أو قرار الإفلاس أو في حالة استثمارات إضافية؛

الهيئات الحكومية: تؤسس هيئات الدولة سياستها المتعلقة بالتخطيط، المراقبة، الضريبة على قاعدة التقرير المعد من طرف المراجع وكذا لحماية المؤسسات وخاصة العمومية منها بتوفير نظام رقابة داخلية سليم .

إدارة الضرائب: إن احترام النصوص التشريعية، والقانونية وكذا المبادئ المحاسبية المقبولة بصفة عامة تسمح بتحقيق خاصية المصدقية والثقة في الحسابات أمام إدارة الجباية وكذا لتحديد الوعاء الضريبي وإعطاء المصدقية للتصريحات الضريبية.

وعليه، يمكن الوقوف على أهمية المراجعة الداخلية من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفائتها حتى يتسنى لمستعملها اتخاذ أنجع القرارات وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات غير السليمة.
- إعطاء مصداقية لما تقدمه الشركة من بيانات ومعلومات محاسبية لمالكي المؤسسات والمساهمين في رأس مالها .

<sup>1</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 97

<sup>2</sup> نقاز محمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2007، ص: 92

- الموردون والمتعاملون مع الشركة فهم كذلك يهتمون بنتائج المراجعة حتى يتع رفوا على مدى سلامة مركزها المالي السيولة المتاحة لديها، الشيء الذي يزيد من ثقتهم في استرجاع حقوقهم ويزيد من اتساع مجال المعاملات مع هذه الشركة.

ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية<sup>1</sup>:

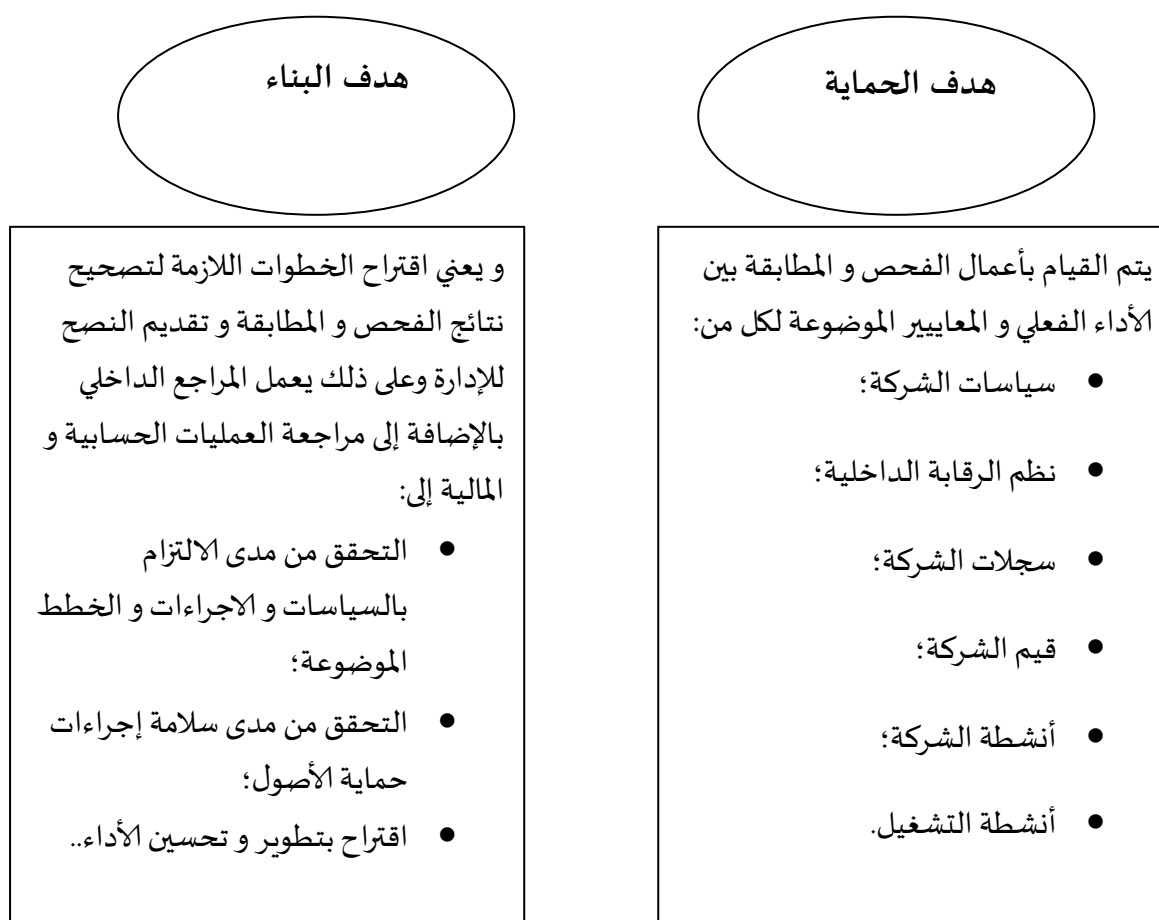
لقد تطورت أهداف المراجعة الداخلية و أصبحت تتماشى مع التطورات الاقتصادية الحديثة حيث تطورت من اكتشاف الأخطاء و الغش و التلاعبات و أصبحت تهتم بكل النشاطات و الوظائف في الشركات، حيث يمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين هما:

- حماية ممتلكات الشركة و مصالحتها: يسعى المراجع الداخلي إلى حماية مصالح الشركة و ممتلكاتها من الغش و الأخطاء و الضياع و الانحراف باستخدام إجراءات ملائمة كما يسعى إلى إظهار نواحي الضعف عن طريق فحص دقة البيانات المحاسبية ويعتمد لتحقيق هذا الهدف برنامج مراجعة النواحي المالية والمحاسبية عن طريق المراجعة المالية، و تتضمن فحص كل من النظام المحاسبي والرقابة الداخلية للتأكد من سلامتها و فعاليتها من حيث التصميم و التنفيذ و اختيار السجلات المناسبة و القوائم المالية و تحقيق عناصر المركز المالي.

- البناء و الإصلاح: عن طريق تقديم توصيات لإجراء التعديلات اللازمة على نواحي النشاط، و تعتمد في هذا المجال على قياس و تقييم ومراجعة خطط و سياسات و إجراءات الإدارة عن طريق القيام بمراجعة خاصة تتعلق بمختلف نشاطات الشركة وهو ما يعرف بمراجعة الأعمال و التي تهدف إلى تقييم مدى تخصص قسم أو نشاط معين للبرنامج المسطر من طرف الإدارة.

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2002، ص: 96

الشكل رقم (1-1): أهداف المراجعة الداخلية



المصدر: فتحي رزق السوافيري، ، أحمد عبد الملك، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص2

المطلب الثالث: خصائص و انواع المراجعة الداخلية :

✓ اولاً : خصائص المراجعة الداخلية<sup>1</sup> :

- 1- المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة عن بقية النشاطات والعمليات التي تخضع لفحص المراجع الداخلي، وهذا الاستقلال يعد حجر الزاوية في موضوعية نتائج وتوصيات المراجع الداخلي ومدى ملائمتها وقبولها والاعتماد عليها وبدون هذه الاستقلالية تكون نتائج وتوصيات المراجع الداخلي بعيدة عن الموضوعية وتعتبر فيها شيء من التحيز للنشاطات التي تشارك فيها<sup>2</sup>.
- 2- تختص وظيفة المراجع الداخلي بمهمة فحص جميع الأنشطة في المؤسسة.

<sup>1</sup> Jacques Renard, Ibid , 3ème édition, page : 27-30.

<sup>2</sup> محمد نصر الهواري و محمد توفيق محمد. اصول المراجعة و الرقابة الداخلية التاصيل العلمي و الممارسة العملية . مكتبة الشباب القاهرة 1998 ص 118.

- 3- اتسعت مهام ومسؤوليات المراجع الداخلي الصادرة سنة 1994 من قبل المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين يلاحظ أن المعهد الأمريكي للمراجعين أو المدققين الداخليين حاول التوسع في مفهوم المراجعة الداخلية لدرجة وصفها بأنها رقابة إدارية وأن هذا التوسع له ما يبرره من وجهة نظر المعهد حيث أراد أن يوجد أساس لمفهوم المراجعة الداخلية يتفق مع طموح المؤسسة وأعضائها حيث كانت النظرة السائدة آنذاك أن المحاسبين والمراقبين الماليين في الشركات مصدر خوف وقلق وانزعاج للعاملين في خطوط السلطة المختلفة ودقة البيانات المحاسبية اللازمة في رسم السياسات العامة للمؤسسة وتجري التعديلات على الطرق والوسائل الإدارية في الرقابة وذلك لأجل مسايرتها في التطورات التجارية.
- 4- المراجعة الداخلية وظيفية دورية ( مستمرة ) وهي خاصة تفرقها عن غيرها
- 5- المراجعة الداخلية تشمل كل العمليات يقوم المراجع الداخلي بمراجعة كل العمليات من شراء وبيع وتخزين اشهار صيانة
- 6- المراجعة الداخلية تشمل كل العمليات امتدت المراجعة الداخلية لتشمل كل الوظائف المؤسسة بدون استثناء
- 7- المراجعة الداخلية وظيفية جديدة وهي جديدة نسبيا لظهورها بعد الازمة الاقتصادية العالمية سنة 1929

#### ✓ ثانيا: أنواع المراجعة الداخلية:

للمراجعة الداخلية أنواع عديدة وتعدد أنواعها يؤثر على جوهر العملية، حيث يمكن إدراجها وفق المعيارين التاليين:

- 1- حسب طبيعة المراجعة<sup>1</sup>: ونميز من خلال هذا المعيار بين كل من:
  - المراجعة المستمرة: تعني المراجعة المستمرة طوال السنة للأنشطة التي ترى الإدارة العليا في الشركة ضرورة متابعتها ومراجعتها بصورة مستمرة بسبب أهمية النشاط أو المهام، أو بسبب ضخامة حجم الأموال والنقدية أو الحسابات المعينة تحقيقاً لأهداف معينة يحددها مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.
  - المراجعة النهائية: يتم إجراء أعمال المراجعة النهائية بعد إقفال السنة المالية موضوع المراجعة، بالإضافة واستكمالاً إلى ما سبق القيام به في المراجعة المستمرة من خلال المراجعة الفصلية أو المرحلية، يتم التأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المعدة بواسطة الإدارة المالية لتقديمها إلى الإدارة العليا و مجلس الإدارة ومطابقتها للبيانات الفعلية في السجلات المالية وأنها معدة وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية و من أنه تم إعداده بصورة عادلة وفقاً للقوانين والتنظيمات و من أنها تظهر الوضع أو المركز المالي للمؤسسة و نتائج الأعمال و التدفقات النقدية و التغيرات في الحقوق و أن الإيضاحات حول البيانات المالية هي كافية و ملائمة، كذلك مراجعة البيانات المالية قبل تقديمها لأية جهة خارجية.
  - المراجعة الخاصة: يحدد مسؤول دائرة المراجعة الداخلية مع مجلس الإدارة أو المدير العام بعد موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام على نطاق أعمال مهام المراجعة الخاصة خلال سنة مالية معينة، يقصد بذلك الأعمال أو الأنشطة، العمليات، الأقسام، الدوائر أو الإدارات التي ينبغي أن تشملها أعمال المراجعة الخاصة،

1- داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007، ص 40 ص : 44

حيث يتم تحضير برنامج مراجعة خاص لكل مهمة وفقاً لأهداف ونطاق المهمة الخاصة بموضوع التكليف إلا في حال تطابق ما ورد في برنامج المراجعة مع المهام الخاصة، في هذه الحالة يجب تطبيق كامل بنود المراجعة في الجزء الخاص منه بالمهمة وإلا يجب تعديل برنامج المراجعة ليتلائم مع المهمة الخاصة بموضوع المراجعة.

2- حسب موضوع وأوجه المراجعة<sup>1</sup> من خلال هذا المعيار نميز بين كل من :

المراجعة المالية: تنطوي هذه المراجعة على تجميع الأدلة عن البيانات التي تشمل عليها القوائم المالية لأية مؤسسة و استخدام هذه الأدلة للتأكد من مدى تطبيق الشركة للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً يتحقق هذا المستوى من المراجعة بصفة عامة على الرقابة المحاسبية المطلوبة بالنسبة للأنشطة والعمليات المختلفة و التي تتضمن العناصر التالية:

- التحقق من أن العمليات المالية تمت كما يجب أن يكون (الوجود، الملكية، الاكتمال، الدقة، التسجيل و التقييم).....؛
  - تحديد ما إذا كانت اللوائح والتعليمات المالية والإجراءات المالية التي تتضمنها القوانين والنظم الموضوعية قد تم الإلتزام بها و العمل على أساسها و عدم الخروج عنها،
  - تحديد ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت بصورة موضوعية و تعرض البيانات بصورة صادقة و عادلة؛
  - التحقق من أن نتيجة النشاط من ربح أو خسارة تعبر تعبيراً صادقاً عن النتيجة الحقيقية لنشاط الشركة و أن الميزانية العمومية تعبر تعبيراً صادقاً عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة؛
  - التحقق من مدى الإلتزام بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها فيما يتعلق بطبيعة العمل المحاسبي من حيث الدورات المستندية والمحاسبية اللازمة لتسجيل العمليات المالية المختلفة.
- المراجعة التشغيلية (العمليات): تمثل المراجعة التشغيلية دراسة لأحد الوحدات الخاصة في الشركة لأغراض قياس أدائها، حيث تقوم المراجعات التشغيلية على فحص كافة أو بعض الإجراءات التشغيلية للمؤسسة لأغراض تقييم فعالية التشغيل، حيث تقيس الفعالية أي ما إذا كانت الشركة تحقق أهدافها و غاياتها، أما الكفاءة فهي توضح كيف تستخدم الشركة بشكل أفضل مواردها لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر عمليات الفحص التشغيلية على المحاسبة فقط حيث أنها قد تتضمن تقييم الهيكل التنظيمي و التسويق طرق الإنتاج و تشغيل الحاسب الإلكتروني، أو أي مجال مجال من المؤسسة يخضع للتقييم، وعادة ما يتم تقديم توصيات للإدارة لأغراض تحسين العمليات، إن معايير الفعالية والكفاءة غير مقرررة بوضوح مثل مبادئ المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها أو تلك التي تتضمنها القوانين، فإن عملية المراجعة التشغيلية تتطلب أحكاماً تتسم بأنها أكثر ذاتية مقارنة بمراجعة القوائم المالية و مراجعة الإلتزام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة الإطار النظري -المعايير والقواعد- مشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2007 صص 128-129

<sup>2</sup> حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص: 36

مراجعة الالتزام<sup>1</sup>: تمثل مراجعة الالتزامات عملية فحص لإجراءات الشركة لتحديد ما إذا كانت الشركة تتبع الإجراءات المقررة أو القواعد أو اللوائح المحددة عن طريق سلطة أعلى كما تقيس مراجعة الالتزام تقييد الشركة بالمعايير المقررة.

### المبحث الثاني: الإجراءات العملية لتنفيذ مهمة المراجعة الداخلية

تتمثل منهجية تنفيذ المراجعة الداخلية في مجموعة من الخطوات و الوسائل التي يتبعها المراجع الداخلي في سبيل مراجعته و فحصه و تقييمه للأعمال المختلفة داخل الشركة، و ذلك بهدف إيجاد رقابة فعالة على أعمال الشركة و مساعدة العاملين فيها على القيام بمسؤولياتهم بشكل فعال و كفاء.

### المطلب الأول: خطوات تنفيذ مهنة المراجعة الداخلية.

تختلف طريقة أداء المراجع الداخلي تبعاً لإختلاف طبيعة نشاط الشركة و نوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها و النظام الإداري الذي تديره، إلا أن أداء مهنة المراجعة الداخلية يتم من خلال اختار الجهة الخاضعة للمراجعة و من ثم اتباع مجموعة من المراحل لتنفيذها<sup>2</sup>.

أولاً: اختيار الجهة الخاضعة للمراجعة<sup>3</sup>:

- تبدأ المراجعة الداخلية باختيار النشاط الذي سيخضع لعملية المراجعة، و الذي يتم وفق ثلاث طرق:
- 1- الاختيار المنظم: و يتم تبعاً لهذه الطريقة اختيار النشاط أو الجهة الخاضعة للمراجعة استناداً إلى خطة المراجعة السنوية التي يتم وضعها في بداية السنة.
  - 2- الاختيار بناء على طلب الإدارة العليا: قد تحتاج الإدارة العليا إلى الحصول على المعلومات بشأن وضع أو مشكلة ما، ترى الإدارة أنها بحاجة إلى حكم أو رأي فيها، مثل مراجعة اتفاقية ما على وشك التوقيع، أو مراجعة حساب أحد العملاء تمهيداً لدفع فاتورة ما.
  - 3- الاختيار بناء على طلب الجهة الخاضعة للمراجعة: قد يحتاج بعض مدراء الدوائر إلى مساعدة المراجع الداخلي إلى تقييم كفاية و فعالية نظام الرقابة الداخلية لبعض الأنشطة الخاضعة لإدارتهم.
- ثانياً: مراحل إنجاز عملية المراجعة الداخلية:

سنقوم بتحديد مراحل إنجاز عملية المراجعة من خلال ما يلي:

#### 1- التحضير لمهمة المراجعة الداخلية:

يتطلب الأمر من المراجع الداخلي قبل البدء بالتنفيذ لأعمال المراجعة، أن يقوم أولاً بالتحضير الجيد لهذه المهمة من أجل تحديد أولويات مهمة المراجعة بالتوافق مع أهداف الشركة. و تتمثل خطوة التحضير للمهمة في مرحلتين هما مرحلة الأمر بالمهمة و مرحلة الدراسة و التخطيط.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص36

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة نفس المرجع السابق ص 157

<sup>3</sup> خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص156

1-1-الأمر بالمهمة<sup>1</sup>: يتمثل الأمر بالمهمة الوثيقة المسلمة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة إلى مصلحة المراجعة الداخلية من أجل اعلام المسؤولين بالانطلاق في عملية المراجعة فالأمر بالمهمة يحدد الأهداف المراد تحقيقها من طرف المراجعة الداخلية لصالح الإدارة العامة كما يمكن لهذا الأمر أن يحدد العلاقة بين القائمين بعملية المراجعة والأشخاص أو المصلحة أو حتى الهيكل محل المراجعة لتفادي أي غموض. أما من حيث الشكل فيستحسن أن يكون الأمر بالمهمة وثيقة لا تفوت الصفحة الواحدة كما يمكن أن يكون أمر شفهي في حالة ما إذا كانت الشركة صغيرة نسبيا.

كما تجدر الإشارة أن الطالب لخدمات المراجعة الداخلية يستطيع أن يكون غير الإدارة العامة للمؤسسة على سبيل المثال رئيس مصلحة معينة ولأسباب ما يطلب مراجعة المصلحة ففي هذه الحالة يستحسن أن يكون هذا الأمر موقع من طرف الإدارة العامة و لو كتوقيع ثاني ذلك لإعطاء صلاحيات أكثر للمراجعة الداخلية و استقبال أحسن و تسهيلات عند القيام بعملهم.

2-1-الدراسة و التخطيط<sup>2</sup>: إن هذه المرحلة تعتبر ضرورية و هامة جدا لإنجاح مهمة المراجعة الداخلية، حيث يجب على المراجعين الداخليين وضع خطة المراجعة المبينة على المخاطر، لتحديد أولويات مهمة المراجعة بما يتلائم مع الأهداف المسطرة و يتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال ما يلي:

أ- الإطلاع و الفهم: في هذه الخطوة يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بعملية الإطلاع و جمع المعلومات الكافية و اللازمة، التي تمكن من فهم الموضوع محل المراجعة بغرض تحقيق ما يلي:

- معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها من هذه المهمة؛

- معرفة الرقابة الداخلية المطبقة في النشاط أو الوظيفة محل المراجعة و تحديد المشاكل الأساسية المتعلقة بها، فعلى المراجع الداخلي الفهم الجيد لطبيعة النشاط محل المراجعة، و تحديد احتياجات الطرف المستفيد منها، ليتركز عليه التخطيط للمهمة .

ب - خطة التقارب<sup>3</sup>: بعد أن يقوم المراجع الداخلي بالإطلاع و الفهم الجيد للمهمة المكلف بها، و من خلال المعلومات التي قام بجمعها، فإنه يقوم بإعداد خطة التقارب، و هي عبارة عن وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط أو الوظيفة محل المراجعة إلى مجموعة أعمال أولية سهلة الملاحظة، حيث يقسم الجدول إلى عمودين، يبين العمود الأول تقسيمات الأعمال أو العمليات الأولية، بينما يبين العمود الثاني أهداف تلك الأعمال أو العمليات .

ج - تحديد مواقع الخطر<sup>4</sup>: على المراجع الداخلي أن يقوم بتقييم مدى ملاءمة و فعالية إدارة مخاطر النشاط و أنظمة الضبط مقارنة بإطار العمل المتعلقة به و في نهاية هذه الخطوة و على ضوء تحديده لمواقع الخطر. فإن المراجع الداخلي يقوم بإكمال جدول خطة التقارب بإضافة<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> شعباني لظفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص78

<sup>2</sup> عبد السلام عبد الله أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع محاسبة ومراجعة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص10

<sup>3</sup> Jaque Renard , Ibid , P : 189.

<sup>4</sup> داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، مرجع سبق ذكره، ص253.

<sup>5</sup> Jaque Renard , Ibid , p :190.

- عمود ثالث: يحدد الخطر المرتبط بكل عمل؛
- عمود رابع: يتضمن تقييم ملخص للخطر حسب ثلاث مستويات: عالي، متوسط، ضعيف؛
- عمود خامس: ذكر وسائل الرقابة الداخلية التي يجب توفيرها لإبطال هذه المخاطر، بالإعتماد على الإجراءات و المعايير، الإشراف و الأدوات الملائمة أو الأفراد المؤهلين؛
- عمود سادس: الإشارة إلى وجود أو عدم وجود الإجراءات التي تعتبر ذات أهمية، أو أنها موجودة و لا تؤدي عملها والعكس غير موجودة و لكن توجد وسائل أخرى تتحكم في العمل؛
- د - التقرير التوجيهي : يحدد التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة المراجعة الداخلية و نطاقها، و يعرض الأهداف التي يسعى المراجع الداخلي لتحقيقها، كما يعرف مواقع الخطر المحددة سابقا ضمن خطة التقارب، و التي على ضوءها يتم تحديد نطاق المهمة، كما يتضمن مقترح المراجعون بمجالات تدخلاتهم، من حيث مجال العمل الوظيفي، أي الإدارة ولفروع التي ستخضع للمراجعة، و مجال العمل الجغرافي، أي مكان القيام بالمهمة. كما أن هذا التقرير قابل للتعديل ذلك بعد التشاور مع الأشخاص المعنيين بالمراجعة و الطالبين لها وحتي يستطيع التقرير التوجيهي لمهمة المراجعة من تحقيق الأهداف المسطرة عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المستخلصة بعد تحديد مواقع الخطر.
- 2- تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية:

بعد أن ينتهي المراجع الداخلي من دراسته و تخطيطه لمهمة المراجعة الداخلية المكلف بها، تبدأ خطوات العمل الميداني للمهمة، و التي من خلالها يقوم المراجع الداخلي بجمع المعلومات و أدلة الإثبات، بما يمكنه من تحقيق أهداف هذه المهمة. و تتمثل هذه الخطوة في ثلاث مراحل هي :

1-1- إجتماع الإفتتاح :يتم عقد اجتماع الإفتتاح في مقر النشاط الذي سيتم مراجعته بين الفريق المكلف بالمهمة ومسؤولو النشاط محل المراجعة. و فيه يتم بناء أولى العلاقات بين الطرفين، و كذلك التهيئة الميدانية لعملية المراجعة والفحص التي ستتم.

2-2- برنامج المراجعة(مخطط التنفيذ):يقوم برنامج المراجعة بتقسيم أعمال المراجعة بين مختلف أعضاء فريق المراجعة وفقا لمؤهلاتهم و خبرتهم وحسب الزمن، تنظيم تنقلات الأعضاء، برمجة الاستجوابات و اللقاءات، و يسمح للمراجع بمعرفة أدق التفاصيل عن مهمته، و يساعد على تتبع عمل المراجعين لضمان السير العادي للمهمة خلال الزمن و تحديد المراحل التي تم التوصل إليها من طرف المراجع، و يعتبر مرجعا مهما للمهمات المستقبلية، كما لا يجب الخلط بين هذا المخطط مع خطة التقارب، فالثانية تخطط العمل حتى نهاية مرحلة الدراسة و التخطيط فقط و قد نصّت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية فيما يخص هذه الخطة في المعيار رقم 2200التخطيط للمهمة على " يجب على المراجعين الداخليين إعداد مخطط موثّق لكل مهمة مراجعة، ويتضمن المخطط أهداف، نطاق، المجال الزمني والموارد المخصصة لكل مهمة" كما تتم عملية المراجعة الداخلية من خلال ثلاثة مراحل أساسية هي: المرحلة التحضيرية، المرحلة التنفيذية ومرحلة الاستنتاج<sup>1</sup>.

2-3- العمل الميداني :يتم تنفيذ هذه المرحلة مباشرة بعد إعداد برنامج المراجعة و اعتماده من مدير المراجعة، حيث يقوم فريق المراجعة بتطبيق هذا البرنامج على الواقع من خلال إجراء الاختبارات، المقارنات و غيرها من

<sup>1</sup> Elisabeth Bertin et autre, Manuel comptabilité et audit, Bertin édition, Alger. Algérie, 2013, p, 556

تقنيات المراجعة بغرض أدلة الإثبات الكافية و الملائمة لتحقيق أهداف مهمة المراجعة، و الكشف عن أي مشاكل أو مخالفات أو انحرافات قد تحدث. ويجب على فريق المراجعة القيام بتوثيق كافة أعمال المراجعة، بأوراق عمل مؤيدة بمعلومات ومستندات ثبوتية داعمة لها، و تعتبر أوراق العمل من أهم عناصر أعمال المراجعة، فهي التي تدعم و تعزز و تثبت عملية و نتائج وتوصيات المراجعة، الناتجة عن أدلة المراجعة من أعمال المراجعة المنجزة.

### 3- التقرير عن مهمة المراجعة الداخلية :

هذه الخطوة تعتبر الأخيرة في انجاز مهمة المراجعة الداخلية، و تتمثل في أربع مراحل هي<sup>1</sup> :

3-1- التقرير الأولي للمراجعة: يتم إعداد هذا التقرير من خلال أوراق إبراز و تحليل المشاكل، التي يتم إعدادها أثناء تنفيذ برنامج المراجعة، والتي تشمل على كافة المشاكل و الإنحرافات و المخالفات التي تكشفت للمراجعين أثناء تنفيذهم للمهمة، وهذا التقرير يعتبر أساس إعداد التقرير النهائي.

3-2- حق الرد من الأشخاص المراجعة أعمالهم: يتم عقد اجتماع بين فريق المراجعة الذي قام بتنفيذ مهمة المراجعة والأشخاص المراجعة أعمالهم، و في هذا الاجتماع يقوم فريق المراجعة بعرض الملاحظات والنتائج التي توصلوا إليها مدعومة بالأدلة المؤيدة لها، إضافة إلى التوصيات المقترحة بشأنها، بعدها يتدخل الأشخاص المراجعة أعمالهم بالرد على تلك الملاحظات و النتائج و التوصيات من خلال التبريرات و التوضيحات و الانتقادات التي يقدمونها إن كان لديهم.

3-3- التقرير النهائي: بعد انتهاء التدخل، يتم إعداد تقرير المراجعة في صورته النهائية، و يتم إرساله لأهم المسؤولين المعنيين والإدارة، لإعلامهم بنتائج مهمة المراجعة، و التوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات و الإختلالات التي تكشفت خلال عملية المراجعة. و يجب أن يكون التقرير موضوعي و واضح و بناء، و يتم إعداده و تقديمه في الوقت المناسب.

3-4- تنفيذ التوصيات: بعد اقتراح المراجع الداخلي لمجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها بناء على الملاحظات التي سجلها أثناء القيام بمهمته، فإنه يقوم بمتابعة مدى الإلتزام بتنفيذ تلك التوصيات، و تنتهي هذه المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة و التي صادقت عليها الإدارة.

### المطلب الثاني: تقنيات المراجعة الداخلية

سنقوم بتحديد أولاً أوراق العمل لتنفيذ مهمة المراجعة الداخلية و من ثم قرائن و أدلة الإثبات.

#### أولاً: أوراق العمل لتنفيذ مهمة المراجعة الداخلية

تعتبر أوراق العمل من أهم عناصر أعمال المراجعة، فهي التي تدعم و تعزز و تثبت عملية و نتائج و توصيات المراجعة، الناتجة عن أدلة المراجعة من أعمال المراجعة المنجزة.

1- تعريف أوراق عمل المراجعة<sup>2</sup>: "تعتبر أوراق العمل دليلاً مادياً عن الوقت المستغرق في عملية المراجعة، لذا أصبح من الضروري على أي مراجع الاهتمام بهذه الأوراق لاعتبارها ركيزة أساسية في كتابة التقرير.

1- عبد السلام عبد الله أبو سرعة،، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مرجع سبق ذكره، ص 69 70 .

1 Laurent, H et Philippe, La pratique de l'audit, France, 1994, P: 69.

كما تعرف أوراق العمل على أنها "تشمل كل الأدلة و القرائن التي تم جمعها بواسطة المراجع لإظهار ما قام به من عمل وبواسطة ما يكون للمراجع الأساس الذي يستند إليه في إعداد التقرير، و القرائن لمدى الفحص الذي قام<sup>1</sup>". و تعرف أيضا على " بأنها سجلات يحتفظ بها المراجع للإجراءات التي تم تنفيذها و الاختبارات التي أجراها والمعلومات التي تم الحصول عليها و الاستنتاجات الملائمة التي توصل إليها<sup>2</sup>".

حيث تتضمن أوراق العمل كل الأدلة والقرائن التي يتم تجميعها بواسطة المراجع لإظهار ما قام به من عمل، و كذلك الطرق و الإجراءات التي اتبعها، و والنتائج التي توصل إليها.

2- أنواع أوراق العمل: تشمل أوراق ممارسة مهنة المراجعة على ما يلي:

اولا: ملفات المراجعة: عادة ما يحتفظ المراجع بالوثائق و الأوراق التي يتحصل عليها و يقوم بترتيبها في ملفين، ملف دائم و الآخر سنوي أو جاري. و مضمون هذين الملفين لا يختلف كثيرا بين المراجعين و التي تحتوي على ما يلي:

- مذكرات المراجعة<sup>3</sup>: كثيرا ما تعترض المراجع أثناء قيامه بعملية المراجعة أمورا تحتاج إلى تفسيرات وإيضاحات فيقوم بتدوينها في سجل خاص، و من الملاحظات التي يدونها المراجع في هذا السجل ما يلي:

- بيانات بالمستندات المفقودة، أو غير المستوفاة للشروط الشكلية أو الموضوعية أو القانونية؛
- بيان للأخطاء التي عثر عليها أثناء المراجعة؛
- بيان للشغرات التي وجدها في نظام الرقابة الداخلية؛
- المسائل التي يرغب المراجع استكمالها في المرات القادمة؛
- مسائل حرر بها مراسلات لطلب إيضاحات و تفسيرات
- اقتراحات و تعديلات يرى ضرورة لإدخالها على برنامج المراجعة؛
- تحفظاته و ملاحظاته في عملية المراجعة.

- علامات المراجعة<sup>4</sup>: على المراجع أن يستخدم علامات أو رموز خاصة أثناء قيامه بعملية المراجعة، و عندما ينتهي من مراجعة خطوة ما يؤشر عليها برمز خاص يفيد مراجعتها و طبيعة تلك المراجعة، و عليه أيضا أن يحتفظ هو و مساعدوه على سرية هذه الأمور، و ليس هناك علامات معينة متعارف عليها بين جمهور المراجعين، حيث تجد لكل مراجع رموزه الخاصة بموضوعه في قائمة موضح بها الرموز و دلالاته لبعض معاونوه يسرون على نظام رمزي موحد يسهل على المراجع متابعة أعماله و من الأمثلة على علامات المراجعة على ما يلي:

< دلالة على مراجعة ترحيل المبلغ من دفتر اليومية؛

= للدلالة على مراجعة المجموع الرأسي؛

× للدلالة على المجموع الأفقي؛

> للدلالة على مطابقة العملية مع المستند المؤيد لها؛

<sup>2</sup>فتحى رزق السوافيري، محمد أحمد عبد المالك، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص: 69

<sup>2</sup> محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2005، ص: 11

<sup>3</sup> خالد أمين السيد، علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية و العملية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص

ص 106-107

<sup>4</sup> خالد أمين السيد علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية و العملية، نفس المرجع السابق، ص 106

O : للدلالة على إلغاء رقم أو شطبه؛

S : للدلالة على عدم إنتهاء مراجعة الخطوة؛

V : للدلالة على المراجعة المستندية؛

م : للدلالة على النقل من صفحة إلى أخرى؛

ك : للدلالة على وجود كشف تحليلي.

ثانيا : القرائن و أدلة الإثبات تقوم البنية الأساسية لعملية المراجعة على وظيفة الإثبات وليس الفحص، وعليه فإنه يجب على المراجع الداخلي عند تنفيذه للإجراءات أن يحصل على قرائن كافية تمكنه من التوصل إلى نتائج معقولة يعتمد عليها في كتابة تقريره وإبداء رأيه.

### 1- أنواع القرائن و أدلة الإثبات<sup>1</sup> :

تتمثل أنواع قرائن الإثبات في المراجعة الداخلية فيما يلي:

- الوجود الفعلي؛
- المستندات المختلفة المؤيدة للعمليات سواء أنشأت داخل الشركة أو خارجها؛
- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية؛
- صحة الأرصدة من الناحية الحسابية؛
- الإقرارات المكتوبة والتي تعتبر من أدلة الإثبات المؤيدة للقوائم المالية كدفاتر القيد الأصلي و دفاتر الأستاذ العام و السجلات المحاسبية، و أوراق العمل المتعلقة بالتسويات الجردية.

### 2- وسائل الحصول على أدلة الإثبات والقرائن<sup>2</sup>:

من أجل القيام بتنفيذ مهمة المراجعة الداخلية فان المراجع يحتاج الى معلومات نوعية و أخرى كمية من أجل التخطيط لأعمال المراجعة و تنفيذها ولجمع هذه المعلومات و تحليلها يجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل ولتقنيات و التي تتمثل فيمايلي :

- المعاينة و الجرد الفعلي: لكي يتأكد المراجع من صحة وحقيقة الرصيد الدفترى للأصل، فإنه يجب عليه معاينة الأصل على الواقع وكذلك الوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد، هذه الوسيلة تعتبر أهم وأقوى وسيلة للتحقق من الوجود الفعلي للأصل.
- المراجعة الحسابية: يهدف هذا الاجراء للتأكد من سلامة الأرقام و البيانات الحسابية المسجلة بالمستندات والدفاتر و الكشوف و القوائم المالية و ذلك من الناحية الحسابية فقط و رغم بساطة هذه الوسيلة إلا أنها وسيلة ضرورية تمكن المراجع من التأكد من الصحة الحسابية للمراحل المختلفة من مراحل العمل المحاسبي .
- المراجعة المستندية: إن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما، يعتمد عليها المراجع في التأكد من الحدوث الفعلي لواقعة معينة ومن الصحة المتعلقة بها، وتعتبر المراجعة المستندية من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدلة الإثبات في المراجعة و يتوقف نجاح عملية المراجعة على دقة أدلة المراجعة المستندية، حيث أنها تساعد المراجع على الربط بين الأحداث والتصرفات المالية بالشركة.

<sup>1</sup> عبد السلام عبد الله أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ، مرجع سبق ذكره، ص: 80- 82

<sup>2</sup> عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

➤ فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية: إن هذا الإجراء يعتبر هاماً و ضروري لعمل المراجع أو يجب عليه القيام به، فمن خلاله يتمكن المراجع من تحديد نطاق عملية المراجعة، و تقدير مدى الاعتماد على ذلك النظام وتحديد حجم العينة والاختبارات التي يجب أن يقوم بإجرائها. لذلك فإنه يجب على المراجع الداخلي فحص أنظمة المعلومات، للتأكد من احتواء السجلات المالية على معلومات صحيحة ودقيقة، وأن الاجراءات الرقابة كافية وفعالة، كما يجب المراجع الداخلي مراجعة الأنظمة الموضوعية، ومدى ملائمتها مع السياسات والخطط بالشركة لتحديد مدى كفاية وفعالية هذه الأنظمة

### المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية

تتم عملية المراجعة الداخلية داخل شركات تتباين أهدافها و أحجامها وهيكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، كل تلك الفروق و الاختلافات تؤثر على ممارسة أنشطة المراجعة الداخلية، لذلك قام معهد المراجعين الداخليين بإصدار معايير المراجعة الداخلية لضبط عمل المراجع الداخلي.

أولاً معايير الصفات<sup>1</sup> :

هي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين و التي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات الاستقلالية والموضوعية، الكفاءة وبذل العناية المهنية، تأكيد الجودة وبرامج التحسين وهي كما يلي :

➤ معيار 1000 الغرض والسلطة والمسؤولية: يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية بوثيقة رسمية تنسجم مع المعايير و موافق عليها من طرف مجلس الإدارة. كما يجب أن يكون نطاق عمل المراجعة الداخلية غير مقيد، بمعنى أن قسم المراجعة الداخلية تكون له السلطة التي يحتاجها لمتابعة الاجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل من الإدارة.

معيار 1100 الإستقلالية والموضوعية: ينبغي أن تكون المراجعة الداخلية نشاط مستقل كما ينبغي أن يتسم المراجعين الداخليين بالموضوعية في أداء عملهم". يجب أن يرتبط الرئيس التنفيذي للمراجعة بأعلى مستوى في الهيكل الإداري للمؤسسة، وذلك لتمكين نشاط المراجعة الداخلية من تنفيذ مسؤولياته على أكمل وجه، كما يجب عليه أن يقدم لمجلس الإدارة مرة على الأقل في السنة تأكيداً على الاستقلالية التنظيمية لهذا النشاط<sup>2</sup>.

➤ معيار 1200 الكفاءة والعناية المهنية: ينبغي أن تؤدي المهام بالكفاءة والعناية المهنية اللازمة.

إن كفاءة الأداء المهني هي مسؤولية مدير المراجعة ومسؤولية كل مراجع داخلي ويجب أن يمتلك الكفاءة المهنية والعلمية والتدريب و الانضباط اللازم لأداء واجبه، وأن يمارس الحرص المهني في أداء أعمال المراجعة. كما ينبغي على المراجعين الداخليين أن يلتزموا بالعناية المهنية اللازمة والمهارة المتوقعة من مراجع داخلي كفاء، والعناية المهنية لا تعني أن المراجع الداخلي معصوم من الخطأ.

<sup>1</sup> The institute of internal auditors, international standards for the professional practice of internal auditing

"standards and guidance", USA, 2012, p, 1.

<sup>2</sup> - The institute of internal auditors, ipid, p, 4.

معيار 1300 تأكيد الجودة وبرامج التحسين: على مدير قسم المراجعة أن يعمل على تطوير والمحافظة على تأكيد الجودة من خلال تصميم برامج بما يسمح بتحسين نشاط المراجعة وأن تخضع هذه البرامج للتقييم الدوري للجودة داخليا وخارجيا والمراقبة الدورية المستمرة لكل جزء من البرنامج وتحسين عمليات الشركة بما يضمن توافق نشاط المراجعة الداخلية مع معايير و مع الميثاق الأخلاقي.

لا يمكن أن تتوافق المراجعة الداخلية مع هذا المعايير إلا إذا كانت تابعة مباشرة إما إلى الإدارة العامة أو إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق<sup>1</sup>.

#### ثانيا معايير الأداء<sup>2</sup>

هي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، تضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أدائها وشملت على إدارة نشاط المراجعة الداخلية، طبيعة العمل، تخطيط المهمة: تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر وهي كما يلي

- معيار 2000 أنشطة المراجعة الداخلية: على مدير قسم المراجعة أن يدير أنشطة المراجعة الداخلية على نحو فعال بما يحقق قيمة عالية للمؤسسة .
- معيار 2100 طبيعة العمل: إذ يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقييم و المساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات.
- معيار 2200 تخطيط مهمة العمل: هذه المعايير تتناول أهم الإعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجع عند التخطيط لمهمة المراجعة تحديد الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع الموارد.
- معيار 2300 أداء المهمة: إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها ويجب أن يكون إشراف سليم للتأكد من تحقيق الأهداف ومن توفر الجودة وتطوير الأفراد
- معيار 2400 نتائج الإتصال: ينبغي على المراجع الداخلي أن يقوم بإيصال نتائج عمل المراجعة في الوقت والطريقة المناسبين.
- معيار 2500 برنامج المراقبة: على مدير المراجعة الداخلية وضع جدول لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة.
- معيار 2600 قبول الإدارة للمخاطرة: بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبح نشاط عمل المراجعة بموجب لمعيار 2600 ينبغي على مدير قسم المراجعة في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل للحل المناسب.

<sup>1</sup> Chekroun Meriem, *le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne*, thèse de doctorat, université Abou Beker Belkaid de Tلمcen, FSECSG, Algérie, 2014, p p, 37-38.

<sup>2</sup> خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 466- 487

ثالثاً: الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية<sup>1</sup>: على العموم بأنها مجموعة من المبادئ و القيم، والتي تتمثل في القوانين، والقواعد Ethics تعرف الأخلاقيات التنظيمية والمواثيق العامة للجماعات المهنية مثل المحاسبين، ومواثيق السلوك للمنظمات المختلفة .

في سنة 2000 وضع معهد المراجعين الداخليين دليل جديد لأخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية، الهدف منها هو تعزيز الثقافة الأخلاقية في المهنة، من أجل تحمل المراجعين مسؤولياتهم للمحافظة على مصالح من يقومون بخدمتهم حيث قسم الميثاق الأخلاقي إلى مكونين أساسيين هما:

أولاً: المبادئ المرتبطة بالمهنة و تطبيق معايير المراجعة الداخلية<sup>2</sup>:

ترتبط هذه المبادئ بالمهنة و الممارسة العملية للمراجعة الداخلية، حيث يتوقع من المراجعين الداخليين تطبيق ودعم المبادئ التالية:

- 1- النزاهة :استقامة المراجعين الداخليين تنشأ من الثقة التي يمنحونها و التي توفر الأساس للاعتماد على أحكامهم
- 2- الموضوعية: يظهر المراجعون الداخليون أعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط أو العمل .
- 3- السرية: يحترم المراجعون الداخليون قيمة و حيازة المعلومات التي يحصلون عليها، ولا يفصحون عن هذه المعلومات بدون صلاحيات، إلا في حالة الإلزام القانوني أو المهني لفعل ذلك.
- 4 - الكفاءة المهنية: يطبق المراجعون الداخليون المعرفة، المهارات والخبرات المطلوبة في تقديم خدمات المراجعة الداخلية.

ثانياً: المبادئ المرتبطة بالسلوك<sup>3</sup> :

هي تلك القواعد التي تصف السلوك النموذجي المتوقع من المراجعين الداخليين، هذه القواعد تساعد في تفسير مبادئ التطبيق العملي، وتتلخص في:

- 1- النزاهة: على المراجعين الداخليين ممارسة عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية .
- 2- الموضوعية: يجب على المراجعين الداخليين أن لا يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات ربما أو من المفترض أن تضعف تقييم غير متحيز.
- 3- السرية: أن لا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي أو أي أسلوب لا يتفق مع القانون أو يضر بالأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة التي يعملون بها.
- 4- الكفاءة المهنية: يجب على المراجعين الداخليين أن يؤدوا فقط الخدمات التي يملكون فيها المعرفة والمهارة الضرورية والخبرة.

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى المراجعة والتأكيد الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص ص53- 54

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد، الدار الجامعية، 2007 ، ص 210

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى المراجعة والتأكيد الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 55

## المبحث الثالث: إدارة المراجعة الداخلية

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى خلية المراجعة الداخلية، وكذا تنظيم إدارة المراجعة الداخلية و موضعها في الهيكل التنظيمي.

## المطلب الأول: خلية المراجعة الداخلية

إن وضع منهجية يتبعها القائم بعملية المراجعة تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة والوجهة، و قد أدى كبر حجم الشركات و تعقد الأنشطة و نمو خلية المراجعة داخلها إلى ضرورة وجود أداة إدارية لمتابعة نظام للرقابة الداخلية على إدارة التنظيم نفسه يمكن اعتبار تبعية وظيفة المراجعة الداخلية عاملاً أساسياً ومحدداً لمدى نجاح هذه المهنة، ومن المنطقي والمرغوب فيه أن يُعطى لها كل الوزن والقدر الكافي في المؤسسة وهذا يجعلها مباشرة تحت أعلى مستويات الهرم التنظيمي، من أجل ضمان استقلاليتها تجاه مختلف الإدارات في نفس الوقت وتدعيم صحة استنتاجاتها<sup>1</sup>.

**أولاً: مسؤولية المراجع الداخلي:**<sup>2</sup> لأن المراجعة الداخلية توجد من أجل خدمة الشركة، لذلك فإن إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعيين المراجع الداخلي فالمراجعون الداخليون يعتبرون جزءاً من آلية التغذية العكسية لخلية المراجعة حيث تبدأ مهمة المراجع الداخلي بعد إرسال الإدارة العامة للمؤسسة الأمر بذلك و الذي يشمل المدة المدة ومجال التدخل و المنهجية المتبعة، حيث يقوم المراجعون الداخليون غالباً بفحص جميع مستويات وسائل الرقابة، كما أنهم يقومون بتحديد ما إذا كانت طرق التقييم مناسبة أم لا و إضافة إلى ذلك يقوم المراجع الداخلي بمعرفة ماذا يجب عليه أن يراجع ومتى تتم المراجعة، و لأي غرض تتم من خلال عملية المراجعة التي تتم التوصل إليها. فعلى المراجع مراجعة ذلك الجزء من الرقابة الذي يحقق المنفعة مع التكلفة التي يتحملها، و التي تتعلق عادة بمخاطر الفشل في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف الرقابة الداخلية، و تتصف الأخطار تبعاً لأهداف الرقابة الإدارية كما يلي<sup>3</sup> :

عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية، الفشل في إتباع السياسات و القوانين، و كذا ضياع الأموال و الاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفاء للموارد.

ثانياً. تنظيم خلية المراجعة الداخلية: يتكون قسم المراجعة الداخلية من عدد قليل من المراجعين ذوي المهارات العالية، و تقع على المشرف المسؤولية العامة لقسم المراجعة الداخلية كونه يقوم بالتخطيط و وضع سياسات و إجراءات المراجعة و كذا التنسيق مع المراجعين الخارجيين. و يلعب حجم الشركة دوراً كبيراً في إنشاء مصلحة للمراجعة الداخلية التي لا يمكن إنشاؤها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تتميز بسهولة تسيير عكس المؤسسات الكبيرة التي تتميز بتعقد تسييرها، و عليه يرتبط تنظيم مصلحة المراجعة الداخلية في الشركة إضافة إلى إختيار مركزية المراجعة أو لا مركزيتها.

ثالثاً: علاقة خلية المراجعة بلجنة المراجعة: تقوم الكثير من المؤسسات بإنشاء ما يطلق عليه لجنة المراجعة و تتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة بهدف الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية مما يؤدي إلى

<sup>1</sup> Barbier Etienne, *l'audit interne permanence et actualité*, Edition d'organisation, France, 1996, P, 25.

<sup>2</sup> ثناء علي القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 91

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد الصحن، أصول المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 240

استقلال قسم المراجعة الداخلية عن الإدارة. فكلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة و قسم المراجعة الداخلية كلما ازداد احتمال توفر الاستقلالية و الموضوعية في الفحص و التقييم، و لابد من اعتماد جميع السياسات و المعايير و الإجراءات بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة.

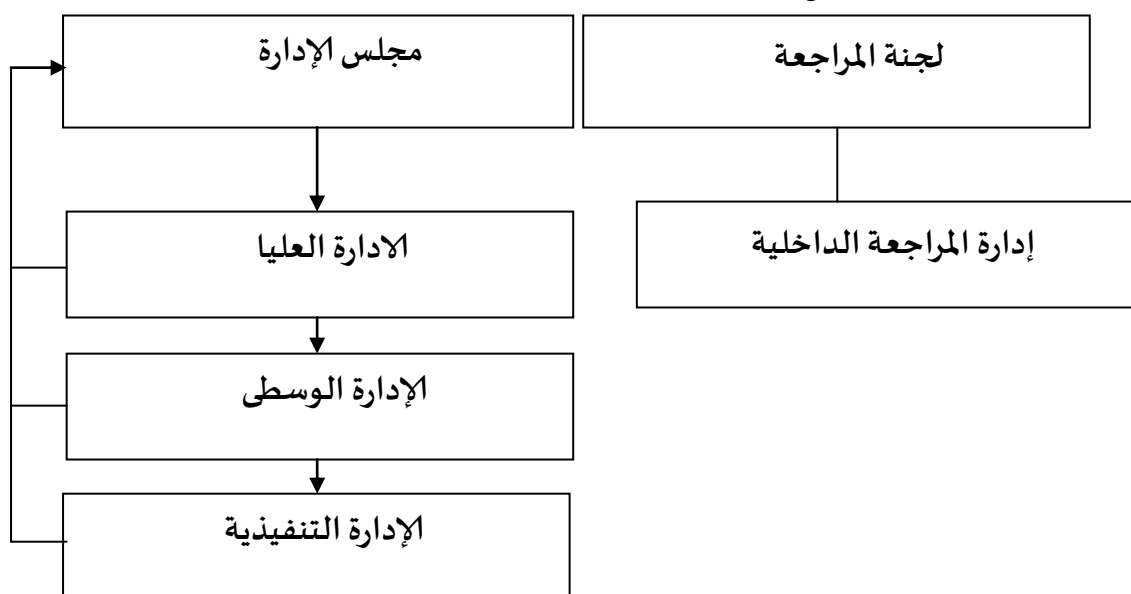
### المطلب الثاني: موضع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي

يختلف موضع إدارة المراجعة الداخلية باختلاف الهيكل التنظيمي حيث نجد:

أولاً: موضع إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للجنة المراجعة تتجه العديد من الشركات نحو إنشاء ما يعرف بلجنة المراجعة، وذلك بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية في الشركة، مما يزيد من استقلالية إدارة المراجعة الداخلية عن الإدارة العليا، و تتمثل العلاقة بين المراجعة الداخلية و لجنة المراجعة في الدور الذي يلعبه المراجع الداخلي في مساعدة لجنة المراجعة للوفاء بمسؤوليات الإشراف الخاصة بها و يخدم المراجع الداخلي لجنة المراجعة من خلال<sup>1</sup>:

- توفير وجهة نظرة مستقلة عن القضايا المحاسبية الرئيسية؛
  - توفير تغذية عكسية عن كفاءة الأنشطة و الالتزام بالسياسات الخاصة بالشركة و الجهات التنظيمية
  - تدعيم لجنة المراجعة في تقييمها لجودة التقرير المالي كجزء من متطلبات قانون Sarbanes-Oxley
- وبذلك يكون موضع إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للجنة المراجعة من الهيكل التنظيمي للشركة كالتالي:

الشكل رقم (2-1) موضع إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للجنة المراجعة

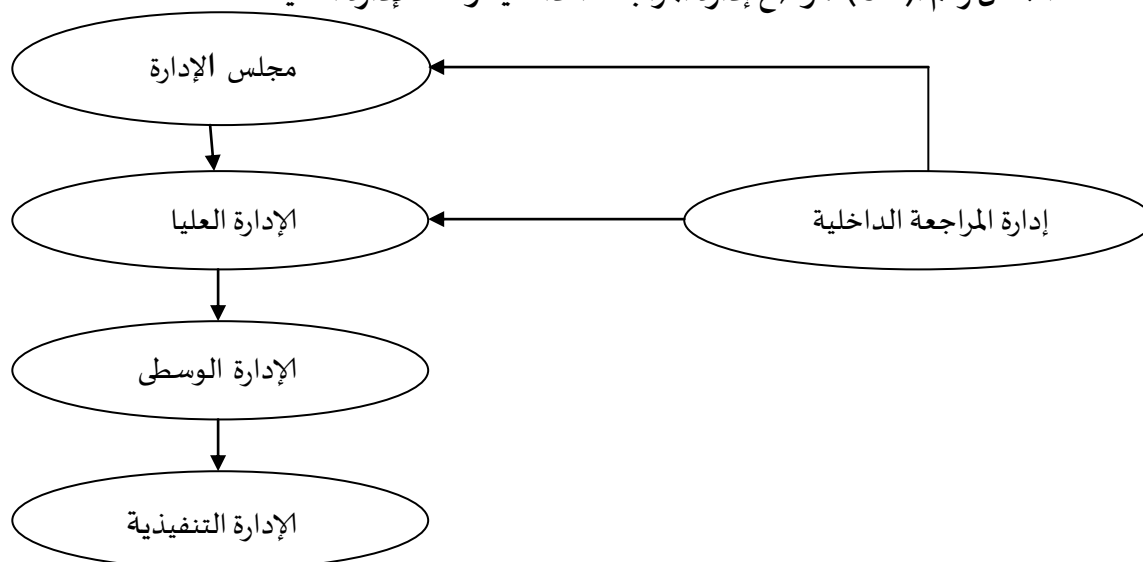


المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 235.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 476

ثانياً: موضع إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للإدارة العليا<sup>1</sup>: تساعد إدارة المراجعة الداخلية المستقلة الإدارة العليا في مسؤولياتها الإشرافية عن طريق توفير تقييم مستقل لعمليات إدارة المخاطر بالشركة، و تقييم ضوابط الرقابة الداخلية بالإضافة إلى تقييم كفاءة العمليات، و غالباً ما يأخذ المراجعون الداخليون الريادة في تقييم فعالية توثيق الإدارة العليا لضوابط الرقابة الداخلية .

الشكل رقم (3-1) موضع إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للإدارة العليا



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 9

إن اتخاذ إدارة المراجعة الداخلية وضعا محددًا يضمن موضوعيتها و استقلاليتها عن باقي الوظائف الأخرى للشركة من شأنه أن يؤهلها للقيام بعملها كما ينبغي و بما يضمن فعاليتها، و بالتالي تكون مخرجات وظيفة المراجعة الداخلية قابلة للإعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار على كل المستويات، فالأدوار المحددة للإدارة العليا و مجلس الإدارة و لجنة المراجعة جميعها تتركز على الأبعاد المختلفة لتقدير و تقييم المخاطر و الرقابة على الشركة، مما يزيد من المطالب المنافسة على وظيفة المراجعة الداخلية بين الإدارة العليا و لجنة المراجعة كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، نفس المرجع السابق، ص: 477

الشكل رقم: (4-1) مطالب المنافسة على وظيفة المراجعة الداخلية



Source: The Institute of Internal Auditors Research Foundation Internal Audit and organizational governance, 2003, P: 33, date of consultation, 25/12/2017, 17h28 <http://www.theiaa.org/download.cfm?file=1775.pdf>

### المطلب الثالث: تنظيم إدارة المراجعة الداخلية

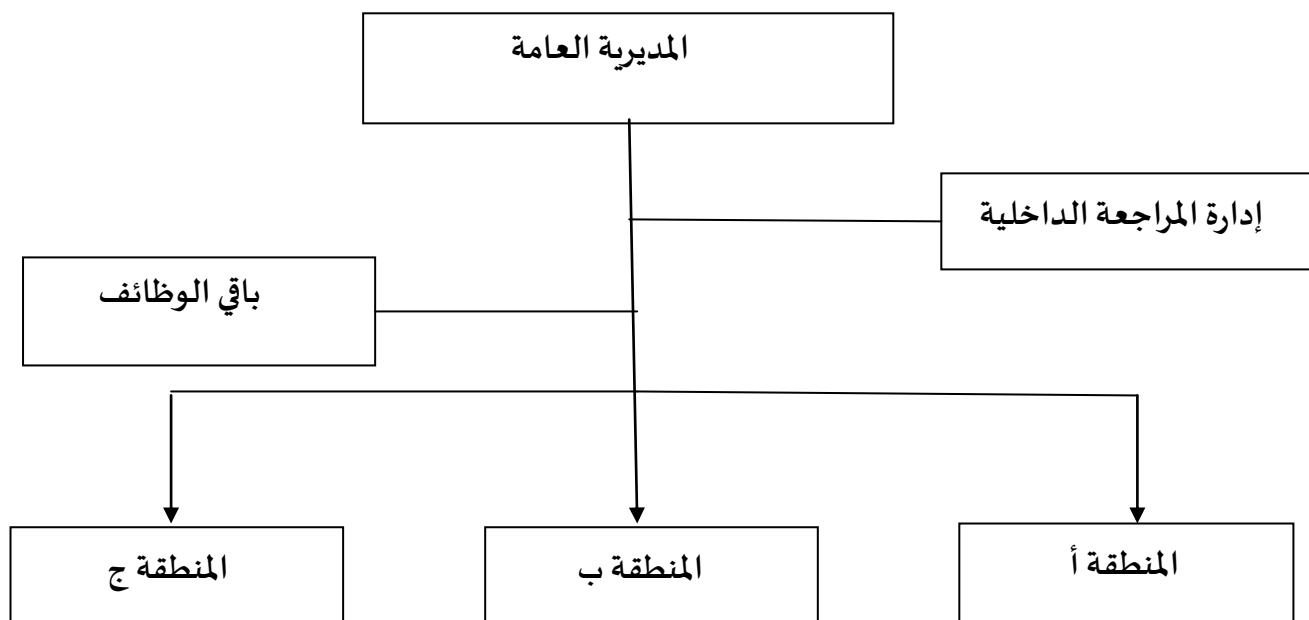
تعمل الشركات الاقتصادية على تنظيم المراجعة الداخلية نظرا لكبر حجمها و تشعب أعمالها. أولاً: أنواع تنظيم إدارة المراجعة الداخلية: <sup>1</sup> إن كبر حجم الشركات و اتساعها جغرافيا يحتم عليها وجود هياكل كبيرة لتسيير الأنشطة في مناطقها و ممارسة الرقابة عليها، حيث يوجد ثلاث أنواع لإدارة المراجعة الداخلية و هي :

1 - صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، مرجع سبق ذكره، ص ص 55 56

1-مراجعة داخلية مركزية

تكون باعتماد إدارة واحدة بالشركة لتقوم ببرمجة الزيارات الميدانية المختلفة لفروع هذه الشركة كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-5)تنظيم المراجعة الداخلية المركزية

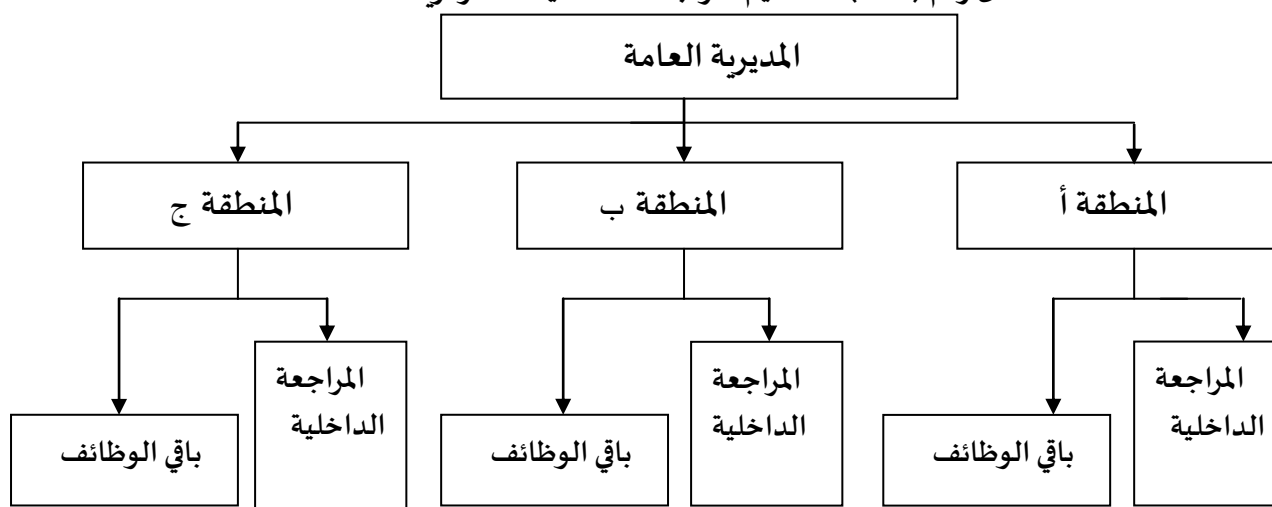


المصدر: صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر3، 2004، ص 55

مراجعة داخلية لا مركزية

يتم من خلالها وضع إدارة المراجعة الداخلية على مستوى كل منطقة نشاط أو تكتل جغرافي او فرع للشركة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6) : تنظيم المراجعة الداخلية اللامركزية

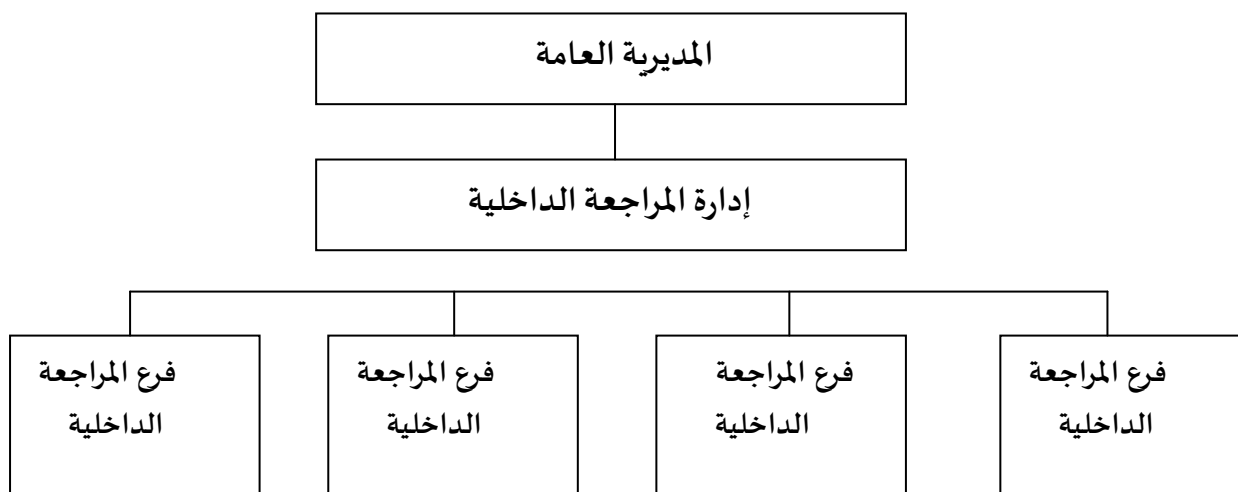


المصدر: صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر، 3، 2004، ص56

3-مراجعة داخلية مختلطة<sup>1</sup>

في هذا النوع من المراجعة الداخلية يتم المزج بين النوعين السابقين ( المراجعة الداخلية المركزية والمراجعة الداخلية اللامركزية)، بحيث يتم إرساء إدارة للمراجعة الداخلية على مستوى المديرية العامة للشركة و جعل فروع لها على مستوى كل منطقة نشاط و هذا وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (7-1) :تنظيم المراجعة الداخلية المختلطة



المصدر:صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية أطروحة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر، 3. 2004، ص56

يختلف أداء وظيفة المراجعة الداخلية باختلاف التنظيم الإداري لها( مركزية و لا مركزية)؛ فالشكليين الأولين تتخللها جملة من النقائص تبعا لطبيعة كل واحد منهما كالبطء في تنفيذ الزيارات و عدم المتابعة الآنية و غياب التنسيق بين فروع المراجعة و الاستفادة من الحالات الموجهة في كل فرع، و كذا التقدم اللامتوازن في عملية المراجع بين الفروع، أما النوع الثالث ( المراجعة الداخلية المختلطة ) فيسمح لإدارة المراجعة الداخلية من تقديم رأي فني محايد عن الأعمال التي يقوم بها على مستوى المناطق، من خلال إشرافها على الفروع المختلفة لها و إلزامهم بالتقيد بإجراءات و معايير المراجعة الداخلية، و حثهم على العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في برنامج المراجعة، إلا أنه يعاب على هذا النوع في ارتفاع تكلفة المراجعة لما يحتاج إليه من وسائل مادية و مالية و موارد بشرية مؤهلة.

<sup>1</sup> صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص56

## ثانيا: مسؤوليات و اختصاصات إدارة المراجعة الداخلية

بداية سنقوم بتحديد مسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية و من ثم اختصاصاتها.

1- مسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية<sup>1</sup>

تنحصر مسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية فيما يلي :

- تعمل إدارة المراجعة الداخلية بناء على سلطات صريحة و تكون جميع الإدارات على علم بحقوقها و سلطاتها المطبقة في مراجعة جميع العمليات و الدفاتر و السجلات؛
- الاحتفاظ بأعضاء فريق مراجعة مهني لديه معرفة و مهارات و خبرة كافية و تأهيل مهني؛
- تطوير خطة مراجعة سنوية مرنة باستخدام منهجية ملائمة تأسيسا على المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة حيث تقدم هذه الخطة إلى لجنة المراجعة للموافقة عليها بالإضافة إلى تحديثها دوريا؛
- تطبيق خطة المراجعة السنوية كما تم الاتفاق عليها متضمنة أي مهام خاصة أو مشروعات مطلوبة عن طريق مجلس الإدارة و لجنة المراجعة؛
- جعل لجنة المراجعة على إحاطة و علم بالإتجاهات البارزة و الممارسات الناجحة في المراجعة الداخلية.

2- اختصاصات إدارة المراجعة الداخلية<sup>2</sup> :

تختص إدارة المراجعة الداخلية بما يلي :

- أن يكون لديها حق التعامل كامل و حر مع مجلس الإدارة و لجنة المراجعة؛
- تخصيص الموارد و اختيار الموضوعات، و تحديد أوجه نطاق العمل و تطبيق الأساليب المطلوبة لتحقيق أهداف المراجعة؛
- الحصول على المساعدة الضرورية من أفراد الشركة عندما تقوم بأداء عمليات المراجعة، بالإضافة إلى الخدمات المتخصصة الأخرى من خارج أو داخل الشركة.
- و لا تختص إدارة المراجعة الداخلية فيما يلي<sup>3</sup> :
- ليس من واجباتها مراقبة المديرين أو وضع سياسات للإدارات و لا إعطاء أي أوامر؛
- تتدخل بطريقة مباشرة في شؤون الموظفين، و ينبغي أن تكون العلاقة بين موظفي إدارة المراجعة الداخلية و باقي الموظفين أساسها التعاون للوصول إلى هدف مشترك و هو رفع شأن الشركة؛
- أداء أي واجبات تشغيلية للشركة أو شركائها؛
- إبرام أو الموافقة على المعاملات المحاسبية خارج إدارة المراجعة الداخلية .

<sup>1</sup> متولي محمد حسن، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات 24/ 26 سبتمبر، مصر، ص7

2. نفس المرجع السابق، ص: 8

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 8

## خلاصة:

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص بالإطار العام للمراجعة الداخلية توصلنا إلى أن المراجعة الداخلية تعمل على تجميع وتقويم موضوعي للأدلة المتعلقة بأحداث والتصرفات الإقتصادية من أجل التأكد من درجة التوافق بين هذه المعلومات والمعايير الموضوعية مع توصيل النتائج للمستخدمين وذوي الإهتمام، كما أنها تشمل العديد من الأنواع يعمل كل واحد منها على تحقيق غرض معين، ونصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية على الضوابط والأسس التي تحكم قسم المراجعة الداخلية بما يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وهذا باعتمادها على تقنيات وأدوات وإتباعها لمراحل من أجل التطبيق السليم لها.

الفصل الثاني  
انعكاسات المراجعة  
الداخلية على تطبيق  
حوكمة الشركات

تمهيد:

ساهمت الفضائح المالية التي حدثت في العديد من الشركات في العالم إلى الدفع بمفهوم جديد إلى الظهور وهو مفهوم حوكمة الشركات، التي جاءت لتؤكد على أهمية استخدام التطبيقات المثلى لممارسة الرقابة والإشراف الفعال على الشركات، وتمثل بذلك الحل المناسب لمعالجة أسباب الإنهيار، والتي كان من أهم مسبباتها ضعف الرقابة الداخلية مما أدى إلى فقدان الثقة في إدارات ومجالس الشركات. حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى دعم حوكمة الشركات والتي تركز على المراجعة الداخلية باعتبارها من الآليات الهامة التي تقوم عليها، فتقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر تعد من الأمور الضرورية لاستمرار الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛
- المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات؛
- المبحث الثالث: إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات.

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات خلال العقود القليلة الماضية، وعقب الانهيارات والأزمات التي شهدتها العديد من الدول، و في هذا الصدد سنقوم بالتعرف على العوامل التي أدت لظهور حوكمة الشركات، وكذا أهميتها وأهدافها.

## المطلب الأول: العوامل التي ساهمت في ظهور حوكمة الشركات

لقد تعددت الأسباب في ظهور حوكمة الشركات، حيث تتمثل فيما يلي:

أولاً: نظرية الوكالة<sup>1</sup> :

يصف Jeansen & Meckling علاقة الوكالة بأنها عقد بموجبه يقوم شخص أو أكثر (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لإنجاز بعض الأعمال و الخدمات بالنيابة عنه، و في المقابل يفوض الأصيل الوكيل بإتخاذ القرارات.

و تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

- يتميز كل من الأصيل و الوكيل بالرشد الاقتصادي و كلاهما يسعى لتعظيم منفعة؛
- اختلاف أهداف الوكيل و الأصيل إذ يسعى الأول للحصول على أكبر قدر من جهد الوكيل مقابل أجر معقول بينما الثاني يسعى للحصول على مكافآت أكبر مع بذل جهد أقل؛
- بالرغم من تعارض أهداف الأصيل و الوكيل فهناك حاجة مشتركة بينهما في بقاء العلاقة أو الشركة قوية لمواجهة الشركات الأخرى؛
- اختلاف أو تباين المخاطرة التي يتعرض لها كل من الموكل و الوكيل نتيجة عدم قدرة الموكل إحكام الرقابة على أداء الوكيل و اختلاف إمكانية التوصل للمعلومات و مدى فهمها لكل منها.

حيث هناك مشكلين أساسيين للوكالة هما:

أ - مشكلة التخلخل الخلفي: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة و رقابة أداء الوكيل و عندما تختلف

تفضيلات كل من الأصيل و الوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.

ب - مشكلة التخلخل العكسي (الإختيار العكسي): تنشأ عند عدم تماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل حيث للإدارة (الوكيل) معلومات أكثر من الملاك (الموكل)، هذا ولو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع قراءتها وتفسيرها بنفس القدرة التي يتمتع بها الوكيل.

و من هنا يتعين على الموكل العمل على الحد من عدم تطابق المصالح، بتطبيق نظام تحفيزي من شأنه توفير وسائل المتابعة للتحكم في السلوكيات المضللة للوكيل، و مثل هذا المقصد يستدعي تحمل تكاليف معينة و تسعى بتكاليف الوكالة، حيث تغطي تكاليف الوكالة ما يلي<sup>2</sup>:

تكاليف المراقبة: التي يقوم بها المساهمون للتأكد من أن القادة لا يتصرفون من منطلق مصالحهم الشخصية على حساب المساهمين من خلال استخدام مكاتب الخبرة و المراجعة؛

<sup>1</sup> عدنان حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص 66.

<sup>2</sup> Jean Bernard ducrou, *Le gouvernement d'entreprise*, [http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Le\\_gouvernement\\_d'entreprise.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Le_gouvernement_d'entreprise.pdf), P:3, date de consultation : 22/03/2018.

تكاليف الالتزام: وهي التي يتحملها المساهمون من أجل التزام مدير الشركة بتنفيذ التزاماته و التعويض عن عدم تنفيذه؛

تكاليف الفرصة البديلة: في حالة اختلاف المصالح مع المدير أو مجلس إدارة الشركة في الاستراتيجية المتبعة إستراتيجية غير مريحة مثلا، سوء تخصيص الموارد).

ثانيا: الفضائح المالية<sup>1</sup>.

أدت الانهيارات المالية و الفضائح الإدارية بالشركات العملاقة في العديد من دول العالم، والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك الشركات، إلى دراسة و تحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والمحاسبي بالشركات و الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح . ولعل من أهم هذه الفضائح ما حدث لشركة ( Enron إنرون للطاقة)، وشركة (الاتصالات Worldcom) والشركة (الأوروبية للأغذية Parmala) والتي تبين فيما بعد أن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات مطبقها. فما جاء فيفضية إنرون أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب إتباعها عند إنشاء شركة إلا أن إدارة إنرون لم تتقيد بها، حيث غض مراجعهم الخارجي (ارثر اندرسون) الطرف عن عملية عدم التقيد وبالتالي وفي الحالتين اتبعت الإدارة ومراجعتها الخارجي الأسلوب للأخلاقي.

وهذا ما أدى بالحكومة الأمريكية إلى اصدار قانون (Sarbanes-Oxley Act of 2002) يلزم الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد و تطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة الشركات، والذي أحدث تغيرات جوهرية على بيئة الأعمال وبيئة مهنة المحاسبة و المراجعة بشكل خاص.

### المطلب الثاني: نشأة وتعريف حوكمة الشركات

بعد التعرف على العوامل التي ساهمت في ظهور حوكمة الشركات، سنتطرق إلى تعريف حوكمة الشركات ونشأته.

أولا: نشأة مفهوم حوكمة الشركات<sup>2</sup>

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة و ما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، و هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين و قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976 قام كل من Jeanson & Meckeling بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية

<sup>1</sup> ظاهر يوسف القشي، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، المجلة 25، العدد 2، مصر، 2005 ص

<sup>2</sup> Stéphane Trébuq, La Gouvernance D'Entreprise Héritière de Conflits Idéologiques et Philosophiques, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, Crefige-Universite Paris-Dauphine avec le soutien de l'associat francophone de Comptabilité, 20-21 Mars 2003, p p 03-05.

(COSO) المعروفة باسم لجنة تريداوي (Treadway Commission) والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط بها من منع حدوث الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية.

وفي أعقاب الانهيارات المالية الكبرى لمشركات الأمريكية في عام 2002 ، مثل شركة أنزون وشركة وولدكوم التي ركز على دور الحوكمة للقضاء على الفساد المالي والإداري الذي تواجهه العديد من الشركات .

#### ثانيا: تعريف حوكمة الشركات

تعددت تعاريف حوكمة الشركات بتعدد كتابها و اختلاف وجهات نظرهم، و ذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات، و كذا ارتباط هذا المفهوم بمجموعة من الأطراف و هي المساهمين، الإدارة، مجلس الإدارة و أصحاب المصالح.

و فيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات:

- تعريفات حوكمة الشركات من وجهة نظر المنظمات:

أ - تعريف البنك الدولي<sup>1</sup> (WB): ممارسة للسلطة السياسية، و رقابة إدارة الموارد المؤسسية من أجل تنمية إقتصادية واجتماعية

ب - تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: (le UNDP)<sup>2</sup> ممارسة السلطة السياسية و الاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الشركة و أعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية و أنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، و البرلمان و الشركات و الأفراد التي تضم المجتمع المدني و القطاع الخاص في المشاركة بفعالية و التأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع.

ج - تعريف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية<sup>3</sup> (OCED) تعتبر حوكمة الشركات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه و رقابة منظمات الأعمال، و الحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة و المديرين، و غيرهم من ذوي المصالح و تضع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة، فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و العمل على مراقبة الأداء.

تعريفات حوكمة الشركات من وجهة نظرا الملاك<sup>4</sup>:

أ - هي مجموعة من العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة الشركة لنشاطها.

ب - عرف كل من (Coleman & Biekpe 2006) حوكمة الشركات من وجهة نظر المستثمر باعتبارها:

<sup>1</sup> Carlos Santos, **Good Governance and Aid Effectiveness**, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 Number 1 fall , 2001, p 5

<sup>2</sup> Wajidi ben rejeb, **gouvernance et performance dans les établissement des soins en Tunisie**, Mmoire pour l'obtention du diplôme des études Approfondies en Management, Faculté des scienceséconomique et de gestion de tunisie, 2003, p : 5.

<sup>3</sup> عدنان حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 13

<sup>4</sup> بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية، بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، مصر، 2007، ص 5 .

✓ الوعد بدفع عائد رأس المال المستثمر؛

✓ الإلتزام بإدارة و تشغيل إستثمارات الشركة بفعالية .

د- هي مجموعة من الآليات التي يستخدمها أصحاب المصالح ( حملة الأسهم، الدائنون، الموظفون، العملاء والأطراف ذات الصلة ) لممارسة الرقابة داخل الشركة، وعلى المديرين بالشكل الذي يضمن لهم حماية مصالحهم داخل الشركة.

- تعريفات حوكمة الشركات من وجهة نظر الإدارة<sup>1</sup>:

أ - هي واجبات و مسؤوليات مجالس إدارة الشركات في إدارة الشركات، و إدارة العلاقات مع حملة الأسهم ومجموعات أصحاب المصالح.

ب - هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية و الإدارة.

ج - حوكمة الشركات تُعنى بوضع التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم و السندات و العاملين بالشركة و أصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم.

د - حوكمة الشركات هي السعي لضمان إدارة الشركات بفعالية من خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي من شأنها إدارة ورقابة الشركات من الناحية المالية و غير المالية من أجل الحفاظ على حقوق و مصالح المساهمين وكذا التخفيف من تعارض المصالح القائمة بين الملاك و المسيرين للشركة.

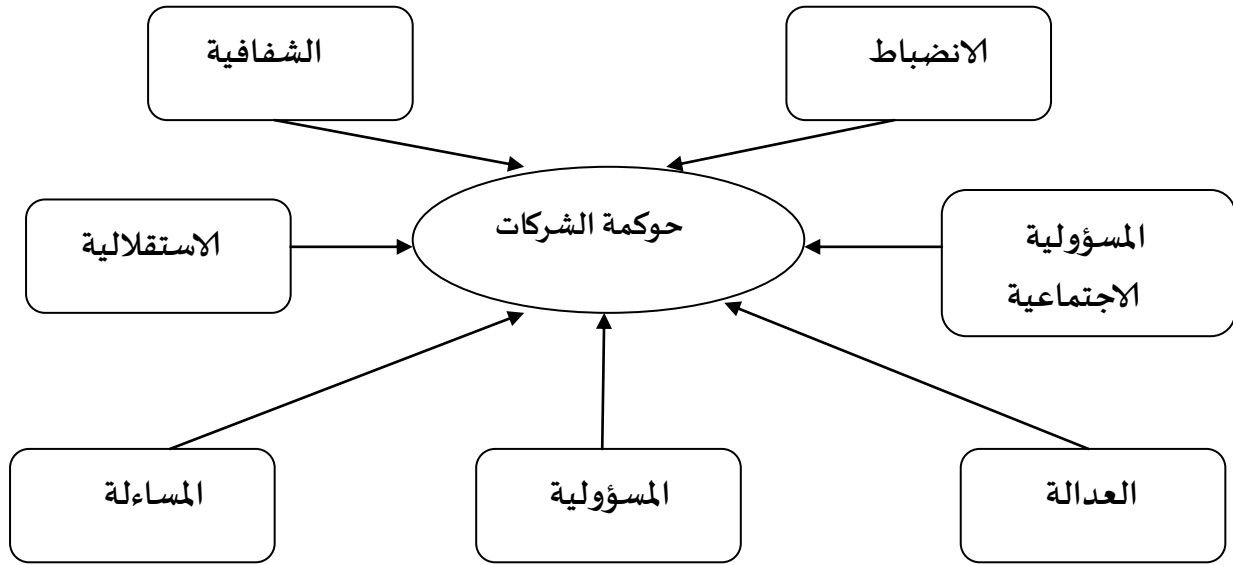
من التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الإنضباط: و يقصد به إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح؛
- الشفافية: و يقصد بها تقديم و إعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة؛
- الاستقلالية: أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوطات؛
- المساءلة: و تعني إمكانية تقييم و تقدير الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية؛
- المسؤولية: و تعني المسؤولية التي يتحملها مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف التي لها مصلحة بالشركة؛
- العدالة: و تعني وجوب احترام حقوق جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين، مسيرين أو أصحاب مصلحة في الشركة؛
- المسؤولية الإجتماعية: و تعني النظر إلى الشركة كمواطن جيد يهتم بمصلحة المجتمع و يساهم في تطويره.

و الشكل التالي يوضح خصائص حوكمة الشركات.

<sup>1</sup> بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية مرجع سبق ذكره ، ص 6  
<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة شركات قطاع عام و خاص ومصارف ( المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، 2008ص 23.

الشكل رقم (1-2) : خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على طارق عبد العال حماد، حوكمة شركات قطاع عام وخاص ومصارف ( المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، 2008 ص23 .

### المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات و أهدافها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهمية حوكمة الشركات وأهدافها.

أولاً: أهمية حوكمة الشركات:

يمكن توضيح أهمية حوكمة الشركات فيما يلي<sup>1</sup>:

- التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يحسن من أداء السهم، وتعظيم الربحية، و يولد الثقة لدى المستثمر و حملة الأسهم ويؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة في الأجل الطويل نظرا لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها و إجراءاتها المحاسبية، و المراجعة المالية في جميع عمليات الشركة بما يدعم ثقة المستثمرين؛
- تعظيم ثروة الملاك و تدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، و خاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، و حدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي...الخ،
- تطبيق قواعد الحوكمة يعطي الشركات قدر أكبر في الحصول على التمويل اللازم، و معاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح؛
- توفير الحماية لأصحاب المصالح، و المحافظة على حقوق حملة الأسهم و خاصة الأقلية من حملة الأسهم؛

<sup>1</sup> بن عيشي عمار وعمري سامي، تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وأفاق، جامعة أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010، ص: 5

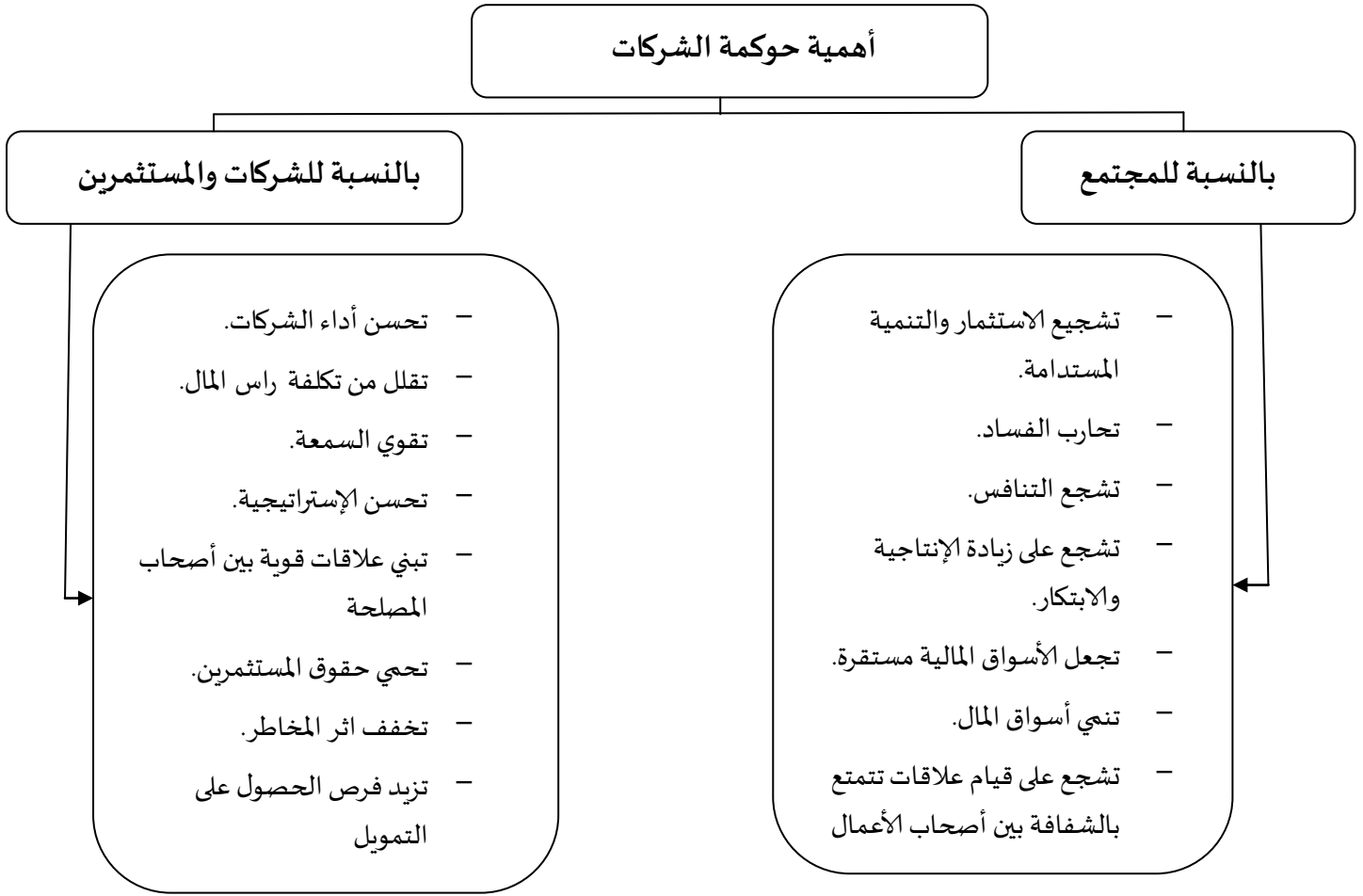
- يعتبر التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات أحد الحلول الممكنة لحل مشكلة الوكالة و تخفيض تكاليفها؛ قدر من الكفاءة و -تحقيق التنمية و الاستقرار الإقتصادي و تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية مالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات،
  - لحوكمة الشركات أهمية كبيرة فهي تعمل على تحقيق التنمية الإقتصادية و القانونية و الرفاه الإجتماعي للإقتصاديات و المجتمعات، حيث يهتم القانونيين بآليات الحوكمة لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة و التي تضم حملة الأسهم، مجلس الإدارة، المديرين، العاملين، المقرضين و البنوك...الخ.
  - تساهم حوكمة الشركات في تفادي حدوث الأخطاء العمدية و الانحرافات المتعمدة أو غير المتعمدة ، أو العمل على تقليل ذلك إلى أدنى مستوى ممكن لحماية مصالح الشركة، وذلك باستخدام نظم رقابية متطورة<sup>1</sup>.
  - تساهم حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة و المراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الانفاق و ربط الانفاق بالإنتاج<sup>2</sup>.
- أهمية الحوكمة من الناحية المحاسبية والرقابية:<sup>3</sup> الأمر الذي فوق أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، وأن أهمية دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق تزداد من خلال التركيز على ثلاثة عوامل أساسية الإفصاح، الشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة، وسعياً لضمان المزيد من الانضباط أصدرت الولايات المتحدة تشريعا جديدا أطلق عليه اسم " sarbanes Oxley " ينص على أهمية انتهاج آليات دورية وسريعة لضمان الحصول على الإفصاح والشفافية المطلوب، كما يدعو إلى تشكيل لجان من أعضاء مستقلين لمتابعة أعمال مراجعة الحسابات والقوائم المالية بحياد تام، كما يشير أيضا إلى أهمية إنشاء جهاز متابعة ومراقبة أداء مؤسسات المحاسبة والمراجعة وضمان كفاءة أداء مهامها .

<sup>1</sup> حسبال رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة ماي 2012 ص 09.

<sup>2</sup> براق محمد ، قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012 ص 3

<sup>3</sup> بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان ، حوكمة المؤسسات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18 و 19 ماي 2011، ص 8

الشكل رقم: (2-2) أهمية حوكمة الشركات



المصدر: ميكرا كراسينكي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت2008، ص 6

**ثانياً: أهداف حوكمة الشركات:**

يرتكز هدف حوكمة الشركات على ثلاث محاور رئيسية و تتمثل في<sup>1</sup>:

- تسهيل و تنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء و صيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للشركة، و العائد على الموجودات و الأرباح الإنتاجية على المدى الطويل
- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المديرين على موارد الشركة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة. و هذا ما يسمى " مشاكل الوكالة " و التي عموماً تكون نتيجة ميل المديرين لخدمة أنفسهم؛

<sup>1</sup> Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiters, **La gouvernance D'entreprise dans les pays en développement, en transirons et les économies émergentes**, Centre de développement de L'OCDE, Cahier de politique économique N°23, 2003, P: 6.

- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة للشركات و حماية أفضل لمصالح المستثمرين من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالشركات. كما تعمل الحوكمة الجيدة على تحقيق العديد من الأهداف و أهمها<sup>1</sup>:
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الإقتصادية أمام المنافسة الأجنبية و زيادة قيمتها، و هذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير و تبني تكنولوجيات حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات و تخفيض التكاليف الإنتاجية
- فرض الرقابة و تدعيم المساءلة المحاسبية للوحدات الإقتصادية، و هذا يدعم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة و إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط الفساد؛
- تعظيم أرباح الوحدة الإقتصادية، و الحصول على التمويل المناسب و التنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- زيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية، مما يؤدي إلى جذب الإستثمارات الأجنبية و الحد من هروب رؤوس الأموال؛
- تعميق ثقافة الإلتزام بالقوانين و المبادئ و مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

#### المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تمثل دعامة أساسية لها، ونظرا لأهميتها حرصت العديد من المؤسسات الدولية على وضع معايير يتم الإلتزام بها، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على مبادئ حوكمة الشركات ركائزها ومحدداتها وكذا الأطراف المعنية بتطبيقها.

#### المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

لقد قامت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD) بوضع مبادئ لحوكمة الشركات، حيث تضمنت الورقة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية سنة 1999 خمسة مبادئ بينما تضمنت الورقة الصادرة سنة 2004 ستة مبادئ تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

ب - حفظ حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية للملاك: و تشمل نقل أو تحويل ملكية الأسهم، و تسهيل مشاركة فاعلة للمساهمين عند إتخاذ القرارات كإنتخاب مجلس الإدارة، وحق المساهمين في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية، و توضيح القواعد و الأحكام و الإجراءات التي تحكم رقابة الشركات المساهمة في الأسواق المالية.

ج - المعاملة العادلة للمساهمين: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك أقلية المساهمين و المساهمين الأجانب كما يجب أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فاعل مقابل أي انتهاك لحقوقهم، و محاسبة المتسببين في ذلك.

<sup>1</sup> صديقي مسعود، دريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرر الإستثمار، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواق 7-8 ديسمبر 2010، ص 14

<sup>2</sup> OECD, Principe de la ouverture d'entreprise, 2004, [http://www.oecd.org\\_consultation](http://www.oecd.org_consultation) le 14/03/2018.

د - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن يأخذ إطار حوكمة الشركات بعين الإعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو اتفاقية وتشجيع التعاون النشط والفاعل بين الشركات المساهمة و أصحاب المصالح، و ذلك لتحديد الثروة و تنميتها و المحافظة علي ديمومة المشاريع، هذا مع احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، كما يجب أن يكون لدى أصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم، كما لأصحاب المصالح الحرية في الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت.

هـ - الإفصاح و الشفافية: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الصحيح و في الوقت المناسب للأمور الهامة و الجوهرية للشركات، بما في ذلك الوضع المالي و الإداري و حقوق الملكية، هذا مع مراعاة أن يكون الإفصاح شاملا و أن لا يقتصر على المعلومات الهامة فقط بل يشمل معلومات أخرى كالتائج المالية و التشغيلية و أهداف الشركة، و الملكية الرئيسية للأسهم و حقوق التصويت، كما ينبغي أن تعد المعلومات المحاسبية و الإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة و المراجعة المالية، و كذلك القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل و مؤهل و هذا لتقديم ضمانات خارجية و موضوعية للمجلس و المساهمين بأن البيانات المالية تمثل إلى حد ما الوضع المالي الحقيقي للشركة و أداءها كما يجب توفير قنوات توزيع المعلومات التي تمكن مستخدمي المعلومات الحصول عليها في الوقت المناسب.

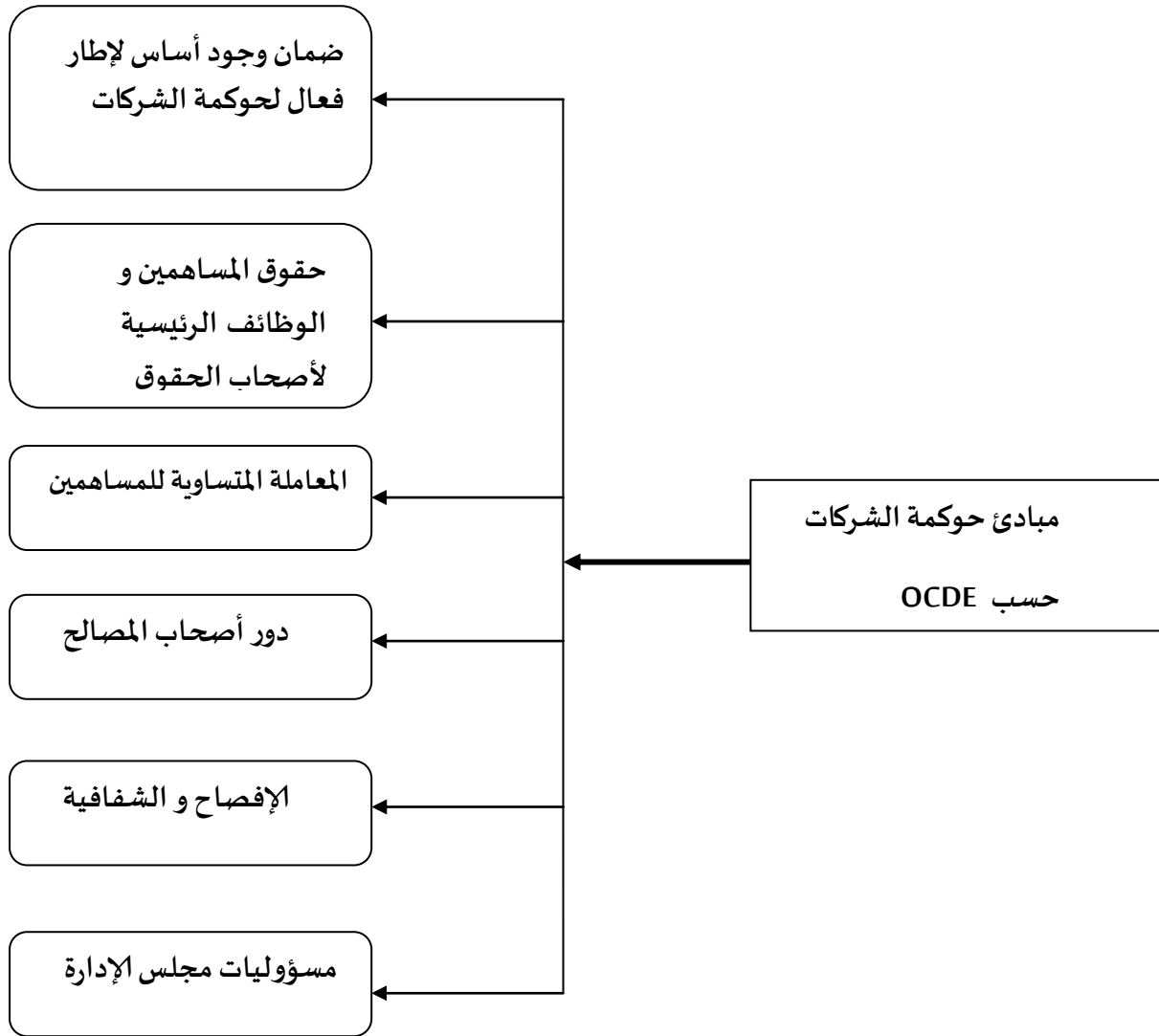
و- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه و الإرشاد الإستراتيجي للشركة، و الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة و محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم أمام الشركة و المساهمين، و هذا من خلال أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة و على أساس توفير كامل للمعلومات بعناية و العمل على تحقيق أفضل مصلحة للشركة و المساهمين كذلك إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة العمل على تحقيق معاملة عادلة اتجاه كافة المساهمين. كما على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية: توجيه إستراتيجية الشركة و سياسة المخاطر و الموازنات التقديرية و خطط العمل السنوية، و تحديد أهداف الشركة و اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، و مراقبة التنفيذ و أداء الشركة مع الإشراف على المصاريف الرأسمالية الرئيسية و عمليات الإستحواذ و التخلي عن الإستثمار، و كذلك يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة التقييم و الحكم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة، و هذا من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بمهام يحتمل وجود تعارض في المصالح بها و من أمثلة تلك المسؤوليات: ضمان نزاهة القوائم المالية و ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة.

و يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة و سلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة و المساهمين.

حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأشرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى حسن بسويوني السعدني، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 200، 201.

الشكل رقم : (2-3) مبادئ حوكمة الشركات



Source : OCDE ,principes de la gouvernement d'entreprises,2004

ثانيا:مبادئ لجنة بازل<sup>1</sup>:

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية

- قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق من استخدامها هذه المعايير؛
- إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛ ليس الإدارة؛

<sup>1</sup> فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص 50

- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد
  - وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومراجع الحسابات والإدارة العليا؛
  - توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
  - 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 المؤسسة؛
  - 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؛
  - تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا.
- ثالثا: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية<sup>1</sup>:
- وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجهاً وقواعد ومبادئ عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:
  - الممارسات المقبولة للحكم الرشيد .
  - خطوط إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد .
  - إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا .
  - القيادة .

#### المطلب الثاني: ركائز حوكمة الشركات و المحدداتها

بداية يتم تحديد ركائز حوكمة الشركات و من ثم محدداتها.

#### أولا: ركائز حوكمة الشركات<sup>2</sup>

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في:1

السلوك الأخلاقي: يتم ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة و قواعد السلوك المني الرشيد؛
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف التي لها علاقة بالشركة
- الصدق و الشفافية عند تقديم المعلومات؛

<sup>1</sup> فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصاريف و المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، المؤتمر المصرفي العربي تحت عنوان الشراكة بين العمل المصرفي و الإستثمار من أجل التنمية، 2005، ص 34

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة شركات قطاع عام وخاص ومصروف ( المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، مرجع سبق ذكره، ص: 49

- القيام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على بيئة نظيفة.
- الرقابة و المساءلة: و تتم عن طريق وجود :
  - أطراف رقابية عامة مثل:هيئة سوق المال، البورصة، البنوك....؛
  - أطراف رقابية مباشرة مثل:المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين،...؛
  - أطراف رقابية أخرى مثل:الموردين، العملاء، المقرضين...الخ.
- إدارة المخاطر: و ذلك عن طريق :
  - وضع نظام جيد و فعال لإدارة المخاطر،
  - ضمان توصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصالح في الوقت المناسب.
- ثانيا: محددات حوكمة الشركات<sup>1</sup>

حتى تستفيد الشركات و الدول من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، يجب توفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.

حيث هناك مجموعتين من المحددات تتمثل فيما يلي :

المحددات الخارجية: إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، و تتمثل هذه المحددات فيما يلي:

  - المناخ العام للإستثمار المنظم للأنشطة الإقتصادية في الدولة مثل القوانين و التشريعات و الإجراءات المنظمةة لسوق العمل و الشركات؛
  - تنظيم المنافسة و منع الممارسات الإحتكارية؛
  - كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات و كفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات؛
  - وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية و الشركات العاملة في السوق المالية؛
  - وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المكاتب الاستشارية.

محددات داخلية: و تتمثل هذه المحددات فيما يلي:

  - القواعد و التعليمات و الأسس التي تحدد أسلوب و شكل القرارات داخل الشركة؛
  - توزيع السلطات و المهام بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف؛
  - الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي؛
  - زيادة و تعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الإستثمار؛
  - العمل على ضمان حقوق الأقلية و صغار المستثمرين؛
  - العمل على دعم و تشجيع نمو القطاع الخاص؛ و خاصة قدرة التنافسية و خلق فرص العمل؛

<sup>1</sup> مناوور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مداخلة في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي 15-16 سبتمبر، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص 7

- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها و تحقيق الأرباح.

ثالثا: آليات حوكمة الشركات

يتم تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفنا إلى آليات داخلية وخارجية.

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات<sup>1</sup>:

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى :

#### • مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أداؤها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم بالإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك ، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة .

#### • لجنة المراجعة:

لقد حظيت لجنة المراجعة في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفسح عنها المؤسسات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات وكذلك دورها في دعم هيئات المراجعة الخارجية وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

#### • المراجعة الداخلية:

تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المراجع الداخلي من خلال الأنشطة التي ينفذها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة وتقليل مخاطر الفساد بأنواعه ، كما أن للمراجع الداخلي مسؤولية في منع واكتشاف الغش والتزوير.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، " حوكمة المؤسسات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص 115

### • الآليات الخارجية لحوكمة الشركات<sup>1</sup>:

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل ، هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، ومن هذه الآليات نجد:

#### منافسة سوق المنتجات ( الخدمات ) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد آليات المهمة لحوكمة المؤسسات، إذ أن الإدارة إذا لم تقم بواجباتها بالشكل الصحيح (او انها غير مؤهلة )سوف تفضل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي تتعرض للإفلاس وعليه فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا وهذا يعني أن إدارة المؤسسة إذا كانت في حالة إفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية .

### • المراجعة الخارجية:

تمثل المراجعة الخارجية حجر الزاوية لحوكمة جيدة في المؤسسات إذ يساعد المراجعون الخارجيين المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور المراجع الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة، إذ أن الإشراف ينصب على التحقق مما إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد أيضا في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات العمليات والنتائج، والحكمة تحدد الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، ولإنجاز كل دور من الأدوار السابقة يستخدم المراجعين الداخليين المراجعة المالية ومراجعة الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية.

### • التشريع والقوانين:

أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، وليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes – OxlyAct متطلبات جديدة على المؤسسات المساهمة العامة، وتتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضررة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة .

<sup>1</sup>عباس حميد التميمي، " آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة"، ورقة بحثية.

## المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، و هذه الأطراف هي<sup>1</sup>:

**المساهمون - les actionnaires:** هم من يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، و بالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، و يمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة.

**مجلس الإدارة - : Conseil d'administration** هم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، و يرسم السياسات العامة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، و قد بينت مبادئ الحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم و هما: واجب العناية اللازمة: و يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا و حذرا و أن يبذل الجهد و الحرص و العناية اللازمة في اتخاذ القرار، و أن يتوفر في الشركة إجراءات و أنظمة كافية و سليمة، و أن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين و الأنظمة و التعليمات الموضوعة.

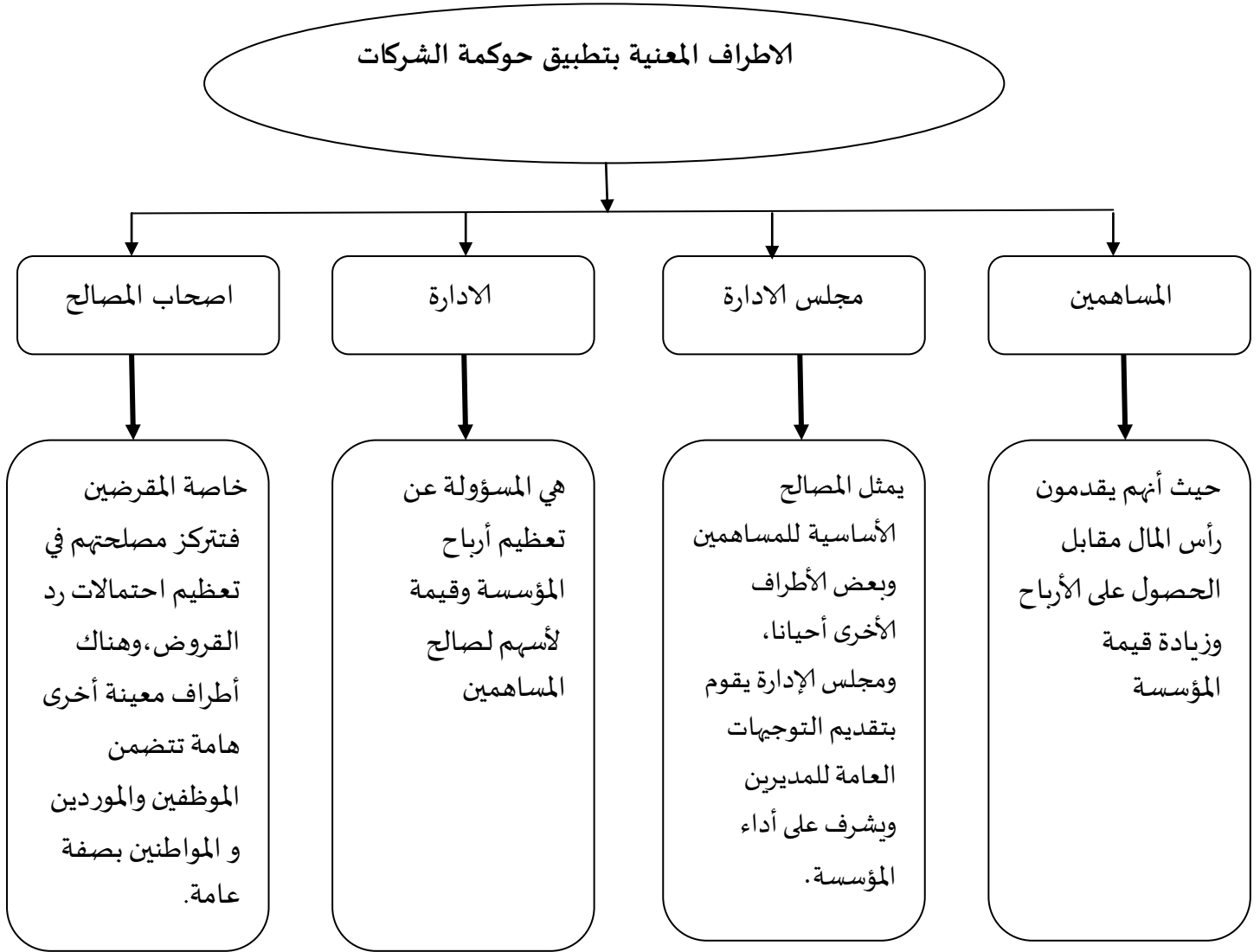
**واجب الإخلاص في العمل:** و يشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين و المعاملات مع الأطراف ذات المصالح و وضع سياسات ملائمة للرواتب و المكافآت و غير ذلك.

**الإدارة - L'administration:** و هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، و الإدارة هي حلقة وصل بين مجلس الإدارة و بقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين و مجلس الإدارة.

**أصحاب المصالح - Les partenaires:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردن و الموظفين، و قد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، و يتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج و تقديم السلع و الخدمات، و بدونهم لا تستطيع الإدارة و لا حتى مجلس الإدارة و المساهمين تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة.

<sup>1</sup> فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة ، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 2011، ص 10

الشكل (2-4) الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: فاتح غلاب، "تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية" مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص 10.

## المبحث الثالث: إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

لقد أصبحت الحاجة الملحة إلى دعم حوكمة الشركات والتي تركز على المراجعة الداخلية والتي بدورها تقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذا إدارة المخاطر و بذلك تساهم في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات.

## المطلب الأول: دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلي

تقوم الشركة بوضع و تصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من إجراءات المراقبة المختلفة و التي ترتبط بالجوانب المالية، المحاسبية، التنظيمية و الإدارية، و ذلك ضمانا لجسّن سير العمل في الشركة و التقيد بالسياسات الموضوعية و هذا من أجل تحقيق أهدافها.

فنظام الرقابة الداخلية الفعال يعتبر كدعامة لعملية المراجعة، لذلك يقوم المراجع الداخلي بتقييمه قصد تحديد نطاق عمله. يعتبر السبب الرئيسي لظهور نظام الرقابة الداخلية إلى انفصال الملكية عن التسيير و كذا كبر حجم الشركات و تعقدها الشيء الذي أدى إلى زيادة الإهتمام بنظام الرقابة الداخلية، كما أصبح أمرا ضروريا من أجل المحافظة على الموارد المتاحة للشركة و تحقيق أهدافها.

أولا: نشأة الرقابة الداخلية<sup>1</sup>

في بادئ الأمر كانت لا توجد أهمية كبيرة لنظام الرقابة الداخلية نظرا لعدم وجود فصل بين الملكية و الإدارة حيث كانت هناك رقابة المالك أو ما يعرف بالرقابة الشخصية، فالمالك كان يقوم بالرقابة على أنشطة الشركة، و انحصر مفهوم الرقابة الداخلية في حماية النقدية فقط باعتبارها أكثر أصول الشركة تداولاً، و بعد ذلك اتسع نطاقها ليستخدم كمرادف للضبط الداخلي، و الذي يعني تقسيم العمل و تحديد السلطات و المسؤوليات و الفصل بينهما عن طريق عدم قيام موظف ما بعملية كاملة و لذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بأنه: "مجموعة من الوسائل و المقاييس والأساليب التي تضعها الإدارة بغرض ضبط عملياتها و مراقبتها بطريقة تلقائية و مستمرة لضمان حسن سير العمل و عدم حدوث الأخطاء أو الغش أو التلاعب أو حتى الاختلاس في أصول الشركة و سجلاتها و حساباتها".

كما أن كبر حجم الشركات و تعقد نواحيها الإدارية، المالية و التنظيمية، أدى إلى اعتبار نظام الرقابة الداخلية أمرا حتميا للإدارة الحديثة للمحافظة على مواردها المتاحة، كما أن تعقد عالم الأعمال و حدوث الفضائح المالية أدت إلى إعادة النظر في نظام الرقابة الداخلية من أجل تطويره و تحسين فعاليته ليتماشى مع المستندات الحالية.

ثانيا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية<sup>2</sup>

لقد عرف نظام الرقابة من قبل لجنة حماية المنظمات COSO على أنها العملية المتخذة من طرف الإدارة و الموظفين الآخرين من أجل توفير ضمان مقبول لتحقيق أهداف الشركة و فعالية و كفاءة العمليات، و هذا بالإعتماد على التقارير المالية و الالتزام بالقوانين و النظم.

<sup>1</sup> نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 122

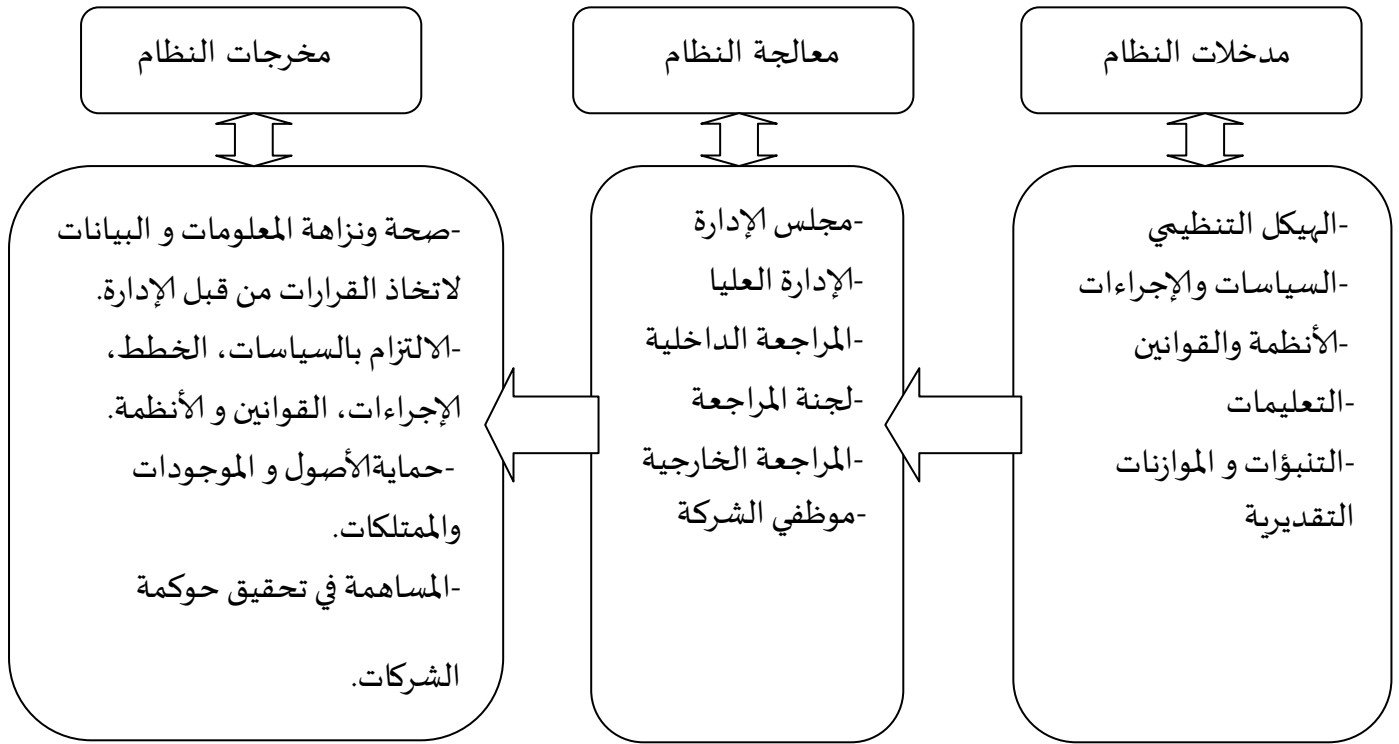
<sup>2</sup> عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة المدينة 2009، ص 81

كما نص المعيار الدولي للمراجعة رقم 400 و الخاص بتقدير المخاطر و الرقابة الداخلية على أن نظام الرقابة الداخلية يشمل " كافة السياسات و الإجراءات التي تتبناها إدارة الشركة لمساعدتها قدر الإمكان للوصول إلى هدف إدارة الشركة، و هو الوصول إلى هدف الإدارة، و هو إدارة العمل بشكل منظم كفاء، و المتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة و حماية الأصول، منع و اكتشاف الاحتيال و الخطأ، دقة و اكتمال السجلات المحاسبية و إعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب.

و منه يمكن أن نستخلص أن نظام الرقابة الداخلية يتضمن مجموعة من الوسائل تشمل الهيكل التنظيمي السياسات و الإجراءات، الأنظمة و القوانين، الموازنات التقديرية...الخ، و كل ما تراه الشركة ضروري لهذا النظام كمدخلات و نظام الرقابة الداخلية يتضمن مجموعة من الوسائل تشمل الهيكل التنظيمي السياسات و الإجراءات، الأنظمة و القوانين،، و سائر الموظفين في الشركة، وهذا من أجل تحقيق مخرجات و نتائج تعمل على تحقيق أهداف الشركة و المساهمة في تطبيق حوكمة الشركات.

و منه يمكن تصور نظام الرقابة الداخلية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم : ( 5-2 ) نظام الرقابة الداخلية



المصدر: عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص

مالية و محاسبة، جامعة المدية، 2009 ص 81

ثالثا: انعكاسات تقييم نظام الرقابة الداخلية على حوكمة الشركات<sup>1</sup>

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية جزءا مهما من نظام الرقابة الداخلية فهي تقع على قمة هذا النظام، كما أن دورها تغير من التركيز فقط على الجوانب المالية لتشمل أيضا الجوانب الإدارية و مساهمتها في إضافة قيمة للشركة وكذا تقديمها للخدمات الإستشارية، فرأي مدير المراجعة الداخلية حول كفاية و فاعلية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهما وشائعا خصوصا مع المستجدات التي ظهرت في بيئة الأعمال و لعل أهمها قانون Sarbanes-Oxley و تطور المعايير الدولية للمراجعة الداخلية المعيار رقم 2410 معايير الإبلاغ و التي Criteria for Communicating نصت على أن رأي المراجع الداخلي يجب أن يشمل بوضوح العناصر التالية:

- معايير التقييم و كيفية استخدامه؛
  - المجال الذي يشمل رأي المراجع الداخلي؛
  - من الذي يتولى المسؤولية عن انشاء و صيانة نظام الرقابة الداخلية؛
  - المجالات الخاصة التي شملها رأي المراجع الداخلي.
- و التي من شأنها تحقيق المنافع التالية<sup>2</sup>
- ضمان الاستمرارية في عملية المراقبة، أن التقييم، التوصيات و التقارير التي تعدها تتم بصفة مستمرة خلال السنة مما يحقق الشعور بالراحة لدى أصحاب المصلحة، كما أن الاستمرار يمكن الإدارة من تنفيذ الإصلاحات و التحسينات في الوقت الملائم؛
  - المساهمة في ضمان جودة التنظيم، فتتضمن جودة العمليات الالتزام بالسياسات و الإجراءات و اللوائح الداخلية لضمان انجاز التنظيم لأهدافه بطريقة اقتصادية و فعالة، و للمراجعين الداخليين دور رقابي هام في ضمان الالتزام بتلك الإجراءات و اللوائح الداخلية؛
  - تقديم الخدمات الاستشارية، يعتبر المراجعون الداخليون في موقع فريد يمكنهم من تزويد مجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة، المراجع الخارجي و أصحاب المصالح بالتحليلات الضرورية، التقييم و التوصيات. ومن ثم فإن وظيفة المراجعة الداخلية عند تقييمها لنظام الرقابة الداخلية تقدم الدعم و المساهمة من أجل تطبيق حوكمة الشركات.

<sup>1</sup> The Institute Of Internal Auditors, Pratical Consideration Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion Control, USA, 2005, P : 3.

<sup>2</sup> سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، العدد 01، المجلد رقم 45، جانفي 2008، ص 9

المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في تحسين عمليات إدارة المخاطر

أولاً-تعريف المخاطر وأنواعها

➤ تعريف المخاطر<sup>1</sup>

تعرف المخاطر التي تتعرض لها الشركة أنها "احتمالية مستقبلية قد تعرض الشركة إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، مما قد يؤثر على تحقيق أهداف الشركة وعلى تنفيذها بنجاح، و قد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على الشركة و إفلاسها".

➤ أنواع المخاطر<sup>2</sup>:

تنقسم المخاطر التي تتعرض لها الشركة إلى:

مخاطر الائتمان: تنشأ هذه المخاطر عن عدم قدرة أو رغبة المتعامل في الوفاء بالتزاماته، وتشمل: القروض السندات والاعتمادات المستندية...الخ، وتحدث المخاطر الائتمانية نتيجة لعوامل خارجية مثل: التغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو حدوث انهيار غير متوقع لأسواق المال، و عوامل خارجية مثل: ضعف سياسات التسعير، ضعف إجراءات متابعة المخاطر و الرقابة عليها...الخ.

مخاطر السوق: تعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق و تشمل المخاطر التالية: مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر التسعير، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر السيولة...الخ.

مخاطر التشغيل: تنشأ مخاطر التشغيل نتيجة احتمال الخسارة التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كل من: العمليات الداخلية، العمال و الموظفين (غش، اختلاس، سرقة)، الأنظمة...الخ.

ثانياً - تعريف إدارة المخاطر<sup>3</sup>

تعرف إدارة المخاطر على أنها "احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ أمر ما يؤثر بشكل سلبي على الشركة أو النشاط الخاضع للمراجعة"

كما تمثل إدارة المخاطر مختلف الأعمال التي تقوم بها الإدارة للحد من بعض الآثار السلبية الناتجة عن هذه المخاطر، بالرغم من أن معظم الطرق المتبعة للحد من الآثار السلبية للمخاطر تتعلق بوضع إجراءات رقابة إضافية، إلا أنه من الممكن استخدام طرق متاحة أخرى منها: التنوع أو مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود، الكفالات، الضمانات و التأمين...الخ.

ثالثاً - خطوات إدارة المخاطر<sup>4</sup>

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص و تحليل شامل و مفصل لكل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها موضع دراسة المخاطر، و يتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي:

تعريف المخاطر: و هي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل؛

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات مرجع سبق ذكره، ص 507

<sup>2</sup> صالح رجب حماد، أثر المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية و التدقيق الداخلي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص ص 5-7

<sup>3</sup> Dana Hermanson, Larry Rittenberg, Internal Audit and organizational Governance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, 2003, Date of consultation 30/01/2018. [http : www.theiia.org/download.cfm?file=1775](http://www.theiia.org/download.cfm?file=1775).

<sup>4</sup> عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2008، ص 6

تحليل المخاطر: و يتم من خلالها تصنيف الخطر و الوقوف على مصادره الأصلية؛  
تقييم المخاطر: من خلال تحديد عنصري الخطر المتمثلين في: الآثار التي يحدثها كل خطر، احتمال حدوث كل  
خطر؛

التحكم في المخاطر: و بها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر و آثاره؛  
المراقبة و المتابعة الدورية: و تتم لاكتشاف أي مصادر خطر جديدة، أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.  
رابعاً- العلاقة بين إدارة المخاطر و المراجعة الداخلية<sup>1</sup>

يوضح المعيار رقم 2110 إدارة المخاطر (Risk Management) العلاقة بين إدارة المخاطر و المراجعة  
الداخلية، حيث ينص على أنه " ينبغي على نشاط المراجعة الداخلية مساعدة الشركة في تعريف و تقييم مواقع  
الخطر الهامة، و المساهمة في تحسين إدارة المخاطر و نظام الرقابة."

كما تنص الفقرتين A1 و A2 من المعيار السابق على:  
A1 2120 - على نشاط المراجعة الداخلية تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة الشركات، عمليات التي  
تقوم بها الشركة و نظم المعلومات و هذا بتقييم:

- موثوقية و سلامة المعلومات المالية و التشغيلية؛
- فعالية و كفاءة العمليات؛
- حماية الأصول؛
- الامتثال للقوانين، الأنظمة و الاتفاقيات .

A2 2120 - على نشاط المراجعة الداخلية تقييم احتمالات حدوث الاحتيال و الغش، و كيفية إدارة الشركة لهذه  
المخاطر.

#### خامساً- مراحل مراجعة إدارة المخاطر<sup>2</sup>

مراجعة إدارة المخاطر " هي عبارة عن مراجعة تفصيلية و منظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما  
إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات الشركة، و ما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف  
مناسبة، و ما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم "

حيث أن مراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلية يمر بالمراحل التالية<sup>3</sup>:

- مراجعة أهداف و سياسات إدارة المخاطر: تشمل هذه المرحلة ما يلي:
  - ✓ مراجعة سياسة و برنامج إدارة المخاطر الذي تنتهجه الشركة و معرفة أهدافه؛
- بعد التعرف على أهداف البرنامج، يتم تقييمه و تحديد مدى مناسبه للشركة، حيث يشمل هذا التقييم عموماً  
مراجعة الموارد المالية للشركة و مدى قدرتها على تحمل الخسائر التي قد تتعرض لها، و الهدف منها:

<sup>1</sup> T.Flemming Ruud, Jan Marc Bodenmann, *Corporate Governance et Audit Interne*, Revue de l'expert comptable Geneve, 2006, P : 532.

<sup>2</sup> عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص: 101

<sup>3</sup> عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره ص ، 102

✓ تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد الشركة المالية و قدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة و قاصرة يتم صياغة أهداف جديدة و عرضها على الإدارة للموافقة عليها؛

في حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق و السياسة ينبغي التوفيق بين الاثنين إما بتغيير الأهداف أو تغيير سياسة الشركة في التعامل مع مخاطرها.

#### • التعرف على مواطن الخطر و التعرض للخسارة:

بعد الانتهاء من تحديد و تقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على مواطن الخطر التي قد تتعرض لها الشركة، و في حالة اغفال و تجاهل بعض الأخطار ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل و التوصية بالتدابير التصحيحية.

#### • تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض للمخاطر:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الشركة و قياسها، يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل المخاطر، و ينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة الكيفية التي تتعامل بها الشركة مع المخاطر كما ينبغي أن يدرس أيضا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها.

#### • تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ القرارات السابقة حول كيفية التصدي لكل تعرض للخطر و التحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة و تمويل الخسارة

#### • التقرير و التوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج:

عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصيغة الرسمية و هذا في صورة تقرير مكتوب، يبين بالتفصيل نتائج التحليل و يطرح توصيات بإجراء تغييرات و تعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، و يرسل التقرير إلى الإدارة العليا و لجنة المراجعة و مجلس الإدارة و كذا المساهمين و أصحاب المصالح عند الضرورة.

#### سادسا: أثر مراجعة إدارة المخاطر على حوكمة الشركات<sup>1</sup>

تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للشركة و العمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول عل أن مخاطر الشركة تدار بفعالية و كذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، فوظيفة المراجعة الداخلية قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي و هو المراجعة المالية إلى المراجعة الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للشركة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر و تطبيق مدخل المراجعة على أساس المخاطر، و هذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين ولأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثلهم و أن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهي منظم.

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص 103

**المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات**  
تلعب المراجعة الداخلية دوراً مهماً في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات وذلك من خلال:

#### أولاً: تعظيم القيمة للعملاء<sup>1</sup>

يضع هذا الدور المراجع الداخلي أمام تحدٍ يتمثل في سعيه لاكتساب مهارات جديدة تسير التطور في مختلف مجالات العمل بالشركة، ليس هذا فحسب بل تطوير آليات تنفيذ مهامه بما يدعم جهود الشركة في تعظيم القيمة أو المنفعة المتحققة للعميل، في إطار تغيير النظرة إليه من مجرد مستهلك لمنتجات وخدمات الشركة إلى شريك في عملية الحوكمة، و طالما أن فاعلية تنفيذ قواعد الحوكمة تتوقف على كفاءة الرقابة الداخلية للشركة. فهنا يتضح بعد آخر لدور المراجع الداخلي في زيادة القيمة المتحققة للعميل، من خلال سعيه إلى التقييم الفعال للنظم الرقابية، وتقديم التوصيات الكفيلة، مما يضمن برفع مستوى جودتها.

#### ثانياً: تعظيم القيمة للمساهمين

ينوب مجلس الإدارة عن المساهمين في إدارة أموالهم، وهذا يعني أن المجلس مسؤول بالوكالة عن الوفاء باحتياجات ومصالح المساهمين، و المتمثلة في ضرورة الإفصاح عن مدى فعاليته في إدارة ما أوكل إليه من مهام، حيث تمثل التقارير المالية التي يشرف مجلس الإدارة على إعدادها معياراً يتم على أساسه اتخاذ قرارات و سلوكيات من طرف المستثمرين الحاليين و المرتقبين، و هنا يتضح دور المراجعة الداخلية كعنصر فعال في ضمان دقة و نزاهة التقارير المالية وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة الشركة، و كذا مساهمتها بالتعاون مع الإدارات المسؤولة في الحد من المخاطر التي تتعرض لها الشركة، و مما يدعم الدور الذي يؤديه فريق المراجعة الداخلية وجوده في موقع الأحداث يعايشها لحظة بلحظة بالشركة، حيث تساعده هذه الميزة على مراجعة القوائم المالية و التقرير عنها بشكل أكثر تفصيلاً من المراجع الخارجي مما يضمن الاستخدام الأمثل لأصول الشركة، و حمايتها من الأخطار التي قد تنشأ نتيجة الغش أو عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات و الاجراءات المطبقة في الشركة.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: تعظيم القيمة لأصحاب المصالح

يتمثل أصحاب المصالح في الموظفين و الموردين و الدائنين و المجتمع المحيط ككل، الذين لهم مصالح فردية أو جماعية في نجاح الشركة و استمراريتها، فهي التي توفر فرص العمل و تدفع الضرائب و تقدم السلع و الخدمات. فاستمرارية الشركة تمثل تمثل مصلحة مشتركة للمساهمين و الأطراف الأخرى ( أصحاب المصالح ) المرتبطة و المتأثرة بنشاطها، و لا تتوقف استمرارية الشركة فقط على مدى كفاءة و فعالية عملياتها، بل أيضاً على التحسين المستمر لتلك العمليات، و هنا يبرز دور المراجعة الداخلية حيث يمكنها من خلال التقييم لنظم الرقابة الداخلية، و مساهمتها في إدارة المخاطر و تعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة الشركة و الرفع من مستوى كفاءة و جودة عمليات الشركة و تعظيم ما يتولد عنها من قيمة أو منفعة لأصحاب المصالح.

<sup>1</sup> لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2011، ص 90 .

<sup>2</sup> لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص: 90

## المطلب الرابع: إطار مقترح لتطوير فعالية المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

يتأسس الإطار المقترح على فكرة إعادة النظر للمراجعة الداخلية من منظور شامل لتحديد الأنشطة المكونة لها، والتي تبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ، فالاتصال ورفع التقارير إلى مجلس إدارة الشركة، وتنتهي بالمتابعة و مناقشة لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة.

أولاً: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية<sup>1</sup>

ترتكز خطة المراجعة الداخلية تقليدياً على مجال واحد من المخاطر وهي المخاطر المحاسبية و المالية، لذا يتم تصميم الاختيارات للبحث عن هذه الأخطاء، مما يؤثر سلباً على الأنشطة التي تخضع أعمالها للمراجعة لكونها مجرد تحري عن الأخطاء، و من ثم ينظر للمراجعة الداخلية على أنها نشاط يثير القلق و يعطل الأداء و يؤثر سلباً عن عمل مختلف الأنشطة الأخرى، حيث يتطلب تحليل وظيفة التخطيط لعملية المراجعة الداخلية النظر إليها من ثلاث زوايا مترابطة وهي:

- نطاق التخطيط لعملية المراجعة الداخلية: يجب أن تتأسس خطة المراجعة الداخلية على تقييم كافة مخاطر النشاط، فالسعي للتغلب على هذه المخاطر يولد قيمة أعلى للمساهمين و أصحاب المصالح، بحيث يجب تصميم الخطة بناءً على تأثير هذه المخاطر على عملية تطبيق قواعد حوكمة الشركات ؛
- إجراءات وضع الخطة بما يضمن فاعليتها من خلال تجارب المستويات الإدارية و التنفيذية مع الجهود المبذولة لتنفيذها: يجب تقييم المخاطر من خلال استطلاع آراء المستويات الإدارية المختلفة، كما يجب مراجعة استراتيجيات الشركة و الخطط التفصيلية، بعد ذلك حصر المخاطر و تصنيفها تبعاً لأهميتها، و تصميم إجراءات المراجعة الداخلية لكل نوع من المخاطر؛
- تطوير خطة المراجعة الداخلية: يجب على فريق المراجعة الداخلية أن يسعى دائماً لتطوير خطة المراجعة، مثلاً إذا لاحظ الفريق زيادة في معدل الدوران الوظيفي بسبب الاستقالة، يجب أن يبحث عن حل للمخاطر المترتبة عن ذلك، نظراً لما يمكن أن تتحمله الشركة من تكاليف لتعيين و تدريب موظفين جدد، زيادة على ذلك فقدانها لخبرات ملمة بطبيعة نشاط الشركة، واحتمال انتقالها لشركات منافسة، مما قد يؤثر على الميزة التنافسية التي تحققها الشركة، ويتمثل دور المراجعة الداخلية هنا في العمل مع خبراء الموارد البشرية في الشركة، لوضع الحلول الكفيلة بتخفيض معدل الدوران من خلال مراجعة أسس تقييم الأداء و نظام الحوافز المطبقة في الشركة و مدى تأثيرهما على هذا المعدل. يتم تنفيذ خطة المراجعة الداخلية وفقاً لأربعة متطلبات هي<sup>2</sup>:
- الاعتماد على متخصصين: المراجع الداخلي ليس خبيراً بكل جوانب أنشطة الشركة، و عدم اعتماده على خبير متخصص عند مراجعته مجالاً ما خارج نطاق خبرته، يتطلب ضرورة سعيه لمعرفة طبيعة المجال و الظروف المحيطة به معتمداً على خبراء القائمين بالتنفيذ، فحل هذه المشكلة يتطلب ضرورة

<sup>1</sup> لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ، مرجع سبق ذكره ، ص 92

<sup>2</sup> محمود يوسف الكاشف، نحو إطار متكامل لتطوير فعالية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة، مجلة كلية التجارة، مصر، 2007،

الاعتماد متخصصين في المجال المراد مراجعته، ففي المثال السابق الخاص بمراجعة مسببات زيادة معدل الدوران الوظيفي، فإن ضم خبير في الموارد البشرية لفريق المراجعة يساهم في التأكد من أن عملية المراجعة الداخلية تم تخطيطها وتنفيذها بطريقة جيدة، و أن النتائج المتحصل عليها وثيقة الصلة بالموضوع؛

- إتباع مدخل العملية: على فريق المراجعة الداخلية إتباع مدخل العملية عند أداء عمله، من خلال تقييم مجموعة الأنشطة المكونة للعملية المراد مراجعتها، للتعرف على نقاط القوة التي يجب تنميتها و الضعف التي يجب التخلص منها في كل نشاط، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق المراد من تنفيذه العملية ككل، حيث يساعد هذا المدخل على تخفيض الوقت اللازم لإنجاز عملية المراجعة و تدعيم و تطوير تقرير المراجعة الداخلية و جعله أكثر قبولا؛
- إجراء تقييم ذاتي لمخاطر الرقابة الداخلية: يجب على فريق المراجعة الداخلية أن يسعى لإجراء تقييم ذاتي لمخاطر الرقابة الداخلية من خلال ورش عمل يشترك فيها أعضاء فريق المراجعة الداخلية مع المتخصصين في المجال الخاضع للرقابة، يكون هدفها تحديد مخاطر الرقابة الرئيسية فيه، و إيجاد حلول رقابية تقلل من تلك المخاطر؛
- إستخدام التقنيات الحديثة في المراجعة: من المعلوم أن استخدام التقنيات الحديثة لا يؤدي إلى دقة وسرعة الإنجاز فحسب، بل يساعد على رفع مستوى جودته، و المراجعة الداخلية كأى وظيفة يمكن تطويرها بالاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة من خلال السعي للوصول لمعلومات عن أفضل التطبيقات ووضعها كهدف يجب تحقيقه، خاصة مع اتساع نطاق تبادل المعلومات عن أفضل التطبيقات في مختلف المجالات .

#### ثالثا: الإتصال و رفع التقارير إلى مجلس إدارة الشركة

- تؤثر تقارير المراجعة الداخلية على العلاقة بين إدارات الشركة و فريق المراجعة الداخلية، فقد تؤدي إلى توتر هذه العلاقة نظرا لتركيزها على الأخطاء و الجوانب السلبية للأداء، و هو ما يزيد من احتمال عدم تنفيذه هذه الإدارات لما يرد في تقارير المراجعة الداخلية من توصيات، و للتغلب على هذه المشكلة يجب<sup>1</sup>:
- أن تتضمن التقارير تعليقا عن الجوانب الإيجابية في العملية التي تمت مراجعتها، من خلال ذكر الجهود المبذولة من طرف إدارات الشركة في السهر على تطبيق قواعد الحوكمة، و من ثم تكون أكثر قبولا و تحفيزا لتنفيذ ما ورد بها من توصيات؛
  - يجب أن تكون التقارير معبرة اختصار و دقة عما يريد فريق المراجعة الداخلية توصيله للجهة التي تستلم التقرير.

<sup>1</sup> محمود يوسف الكاشف، نحو إطار متكامل لتطوير فعالية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة، ملرجع سبق ذكره ص22

## رابعاً: المتابعة و مناقشة لجنة المراجعة

لضمان استمرارية نجاح وظيفة المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل حوكمة الشركات يجب أن تكون هناك مناقشة بين إدارة المراجعة الداخلية و مجلس الإدارة عن طريق لجنة المراجعة، لتقييم أداء فريق إدارة المراجعة الداخلية من خلال مطابقتها بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة منها على سبيل المثال<sup>1</sup>:

- هل حققت إدارة المراجعة الداخلية أهدافها من منظور مجلس الإدارة الممثل لحقوق المساهمين؟
- هل ساعدت إدارة المراجعة الداخلية على التحكم في المخاطر التي تعرضت لها الشركة؟
- هل كانت التوصيات التي قدمتها إدارة المراجعة الداخلية حول وضعية الشركة ملائمة؟
- هل تتسم نتائج المراجعة الداخلية و تقاريرها بالدقة؟

<sup>1</sup> محمود يوسف الكاشف، نفس المرجع ص 24

## خلاصة:

ظهرت حوكمة الشركات بسبب انفصال الملكية عن الإدارة ، وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة الانهيارات والأزمات المالية التي مست بعض الشركات، حيث ساهمت هذه الظروف في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الإستغلال الأمثل لموارد الشركة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح.

كما ساهمت المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، وهذا من خلال تقييمها لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وكذا دور المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات.

و من خلال كل هذا استنتاج ما يلي:

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من المتطلبات الأساسية للشركة خصوصا مع متطلبات حوكمة الشركات، كما تعد المراجعة الداخلية من الركائز الأساسية في هذا النظام، فرأي المراجعة الداخلية حول كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، وكذا تقديمها للخدمات الإستشارية في هذا المجال تعد إضافة قيمة للشركة وكذا تطبيقها لحوكمة الشركات:

إن القيام بإدارة المخاطر تؤدي إلى معرفة الطريقة التي تدار بها المخاطر، وبالتالي طمأنة المساهمين والأطراف ذات المصلحة من أن المخاطر مفهومة والإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم.

ما شهده العالم من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية مست كبريات أسواق المال والمؤسسات في العالم، وما نعايشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنيات متطورة، وما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو الإيجاب، جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وهذا بسرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا مبادئنا وإمكانياتنا فتمثل حوكمة الشركات الممارسات و الإجراءات السليمة لإدارة الشركات، حيث تعمل هذه الإجراءات والممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة، وتهدف من خلال عملها إلى التقليل من تعارض المصالح بين المساهمين وأصحاب المصالح وكل من له علاقة مع الشركة، حيث أن تنفيذ حوكمة الشركات يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بعين الاعتبار جميع مصالح المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة، فكل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، حيث تسعى إدارة المراجعة الداخلية من خلال موقعها المتميز في الشركة إلى تقييم المخاطر وتحديد الأساليب الملائمة لإدارتها والتأكد من أن نظم الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة، وتقديم التوصيات اللازمة التي يحتاج إليها مجلس الإدارة لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة. في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والمسماة بحوكمة الشركات والتركيز على آلية من آليات تطبيقها وهي المراجعة الداخلية، والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة، في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات إن حسن استعمالها وكمحاولة منا دراسة هذا المجال وهذا بالتعرف بالإطار العام للمراجعة الداخلية وتبيين مختلف العناصر التي ترتكز عليها حوكمة الشركات.

#### نتائج الدراسة :

- ✚ ظهرت حوكمة الشركات بسبب انفصال الملكية عن الإدارة؛
- ✚ انطلاقا من كون المراجعة الداخلية أحد الآليات المهمة لتفعيل حوكمة الشركات، فقد تغير الدور التقليدي للمراجع الداخلي وتجاوز عملية تحديد مخاطر نظام الرقابة الداخلية، ليصل إلى القيام بدور استشاري في الشركات، وأصبح المراجع الداخلي مطالبا بأن يكون لديه عدد من المهارات الفنية لتؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لمجلس الإدارة؛
- ✚ يتوقف دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات على ضرورة الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاطا يضيف قيمة للشركة ويحمي حقوقهم ومصالحهم بها؛
- ✚ المراجعة الداخلية تعتبر من الوظائف المهمة في الشركة، وهذا لدورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وبهذا تكون قد ساعدت في تطبيق حوكمة الشركات.
- ✚ المراجعة الداخلية تساهم في تحقيق مستوى كافي من الإفصاح، من خلال ضمان العدالة في وصول المعلومات الواردة في التقارير أو أية معلومات إضافية إلى المساهمين وأصحاب المصالح.

## نتائج اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم التوصل إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لبحثنا كما يلي:

**الفرضية الأولى:** فيما يخص اعتبار المراجعة الداخلية وظيفية داخل الشركة وهي تمثل أحد عناصر الرقابة الداخلية محققة حيث أن الرقابة الداخلية تعتبر الأساس التي يركز عليها المراجع الداخلي عند القيام بإعداد برنامجه، حيث أن المراجعة الداخلية تقوم بالتأكد من وجود و كفاية الرقابة الداخلية.

**الفرضية الثانية:** تقوم المراجعة الداخلية بدور فعال في إدارة المخاطر عن طريق تحديد و تقويم المجالات التي تكون عرضة للمخاطر داخل الشركة، وكذا التحقق من نظام الرقابة الداخلية عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف، مما يساهم في تطبيق حوكمة الشركات، وبالتالي الحكم على صحة الفرضية.

**الفرضية الثالثة:** أما فيما يخص الفرضية الثالثة و المتمثلة في تطبيق حوكمة الشركات عن طريق وضع خلية خاصة بالمراجعة الداخلية تسهر على رقابة أعمال الشركة المالية و الإدارية، والتي تقوم بدور كبير في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وذلك عن طريق ضمان المستوى الكافي من الإفصاح من خلال ضمان العدالة في وصول المعلومات الواردة في التقارير إلى المساهمين و كذا أصحاب المصالح لتزويدهم بما يساعدهم في اتخاذ قراراتهم وبالتالي الفرضية محققة.

## التوصيات:

من أجل تجسيد الدور الفعلي والحقيقي للمراجعة الداخلية بالشركات ، لا بد من الأخذ بعين الإعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية فيها، ومن هنا ندرج التوصيات التالية، والتي من شأنها المساهمة في تفعيل دور المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق حوكمة الشركات، إذ لا بد من:

- ❖ إلزام الشركات على العمل بالقواعد الأساسية لحوكمة الشركات التي تتلخص في الشفافية، المساءلة، المسؤولية مع فرض عقوبات على كل من يخالف التطبيق السليم لهذه القواعد؛
- ❖ إصدار قوانين وتشريعات تلزم شركات المساهمة على إنشاء لجان للمراجعة، لتدعيم استقلالية المراجعين الداخليين أثناء تأديتهم لأعمالهم؛
- ❖ منح تسهيلات للعاملين في شركات المساهمة وتشجيعهم على شراء أسهم من الشركات التي يعملون فيها وذلك لتحويلهم من مجرد عاملين في هذه الشركة إلى مالكين لجزء من رأسمالها، حتى يتولد لديهم ولاء للشركة وحوافز إيجابية للعمل على تحقيق مصالحها والمحافظة على استمراريتها؛
- ❖ استحداث معاهد متخصصة في المراجعة الداخلية ، لتدريب وتأهيل المراجعين الداخليين، وتطوير مهاراتهم وتحديث الطرق التي يستخدمونها في عملية المراجعة، عن طريق تبادل الخبرات مع المعاهد الدولية المتخصصة في نفس المجال؛
- ❖ العمل على مقومات الاستقلالية للمدقق الداخلي ليتمكن من القيام بأداء مهامه دون التعرض الى ضغوطات .

### أفاق البحث

لقد تناولنا في بحثنا هذا دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، حيث أظهرنا العناصر الضابطة لعمل المراجعة الداخلية بالإضافة إلى المجالات التي تساهم بها في تطبيق حوكمة الشركات، و باعتبار الجزائر مازالت في بداياتها الأولى فيما يخص تطبيق حوكمة الشركات وتوفير البيئة اللازمة لها ، لذا نقترح بعض المواضيع لمعالجتها والتي يمكن أن تكمل هذا العمل نذكر منها:

- واقع وأفاق حوكمة الشركات في الجزائر؛
- دور لجان المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات؛
- المراجعة الخارجية ومساهمتها في تطبيق حوكمة الشركات.

## المراجع باللغة العربية

### ❖ الكتب

- فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد الملك، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفق لمعايير التدقيق الدولية، الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،- الأردن، 2006
- أحمد حلي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دارالصفاء، عمان الأردن، 2000
- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2002
- محمد نصر الهواري و محمد توفيق محمد. اصول المراجعة و الرقابة الداخلية التاصيل العلمي و الممارسة العملية . مكتبة الشباب القاهرة 1998
- داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007
- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة الإطار النظري -المعايير والقواعد -مشاكل التطبيق العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2007
- حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2009
- أمين السيد أحمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2007
- محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2005
- خالد أمين السيد، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية و العملية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- أحمد حلي جمعة، المدخل إلى المراجعة والتأكيد الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد، الدار الجامعية، 2007
- ثناء علي القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية، مصر 2000
- عبد الفتاح محمد الصحن، أصول المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2000
- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2005
- إيمان شيحان المشهداني، علاء فرحان طالب الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان سنة 2011
- عدنان حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007
- طارق عبد العال حماد، حوكمة شركات قطاع عام وخاص ومصارف ( المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، 2008

- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة المؤسسات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006
- عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2008
- ❖ الرسائل الجامعية
- نبيل قبلي دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية جامعة حسنية بن بوعلي الشلف 2017
- مناد على ، بعنوان دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة SPA الجزائر اطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتنمية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2004
- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري 2008
- عيادي محمد أمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، 2007/ 2008
- عمر عي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008/ 2009
- رشام نسيم، أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أنلي محمد أولحاج، البويرة، 2013
- نغاز محمد، دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2007
- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
- عبد السلام عبد الله أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع محاسبة ومراجعة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010
- فريد شقور، مدى التزام البنوك الأردنية بمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها، رسالة ماجستير ،الجامعة الأردنية/الأردن 2000
- شرف الدين محمد خير محمد علي ، دور المراجعة الداخلية في الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة بالتطبيق على وزارة المالية الاتحادية الخرطوم جامعة ام درمان الاسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007

- بوشدوب طلال محمد الخميني المراجعة الداخلية للإجراءات التنظيمية و المحاسبية للقروض الاستهلاكية على مستوى بنك التنمية المحلية رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة مقدمة بالمدرسة العليا للتجارة، الجزائر، سنة 2007
- غوالي محمد بشير، دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة، حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012
- قوبة كريم، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الأداء الرقابي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2001
- براج بلال تقيم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2015
- شادي صالح البجيرمي دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2010-2011
- إبراهيم رباح إبراهيم المدهون دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2011
- أحمد محمد مخلوف المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر سنة 2007
- عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات و أثرها على الأداء حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية رسالة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر 2012.
- سماح محمود حلمي نجم بعنوان حوكمة شركات التأمين في فلسطين) تقييم الوضع الراهن ومتطلبات التحديث-دراسة مقارنة رسالة ماجستير في القانون الخاص من كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2014 .
- بن عيسى عبد الرحمان" بعنوان دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأسواق المالية دراسة نظرية تطبيقية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير- محاسبة ومالية-جامعة المدينة، الجزائر، 2009.
- إبراهيم إسحق نسيمان دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية غزة 2009 .
- هاني محمد خليل مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل فلسطين 2009 .
- فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011 .
- لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2011 .

## ❖ الأوراق البحثية

- متولي محمد حسن، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات 26/ 24 سبتمبر، مصر، ص 7 .
- د.عزيزة بن سمنا، طيني مريم، ورقة بحثية بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير – تجارب الدول -" المنظم من طرف جامعة الشلف يومي 03-04 ديسمبر 2012 .
- د.ساعد بن فرحات بعنوان بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين مقارنة بين شركة التأمين وإعادة التأمين وشركة التأمين ورقة بحثية ضمن فعاليات ندوة حول "مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية"، المنظمة بجامعة سطيف يومي 25 / 26 أبريل 2011 .
- عباس حميد التميمي، " آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة"، ورقة بحثية .
- صالح رجب حماد، أثر المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية و التدقيق الداخلي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، .
- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية، بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، مصر، 2007 ، ص 5 .

## ❖ المجالات

- مجلة جامعة الملك عبدالعزيز:الاقتصاد والإدارة، م 28 ع 2 ، ص ص3 – 31 : 2014 م / 1435 هـ  
( DOI: 10.4197 / Eco. 28-2.1 )
- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد - 25 العدد الثاني 2009 .
- مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية العدد رقم 1 (المجلد رقم 45) يناير 2008 .
- ظاهر يوسف القشي، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، المجلة 25 ، العدد 2 ، مصر، 2005 ص 13 .
- سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، العدد 01 ، المجلد رقم 45، جانفي 2008 ، ص 9 .
- محمود يوسف الكاشف، نحو إطار متكامل لتطوير فعالية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة، مجلة كلية التجارة، مصر، 2007، ص ص 20 21 .
- إسراء أحمد وعلام حمدان THE FROM BAHRAIN STOCK EXCHANGE GOVERNANCE  
European Journal of Business and Innovation مقال علمي منشور في Resarc العدد الخامس، ديسمبر 2015 .

- ناصر نجار The Impact of Corporate Governance on the Insurance Firm's Performance in Bahrain  
Bahrain Journal of Learning & International Development، في العدد الثاني مارس 2012 .

- عيسى عبد الله عيسى والموسومة بعنوان إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات  
الصناعية الليبية -دراسة ميدانية- تحليلية -مقالة متضمنة في مجلة جامعة دمشق للعلوم  
الاقتصادية والقانونية المجلد 25 العدد الثاني 2009 .

#### ❖ المداخلات العلمية

- الشحادة و البرغوثي ، ، سوريا " بعنوان " :ركائز الحوكمة و دورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة  
المصرفية في ظل الأزمة المالية الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية  
المنعقد يوم 20 أكتوبر 2009 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف  
، الجزائر .

- بن عيسى عمار وعمري سامي، تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير  
المالية :دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية ، مداخله بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع  
ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010 ، ص: 5.

- صديقي مسعود، دريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد  
قرر الإستثمار، مداخله بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي  
7-8 ديسمبر 2010 ، ص 14 .

- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مداخله في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة  
الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي 15-16 سبتمبر، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2008 ، ص 7.

#### ❖ الملتقيات و المؤتمرات

- بتول محمد نوري ،علي خلف سلمان ،حوكمة المؤسسات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة،  
الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، 18 و 19 ماي 2011  
، ص 8.

- حسيال رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة  
مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري جامعة محمد  
خيضر بسكرة ماي 2012 ص 09 .

- براق محمد ، قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الدّاخلية والخارجية  
للحدّ من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في ملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من  
الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012 ص 3 .

- مصطفى حسن بسيوني السعدني، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة  
خدمات المراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،  
المنعقد في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، القاهرة، مصر، 2009 ، ص ص 200، 201 .

- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصاريف و المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، المؤتمر المصرفي العربي تحت عنوان الشراكة بين العمل المصرفي و الإستثمار من أجل التنمية، 2005 ، ص. 34
- القوانين و المراسيم
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20 المؤرخة في 1991/04/27 .

### المراجع باللغة الاجنبية

- The institute of internal auditors, **international standards for the professional practice of internal auditing “standards and guidance”**,USA, 2012.
- Chekroun Meriem, **le rôle de l’audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne**, thèse de doctorat, université Abou Beker Belkaid de Telmcen, FSECSG, Algérie, 2014.
- T.Flemming Ruud, Jan Marc Bodenmann, **Corporate Governance et Audit Interne**, Revue de l’expert comptable Geneve, 2006.
- Dana Hermanson, Larry Rittenberg, Internal Audit andorganizational Governance, TheInstitue of Internal Auditors Research Foundation, Florida, 2003, Date of consultation 30/01/2018. http : [www.theiia.org/download.cfm?file=1775](http://www.theiia.org/download.cfm?file=1775).
- The Institute Of Internal Auditors, Pratical Consideration Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion Control, USA, 2005.
- Charles Oman, Steven Fries et Willem Buitier, **La gouvernance D’entreprise dans les pays en développement, en transirons et les économies émergentes**, Centre de développement de L’OCDE, Cahier de politique économique N°23, 2003.
- OCED, **Principe de la ouvertement d’entreprise**, 2004, http://www.oedc.org, consultation le 14/03/2018.
- Stéphane Trébucq, La Gouvernance D’Entreprise Héritière de Conflits Idéologiques et Philosophiques, Communication pour les neuvièmes journées d’histoire de la comptabilité et du management, Crefige-Universite Paris-Dauphine avec le soutien de l’associait francophone de Comptabilité, 20-21 Mars 2003.
- Carlos Santos, **Good Governance and Aid Effectiveness**, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 Number 1 fall , 2001,
- Wajidi ben rejob, **gouvernance et performance dans les établissement des soins en Tunisie**, Mimoreire pour l’obtention du diplôme des études Approfondies en Management, Faculté des scienceséconomique et de gestion de tunisie, 2003.

- Jean Bernard ducrou, **Le gouvernement d'entreprise**, [http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Le\\_gouvernement\\_d'entreprise.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Le_gouvernement_d'entreprise.pdf), P :3 , date de consultation : 22/03/2018.
- Whit, K.R, and Alexander, "Internal Auditing :Trends and Practices"Journal of Institute of Internal Auditor, March 1992.
- Barbier Etienne, **l'audit interne permanence et actualité**, Edition d'organisation, France, 1996.
- Elisabeth Bertin et autre, **Manuel comptabilité et audit**, Bertin édition, Alger. Algérie, 2013.
- Laurent, H et Philippe, La pratique de l'audit, France, 1994, P : 69.
- Jaques. R et Sophie N **audit interne et contrôle de gestion** , Groupe Eyrolles, Paris. France, 2011.
- Jaque Renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, édition d'organisation, 3eme édition, France2000 .

## ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور وظيفة المراجعة الداخلية وكيفية مساهمتها كألية رقابية لتطبيق قواعد حوكمة الشركات في ظل المجهودات الرامية إلى تطوير وتحسين تسيير الشركات الجزائرية، فقصد تدعيم الجانب النظري من الدراسة قمنا باستعراض الأدبيات التي تناولت المفاهيم والمبادئ النظرية للمراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، وفيما يخص العلاقة بينهما تطرقنا إلى اسهامات المراجعة الداخلية على حوكمة الشركات من حيث الرقابة الداخلية ودورها في تحسين عمليات إدارة المخاطر ومحاولة تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية.

## Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la fonction d'audit interne et la façon de contribuer en tant que régulateur de mécanisme pour appliquer les règles de gouvernance d'entreprise à la lumière des efforts pour développer et améliorer la conduite des entreprises algériennes ayant l'intention de renforcer l'aspect théorique de l'étude, nous avons examiné la littérature qui traite des concepts de la théorie des principes d'audit interne et de gouvernance d'entreprise, en ce qui concerne la relation Nous avons discuté des contributions de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise en termes de contrôle interne et de leur rôle dans l'amélioration des processus de gestion des risques et dans l'optimisation de la valeur pour les bénéficiaires de la gouvernance d'entreprise.

**Les Mots-clés:** gouvernance d'entreprise, audit interne, gestion des risques, contrôle interne.