

الفصل الثالث:

الدور الحوكمي لأركان حوكمة المؤسسات
في تفعيل إدارة المخاطر

الفصل الثالث: الدور الحوكمي لأركان حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر

تعتبر إدارة مخاطر المؤسسات من أهم الموضوعات التي يهتم بها المستثمرون والأطراف ذات المصلحة، حيث أخذ ينظر إليها كأحد الأدوات الضرورية في تقييم أنشطة المؤسسات خاصة بعد الهزات العنيفة التي عصفت بالكثير من البنوك والمؤسسات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والبلدان العربية، كما إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتقضى المخاطر في عملياتها من أجل إدارة هذه المخاطر بكفاءة عالية بغية التخفيف من أثارها.

يعزز الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية الملائمة لطبيعة عمل كل مؤسسة في النسيج الاقتصادي واتباع سياسات محاسبية مناسبة الممارسات التي تقوم بها إدارة المخاطر في تلك المؤسسات، وإن النجاح في إدارة المخاطر من خلال انتهاج آليات تحد من عملية التدخل الشخصي القائم على العملية الإدارية والمالية والمحاسبية سيؤدي الى بلوغ تلك المؤسسات إلى أهدافها ورفع أدائها وبالتالي تحقيق عائد أعلى إلى مساهميهيها. وتوفر حوكمة المؤسسات معايير الأداء الكفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في أسواق المال والعمل على استقرار تلك الأسواق، كما تمثل دورا هاما في إنجاح تطبيق برامج الخصوصية، وتجنب المؤسسات الانزلاق في مشاكل محاسبية تؤدي إلى انهيارات فيها تقود إلى انهيارات لاحقة في جميع الأجهزة.

مما سبق، فإن هذا الفصل سيبحث في أثر أركان حوكمة المؤسسات على تفعيل إدارة المخاطر من

خلال المباحث الآتية:

- الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر؛
- الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر؛
- الدور الحوكمي للمراجعة الخارجية في تفعيل إدارة المخاطر؛
- الدور الحوكمي للجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر.

المبحث الأول: الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر

تشير حوكمة المؤسسات إلى الأنظمة والعمليات التي تعمل على أساسها مجالس الإدارة، من خلال إدارتها التنفيذية، لتوجيه وإرشاد المؤسسات باتجاه تحقيق رسالتها المؤسساتية وحماية موجوداتها. تحتاج الحوكمة الجيدة بشكل أساسي إلى تمتع المدراء الأفراد بالقدرة الكافية على العمل كفريق واحد متشارك من أجل دفع الأجندة الاستراتيجية والتأكيد على قيام الإدارة بمسؤولياتها العملية كاملة. إن الحوكمة الفعالة تنشأ عندما يوفر مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الملائمين لإدارة المؤسسة فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة ويشرف على جهود إدارة المؤسسة في المضي بذلك الاتجاه. وترتكز عملية التفاعل ما بين مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة على العلاقة ما بين الاستراتيجية والعمليات، فكلاهما أساسيان في نجاح المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية مجلس الإدارة

يمكن اعتبار مجلس الإدارة الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، حيث يتم تشكيله من مجموعات مختلفة من المساهمين ويعد المسؤول الأول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة السنوية بالإضافة إلى أنه يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين في المؤسسة.

1- الجمعية العامة

عملياً، يتم استدعاء المساهمين سنوياً لإقرار حسابات ونتائج المؤسسة والتصويت على مختلف المقترحات لاتخاذ قرارات بشأنها، فممارسة حق التصويت ضمن الجمعية العامة يمكن المساهمين من معاقبة المسيرين غير الفاعلين،¹ حيث إنه من بين القرارات التي يتم اتخاذها ضمن الجمعية العامة ما يتعلق بعزل المسيرين. عادة ما يتم التمييز بين الجمعية العامة العادية (AGO) L'assemblée générale ordinaire والتي تعقد في نياية كل سنة بغية مناقشة أعمال الدورة المنصرمة، والجمعية العامة غير العادية (AGEX) L'assemblée générale extra ordinaire والتي تعقد للبحث في أمور تتعلق بزيادة رأس مال المؤسسة أو تخفيضه وغيرها، أما الجمعية العامة الاستثنائية (L'assemblée générale exceptionnelle) فتعقد لبحث الأمور الاستثنائية كالحرائق التي قد تنشب في المؤسسة وغيرها، وعادة ما تتم مساءلة المسيرين ومجالس الإدارة سنوياً ضمن الجمعية العامة العادية.

¹ Frédéric Parrat, **Le gouvernement d'entreprise**, Dunod Paris : France, 2003, p: 17

ومن جهة أخرى، ينبثق عن حقوق التصويت الممنوحة للمساهمين ضمن الجمعية العامة اختيار أعضاء مكونين لمجلس الإدارة، حيث يعتبر هذا الأخير آلية رقابية هامة حسب نظرية الوكالة، باعتبار أن له الحق الكامل في عزل المسيرين عديمي الكفاءة.¹

2- مفهوم مجلس الإدارة

وردت العديد من التعاريف فيما يخص بهذه الهيئة التنظيمية ولكن ليس صراحة بل مستنبطة من سمات هذه الهيئة وعليه، يمكن ذكر بعضها كالآتي:

-**التعريف الأول**، "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 بفاعلية في وضع استراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداءها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة".²

- **التعريف الثاني**، "يعد مجلس الإدارة الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، وهو المسؤول عن مراقبة تنفيذ أهدافها كما حددتها الجمعية العامة، ومسؤول عن رفع مستوى النجاح في المؤسسة والقيادة والتوجيه لشؤونها، يتكون مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين، حيث يجب أن يكون عدد أغلبية أعضائه من غير الرئيس من الأعضاء غير التنفيذيين، وأن يكون لرئيس المجلس دورا في إيجاد ظروف مناسبة للأعضاء، ويتم توصيف دور الرئيس واختصاصاته ومسؤولياته حتى يكون فاعلا".³

- **التعريف الثالث**، "يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة، له واسع الصلاحيات والسلطات في عملية التسيير واتخاذ القرارات في كل الحالات كما أنه الممثل القانوني لمصالح رأس المال ومسؤول عن رعاية جميع مصالح المساهمين دون اختلاف أنواعهم ووجودهم أو نسب مشاركتهم، يتولى إدارة المؤسسة بناء على تفويض من الجمعية العامة كما يعمل على تحقيق الصالح العام".⁴

¹ Frédéric Parrat, **Op-cit**, 2003, p: 17

² عزيزة بن سميحة وأ. طيني، **حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني**، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، 03-04/12/2012، ص: 8-9.

³ أشرف حنا ميخائيل، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة شركات، المنعقد في الشارقة الإمارات العربية المتحدة سبتمبر 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 16-17.

⁴ يومدين أونان، **دور نظم معلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة**، رسالة مقدم لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2010/2011، ص: 81.

كما يعرف أيضا على أنه مجموعة من الأعضاء يختارهم الملاك لينوبوا عنهم في اختيار الرقابة على إدارة المؤسسة (الملاك هم الأصيل ومجلس الإدارة هو الوكيل).¹

وفي الأخير، يمكن القول أن مجلس الإدارة هو الجهاز الإداري الأعلى المسؤول أمام الجمعية العامة للمساهمين وذلك وفقا للنظام الأساسي للمؤسسة والقوانين والتنظيمات ذات العلاقة ومن أبرز المهام والوظائف الرئيسية للمجلس رسم واعتماد التوجيهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للمؤسسة ووضع ومتابعة إجراءات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وضمان كفاءتها وفعاليتها، واعتماد الموازنات الرئيسية والسياسات المالية ومتابعة ومراقبة أداء المؤسسة وأعمال الإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة منه إلى جانب وضع السياسات التي تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح وتحمي حقوقهم، بما في ذلك وضع واعتماد السياسات التي تؤكد وتضمن تطبيق وتنفيذ الأنظمة واللوائح الرسمية والالتزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية عن المؤسسة وأدائها والتي من شأنها أن تساعد مساهمي المؤسسة والمستثمرين في تقييم أصول وخصوم المؤسسة وتوقعاتها المستقبلية، وفيما يلي تفاصيل وظائف ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه كافة الأطراف.

3-هيكل مجلس الإدارة

يمكن وضع هيكل مجلس الإدارة في أشكال وطرق كثيرة ومتنوعة بحيث يلائم احتياجات المؤسسات، فهناك بعض الأنواع الشائعة لهياكل مجالس الإدارة ذي الطبقة الواحدة، أو مجلس الإدارة ذي الطبقتين الذي يتضمن مجلسا إشرافيا، ومجلسا للإدارة، قد يضم مجلس إدارة ولجنة مراجعة، أو مجلس إدارة ذي ثلاث طبقات يمكن أن يشرف على الأقسام المتعددة في المؤسسة،² وعلى أية حال، فغالبا لا يكون هناك هيكل لمجلس الإدارة هو السبب في ظهور التناقضات فيما يتعلق بالحوكمة الجيدة، بل إن السبب يرجع إلى تكوين مجلس الإدارة، فلكي يستطيع المجلس أن يعمل بطريقة تتسم بالشفافية والوضوح، فإن الأفضل أن يكون هناك جزء مستقل من أعضاء مجلس الإدارة.

فالشركات المستقلة يمكن أن يتم إدارتها وتسييرها عن طريق:

- مجلس إداري تقليدي (شكل مزدوج)، المدير التنفيذي الرئيسي كرئيس للمجلس.
- مجلس المديرين المجلس الإشرافي (شكل مستقل)، والتي تضم فصلا بين وظيفة الإدارة ووظيفة الرقابة.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص: 69.

² كمال بوعظم وزايدي عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضييل في السوق المالي والحد من وقوع الأزمات"، ملتقى دولي أول حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، عنابة، 2009، ص: 49.

وحسب شارو وبيتول بيلان Charreaux & Pitobelin فإن دوافع اللجوء إلى صيغة المجلس الإشرافي ومجلس المديرين هي تسهيل جمع عقد العمل مع عقد الإدارة وليس السماح بمراقبة أحسن، هذا ما يفسر أن المؤسسات العائلية هي في الغالب من يلجأ إلى هذا النظام الذي يسمح بتوظيف مدير أجير من خارج العائلة، والاحتفاظ بالمراقبة بين أيدي العائلة المالكة، بوضع أعضائها في المجلس الإشرافي.

في المقابل، وبالنظر لكبر حجم أعمال مجلس الإدارة التي يقوم بمناقشتها وتحليلها، تكون مجالس الإدارة مشغولة وتتعد مهامها، ويترتب على هذه المجالس إنشاء العديد من اللجان، حيث هذه الأخيرة لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة وإنما تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، فدورها يعتبر بمثابة الدور الاستشاري للمجلس الذي يتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، وتتمثل هذه اللجان في:¹

- **لجنة المراجعة**، جراء الاتصال بين المراجعين تساعد المجلس في ضمان صحة البيانات المالية والداخليين والخارجيين.

- **لجنة الأجور**، تقوم بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين التنفيذيين في ظل مستوى الأداء والتحفيز وحالة التسويق والعوامل الداخلية والخارجية.

- **لجنة التعيينات أو الترشيحات**، تقوم بالموافقة على مواصفات الوظيفة للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.

ويمكن تصنيف أعضاء المجلس إلى ثلاثة أنواع هي:²

- **العضو التنفيذي**، وهو العضو الذي يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة كالمدير التنفيذي للمؤسسة، العضو المنتدب ورؤساء القطاعات بالمؤسسة مثل رئيس القطاع المالي، وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بالمجلس لما لهم من دراية كاملة بالمؤسسة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها والفرص الاستثمارية التي يمكن لها الدخول فيها، ويجب أن تكون نسبة تمثيل المجلس ألا تتعدى الثلث، وهم الأعضاء المسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل المؤسسة.

- **العضو غير التنفيذي**، وهو العضو الذي لا يشغل منصبا تنفيذيا بالمؤسسة، ولا يكون متفرغا لإدارتها، أو لا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها، ويمكن أن يكون مستقل أو غير مستقل عن طريق علاقته بالمؤسسة،

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص:86.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة-، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص:30.

ويتمثل دوره في الترشيح والرقابة على القرارات والسياسات الإدارية التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون والتأكد من الإلزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات.

- **العضو المستقل**، وهو العضو الذي يتمتع بالاستقلالية التامة، وعددهم في المجلس لا يقل عن عضوين، لا يقوم بتأدية الخدمات الاستشارية للمؤسسة أو للمؤسسات التابعة لها، وألا يكون موظفا فيها أو أحد الأشخاص المسيطرين عليها أو له صلة قرابة بأحد الأشخاص المسيطرين عليها.

4-مسؤوليات مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً أمام المساهمين، وكوكيل عنهم، وبالتالي كل أحكام الوكالة في القانون المدني تسري على مجلس الإدارة كما أنه مسؤول مسؤولية جنائية عن أي تحريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالمؤسسة.¹

من جهة أخرى، يعتبر التحديد الدقيق لمسؤوليات مجلس الإدارة من العوامل الهامة لضمان فعاليته، ولقد ذكرت قواعد حوكمة المؤسسات مجموعة من المسؤوليات لمجلس الإدارة تتمثل في:²

- توفير بيئة رقابة فعالة وإعداد نظام للرقابة الداخلية فعال.
- تحديد هيكل مجلس الإدارة ومهامه الأساسية ودوره الإشرافي على الإدارة التنفيذية وحماية حقوق المساهمين أصحاب المصالح والمعاملة المتساوية لهم.
- تأدية مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، والالتزام بالقيام بما يحقق مصلحة المؤسسة عموماً وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثلها، وتشكيل لجنة المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين.
- التأكد من وضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل المؤسسة خاصة الجوانب المالية والقانونية.
- التأكد من توفير المؤسسة لمعلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء المجلس عامة ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خاصة لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاءة.

¹ سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم (82)، المركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص:31.

² ممدوح أبو السعود، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص:37.

المطلب الثاني: الوسائل الحوكمية لمجلس الإدارة في إطار حوكمة المؤسسات

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للمؤسسة، وكانت النتيجة أن هناك علاقة كبيرة لها وزن من الناحية الإحصائية بين المؤسسات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة والأداء الأفضل للشركات. وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يؤديه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء المؤسسة ولحماية حقوق المستثمرين.

ومن جهة أخرى، هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة على أساسها يطبق

الحوكمة وهي:¹

1- الدور الإشرافي المستقل

يعد وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة المؤسسات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة المؤسسة، فعندما تكون مجالس الإدارة من الاستعداد، فإنها تهيب نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين، وسوف يؤدي هذا إلى حث إدارة المؤسسة على زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة المؤسسة في الأجل الطويل. ويوجد هناك مجموعة من الإرشادات التي توفرها مبادئ حوكمة المؤسسات لضمان استقلالية المجلس وهي:

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة التفكير المستقل. وفي بعض الأحوال تتطلب المبادئ أن يكون غالبية المجلس من هؤلاء الأعضاء.
- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
- اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء غير تنفيذيين يدون الأعضاء المشاركين في إدارة المؤسسة على انفراد، لبحث أداء الإدارة.
- قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عامة وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

تتكون مجالس إدارة المؤسسات في معظمها من المديرين التنفيذيين، إلا أن المنطق والحكمة يوضحان أن مجلس الإدارة المستقل يعتبر أساسا للإشراف والإدارة، ولا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين

¹ فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية. ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة

الإسلامية، غزة، 2008، ص: 42.

الأعضاء في مجلس الإدارة بالإشراف على أنفسهم كمديرين، وبالتالي تنادي العديد من الهيئات العلمية والبورصات العالمية والمهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات في الوقت الحالي، بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، بل ذهبت إلى أكثر من ذلك عندما نادى بأن تكون غالبية المجالس من الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة، ولجنة المكافآت، ولجنة التعيينات، والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين، ومن ناحية أخرى، فإن وجود مجلس إدارة غالبية من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة المؤسسة.

2- الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في مواجهة المنافسة

يتمثل هذا الدور في الآلية التي تمكن ذوي القدرة على القيام بعمل ما، وأن يحل في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل، وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث، وباختصار ينبغي أن يكون لتهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر التحفيز على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة، كذلك فإن السوق التي تراقب إشراف المؤسسة قد تتدخل عن طريق البيع إلى طرف ثالث أو تغيير مجلس الإدارة ويؤدي هذا إلى المحافظة على التركيز لدى كل من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ويشجع على القيام بالتغيير إذا ما استدعى الأمر ذلك، وعندما توفر نظم حوكمة المؤسسات قيام الإشراف الإداري والقدرة على التنافس يصبح الأمر أكثر احتمالا هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذين لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء المؤسسة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.¹

3- دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية المؤسسة

قد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم التحرك إلى ما وراء التغييرات الهيكلية التي تم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلى القيام بالتغييرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات الخاصة بعمل المجلس. وأهم ما جاء بمبادئ حوكمة المؤسسات بخصوص هذا الموضوع، أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الاستراتيجية يعتبر أمرا حاسما، ويتضمن هذا كلا من:

¹ سميحة فوزي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 41.

- إستراتيجية كل وحدة من العمل، وتعني كيفية ايجاد ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.

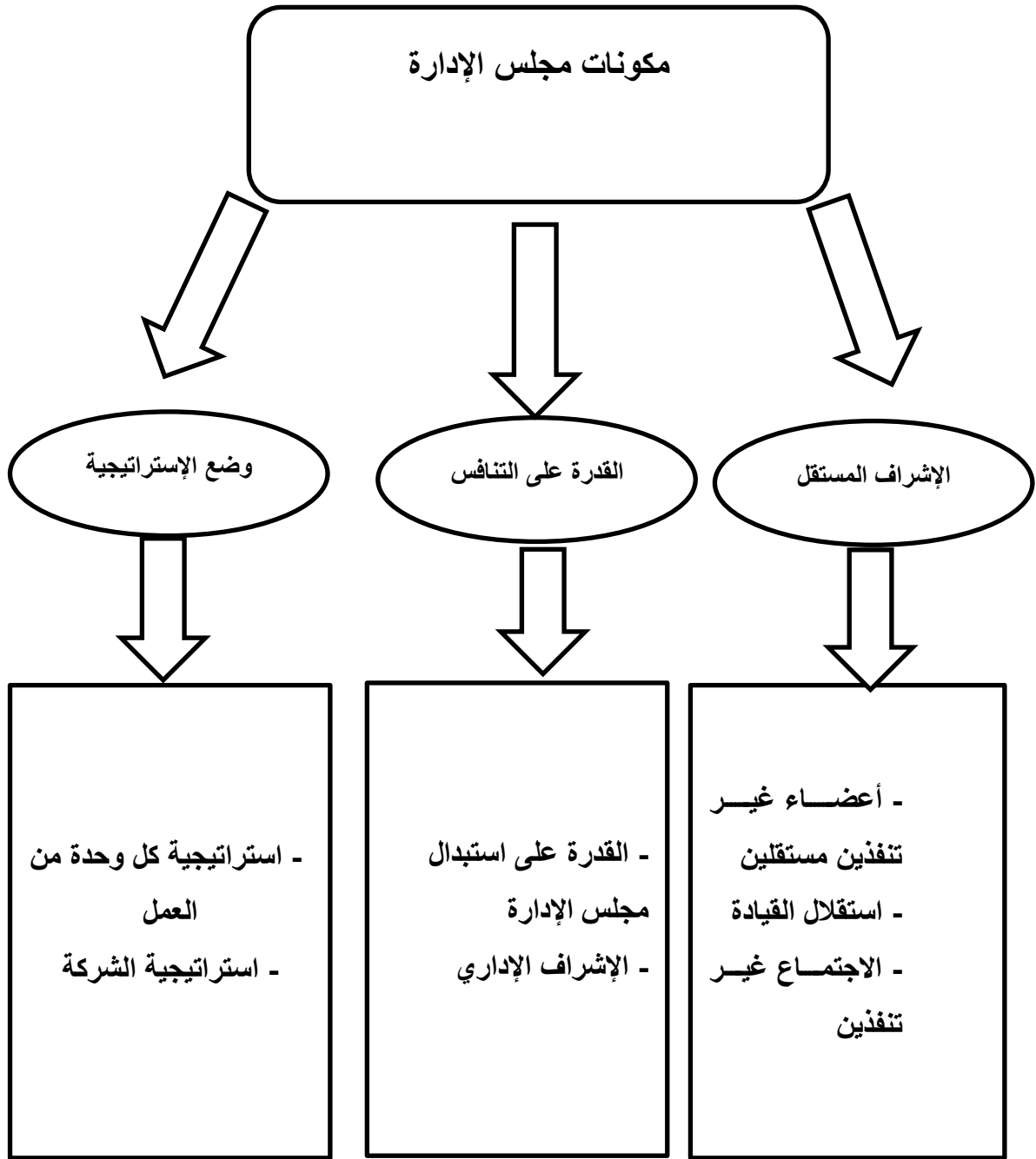
- إستراتيجية المؤسسة، وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

لمشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية يجب أن يكون على فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة، وكيفية الترابط والتناغم والتوافق بين تلك الأعمال وكيفية إدارتها والقيام بها مثل (الهرم الإداري- خطوط السلطة- هياكل الوحدات). ولكي يؤكد المجلس مشاركته في الاستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال، فإنه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به يمكن لمجلس الإدارة أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة الاستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتي لا يمكن تفاديها والتي تتطلب قيام الإدارة

بإعادة تقييم الاستراتيجية من وقت لآخر.

وعليه، يمكن القول أن الإشراف الفعال والاستقلالية والقدرة على المنافسة والمشاركة في الاستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء المؤسسة وهي تعتبر أساساً لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية اتجاه الإدارة التنفيذية، من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قيمة الأسهم. والشكل الموالي يعرض تلخيص أدوات مجلس الإدارة لحوكمة المؤسسات:

الشكل رقم (3-1): وسائل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة المؤسسات



المصدر: فكري عبد الغني محمد جوده، مرجع سبق ذكره 2008، ص: 42.

المطلب الثالث: الدور الحوكمي لإدارة المخاطر في ظل ممارسات مجلس الإدارة

يتم تقييم فعالية مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة المؤسسات عن طريق التأكيد على قيام هذه الهيئة الادراية بالمهام الإشرافية والرقابية. وفي العديد من الأحيان، تكون مهامه الرقابية أهم من الإشرافية بالإضافة إلى كيفية حماية حقوق المساهمين، حيث يظهر دور مجلس الإدارة الرقابي بوضوح من خلال علاقته بنظام الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

1-مجلس الإدارة ونظام الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية مسؤولية كل فرد بالمؤسسة، ويجب أن يحدد في الوصف الوظيفي لكل شخص، وبصفة عامة فإن جميع الموظفين لهم دور في نظام الرقابة الداخلية. وأيضا كل شخص مسؤول عن توصيل المشاكل أو الأحداث الناجمة عن عدم الالتزام بالقوانين واللوائح التي يكتشفها في أدائه لعمله.

وعادة يبدأ نظام الرقابة الداخلية من أعلى المؤسسة في مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا من خلال قيامهم بإنشاء النظام وتوفير البيئة المناسبة له ومتابعته المستمرة من أجل ضمان فعاليته.

وفي المقابل عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين (AICPA) عام 1949 نظام الرقابة الداخلية على أنه: تتضمن الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية، وكافة الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة والثقة في بياناتها المحاسبية، والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة مقدما.¹

تعد من أهم مهام لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة هي عملية إعتقاد النظام ومراجعته أما عملية التنفيذ له فهي مسؤولية الإدارات التنفيذية بالشركة، بينما تخضع في الواقع العملي عملية المتابعة لإدارة المراجعة الداخلية وفي حالة عدم وجود إدارة مستقلة للمراجعة يقوم المدير التنفيذي للشركة بتعيين شخص أو مجموعة أشخاص على حسب حجم الشركة بمتابعة وتقييم النظام.²

ونظرا للدور الذي تؤديه نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسات، فإن العديد من النظم واللوائح نصت على أنه من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، ومن ذلك:

¹ ريتشيل بلاكمان، ترجمة وجدي وهبة، حوكمة المؤسسات، روتس 10، مؤسسة تيرفند للتنمية إنكلترا، 2006، ص: 2.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 133.

- وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول المؤسسة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة.

- التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
-التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وطرحها بشفافية.
- المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسة.

2-مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية

باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة المؤسسات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة وهذا بمدى بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها، سلطاتها ومسؤولياتها واتمام انجازه من خطتها الموضوعية، حيث أصبح مجلس الإدارة يعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محور في تقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر.¹

3- مجلس الإدارة والمراجعة الخارجية

من الدراسات التي حاولت مناقشة علاقة مجلس الإدارة بجودة المراجعة ما توصل إليه سيلفان (O Sullivan,1999) من أن ارتفاع نسبة أعضاء مجلس الإدارة من الإداريين غير التنفيذيين دليل على استقلالية هؤلاء الأعضاء الأمر الذي يؤثر إيجاباً على جودة المراجعة الخارجية، وقد أكدت هذه النتيجة فرضية التكامل بين استقلالية المجلس وجودة المراجعة الخارجية.²

¹ سمير كامل محمد عيسى، "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، المجلد: 45، 2008 ص:31-32.

² O'Sullivan, "Internal and external governance mechanisms: evidence from the UK insurance industry", Corporate Governance " : An International Review, Vol.7 (4), 1999.

كما أكد على ذلك لينوكس (Lennox,2005)، حيث أثبت أن الإداريين المستقلين يساهمون في تحقيق فعالية رقابة مجلس الإدارة ويؤثرون في القرارات المرتبطة باختيار مراجعين ذوي جودة عالية ومن ثم دفع أتعاب مرتفعة.¹

بالإضافة إلى أبحاث أخرى أجرى لدراسة عدد اجتماعات مجلس الإدارة بجودة المراجعة، من بينها دراسة فافيس (Vafeas,1999) التي أثبتت أن العدد المرتفع للاجتماعات يساهم في زيادة فعالية مجلس الإدارة ويؤثر إيجاباً على جودة المراجعة بالتالي التقليل من حالات حدوث المخاطر.²

4- مجلس الإدارة وإدارة المخاطر

يراقب المساهمون القرارات الإدارية والاستراتيجية للمؤسسة من خلال مجلس الإدارة، فالمساهمون ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة الذين يشرفون على أعمال المدراء التنفيذيين لضمان أن المؤسسة تعمل بشكل يعظم ثروة المساهمين وباقي الأطراف ذات العلاقة وهذا يبين أهمية مجلس الإدارة كآلية لحوكمة إدارة المخاطر بالإضافة إلى:³

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- تقييم الأداء ومتابعة فعالية القرارات.
- الرقابة على التعويضات والمكافآت والتحقق من انسجامها مع القوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة.
- وضع الأنظمة والتعليمات واللوائح الخاصة بالهيكل الإداري والمالي لجعلها شفافة والمسؤولية والمعلومة متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
- مراقبة إدارة المخاطر.
- متابعة سياسة توزيع الأرباح.

¹ Lennox, Management ownership and audit firm size, Contemporary Accounting Research, Vol.22, 2005.

² نبيل حمادي، "أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية-دراسة ميدانية-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، جوان 2012، ص ص: 85-86.

³ نور الدين مزباني والعايشي زرار، إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19 نوفمبر 2009، ص ص: 147-148.

أوضحت لجنة كوزو COSO بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام الرقابة في المؤسسة، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين، وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال والإطلاع على كافة القضايا التي تخص المؤسسة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المؤسسة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلال موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل بأفضل منفعة لصالح المؤسسة وأن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في آرائهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها كما يلي:¹

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المؤسسة على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والعمليات بالنسبة للبنوك.

- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.

- تحديد سقف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر.

- تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في المؤسسة.

- يتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة وبين الدوائر الأخرى الموجودة في المؤسسة لإنجاز مهامها.

المبحث الثاني: الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر

أكدت معظم الدراسات والتقارير الخاصة بحوكمة المؤسسات على ضرورة وجود المراجعة الداخلية في المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة، وأشارت إلى أن وجود المراجعة الداخلية يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة في المؤسسة.

إذ تساعد المراجعة الداخلية بما تقوم به من مساعدة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة إدارة المخاطر من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية حوكمة المؤسسات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسات، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعية لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة إدارة المخاطر.

المطلب الأول: ماهية المراجعة الداخلية

¹ نور الدين مزباني والعايشي زرار، مرجع سبق ذكره، 18-19 نوفمبر 2009، ص ص: 147-148.

أدى حدوث العديد من الازمات والفضائح المالية في العديد من المؤسسات إلى ضرورة اتباع أسلوب جديد للمراجعة يمكنها من التعامل مع المخاطر التي تعوق تحقيق أهداف المؤسسات، والانتقال من ممارسة أنشطة المراجعة على المستوى التنفيذي، إلى ممارسة الأنشطة على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة.¹

وتأكيدا على ذلك، أشارت إحدى الدراسات التي أجريت على المؤسسات الأسترالية المسجلة في بورصة الأوراق المالية إلى وجود ارتباط قوي بين وظيفة المراجعة الخارجية ومستوى الالتزام بإدارة المخاطر، فكلما زاد التزام المؤسسة ورغبتها في إدارة المخاطر كلما زادت أهمية وجود وظيفة للمراجعة الداخلية بالمؤسسة.²

1-دوافع تطوير دور المراجعة الداخلية في المؤسسة

هناك ضرورة لتطوير دور المراجعة الداخلية من خلال إضافة مهام جديدة له تساعده على اكتشاف ومنع التجاوزات التي تحدث بالمؤسسات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب إعطاء رؤية تواكب المتغيرات التي تواجه المؤسسات بشكل عام. وبالتالي يجب على المراجعين الداخليين التحول من الاهتمام بعمليات النشاط في ظل نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة إلى الاهتمام بعمليات النشاط في ظل بيئة المخاطر لتجنب الأزمات التي تظهر من حدوث هذه المخاطر وذلك من خلال توفير رؤية شاملة عن المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.³ فمن الدوافع التي أدت إلى التوجه نحو تطوير دور المراجعة الداخلية مايلي:⁴

- المحاولات المستمرة للتغلب على أوجه القصور في استقلال المراجع الداخلي، وذلك لأنه موظف داخل المؤسسة ويتقاضى مرتبه من الإدارة، وبالتالي ليست لديه القدرة على انتقاد إدارة المؤسسة في حالة ارتكابهم أي مخالفات أو تجاوزات، وتبني مفهوم مختلف يتمثل في استقلاله عن الأشخاص الذين يقوم بمرجعة أعمالهم لضمان حياده أثناء تنفيذه لمهامه الداخلية.

¹ Ben Koon Hong Wu and Peter Roebuck, Neil Fargher, "A note on Auditors' Perceptions of Business Risk" International Journal of Auditing, 2002, pp: 290-291.

² Jenny Goodwin and Pamela Kent, "The use of Internal Audit By Australian Companies ", Managerial Auditing Journal, Vol.21, No.1, 2006, pp: 81-101.

³ Verschoor, Curtis, A Framework for Internal Auditing Entity-wide opinion on Internal Control, internal Auditing , (Sep/Oct), Vol. 19, ISS. 5, 2004, p: 47.

⁴ محمد حسني عبد الجليل، "التعاقد الخارجي للقيام بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة للمراجعة"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ص ص: 214-213.

- ظهور الحاجة للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية، من خلال مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في هذا المجال، بغرض توفير نوع من الشفافية للتعرف على نقاط الضعف والثغرات التي تستجد في إجراءات وضوابط الرقابة بشكل مستمر.

- ظهور مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة والحاجة إلى التعامل مع مخاطر النشاط التي تمثل السبب الرئيس في حدوث الاختلالات المالية.

- ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات والحاجة إلى ضبط أداء المؤسسة بغرض احكام السيطرة على الأنشطة بداخلها، للمحافظة على استقرار المؤسسات والمساعدة على استمراريتها.

- تزايد نطاق العمليات الدولية والارتباط بتكنولوجيات المعلوماتية المعقدة، وازدياد حجم التجارة الإلكترونية، مما أدى الى زيادة عدد الأنشطة التي تمارس.

2-تعريف المراجعة الداخلية

أصدر معهد المراجعين الداخليين في أحدث تعاريف للمراجعة الداخلية والذي عرفها على أنها عبارة عن نشاط استشاري مستقل وتأكدي موضوعي لإضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة، فهي بذلك تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق مدخل منتظم لتقييم وتحسين فعالية إجراءات كل من إدارة المخاطر والرقابة/ وحوكمة المؤسسات".¹

وعليه وبناء على التعريف السابق، يمكن ذكر بعض مضامينه، كما يلي:

- المراجعة نشاط تأكدي أي تقدم خدمات تأكيدية (إضافة الثقة) وهو مفهوم أوسع في مضمونه من مصطلح التقييم والذي نصت عليه التعاريف السابقة، حيث تهدف خدمات تقييم المعلومات بغرض ضمان جودتها وإمكانية الاعتماد عليها.²

- اتساع نطاق عمل المراجعة الداخلية للاعتراف بالدور الرئيسي الجديد لها والمتمثل في إدارة مخاطر المؤسسة وحوكمة المؤسسات بما يتماشى مع متطلبات ومتغيرات بيئة الاعمال المعاصرة.¹

¹ The Institute of Internal Auditors (IIA), " **Definition of Internal Auditing** ", 2012, <https://na.theiia.org/standards-guidance/public Documents>, visited: 26.08.2016.

² عبيد بن سعيد المطيري، "التحديات التي تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة"، المجلة العلمية لكلية التجارة بنين، جامعة الازهر، العدد 28، 2003، ص:209.

3-مراحل تطور المراجعة الداخلية

بعد عرض أسباب التطور في التوجهات الحديثة للمراجعة الداخلية سيتم استخلاص مراحل تطورها من خلال استعراض إصدارات معهد المراجعين الداخليين منذ نشأته كما يلي:²

3-1- المرحلة الأولى

يتمثل دور المراجعة الداخلية في هذه المرحلة في التحقق من الدقة الحسابية للأرقام المحاسبية، بمعنى التأكد من صحة وسلامة البيانات بالمستندات والدفاتر والسجلات مع تركيز الاهتمام إعطاء مزيد من العناية للأمور والعمليات النقدية، وذلك بهدف اكتشاف حالات الغش والتلاعب التي قد تحدث.

3-2-المرحلة الثانية

تمثل دور المراجعة الداخلية في المرحلة في التحقق من دقة وملاءمة حسابات المؤسسة والقوائم المالية بما في ذلك التحقق من ملكية المؤسسة للأصول المختلفة وتوافر حماية لها، والواقع أن هذا العمل يتشابه إلى حد كبير مع عمل المراجع الخارجي مع الاختلاف من حيث درجة التفصيل، حيث يقوم المراجع الداخلي بممارسة عمله بصور شاملة وتفصيلية، بينما يتحقق منها المراجع الخارجي بصورة اختيارية.

3-3- المرحلة الثالثة

تمثل دور المراجعة الداخلية في هذه المرحلة في تبني وجهة نظر الإدارة العليا في إدارة المؤسسة، ويتم ذلك من خلال اتساع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل جميع مجالات عمل المؤسسة وليست المحاسبية والمالية فقط، ويتضمن ذلك فحص وتقييم كفاءة وفعالية وملاءمة كافة المجالات الرقابية الداخلية في المؤسسة، وذلك بهدف تدعيم العملية الرقابية والإدارية بصفة عامة.

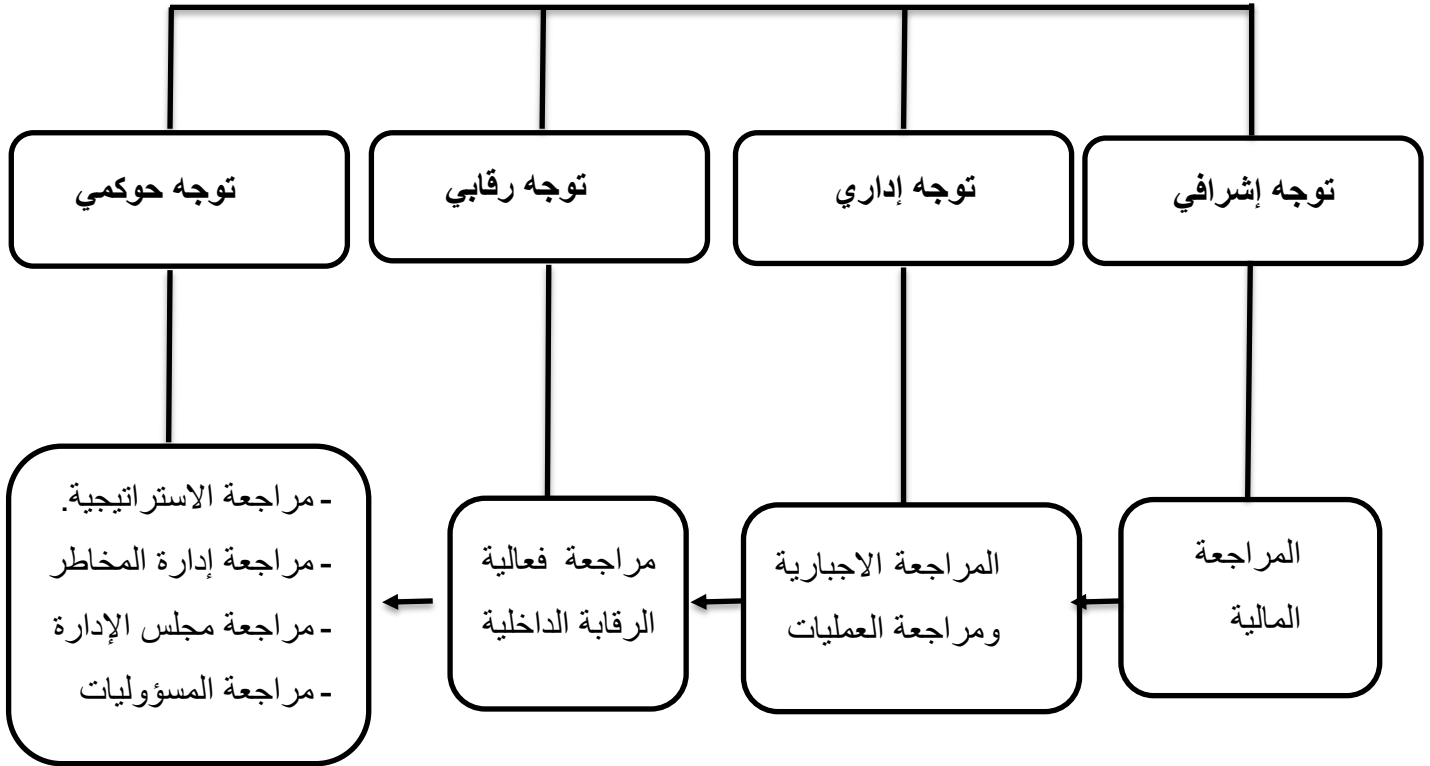
3-4- المرحلة الرابعة

¹ أحمد زكريا زكي، "دور المراجع الداخلي في مراجعة مخاطر الاعمال"، مجلة المحاسبون، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، المملكة العربية السعودية، العدد16، 2009، صص:26-27.

² راند مرسي كيوان، "تقييم المراجعة الداخلية في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، 1999، ص: 270.

تمثل دور المراجعة في التركيز على الدور الاستشاري والإيجابي لوظيفة المراجعة الداخلية بالنسبة للإدارة على أساس مبدأ إضافة القيمة لتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر والرقابة وتدعيم الحوكمة. والشكل الموالي يعرض تلخيصاً للتوجهات الحديثة للمراجعة الداخلية عبر مختلف المراحل:¹

الشكل رقم (2-3): تطور توجهات ومسؤوليات المراجعة الداخلية



المصدر: Fu, L., "A new style Internal Auditing: The Governance- oriented internal Auditing, Journal of Modern Accounting and Auditing, David publishing company, USA, (Dec), vol. 1, Iss. 7, 2005, P: 63.

يتضح من خلال الشكل السابق تطور المراجعة الداخلية من وظيفة إشرافية ذات توجه مالي فقط إلى توجه إداري، ثم إلى توجه رقابي ثم إلى توجه حوكمي، مما فرض استخدام طرق جديدة في المراجعة منها مراجعة استراتيجية المؤسسة ومدى قابليتها للتطبيق ومدى اتفاقها ومناسبتها لتحقيق مصالح المساهمين،

¹ Fu, L., "A new style Internal Auditing: The Governance- oriented internal Auditing, Journal of Modern Accounting and Auditing, (Dec), vol. 1, Iss. 7, 2005, P: 63.

بالإضافة تعتبر مراجعة إدارة مخاطر من أهم الأدوات التي تستخدمها المراجعة الداخلية في ظل مفهومها الحديث لتضمن إدارة المؤسسة تطبيق ادراءات الحوكمة بكفاءة وفعالية.¹

4-الوظائف الأساسية للمراجعة الداخلية

أشار مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين إلى الأنشطة الأساسية التي يجب على المراجعين الداخليين اتباعها، حيث يمكن عرضها كالآتي:²

- **مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة**، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الخارجية الأخرى وسياسات وتوجيهات الإدارة والمتطلبات الداخلية.

- **الإشراف على الرقابة الداخلية**، حيث يكلف قسم المراجعة الداخلية بمسؤولية مراجعة أنظمة الرقابة والإشراف على عملها والتوصية بعمل تحسينات عليها.

- **مراجعة الأنشطة التشغيلية**، حيث يقوم قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الأنشطة التشغيلية من الناحية الاقتصادية ومن الناحية الفاعلية والكفاءة، بما في ذلك الأنشطة غير المالية للمؤسسة.

- **فحص المعلومات المالية والتشغيلية**، وذلك من خلال قيام قسم المراجعة بمراجعة الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف وإعداد التقارير حول المعلومات المالية والتشغيلية ولعمل استفسارات معينة حول البنود المختلفة بما فيها الاختبارات التفصيلية للمعاملات وأرصدة الحسابات والإجراءات.

- **الحوكمة**، يمكن أن يقيم قسم المراجعة الداخلية عملية الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها لأهدافها المتعلقة بالأخلاق والقيم وإدارة الأداء والمساءلة وإيصال معلومات المخاطر والرقابة إلى الجهات المعنية في المؤسسة وفاعلية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمراجعين الداخليين والخارجيين والإدارة.

¹ نهال احمد الجندي، "تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثالث، 2008، ص: 270.

² IFAC, IAASB, Handbook of International Auditing Standard and Quality Control, Part One, International Federation of Accountants, IFAC, www.ifac.org, NewYork, USA, 2010. Visited:28.08.2016.

- إدارة المخاطر، يمكن أن يقوم قسم المراجعة بتحديد وتقييم المخاطر الهامة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

المطلب الثاني: الإصدارات المهنية الدولية لدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

هناك اتجاه في مهنة المراجعة نحو الاهتمام بفعالية المراجعة الداخلية جنباً إلى جنب مع الاهتمام بكفاية عملية المراجعة، وقد تأكد ذلك من خلال حرص مراقبي الحسابات واهتمامهم بعملية تقدير الأخطار الملازمة في مرحلة تخطيط عملية المراجعة. وقد أدت طبيعة التطورات الاقتصادية العالمية، وثورة المعلومات، وما صاحبها من تطورات تقنية، إلى لفت الأنظار نحو أهمية المراجعة الداخلية على أساس المخاطر، والتركيز على مدى مساهمتها في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وملاءمتها لنظام الإدارة على أساس الأنشطة والذي أصبح عاملاً مشتركاً لكثير من المؤسسات الناجحة.

1- دور المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين IIA

يعتبر معهد المراجعين الداخليين بأمريكا من أهم المنظمات التي ساهمت مساهمة فعالة في تطوير وظيفة المراجعة الداخلية، حيث حدد مفهوم وأهداف ونطاق عمل المراجعة الداخلية،¹ بالإضافة أنه قام بالتنسيق مع معهد المراجعين الداخليين بإنكلترا وإيرلندا بإصدار توجيه حول دور المراجعة الداخلية في أنشطة إدارة المخاطر، حيث أشار إلى أن المراجعة الداخلية من خلال جوهرها التأكيدي والاستشاري تساهم بشكل فعال في إدارة المخاطر في المؤسسة بشرط وجود ضمان لحماية استقلاليتها وموضوعيتها وكذلك حدد المهام التي تدخل ضمن اختصاصاتها وفيما يلي عرض لهذه الأدوار:

1-1- دور مسؤوليات المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر (الدور التأكيدي)

تتمثل هذه الأدوار في الآتي:

- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- توفير تأكيد عن فعالية إدارة المخاطر.

¹ مصطفى راشد العبادي، "تطور المراجعة الداخلية بين النظرية والممارسة العملية في ضوء التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الوحدات الاقتصادية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الأول، 1999، ص:

- تقييم إعداد التقارير المكتوبة عن المخاطر الرئيسية وكيفية إدارتها.
 - توفير تأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بطريقة صحيحة.
 - مراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية.
- 1-2- دور ومسؤوليات المراجعة الداخلية المشروعة في إدارة المخاطر**

تتمثل هذه الأدوار (الدور الاستشاري) في الآتي:

- المساعدة على إنشاء إدارة المخاطر.
- تطوير استراتيجية إدارة المخاطر التي يعتمدها مجلس الإدارة.
- تدريب الإدارة على كيفية مواجهة المخاطر وطرق الاستجابة لها.
- دعم إعداد التقارير عن المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة إدارة المخاطر.
- تسهيل عملية تحديد وتقييم المخاطر.
- المحافظة على إطار إدارة المخاطر وتطويره.

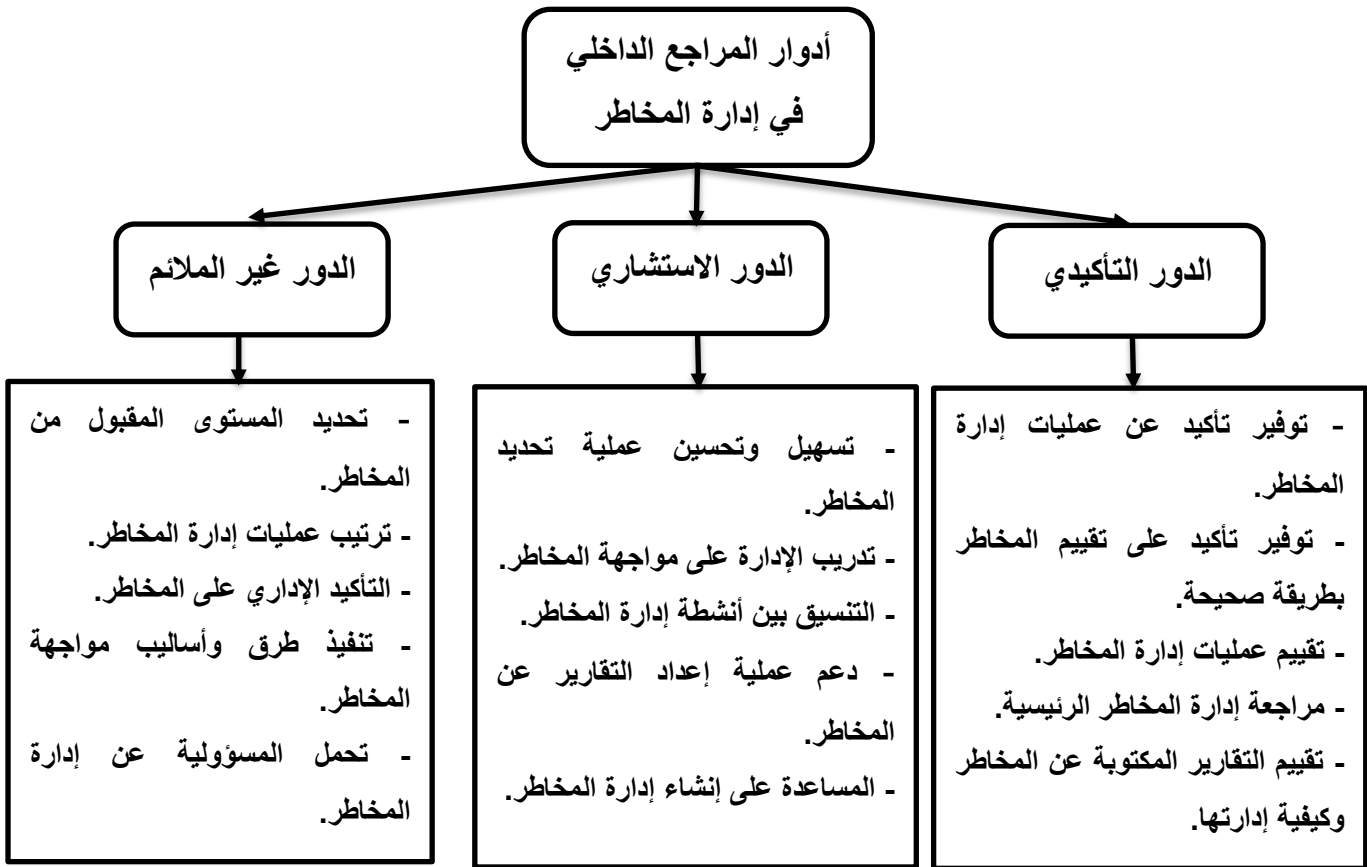
1-3- الأدوار والمسؤوليات غير الملائمة للمراجعة

وتتمثل هذه الأدوار والمسؤوليات غير الملائمة للمراجعة فيما يلي:

- تنفيذ طرق وأساليب مواجهة المخاطر بالنيابة عن الإدارة.
- اتخاذ قرارات بشأن الاستجابة للمخاطر.
- تحمل المسؤولية عن إدارة المخاطر.
- ترتيب تنفيذ عمليات إدارة المخاطر.
- تحديد المستوى المقبول من المخاطر.

يمكن تلخيص هذه الأدوار في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): الأدوار والمسؤوليات الأساسية للمراجعة الداخلية



المصدر: تم إعداد الشكل اعتماداً على ما تم تناوله أعلاه.

2- معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

يمكن عرض معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية المتعلقة بدور المراجع الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة كما يلي:¹

- تناول المعيار رقم:2010 الخاص بالتخطيط إلى أنه يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يضع الخطط الخاصة بالمخاطر لتحديد أولويات نشاط المراجعة/ كما يجب أن تعد خطة نشاط المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر التي تتم مرة كل سنة على الأقل. وينبغي على مدير المراجعة أيضا أن ينظر في قبول الاستشارات في هذا المجال بهدف تحسين إدارة المخاطر ويجب أن تشمل الخطة على الاعمال الاستشارية.
- تعرض المعيار رقم:2100 الخاص بطبيعة العمل إلى أنه يجب أن يشمل نشاط المراجعة الداخلية التقييم والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة باستخدام منهج منظم ومنضبط.
- أشار المعيار رقم: 2110 الخاص بتقييم المخاطر إلى أنه ينبغي ان يساعد نشاط المراجعة الداخلية المؤسسة في طريقة تحديد وتقييم التعرض للمخاطر الجوهرية وتحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة، وقد حدد هذا المعيار على خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية التي يمكن أن تقدمها المراجعة الداخلية.²

3-دور لجنة رعاية المنظمات

أصدرت اللجنة إطار متكامل لإدارة مخاطر المؤسسة Enterprise Risk Management (ERM) (Integrated Framework) تضمن أدوار المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر يتمثل في مساعدة الإدارة ولجنة المراجعة من خلال فحص، تقييم، التقرير والتوصية بتطوير كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر المختلفة، وهذا ما أكده المعيار الدولي للأداء المهني للمراجعة الداخلية رقم 2110 الخاص بإدارة المخاطر حيث أشار إلى أنه ينبغي ان يساعد نشاط المراجعة الداخلية المؤسسة عن طريق تحديد وتقييم التعرض للمخاطر الجوهرية وتحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة عليها.³

¹ ياسر محمد السيد سمره، " إطار مقترح لدفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال في الشركات المصرية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 3، 2011، ص ص: 358.

² The Institute Internal Auditors (IIA), " International Standards for the Professional Practice of internal Auditing," The Institute of Auditor, Altamonte Spring, Florida, Available, 2003, www.theiia.org. Visited: 28.08.2016.

³ Tavasti A, et al, " Internal Control and Risk Management – Structures and Processes", Corporate Governance Final Report, Aalto University School of Economics, 2012, pp: 4-5.

- Arena., M., Arnabold, M and Azzone, G, The Organizational dynamics of Enterprise Risk Management, Accounting Organizations and Society, Issue 35, 2010, p: 65.

كما قدمت لجنة (COSO) تقريرا بعنوان تعزيز إدارة مخاطر المؤسسة لتحقيق ميزة استراتيجية-حيث عمد إلى توضيح المسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة بشأن مراقبة المخاطر، ودعم كبار المديرين التنفيذيين وغيرهم في جميع مستويات المؤسسة لتعزيز إدارة المخاطر من خلال أربعة مجالات:¹

- فهم ممارسة إدارة المخاطر الموجودة وعلاقتها بتخفيض المخاطر.
- مناقشة فلسفة إدارة المخاطر.
- تحديد معظم المخاطر الجوهرية وكيفية مواجهتها.

4-دور قانون ساربن اوكسلي Sarbanes-Oxley

تناول تقرير دلويت Deloitte على أهمية تركيز المراجعة الداخلية على اكتشاف الغش وإدارة المخاطر، كما أكد على المراجعين الداخليين أن يأخذوا في الاعتبار متطلبات هذا القانون ثلاثة ميادين أساسية فهي تقييم الاتجاهات الحديثة للأعمال، إدارة المخاطر، المساهمة في إضافة قيمة للمؤسسة.²

كما اكدت دراسة³ كوبر (Cooper) بأنه لا بد من توسيع دور المراجعة الداخلية في ظل التوجهات الحديثة في بيئة الأعمال المهنية للمؤسسات الأمريكية لتحديد مدى استجابة هذه المؤسسات لمتطلبات قانون ساربن أوكسلي بشأن المراجعة الداخلية حيث تغير الدور الرقابي للمراجعة الداخلية إلى مراجعة إدارة المخاطر.

تعتبر النتائج الرئيسية لقانون ساربن أوكسلي هي إنشاء مجلس الإشراف والرقابة على أعمال مراقبي الحسابات للمؤسسات المقيدة في السوق المالية. ومع ظهور ذلك المجلس، فإن مهنة المحاسبة التي تم تنظيمها ذاتيا بشكل كبير في الماضي قد تحولت الى مهنة منظمة لأداء مراجعات المؤسسات العامة، حيث أن مجلس الإشراف المحاسبي على المؤسسات العامة يوفر إشراف على مراجعي المؤسسات العامة بالإضافة الى تقرير

¹ Coso, Strengthening Enterprise Risk Management For Strategic advantage, 2009, pp: 1-4. www.Coso.org. Visited:28.08.2016.

² Hermanson D, "Internal Auditing: getting beyond The Section 404 Implementation Crisis, Internal Auditing, Boston, Vol. 21, Iss. 3, 2006, pp: 39-42.

³ Cooper D, " The Objectivity of Accountants, Litigation Support Judgments", The CPA Journal, March 2006, pp: 62-67.

معايير المراجعة بجانب المعايير الأخلاقية ومعايير الاستقلالية، ومعايير الرقابة على الجودة على مراجعة المؤسسات العامة.¹

المطلب الثالث: حوكمة إدارة المخاطر في ظل ممارسات المراجعة الداخلية

تمثل إدارة المخاطر نقطة البداية لكافة عمليات المراجعة، وتوجد الرقابة الداخلية للمساعدة في إدارة المخاطر بموجب العلاقة التكاملية بينهم. أما الحوكمة فهي العملية التي عن طريقها يتم التأكيد لأصحاب المصالح بأن أنشطة المؤسسة قد تم أداءها طبقاً للسياسات والإجراءات المناسبة.

1- تقويم سلامة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة

يتحدد دور المراجع الداخلي في تأكيد وتفعيل نظام الرقابة الداخلية بما يؤدي إلى تفعيل منظومة الحوكمة، وبالتالي تحسين إدارة المخاطر في ظل معايير المراجعة الحديثة ممثلة في المعيار رقم: 2120، الذي ينص على مساهمة ممارسات المراجعة الداخلية في إرساء عمليات فعالة للرقابة من خلال تقييم فعالية وكفاءة تلك الآليات، بالإضافة إلى التحسينات المستمرة بالمؤسسة. ويمكن عرض دور المراجع الداخلي في تقديم كل من خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية فيما يتعلق بتأكيد وتفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال ما يلي:²

1-1- خدمات التأكيد

يجب أن تعمل أنظمة الرقابة على تقييم كفاءة وفعالية نظم الرقابة لتحقيق حوكمة المؤسسات وأنظمة المعلومات بناء على نتائج تقييم المخاطر المعيار رقم: 2120 والتي يجب أن تتضمن على:

- موثوقية وفعالية العمليات.
- حماية الأصول.
- الإلتزام بالقوانين والسياسات والعقود.
- يجب على المراجعين التحقق من أهداف العمليات والبرامج تتماشى مع أهداف المؤسسة.

1-2- خدمات الاستشارات

يجب أن تتضمن ما يلي:

- يجب أن يستخدم المراجعين الداخليين المعرفة التي يكتسبونها من عملهم الاستشاري في عملية تحديد وتقييم تعرض المؤسسة لمخاطر جوهرية.

¹ امين السيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

² امال إبراهيم محمد، "دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها، العدد الثاني، 2005، ص: 35.

- كما على المراجعين أن يقوموا عند استشارتهم التحقق من أن أدوات الرقابة تتماشى مع الأهداف التي يتوقعون تحقيقها.

2- إدارة المخاطر

تقوم كل من المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر على أداء مهمة أساسية في المؤسسة، وهي ضمان حماية تامة لمسار اتخاذ القرارات للمديرين، وذلك من خلال توفير التحكم اللازم للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.¹

ويتمثل عمل المراجع الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر في توفير تأكيد حول موثوقية وملاءمة المعلومات والرقابة الداخلية في المؤسسة، لكن ضمن ما تتميز به المؤسسات من منافسة وتغير سريع وتحسن في تكنولوجيا المعلومات، جعل الاهتمام ينصب أساساً لما سيحدث في المستقبل القريب وضمن ذلك المخاطر المحتملة المؤسسة.²

ومن جهة أخرى، تعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة لأنها تمثل أحد الركائز الجوهرية لحوكمة المؤسسات فضلاً عن كونها مكون أساسياً من مكونات نظام الرقابة الداخلية، حيث ركز منهج المراجعة الداخلية المبني على المخاطر على التحليل والتفهم العميق لأنشطة المؤسسة والظروف الخاصة بأدائها، حيث يعتمد من أجل تحقيق ذلك على ما يلي:³

- التحليل للعوامل الداخلية والخارجية لسداء المؤسسة المالي والتشغيلي والخطة الاستراتيجية والموازنة التقديرية وكذلك عناصر النشاط كالمسوق والمنتجات والخدمات.

- تقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة على النواحي المالية.

- تحليل وتقييم آثار المخاطر المالية على أداء المؤسسة المالي وصحة التقارير المالية وتحديد مستويات الأهمية النسبية والتركيز على التحليل المالي في عملية المراجعة.

- تحليل العزامل الخارجية المؤثرة على النشاط كالمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تشهد تطوراً سريعاً.

¹ Amar Kaddouri, La relation du risk management et l'audit interne dans la gouvernance des EPE, الملتقى الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 4 و5 ديسمبر 2012، ص: 16.

² أحمد حلمي جمعة وسمير البرغوثي، جور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 16-18 إبريل 2007، ص: 6.

³ علي بدران، "الحوكمة المؤسسية: استراتيجيات التدقيق الداخلي في المصارف"، المحاسب المجاز، الفصل الرابع، العدد 32، 2007، ص: 9.

- المنافسون الحاليون والجدد وخطر المتعاملين الآخرين.
- تحليل وتقييم المخاطر المحيطة بتصميم وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية وفحص الرقابة العامة، باعتبار أن لها تأثيراً على المعاملات والأنشطة العامة التي تقوم بها المؤسسة.
- اجراء التقييم الا لازم لانظمة الإدارة الرشيدة وللسياسات والإجراءات المكتملة لها وابداء الرأي في مدى كفاءتها وفعاليتها.

2-1- مراجعة أهداف وسياسة إدارة المخاطر

في هذه المرحلة، يقوم المراجع الداخلي بمراجعة السياسة التي تنتهجها المؤسسة في إدارة المخاطر ومعرفة أهداف البرنامج. وحتى عندما لا يكون لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فإن تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلاً. وبعد أن يتم التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييم مدى مناسبه للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموماً مراجعة الموارد المالية للمؤسسة ودراسة قدرتها على تحمل الخسائر المعرض لها. والهدف هنا هو التأكد من أن أهداف البرنامج يتماشى مع الموارد المالية للمؤسسة وقدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر ناقصة تتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي إما تغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع المخاطر.

تتواجد مساهمة المراجعة الداخلية ضمن مختلف خطوات إدارة المخاطر، حيث تعمل على مساعدة الإدارة على اكتشاف والتعرف وفهم المخاطر المحتملة التي تواجهها المؤسسة، ثم يعمل على التأكد من أن تقدير حجم المخاطر واحتمال حدوثها يعكس الواقع حتى تستطيع الإدارة التعامل مع هذه المخاطر بالشكل الصحيح، ليساعد على تقديم المشورة فيما يخص الأسلوب الأمثل للتعامل مع هذه المخاطر، وأيضاً يعمل على تقييم عملية إدارة المخاطر ومدى فعالية القرارات المتخذة في المراحل السابقة، وأخيراً يركز على ضمان كفاءة وفعالية نظام التقارير، حتى يتم توصيل المعلومات اللازمة حول عملية إدارة المخاطر في الوقت المناسب إلى الإدارة.¹

2-2- دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر

الهدف من هذه العملية هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى منع تحقيق أهداف المؤسسة أو جزء منها. ويتمثل الدور الرئيسي للمراجعة الداخلية في عملية تحديد المخاطر من خلال تقديم خدمات تأكيدية

¹ شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية في المصارف السورية، رسالة في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2011، ص ص: 82 - 83.

لمجلس الإدارة بأن جميع المخاطر قد تم تحديدها، ولكن لا يجب أن يتمدد هذا الدور إلى درجة يصبح فيها نشاط

المراجعة الداخلية هو من يقوم بتحديد المخاطر.¹ ومن أدوات تحديد المخاطر السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، المقابلة الشخصية... إلخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات المؤسسة أن يساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة.²

2-3- دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر

تتمثل وظيفة المراجعة الداخلية في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة بأن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك، وأن هذه العملية تمت بشكل منفصل من حيث احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وذلك لكل نوع من المخاطر، كذلك تقوم المراجعة الداخلية بالتأكد من دمج كل من احتمال الحدوث ودرجة التأثير في علاقة واحدة لتحديد مدى أهمية وتأثير هذه المخاطر على أهداف المؤسسة، مع تقديم المساعدة للمفوضين من قبل الإدارة لتنفيذ التقييم وتقديم النصح للإدارة فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها بأسلوب تستطيع به الإدارة إجراء المقارنة المطلوبة بين مختلف أنواع المخاطر لمعرفة من سيتم معالجته أولاً، ومن لن تعالجه تبعاً لمبدأ التكلفة والعائد، حيث إنه بعد أن يتم تحديد المخاطر، تأتي عملية تقييمها وهذا عن طريق قياس احتمال حدوث المخاطر عن طريق أدوات كمية وكيفية. وفي هذه المرحلة، يتم الوقوف على حجم المخاطر المتوقع تأثيرها على نشاط المؤسسة، كما يتم تصنيف هذه المخاطر تبعاً لدرجة تأثيرها على نشاط المؤسسة بهدف تحديد آليات مواجهة هذه المخاطر.³

2-4- دور المراجعة الداخلية في معالجة المخاطر

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها، يتم وضع المعايير المناسبة لضبط هذه المخاطر، لتجنبها أو تخفيض الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المؤسسة لدى ممارستها لأنشطتها المختلفة. أما بالنسبة لدور المراجعة الداخلية في معالجة المخاطر، فإنه كما في الخطوتين السابقتين لإدارة المخاطر، فإن مجلس الإدارة هو المسؤول عن عملية معالجة للمخاطر وعملية إدارة المخاطر بشكل عام،

¹ **Risk management -Principles and guidelines on implementation**, International Organization for Standardization, Switzerland, 2008, p: 11.

² طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص:60.

³ إيهاب نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال – حداثة وتطور**، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص:35.

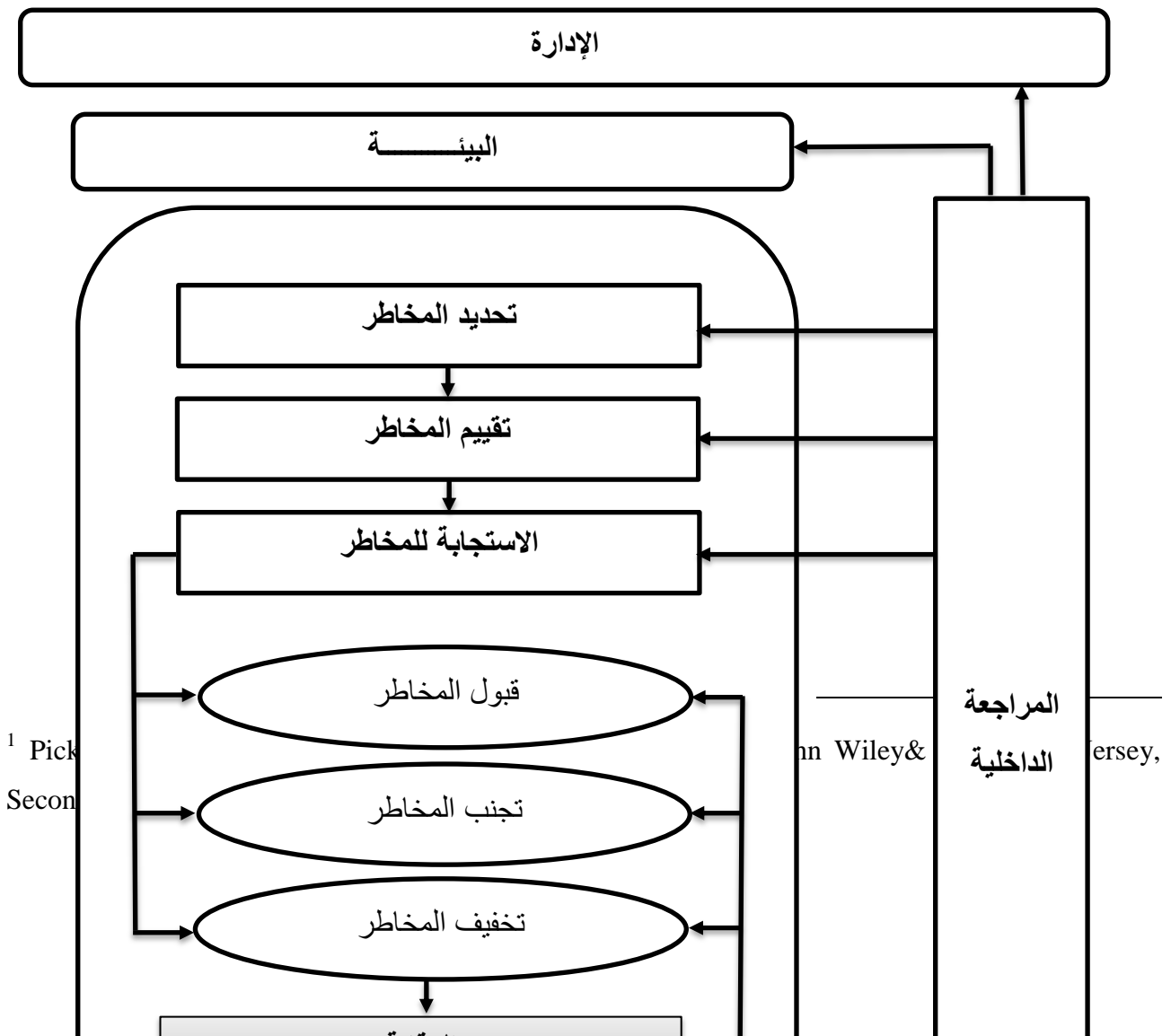
وتمارس المراجعة الداخلية دور الاستشاري للإدارة من خلال تقديم النصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر ومعالجتها في الوقت المناسب، وتوصيل التقارير إلى لجان المراجعة حول هذه العملية والإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة المخاطر وإذا ما كان هناك خطأ أو غش في هذه الإجراءات.

بشكل عام، تقدم المراجعة الداخلية عدد من الخدمات في مجال إدارة المخاطر أهمها:¹

- تحليل قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المخطط لها خلال عملية المراجعة.
- تقييم المخاطر المسموح بها والمقبولة من قبل الإدارة.
- استخدام الاستقصاءات المناسبة لاختبار مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية واختبار مدى تطبيق المعايير المهنية والسلوكية المختلفة.
- تحليل عملية إدارة المخاطر لاكتشاف الصعوبات في عملية مراقبة المخاطر.
- فحص مدى التقيد بالخطط الاستراتيجية للبنك.
- تقييم المشاريع الجديدة.
- إجراء المراجعة الشاملة لجميع عمليات وبرامج إدارة المخاطر في المؤسسة.

ويمكن توضيح دور المراجع الداخلي ضمن مسار إدارة المخاطر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-4): دور المراجعة الداخلية ضمن خطوات إدارة المخاطر



¹ Pick
Second

المصدر: شادي صالح البجيرمي، مرجع سبق ذكره، 2010/2011، ص ص: 83.

3- حوكمة المؤسسات

حوكمة المؤسسات هي ضوابط وإجراءات موضوعة من جانب الممثلين لأصحاب المصلحة تمكن من الإشراف على إجراءات تحديد المخاطر، والرقابة المحددة من جانب الإدارة، من حيث المتابعة للمخاطر المرتبطة بالمؤسسة، والتأكد بأن الرقابة كافية من هذه المخاطر مع المساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة، تقوم المراجعة الداخلية بأداء دورها باعتبارها أحد الأطراف المسؤولة عن تنفيذ حوكمة المؤسسات من خلال اتجاهين:

- الاتجاه الأول، من خلال مساعدة مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة العليا وهي الأطراف الداخلية المسؤولة عن تنفيذ الحوكمة في أداء أدوارهم بفعالية من خلال تقديم خدمات الاستشارة في الظروف المختلفة للعمل.

- الاتجاه الثاني، من خلال القيام بدورها الذي يتفق مع مضمون وظيفتها، وهو متابعة وتحليل وتقييم المخاطر المتعلقة بالمؤسسة، والرقابة الملائمة لتجنبها، والتقارير عن ذلك من خلال تقديم خدمات التأكيد في الظروف المختلفة للمؤسسة.

المبحث الثالث: الدور الحوكمي للمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر

تمثل مهنة المراجعة دورا مهما في حياة المجتمعات الاقتصادية والاجتماعية، ويتمثل الدور الاقتصادي للمراجعة في المساهمة في إدارة ورقابة المخاطر الاقتصادية داخل المؤسسات من خلال خفض درجة عدم التأكد والشكوك المحيطة بالقرارات والتصرفات الاقتصادية، وهذا يعنى تقليل احتمالات وقوع أضرار اقتصادية على ملاك المؤسسات وكافة الأطراف الأخرى ذات الصلة بها، والتي قد تحدث نتيجة عدم وفاء الإدارة بالتزاماتها التعاقدية، وهو ما يجسد النظرة إلى المراجع الخارجي باعتباره وكيلًا عن تلك الفئات. أما الدور الاجتماعي لمراقب الحسابات فيتمثل أساسا في إضفاء المصداقية إلى المعلومات المعدة من قبل الإدارة، وذلك لمساعدة مستخدمى القوائم المالية في اتخاذ مختلف القرارات.

المطلب الأول: ماهية المراجعة الخارجية

لقد حظيت وظيفة المراجعة الخارجية بدور هام ومحوري في الحياة الاقتصادية، وذلك نظرا للتقرير الذي يعده المراجعون والذي يضيف الثقة على القوائم المالية للمؤسسات والتي تعتمد عليها فئة واسعة من المستخدمين في اتخاذ قراراتها. ويتوقع هؤلاء المستخدمون من الوظيفة أن تلبى تطلعاتهم وتشبع احتياجاتهم. فالمراجعة الخارجية هي تلك "المراجعة التي تدخل في إطار مهمة ذلك الشخص المهني المحايد قصد إبداء الرأي والمصادقة على مدى شرعية وصدق الحسابات".¹

1- أهمية تطوير دور المراجعة الخارجية في إدارة المخاطر

نتيجة لقانون ساربن-أوكسلى أصدر مجلس معايير المراجعة التابع لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي في مارس 2003 مسودة باصدارات مقترحة بمعايير بشأن مراجعة أساليب الرقابة الداخلية على إعداد التقارير المالية متزامنة مع مراجعة القوائم المالية وإلغاء الإصدار بمعيار رقم 100 (SAS No.100) بشأن المعلومات المالية المؤقتة ومعيار مقترح بشأن التكاليف بالفحص والتقرير في مجال التقرير على الرقابة الداخلية المرتبطة بالقوائم المالية. ويجب على المراجع الخارجي أن يعد تقريره عن مراجعة الحسابات وإفصاحات الإدارة الخاصة بالرقابة الداخلية مستخدما نفس التاريخ، ويمكن دمج التقريرين أو فصلهما، وعندئذ يجب أن يتضمن تقريره عن مراجعة الرقابة الداخلية وتاريخ تقريره عن هذه المراجعة وطبيعة الرأي الذي تضمنه هذا التقرير مع التزام المراجع الخارجي بمعايير التكاليف بالفحص والتقرير عن إفصاحات الإدارة الخاصة بالرقابة الداخلية، والتحفظ في التقرير في حالة وجود أوجه ضعف جوهرية بالرقابة الداخلية وليس إفصاحات الإدارة بشأن هذه الفعالية في مثل هذه الظروف، ويشير في الفقرة التوضيحية أنه راعى أوجه الضعف الجوهرية عند تحديد مدى وطبيعة وتوقيت اختبارات مراجعة القوائم المالية، وأن تقريره عن الرقابة

¹ Mokhtar Belaiboud, Pratique de l'audit, Editions Berti, Alger, 2005, p : 04.

الداخلية لا يؤثر على تقريره على القوائم المالية. مع قيام المراجع الخارجي بوضع أوجه الضعف الجوهرية تحت تصرف لجنة المراجعة قبل إصدار تقريره عن إفصاحات الإدارة الخاصة بالرقابة الداخلية، ويحدد ما إذا كان توصيل أوجه القصور في الرقابة الداخلية الأقل جوهرية للإدارة ويخطر لجنة المراجعة بهذا الاتصال.

وفي نفس السياق، أصدرت هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية نشرة بعنوان القاعدة النهائية، تقارير الإدارة عن الرقابة الداخلية المرتبطة بالقوائم المالية وشهادة الإفصاح في التقارير الفترية. كما يساهم المراجع الخارجي الحسابات في تهيئة بيئة المؤسسة للمواجهة، وبالتالي لإدارة المخاطر من خلال المشاركة في تحويل بيئة الرقابة الداخلية إلى بيئة لرقابة المخاطر ثم تقييم هذه البيئة الجديدة لأغراض المراجعة والمشاركة في توسيع نطاق الدور الوظيفي للمراجع الداخلي كعضو في نظام إدارة المخاطر.¹

2- تعريف المراجعة الخارجية

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع المراجعة الخارجية، ويرجع هذا التعدد إلى التطور المستمر الحاصل في هذه المهنة، منها ما يلي:

- **التعريف الأول**، تعرف على أنها "الأداة الرئيسية المستقلة والحيادية التي تهدف إلى فحص القوائم المالية في المؤسسة".²

- **التعريف الثاني**، "مراجعة الحسابات الخارجية ليست عملية فحص البيانات المالية فقط وإنما أيضا وضع اختبارات لمدى صحة السجلات المحاسبية في المؤسسة، حيث يقوم بها مدقق مستقل يعبر برأي موضوعي على مدى إنصاف تقديم (إفصاح) البيانات المالية".³

- **التعريف الثالث**، كما يمكن اعتبار المراجعة المالية على أنها "فحص مستقل وقانوني للقوائم المالية للمؤسسة والتسجيلات والعمليات والنشاطات".⁴

كما يمكن تعريفها بأنها «عملية تهدف إلى توفير التأكيد من إمكانية الاعتماد على المعلومات المتضمنة في القوائم المالية، والمعدة طبقا لمبادئ المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها أو قواعد أخرى». ¹

¹ Arena M, Arnabold M & Azzone, G, **Op.cit**, 2010, p: 59.

² محمد السيد سرايا، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 39.

³ Louis BRAIOTTA et al, **The Audit Committee Handbook**, Fifth Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey., 2010, p:82.

⁴ Ludovic DONNADIEU, **Audit externe des institutions de micro finance: guide pratique**, volume 1, Série outil technique N°3, Dumas, Saint-Etienne, France, 2000, p:7.

مما سبق، يمكن القول أن المراجعة الخارجية عملية تتم بواسطة شخص خارجي مستقل مؤهل، قصد إبداء رأي فني محايد مدعم بالحجج حول مصداقية القوائم المالية وانها اعدت وفق المبادئ المحاسبية المعمول بها.

3- أسباب الاحتياج إلى المراجعة المالية

هناك عدة أسباب تدعو إلى الاعتماد وإلى الحاجة للمراجعة الخارجية ومن بينها:²

3-1- تضارب المصالح بين الأطراف المعنية

فعندما يشعر مستخدم المعلومات أن هناك تعارضا فعليا أو محتملا بين مصلحته ومصلحة معد المعلومات فإنه يصر على إجراء تقييم خارجي دقيق لهذه المعلومات.

3-2- الأهمية النسبية للمعلومات محل الدراسة

تجعل زيادة أهمية المعلومات المقدمة عند اتخاذ القرارات من الأهمية بما كان التحقق من جودتها ودرجة الاعتماد عليها.

3-4- صعوبة المعلومات المعدة وتعقيد الموضوعات المرتبطة بها

هذا الأمر يجعل مستخدم المعلومات غير قادر على استيعابها وارتفاع احتمال حدوث الأخطاء وصعوبة اكتشافها من هنا، تظهر الحاجة إلى شخص متخصص يحدد إمكانية الاعتماد على هذه المعلومات.

3-5- الفصل بين مستخدمي المعلومات ومن يعدها

هناك بعض الموانع القانونية وعامل الوقت والتكلفة، تجعل من غير الممكن لمستخدم المعلومة مراجعة وتقييم المعلومات المقدمة إليه للحكم على مدى صلاحيتها أو لا.

4- أهداف المراجعة المالية وسبل تحققها

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 33.
² محمد سمير الصبان وعبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص: 8-9.

يمكن اختصار أهداف المراجعة الخارجية في هدفين أساسيين وهما:¹

- التحقق الموضوعي والحيادي المستقل من الكفاءة الاقتصادية والإدارية لعمليات المؤسسة ومدى تطابقها مع الأهداف المرجوة.
- تبليغ الجهات المعنية في الوقت المناسب وبصيغة موضوعية وهادفة لنتائج المراجعة.
- ولا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف إلا إذا تضمنت الجوانب والنواحي الآتية:²
- ضرورة تفهم طبيعة وقواعد المحاسبة ومبادئها وأهدافها الرئيسية.
- التعرف على أساليب وأدوات التحقق الرئيسية التي يمكن استخدامها لتنفيذ عملية المراجعة.
- الإمكانيات المادية والبشرية التي يمتلكها المراجع الخارجي، ومدى ما يتمتع به من قدرات شخصية وفكر سليم في مجاله.
- مستوى المسؤوليات التي يقبلها المراجع الخارجي مهنيا وفنيا وقانونيا من أجل التعبير عن آرائه المهنية.
- تحديد مستوى العلاقة بين المراجع الخارجي وإدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة لتحديد مستوى التعاون في إنجاز عملية المراجعة.

5- معايير المراجعة الخارجية المتعارف عليها

قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بإعداد عشرة معايير مراجعة مقسمة إلى ثلاثة مجموعات يمكن حصرها فيما يلي:³

- المعايير الثلاثة الأولى يطلق عليها معايير عامة، عبارة عن مؤشرات عامة يتبعها المراجع.
 - المعايير الثلاثة الموالية متعلقة بالعمل الميداني للمراجعة.
 - المعايير الأربعة الأخيرة تتعلق بالتقرير وكيفية إعداده وتشرح طبيعته ومحتوياته.
- ويمكن تلخيص هذه المجموعات في العناصر الآتية:⁴

5-1- المعايير العامة

وتتعلق بالشخص، حيث ترتبط بالتكوين الشخصي للقائم بعملية المراجعة، ويقصد بها الخدمات المهنية التي ينبغي أن تقدم على درجة من الكفاءة المهنية بواسطة شخص أو أشخاص مؤهلين، وتتضمن المعايير الآتية:

¹ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 39.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 40.

³ ثناء على القباني، المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 21.

⁴ حسين أحمد دحدوح وحسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة " الإطار النظري والإجراءات العملية"، الجزء الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمال، الأردن، 2012، ص ص: 64-65.

- يجب أن يقوم بالفحص وبقاى الخطوات الإجرائية الأخرى شخص على درجة من الكفاءة والتأهيل العلمى والعملى فى مجال المراجعة.
- يجب على المراجع أن يكون مستقلا فى شخصيته وتفكيره وفى كل ما يتعلق بإجراءات العمل.
- يجب على المراجع بذل العناية المهنية المعقولة عند القيام بالفحص وبقاى الخطوات الأخرى.

5-2- معايير العمل الميدانى

- ترتبط هذه المجموعة من المعايير بالعمل الميدانى، وتمثل مبادئ المراجعة التى تحكم طبيعة ومدى أدلة الإثبات الواجب الحصول عليها بواسطة إجراءات المراجعة، وتحتوى على ثلاثة معايير:
- يجب أن تكون خطوات العمل مخططا لها بشكل مناسب وكافى، ويكون الإشراف على أعمال المساعدين بطريقة مناسبة وفعالة.
 - يجب دراسة الرقابة الداخلية وتقويمها بشكل منفصل ووافى، حتى يتمكن المراجع من تقرير مدى الاعتماد عليها وتحديد نوعية الاختبارات اللازمة عند تطبيق الإجراءات.
 - يجب الحصول على الأدلة والبراهين الكافية من خلال الفحص والملاحظة الشخصية والاستفسارات والمصادقات، بغرض تكوين أساس مناسب لإبداء الرأى فى القوائم المالية.
- ### 5-3- معايير إبداء الرأى

- يطلق عليها أيضا معايير التقرير، حيث ترشد المراجع عند إعداد التقرير الذى يتضمن رأيه الفنى المحايد فيما يتعلق بالقوائم المالية، وتتضمن هذه المجموعة المعايير الآتية:
- يجب أن ينص تقرير إبداء الرأى على ما إذا كانت المبادئ المحاسبية المقبولة عموما قد تم استخدامها فى إعداد القوائم المالية الخاضعة للمراجعة.
 - يجب أن ينص تقرير إبداء الرأى فيما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقا للمبادئ المتعارف عليها (Generally Accepted Accounting Practice).
 - افتراض أن القوائم المالية تحتوى على البيانات والإيضاحات الكافية، كما يجب إعلام مستخدمى هذا التقرير بما لم يرد فيه من بيانات.
 - يجب أن يحتوى التقرير على رأى المراجع بالقوائم المالية كونها وحدة واحدة، وفى حالة ما لم يمكن إبداء الرأى ككتلة واحدة يجب الإشارة للأسباب.

المطلب الثانى: الإصدارات المهنية الدولية لدور المراجعة الخارجية فى إدارة المخاطر

لقد ظهرت المراجعة على أساس المخاطر فى بداية تسعينات القرن العشرين، عندما حاولت بعض

مكاتب

المراجعة فى بعض دول العالم تحديث أسلوب قيامها بالمراجعة خاصة بعد التغيرات الكبيرة التى طرأت على بيئة الأعمال، وانعكاس ذلك على بيئة المراجعة ذاتها وبالتالي ظهرت بعض المشاكل كاتخاذ قرارات إدارية غير سليمة أو ارتكاب الغش والتلاعب فى القوائم المالية أو الاستجابة غير الفعالة للمخاطر

الاستراتيجية كالفشل في تحديد والتعامل مع التغيرات البيئية، ومن ثم أصبح المراجعون مطالبين بالحصول على القدر الكافي من المعلومات عن ظروف المؤسسة لأداء المراجعة بفعالية أكبر، خاصة تفهم المخاطر الاستراتيجية التي قد تواجهها المؤسسة ويقوم هذا المنهج على فكرة جوهرية وحيوية وهي أن المراجع يجب أن يوجه موارده واهتمامه نحو المناطق الأكثر خطورة ثم التي تليها.

من جهة أخرى، قد أكدت العديد من الدراسات على أن معظم مكاتب المراجعة تقدم خدمات استشارية للمخاطر، حيث إن لديها فهما جيدا للمؤسسات واستراتيجيات العمل بها وأهدافها. كما أنها تمتلك المحفزات التي تؤهلها لذلك. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المراجع الخارجي يمكن أن يساعد المؤسسة من خلال تحديد المخاطر المصاحبة لها، ومن خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية لمواجهة هذه المخاطر ويجب أن يضع إجراءات متفق عليها.

صدرت عدة تقارير وقوانين في العديد من الدول من مختلف التنظيمات والمؤسسات الناشطة في بيئة الاعمال المحاسبية والمرجعة الداعمة للدور الذي يجب أن تمثله المراجعة الخارجية في حوكمة المؤسسات وتطوير دورها من منظور إدارة المخاطر.

1- دور مجمع المراجعين الخارجيين

بدأ الاهتمام بالمخاطر ومراجعة مدى قدرة المؤسسة على إدارتها، ضمن مجال عمل المراجعة الداخلية، ومن ثم فإن الاعتراف المهني بمراجعة إدارة المخاطر نشأ في إطار المراجعة الداخلية عن طريق مجمع المراجعين الداخليين (IIA)، وقد تبع ذلك زيادة اهتمام المراجعة الخارجية بمخاطر المؤسسة، حيث أصبح المراجع الخارجي يأخذ في اعتباره هذه المخاطر وكيفية إدارتها عند التخطيط لأعمال المراجعة وعند تقييم نظام الرقابة الداخلية. وتوضح العلاقة بين المراجعة الخارجية وإدارة المخاطر من خلال المسؤولية التي تقع على عاتق المراجع الخارجي فيما يخص الرقابة الداخلية، حيث تتضمن معايير المراجعة تحديد مسؤولية المراجع الخارجي فيما يخص الرقابة الداخلية، حيث تلزمه بالقيام بما يلي:

- فهم وتقييم عمليات الإدارة الخاصة بتقييم فعالية الرقابة الداخلية في إعداد التقارير المالية.

- تخطيط وأداء عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.

- تقديم رأي في التقييم المكتوب للإدارة عن فعالية الرقابة الداخلية للمؤسسة .

كما يتضح الترابط أيضا في العلاقة بين المراجعة الخارجية وإدارة المخاطر من خلال الضمان الذي يمكن أن يقدمه المراجع الخارجي حول الرقابة الداخلية، حيث يرى بعض المختصين أن القيمة المضافة

التي يقدمها المراجعين الخارجيين والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بأن يضمن لهم بأن الرقابة الداخلية قوية وفعالة وقادرة على مواجهة المخاطر التي تواجهها.¹

2- دور معايير المراجعة الدولية

تصدر هذه المعايير عن مجلس معايير المراجعة وإضفاء الثقة الدولي والتابع للاتحاد الدولي للمحاسبين وتختص بالمراجعة الخارجية للقوائم المالية، وقد اهتمت هذه المعايير بالجوانب المختلفة لعملية المراجعة الخارجية، ولقد أولت بعض الأهمية للمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة. ويرجع ذلك إلى تأثير هذه المخاطر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بجانب احتمال تأثير هذه المخاطر على مخاطر عملية المراجعة نفسها. ويظهر هذا الاهتمام في المعيار رقم (315) بعنوان "فهم الوحدة والبيئة التي تعمل فيها وتقدير المخاطر والأهمية النسبية"، والصادر في أكتوبر 2003² والوارد ضمن مجموعة المعايير الخاصة بالتخطيط لأعمال المراجعة، حيث ألزم هذا المعيار المراجع الخارجي بضرورة التعرف على المخاطر ومراعاة ذلك عند وضع خطة المراجعة، وقد أكد البعض على ما تضمنه معيار المراجعة الدولي، حيث ذكر أن تقييم المخاطر تعتبر أحد الخطوات الهامة الواجب اتباعها أثناء مرحلة التخطيط لأعمال المراجعة.

2- دور قانون ساربنز أوكسلي (Sarbanes Oxley)

أدى انهيار بعض المؤسسات الأمريكية مثل شركة إنرون للطاقة (Enron) وانهيار مكتب آرثر أندرسون Arthur Andersen والذي كان يمثل أكبر مكتب محاسبة ومراجعة في العالم وكان في نفس الوقت القائم بأعمال المراجعة الخارجية لشركة إنرون إلى ضرورة بل وحتمية تدخل الأجهزة الأمريكية المسؤولة عن ذلك لمعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

وقد وجد أن من أهم هذه الأسباب هو وجود بعض الثغرات التي أدت إلى وجود قصور في حياد المراجع الخارجي. وقد وجد أن أهم هذه الثغرات كان قيام المراجع الخارجي بالجمع بين أعمال المراجعة الخارجية والأعمال الأخرى بخلاف المراجعة الخارجية لنفس المؤسسة، وقد أدى ذلك إلى سرعة تدخل الإدارة

¹ Tariq HASSAN, Corporate Governance and Role of Auditors, Speech made at the ACCA Centenary Conference held in Lahore University of Management Sciences on 10 May 2004, p: 2.

² أشرف محمد إبراهيم منصور، المراجعون الخارجيون وإدارة مخاطر الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2007، ص ص: 1-6.

الأمريكية، وهيئة الإشراف على بورصة تداول الأوراق المالية، حيث تم إصدار قانون جديد يسمى ساربانز أوكسلي (Sarbanes Oxley)، كما أصدرت البورصة مجموعة من التعليمات الخاصة بأسواق الأوراق المالية الأمريكية وقد تضمن القانون والتعليمات العديد من الأمور التي تخص مهنة المحاسبة والمراجعة ومن أهمها ضرورة قيام المراجع الخارجي للمؤسسة بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من مدى قدرته على مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها، ويجب الإفصاح عن نتيجة هذا التقييم في تقريره عن القوائم المالية أو في تقرير مستقل.

3- دور تقرير COSO وإدارة مخاطر الأعمال

صدر هذا التقرير في الولايات المتحدة الأمريكية في سبتمبر عام 2004، ويعتبر من أهم الإصدارات التي تعرضت إلى المراجعة الخارجية وإدارة مخاطر، حيث تم التعرض بشكل واضح ومفصل إلى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات.

وجدير بالذكر أن الهدف الأساسي لهذا التقرير هو تحسين نظام الرقابة الداخلية بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواجهة المخاطر، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي الأخير، يمكن القول أن المراجع الخارجي هو أنسب شخص مهني لمساعدة المؤسسة على إدارة المخاطر، وقد يرجع ذلك إلى أن المراجعين الخارجيين يتمتعون بالمؤهلات والخبرات المطلوبة لمساعدة المؤسسة على إدارة المخاطر.

5- الأدوار الجديدة التي قدمها قانون الحماية المالية وقانون ساربان أوكسلي للمراجعة الخارجية

يتضمن قانون الحماية المالية عدة أدوار للمراجع الخارجي، خاصة فيما يتعلق بتقييم إجراءات الرقابة الداخلية، حيث يقدم ملاحظات حول أن تكون هناك أمانة من طرف محافظي الحسابات حول تقييم إجراءات الرقابة الداخلية، وقدم القانون ذاته من خلال هذه الملاحظة بعدا آخر لمهنة محافظة الحسابات (المراجعة الخارجية)، من خلال إضافة هذا الدور للأدوار السابقة، المتمثلة في التنظيم والوضوح وتحقيق الصورة العادلة للقوائم المالية، ويتمثل في إمكانية تدخل المراجع الخارجي في إجراءات الرقابة الداخلية وتقييمها خاصة فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية والمالية.¹

وكخلاصة لأثر هذين القانونين على تطوير مهنة المراجعة الخارجية وفق متطلبات من منظور إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات، فإن القانونين أي القانون الأمريكي (Sarbanes-Oxley Act) وقانون

¹ Hervé STOLOWY, et al, **Op.cit**, 2003, p: 142.

الحماية المالية الفرنسي (Loi sur Sécurité Financiere) قد ساهما في تعزيز دور المراجعة الخارجية بشكل خاص، ولهذا عمد المشرعون سواء الأمريكيون والفرنسيون إلى تحديثها بما يتوافق ومتطلبات الحوكمة، كما تم إعطاؤها ثقلاً يتناسب مع المسؤوليات المنوطة بها عملية المراجعة الخارجية، من خلال الدور الجديد والمتمثل في تقييم إجراءات الرقابة الداخلية من منظور إدارة المخاطر وهذا من أجل أن تعمل المراجعة الخارجية في إرجاع الثقة لدى المساهمين والمستثمرين والعمل من خلال دورها الأساسي في المساهمة في تحقيق الشفافية والإفصاح بما يتوافق ومتطلبات مفهوم حوكمة المؤسسات.

المطلب الثالث: حوكمة إدارة المخاطر في ظل ممارسات المراجعة الخارجية

تؤدي المراجعة الخارجية دوراً حيوياً في حوكمة المؤسسات أو على الأقل المساهمة في تجسيدها، كما أن هذا الدور يتماشى ومتطلبات مفهوم حوكمة المؤسسات وخاصة في بعد إدارة المخاطر، وهذا ما يلاحظه من خلال التطور الذي صاحب مهنة المراجعة بصفة عامة، حيث إن هذه الأدوار تتميز بعديتها وأيضاً شمولها لنواحي مرتبطة بمحيط المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي واستمرارية تطورها.

1- الدور الأساسي للمراجعة الخارجية في حوكمة المؤسسات

يتمثل الدور الأساسي للمراجعة الخارجية الذي يمكن أن تؤديه في حوكمة المؤسسة، في تقديم المساعدة على تحقيق الأهداف، حيث إن المراجعة الخارجية تعمل على:¹

- مساعد لجان المراجعة في القيام بدورها الرقابي على عملية إعداد التقارير المالية، ولذلك يبرز دور المراجعة المالية في احتياج لجان المراجعة لاستلام معلومات مهمة حول فعالية المؤسسة وأيضاً تفسير نشاطات المؤسسة.
- المساعدة على الإفصاح فيما يخص الوضع المالي للمؤسسة.
- ضمان تصرف الإدارة أو مجلس الإدارة بمسؤولية نحو مصالح المستثمرين وحملة الأسهم.
- إضافة قيمة إلى حملة الأسهم من خلال ضمان لهم أن الرقابة الداخلية للمؤسسة قوية وفعالة.
- العمل مع لجنة المراجعة والمراجعين الداخليين بما يعمل على تسهيل الإشراف بفعالية عن عملية إعداد التقارير المالية.

مما سبق، يمكن القول إن أدوار المراجعة الخارجية يضم أهم المبادئ التي ينادي بها مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث تتعلق بالشفافية والإفصاح، والاهتمام بمصالح المساهمين وحملة الأسهم، إضافة إلى تفعيل الآليات الرقابية لإدارة المخاطر، مثل نظم الرقابة الداخلية التي تساهم في التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات.

2- دور المراجعة المالية في مساعدة الآليات الرقابية لحوكمة المؤسسات

¹ Tariq HASSAN, Op-cit, 2004, p:02.

بناء على ما سبق، فإن للمراجعة الخارجية علاقة مع حوكمة المؤسسات بصفة تكاملية من خلال التغطية التي تقدمها المراجعة الخارجية لإخفاء عجز الآليات الرقابية الأخرى، كل هذا يأتي بواسطة قيام المراجعة الخارجية بأدوار من عدة نواحي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

- تساهم المراجعة الخارجية في تحسين العلاقة الموجودة بين المؤسسة والأسواق المالية، باعتبار هذه الأخيرة آلية من الآليات الرقابية لحوكمة المؤسسات، وذلك من خلال الزيادة في مصداقية المعلومات المنتجة من طرف إدارة المؤسسة والموجهة إلى هذه الأسواق وبالتالي الحد من مخاطر تماثل المعلومات.

- فيما يخص التقارير المالية تمثل المراجعة الخارجية دورا مهما وذلك في حالة ما إذا كان هناك تلاعب فيها، من خلال المصادقة من طرف المراجع الخارجي ومنحه الثقة فيها.

- للمراجعة دور آخر جوهري فيما يخص إجراءات الحصول على المعلومات من طرف المساهمين حول قدرة الإدارة على التسيير بطريقة وأداء فعال، حيث إن رأي المراجع الخارجي حول نوعية تحضير الحسابات مهم، من خلاله يضمن بأن المعلومات المالية والمحاسبية عادلة ومنظمة وواضحة، وبالتالي يسمح للمساهمين بالتصويت بالموافقة وقبول تسيير الإداريين بشكل مضمون.

- بالنسبة للرقابة الداخلية يؤدي المراجع الخارجي دورا حيويا من خلال إبداء رأيه حول التقرير المقدم من طرف الإدارة، بضمانه أن ما هو موصوف من طرف المسيرين مطابق للواقع فيما يخص إجراءات الرقابة الداخلية.

- للمراجعة دور آخر من خلال تحديد سلطة المسيرين بما يوافق مصلحة الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة، باعتبارها آلية ملزمة للمسير في التسيير بما يطابق الأطراف أصحاب مصالح.

3- دور الشفافية والإفصاح

تعتبر الشفافية والإفصاح من بين المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وشددت عليها منظمات وهيئات أخرى، حيث يعد غياب الشفافية والإفصاح الكامل للمعلومات بالمؤسسات، من بين أسباب حدوث الأزمات المالية حسب بعض الدراسات. ومن المكونات الأساسية لحوكمة المؤسسات تأتي الحاجة إلى معلومات يعول عليها ويوثق بها، أي الحاجة إلى إفصاح وشفافية.

¹ David CARASSUS Nathalie GARDES, **Audit externe et gouvernance d entreprise une lecture theorique de leurs relations**, Conference internationale de l enseignement et de la recherche en comptabilite, bordeaux les 29 et 30 septembre 2005, pp: 11-17.

فالشفافية هي فلسفة إدارية تقوم على روح المساءلة، وعلى إدارة مسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا، وتوفر المعلومات للجمهور حول سياسات المؤسسة وقيمه وخططه وقراراته.¹ أما الإفصاح فهو يعني عرض المعلومات الملائمة لمساعدة أصحاب المصالح على اتخاذ القرار الأمثل.²

يعتبر المراجع الخارجي أحد الأطراف المستفيدة من المعلومات التي تفصح عنها المؤسسات، وذلك حتى يمكنه إبداء رأي فني محايد عن مدى إظهار القوائم المالية التي تعدها وتنشرها المؤسسة بعدالة وموضوعية ومصداقية، في تقريره النهائي الذي يعتبر من بين مصادر الحصول على المعلومات الشفافة، الذي يشير فيه أيضا لمقياس صدق القوائم المالية من حيث عرضها طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وإلى كفاية الإفصاح من عدمه.³

4- دور الرقابة الاشراف

تتبع أهمية الرقابة والإشراف في المؤسسات من أهمية الدور الذي تمثله المؤسسات في الحياة الاقتصادية ومن حقيقة أن هذه المؤسسات تخدم العديد من الأطراف، يهتما جميعا أن يظل الكيان الاقتصادي سائرا في أعماله على أحسن حال. وتشير معظم الأبحاث والدراسات إلى أن الأسباب الرئيسية للأزمات المالية هي فشل نظم الرقابة وإدارة المخاطر في تنفيذ مهامهما.

5- دور إدارة المخاطر

يتمثل دور المراجع الخارجي في إدارة المخاطر بالمؤسسات المالية في الإبلاغ بكل مخالفة يمكنها أن تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة موضوع الرقابة أو قد تؤدي إلى إعلان إفلاسه، الذي إذا حصل سيتضرر منه الملاك، المودعون وباقي أصحاب المصالح، وبصفة عامة الاقتصاد الوطني.⁴

تعتبر اتفاقية بازل الثانية بشأن كفاية رأس المال من بين الأساليب الدولية الحديثة التي تعمل على إدارة المخاطر الأساسية التي تتعرض لها المؤسسات المالية، وجاءت هذه الاتفاقية بثلاث دعائم أساسية حول كفاية رأس المال في المؤسسات المالية، وهي الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، المراجعة الرقابية، انضباط السوق، وتولي الدعامة الثانية المزيد من المسؤولية للمراقبين لمراجعة نظم إدارة المخاطر في المؤسسات المالية

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 24.

² عيسى مصطفى أطلوبة، الإفصاح في القوائم المالية، جامعة قاريونس، ليبيا، 2003-2004، ص: 3.

³ سمير كامل عيسى ومحمود مراد مصطفى، دراسات في المراجعة الخارجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 257.

⁴ الأمر 11-03 المؤرخ في 27 أوت 2003، ص: 16، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 52.

وأنظمة كفاية رأس المال. ويتطلب الأمر أن يصبح المراقبون ملمين تماما بالأساليب المعاصرة لمراجعة إدارة المخاطر حتى يمكنهم تقييم أنظمة الرقابة الداخلية تقييما جيدا.¹

المبحث الرابع: الدور الحوكمي للجان المراجعة في إدارة المخاطر

أكدت معظم الدراسات والتقارير الخاصة بحوكمة المؤسسات على ضرورة وجود لجان للمراجعة في المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة، وأشارت إلى أن وجود لجان المراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة في المؤسسة. إذ تساعد المراجعة الداخلية بما تقوم به من مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة إدارة المخاطر من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية حوكمة المؤسسات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية لجنة المراجعة

نتيجة للتطور السريع في البيئة الاقتصادية العامة وما تفرضه من متطلبات جديدة في مجال المراقبة والمراجعة، ظهرت الحاجة إلى آليات جديدة للإشراف على الرقابة في المؤسسات، والعمل مع الآليات الداخلية والخارجية قصد تحسين الرقابة والتأكد من فعاليتها، وتعد لجان المراجعة من بين أهم هذه الآليات التي تؤدي دورا مهما في المؤسسة.

1-دوافع وجود لجان المراجعة

نتيجة لتطور وضخامة الأعمال، أصبح لزاما على مجلس الإدارة أن يمارس مهمته الرقابية والإشرافية بكل كفاءة وفعالية على كافة الأعمال التي تمارس في المؤسسة وبما يعزز الحوكمة، ويضمن التشغيل الأمثل للموارد الاقتصادية، الأمر الذي جعل مختلف الهيئات والمنظمات الدولية في بيئة الأعمال المحاسبية والمراجعة تحت على تشكيل هيئة تعمل تحت لواء مجلس الإدارة وهي لجنة المراجعة، لكي تقوم بعمليات الرقابة والإشراف على النظم الرقابية بالمؤسسة بما في ذلك إعداد القوائم المالية.

وفيما يلي مجموعة من الدوافع التي أدت إلى اعتماد لجان المراجعة في المؤسسات، تحديدا في

العمليات الإشرافية:²

- عدم التجانس بين أعضاء مجلس الإدارة وضخامة عددهم في بعض الأحيان، لا يتناسب مع طبيعة المهام الشاقة الموكلة إلى أعضاء لجنة المراجعة.

¹ جان فان ديرفوسن، "اقتراح جديد من لجنة بازل بشأن رأسمال البنوك"، مجلة التمويل والتنمية، العدد1، المجلد 35، 35مارس، 2001، ص:11.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي- دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص:143.

- في بعض الأحيان قد تحدث خلافات بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصالح المحاسبة (أو مصلحة جودة القوائم المالية) بالشكل الذي لا يكون من اللائق تدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية إعداد التقارير، وهنا تبرز أهمية وجود أعضاء غير تنفيذيين داخل لجنة المراجعة.

- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير، وخاصة في المؤسسات العامة الضخمة، والذي يتطلب قدرا كبيرا من الخبرة والممارسة في المحاسبة والإدارة المالية، تلك الخبرة لا تتوفر لدى جميع أعضاء مجلس الإدارة، ولكن تتوفر بالمقابل لدى أعضاء لجنة المراجعة.

- لجنة المراجعة التي تتكون من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين، والذين يملكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت الكافي لمزاولة مهام لجنة المراجعة، تعتبر في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل أعضائه من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

2- تعريف لجنة المراجعة

وفيما يلي بعض تعاريف لجنة المراجعة:

-**التعريف الأول**، تعرف على أنها " لجنة محكمة منبثقة من مجلس الإدارة مكونة بشكل رئيس من مديرين غير تنفيذيين يتسمون بالاستقلال، على عكس اللجان المحكمة الأخرى المكونة من مجلس الإدارة مثل اللجان المالية أو التنفيذية".¹

-**التعريف الثاني**، هي "لجنة مكونة من مديرين غير تنفيذيين مسؤولة عن تقييم أداء مجلس الإدارة، والتأكد من أن القرارات التنفيذية لم يتم اتخاذها بشكل فردي، وإجراء تقييم دوري لنظام الرقابة الداخلية، والمساهمة في تحديد المهام والمسؤوليات لكل من المراجعة الداخلية والخارجية".²

- **التعريف الثالث**، عرفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين على أنها " لجنة مكونة من المديرين غير التنفيذيين الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة. وتعد لجنة المراجعة حلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة، وتتخلص نشاطاتها في ترشيح المراجع الخارجي،

¹ American Institute of Certified Public Accountants, **Audit Committee**, Answer to Typical Question about Their Organization and Operating, New York, 2000, p:11.

² Chris Mallin, "The Relationship Between Corporate Governance, Transparency and Financial Disclosure, Selected issues in corporate governance: regional and country experiences, **United Nations conference on Trade and Development**", New York, 2003, p:15.

ومراجعة نطاق ونتائج المراجعة، وكذلك تقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر".¹

كما عرفت لجنة المراجعة بأنها " لجنة مكونة من ثلاثة إلى خمسة مدراء غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية، ومن أهم أعمالها: مراجعة القوائم المالية، التأكد من مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية والمحاسبية للمؤسسة، متابعة نتائج المراجعة الخارجية والداخلية، وإعطاء التوصيات بشؤون ترشيح وتحديد أتعاب المراجع الخارجي".²

بناء على التعاريف السابقة، تتحدد خصائص لجان المراجعة كما يلي:

- لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة.
- مشكلة من الأعضاء غير التنفيذيين.
- لجنة مهنية على درجة عالية من الخبرة والمعرفة بالمحاسبة والمراجعة.
- تقوم بالإشراف والرقابة على مجموعة من الأطراف الداخلية والخارجية في المؤسسة.
- هناك تداخل بين مسؤولياتها تجاه الأطراف الداخلية.
- تقوم بالتنسيق بين عدد من الأطراف الداخلية.

3-أهداف لجان المراجعة

يعتبر الهدف الأساسي من إنشاء لجان المراجعة هو الإشراف الفعال على إعداد التقارير المالية ونظام الرقابة الداخلية وعملية المراجعة، وكذا إشرافها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة، كما أنه يوجد أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:³

- التكامل بين الأنشطة الداخلية والخارجية ونظم الرقابة المتبعة، واستخدام التقارير والاتصالات المباشرة والمفتوحة لتكون إشارات تحذيرية عند توقع المخاطر المحتملة.
- العمل على حل القضايا والإشكاليات التي تعود لأسباب مختلفة من خلال استخدام اللجان كأداة تحقيق داخلية مستقلة تناقش أي حالة تضرر أو شكوى تؤثر على أعمال المؤسسة.

¹ The Canadian Institute of Chartered Accountants, Terminology for Accountants, Canada, 4th edition, CICA, 1992, p:145.

² المعتاز وAndrew HIGSON، مداخلة بعنوان: مدى فعالية لجان المراجعة في الشركات المساهمة السعودية، مؤتمر المحاسبة الأول، السعودية، 2002، ص:24.

³ ماهر مشتحي صبري، مدى تأثير خصائص لجنة التدقيق على تحسين جودة التقارير المالية، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2012، ص:67.

- التحقق من أن العمليات المالية وتصرفات الأشخاص تتوافق مع الأنظمة والقوانين المطبقة.
- التحقق من فعالية وكفاءة إدارة المخاطر والعمليات التشغيلية.
- زرع الثقة في نفوس مستخدمي المعلومات المالية واحداث انطباع لديهم بأن مراقبة أنشطة المؤسسة تتم على مستوى مجلس الإدارة من خلال لجان المراجعة، وهذا يضفي طابع الجدية على الوظيفة الرقابية، والتركيز على مساءلة مجلس الإدارة تجاه المساهمين.
- ضمان نزاهة المعلومات المالية المنشورة وشفافية الإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المختلفة ذات علاقة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الإصدارات المهنية الدولية لدور لجان المراجعة في إدارة المخاطر

لاقي مفهوم لجان المراجعة اهتماما كبيرا، فقد صدرت العديد من القوانين في مختلف الدول التي تؤكد ضرورة وجود لجان المراجعة ضمن الهيكل التنظيمي المؤسسة، وفيما يلي أهم الإصدارات:

1- دور مجمع المراجعين الداخليين وإدارة المخاطر

أوصى مجمع المراجعين الداخليين في عام 1985 جميع المؤسسات بضرورة تشكيل لجان المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، كما أكد على أهمية تشكيل تلك اللجان حتى في المؤسسات غير الهادفة إلى تحقيق الربح والهيئات الحكومية.

كما أصدر المجمع في عام 1989 نشرة معايير المراجعة الداخلية بخصوص الاتصالات مع مجلس الإدارة التي تضمنت المعلومات التي يجب توصيلها إلى لجان المراجعة، حيث إنه يجب على مدير المراجعة الداخلية إخطار لجان المراجعة بالنتائج الهامة للمراجعة، التي عرفت بأنها النتائج التي وفقا لتقديره الشخصي يمكن أن تكون هامة ولها تأثير عكسي على المؤسسة، ومن أمثلتها ما يتعلق بالمخالفات والتصرفات غير القانونية، والأخطاء، وعدم الكفاية، وعدم الفعالية، وتعارض المصالح، ونقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية.¹

2- دور لجنة تريدواي (Treadway)

¹ فارس محمود أبو معمر ويوسف محمود جربوع، "دور لجنة المراجعة في تحسين أداء وجودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 10، بغداد، 2005، ص: 190.

- شكلت إحدى اللجان في عام 1985 لدراسة التقارير المالية التي تعرف بلجنة تريديواي Treadway وقد أصدرت في عام 1987 تقريرها الذي أكد على أهمية دور لجان المراجعة في تحسين نزاهة القوائم المالية، كما أنه قد تضمن توصيات تتعلق بلجان المراجعة تتمثل في:
- يجب على هيئة تداول الأوراق المالية إلزام المؤسسات بتشكيل لجان المراجعة والمتكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.
 - يجب على كل مؤسسة أن تعد لائحة مكتوبة تتضمن تحديدا واجبات ومسؤوليات لجان المراجعة، ومن الضروري أن يوافق مجلس الإدارة على تلك اللائحة ويفحصها سنويا.
 - ضرورة أن يتوافر للجان المراجعة الموارد والسلطات الكافية لتقوم بمسؤولياتها، بما في ذلك الحق في الاستعانة بخبراء خارجيين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
 - ضرورة إجراء الفحص السنوي للبرنامج الذي تضعه الإدارة للتأكد من الالتزام بقواعد السلوك.
 - فحص نظام الرقابة الداخلية.
 - التأكد من وجود التنسيق الملائم بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية فيما يتعلق بعملية التقرير المالي.
 - فحص تقييم الإدارة للعوامل المؤثرة على استقلال المراجع الخارجي.
 - تقديم النصح للإدارة في حالة تعدد وجهات النظر بخصوص القضايا المحاسبية الهامة، كما في حالة الاختيار بين السياسات المحاسبية.
 - فحص التقارير المالية السنوية والدورية.

المطلب الثالث: حوكمة إدارة المخاطر في ظل ممارسات لجان المراجعة

ينحصر قيام لجان المراجعة بمهامها في مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية والوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامه الأساسية وخاصة في مجال النظم المحاسبية، وإعداد التقارير المالية، ودعم أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المراجعين الداخليين الخارجيين، وقد تختلف مهام لجنة المراجعة من دولة إلى أخرى، وقد تتنوع على أساس نوع ودرجة تعقيد حجم الأعمال، وقد استقر رأي معظم الكتاب وأسفرت الممارسة العملية عن أن المهام الرئيسية للجنة المراجعة في إطار إدارة المخاطر تكمن في أربعة مجالات أساسية هي كالآتي:¹

- الإشراف والرقابة على التقارير المالية وفحصها.
- دعم وظيفة المراجعة الخارجية.
- دعم وظيفة المراجعة الداخلية.

¹ حسين حدوح، "دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية في الشركات (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، 2008، ص ص: 263-264.

- دراسة نظم الرقابة الداخلية وتقييمها.

وهناك مجالين هما:¹

- دعم حوكمة المؤسسات.

- إدارة المخاطر في المؤسسات.

1- الإشراف والرقابة على التقارير المالية وفحصها

تتمتع لجان المراجعة بدور حاسم في المراقبة والإشراف على نشاطات المؤسسة المتعلقة بإجراءات إعداد التقارير المالية التي تقع على عاتق الإدارة وتتجلى النشاطات التي تقوم بها لجنة المراجعة فيما يتعلق بالتقارير المالية بالنواحي الآتية:²

- مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة وتقديرات الإدارة والتأسيس لإجراءات محاسبية فعالة.

- التأكد من أنه تم الإفصاح عن السياسات والمبادئ المحاسبية التي تم اتباعها في إعداد التقارير المالية.

- التأكد من أنه تم الإفصاح عن التغيرات في السياسات المحاسبية لتعريف أثرها في التقارير المالية.

- تقييم سياسات الإفصاح المطبقة في ضوء أهداف التقارير المالية وغاياتها.

- التأكد من كفاية وملاءمة الإفصاح لتحقيق مستوى مرض من المنفعة للتقارير المالية.

- تسوية قضايا الإفصاح المهمة بناء على رأي مراجع الحسابات الخارجي.

- مناقشة التقارير المالية الربعية والسنوية مع الأطراف المعنية داخل الشركة.

- الحد من خطر التقارير المالية الاحتمالية عن طريق تحديد العوامل التي تقود إلى تقارير مالية احتمالية وتعريفها.

2- دعم وظيفة المراجعة الخارجية

تؤدي لجنة المراجعة دوراً مهماً في تحسين جودة المراجعة الخارجية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية في التقارير المالية، وذلك من خلال دورها فيما يلي:³

- ترشيح وتعيين المراجع الخارجي ذي الخبرة والكفاءة الملائمة.

- تحديد أتعاب المراجع الخارجي.

- مساعدة المراجع الخارجي في أداء مهامه والمحافظة على استقلاله.

- حل النزاعات التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي والإدارة.

¹ حماد طارق عبد العال موسوي، معايير المراجعة، الدار الجامعية، 2007، ص: 156.

² درويش محمد مسلم، دور لجان المراجعة دور لجان المراجعة في زيادة ثقة المستثمرين في التقارير المالية (دراسة ميدانية)

، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، 2009، ص: 69-72.

³ درويش محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 34.

- تحقيق التنسيق بين المراجع الخارجي والمراجع الداخلي.
- تحديد مجال المراجعة ودراسة ملاحظات المراجع الخارجي وتوصياتها.
- الإشراف على خدمات التأكيد التي يقدمها المراجع الخارجي.
- مناقشة المراجع الخارجي بمدى فعالية السياسات والممارسات المحاسبية المطبقة.

3- دعم وظيفة المراجعة الداخلية

- يرى أغلب الباحثين أنه لا بد من وجود علاقة قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية، وذلك بهدف تجنب المخاطر التي قد تحدث أثناء إعداد التقارير المالية، وزيادة فعالية لجنة المراجعة. ولذلك يمكن تعريف النشاطات التي تقوم بها لجنة المراجعة فيما يتعلق بدعم وظيفة المراجعة الداخلية على الشكل الآتي:¹
- فحص نشاطات المراجعة الداخلية ومراجعتها.
 - فحص خطط المراجعة الداخلية وموازناتها ووظيفتها.
 - فحص نتائج المراجعة الداخلية.
 - تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية.
 - المشاركة في تعيين موظفي قسم المراجعة الداخلية وترقيتهم وتغييرهم في ضوء كفاءتهم ومؤهلاتهم.
 - المشاركة في تحديد أتعاب موظفي قسم المراجعة الداخلية وتعويضاتهم.
 - فحص الإجراءات المتبعة من قبل قسم المراجعة الداخلية في تقييم مخاطر التكنولوجيا ومخاطر الإستراتيجية ومخاطر الأعمال.
 - على لجنة المراجعة أن تقرر هل من الأفضل للشركة الاستعانة بمصادر خارجية لأداء المراجعة الداخلية.

4-دراسة نظم الرقابة الداخلية وتقييمها

أكدت أغلب الدراسات أن من أهم مسؤوليات لجان المراجعة دورها في فحص نظام الرقابة الداخلية، وهو ما أوصت به لجنة تريدواي (Treadway Committee) وذلك لما توفره من تأكيد معقول بخصوص عدم وجود مخاطر التحريف بالقوائم المالية، وذلك من خلال دورها الإشرافي على إجراءات فحص نظام الرقابة الداخلية وتقييمه.

ويمكن عرض أهم النشاطات التي تقوم بها لجان المراجعة تجاه الرقابة الداخلية كما يلي:²

- تقييم ومناقشة مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية مع كل من إدارة المؤسسة والمراجع الداخلي والخارجي، الذي من شأنه أن يؤثر في جودة التقارير المالية.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص:45.

² درويش محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، 2009، ص:52.

- دراسة ومناقشة خطط الإدارة للتعامل مع نقاط الضعف المهمة، وخططها المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- مناقشة مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة مع كلٍ من الإدارة والمراجع الداخلي والخارجي، وإن دعت الحاجة الاتصال بالمستشار القانوني للشركة.
- دراسة ومراجعة التقارير الخاصة بتطوير إجراءات العمل والنظم المحاسبية والإجراءات المالية والإدارية وإجراءات المراجعة الداخلية واقتراح التعديلات الواجب إدخالها.
- العمل على دعم فعالية هيكل الرقابة الداخلية.

5- دعم آليات حوكمة المؤسسات

أصدرت العديد من أسواق المال العالمية مجموعة من القوانين التي تدعو لضرورة الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات والتي يعد تشكيل لجنة المراجعة أحد مبادئها الأساسية والتي تؤدي إلى الحد من التقارير المالية الاحتياطية مما يزيد في ثقة المستثمرين بتلك القوائم، وذلك من خلال قيام لجان المراجعة بالممارسات الآتية:¹

- الرقابة على أعمال المؤسسة.
- الحد من إساءة استخدام مجلس الإدارة لسلطاته.
- تقييم قرارات مجلس الإدارة جميعها.
- مشاركة المساهمين في الرقابة على الإدارة.
- الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية والخارجية ومناقشة نتائجها.
- أن تكون التقارير المالية على مستوى عالٍ من الإفصاح والشفافية والملاءمة لمستخدميها.
- التأكد من عدم وجود أي تضارب في المصالح ينتج عنه قيام الشركة بعقد صفقات أو عقود مع أطراف ذوي العلاقة.

6- إدارة المخاطر في الشركات

¹ درويش محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، 2009، ص ص: 72-73.

- فضلا عن الممارسات السابقة التي تقوم بها لجان المراجعة، فإنه يقع على عاتقها نشاطات إضافية تتعلق بالإشراف على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بصفة عامة، وذلك من خلال النقاط الآتية:¹
- الإشراف على إدارة المخاطر.
 - مساعدة الإدارة في تصميم استراتيجية إدارة المخاطر تبعا لأنواع المخاطر المختلفة.
 - تقدير مخاطر الاحتيال في كل مستوى من مستويات الإدارة.
 - المساهمة في فهم المخاطر لاستثمار الفرص وتخفيف حالة عدم التأكد.
 - فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ككل والتقارير المالية.
 - تقييم كفاية الرقابة على المخاطر بما فيها المخاطر الخارجية.

خلاصة الفصل الثالث

يتطلع المستثمرون وأصحاب المصالح في المؤسسات إلى ضرورة توافر آليات رقابية ملائمة من أجل المحافظة على حقوقهم وتوفير الشفافية في البيانات المالية المنشورة وتعزيز الثقة في الأداء، الأمر الذي يفرض ضرورة قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الداخلي ولجان المراجعة والمدقق الخارجي بدورهم المنوط بهم على خير وجه. لذلك، فإن البحث في مدى اضطلاع تلك اللجان بدورها في هذا الخصوص يعتبر أمرا ضروريا ومهما في دعم أجهزة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ومجالس الإدارة في تلك المؤسسات.

يعد مجلس الإدارة أكثر آليات حوكمة المؤسسات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار.

تؤدي المراجعة الداخلية دورا محوريا في المؤسسات الاقتصادية من خلال قيامها بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات من جهة، ومن جهة أخرى إمدادها بالمعلومات عن مدى كفاءة نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة من جهة أخرى، إمتدادها ليشمل التعريف بالمخاطر التي

¹ Bahram Soltani, Auditing An International Approach, Pearson Education Limited, First Published, UK, 2007, p: 109.

تتعرض لها المؤسسة وكذلك تقديم الاستشارات المتعلقة بالأساليب الملائمة لتجنب هذه المخاطر كما تساهم في تحسين إدارة المخاطر في ظل حوكمة المؤسسات.

لجنة المراجعة هي إحدى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ويأتي دورها الرئيسي في التحقق من تطبيق القوانين والنظم بما في ذلك كفاءة نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها، كما يتمثل دورها أيضا في تقديم التوصيات والرأي حول مضمون تقرير المراجع الخارجي ومصادقية القوائم المالية.

