

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة

مذكرة التخرج
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية والمالية
تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق

الموضوع

مدى تطبيق المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل حوكمة
المؤسسات
- دراسة تحليلية لعينة من المراجعين الداخليين الجزائريين -

إشراف الدكتور:
بنور عبد الحفيظ
أستاذ محاضر بالمدرسة العليا للتجارة

إعداد الطالب:
حفناوي مسلم

السنة الجامعية: 2011-2012

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة

مذكرة التخرج
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية والمالية
تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق

الموضوع

مدى تطبيق المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل حوكمة
المؤسسات
- دراسة تحليلية لعينة من المراجعين الداخليين الجزائريين -

إشراف الدكتور:
بنور عبد الحفيظ
أستاذ محاضر بالمدرسة العليا للتجارة

إعداد الطالب:
حفناوي مسلم

السنة الجامعية: 2011-2012

كلمة شكر وإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"
سورة الزمل الآية 19.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف بنور عبد الحفيظ على مواقفه
وإرشاداته؛

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا
العمل.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالَهُ فِي سِنَيْنِ أَنْ
أَشْكُرَ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ"
سورة لقمان الآية 14.

كما أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين؛

إلى كافة أفراد عائلتي؛

إلى كافة زملاء الدراسة؛

إلى كل من دأب ولا يزال في سبيل تحصيل العلم.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	كلمة شكر وإهداء
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة المختصرات
IV	الملخص
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لحوكمة المؤسسات
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات
2	المطلب الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات
5	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات
6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
8	المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات
8	المطلب الأول: الأطراف المؤثرة والمتأثرة بحوكمة المؤسسات
10	المطلب الثاني: قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات
13	المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات
16	المبحث الثالث: تطبيق حوكمة المؤسسات
16	المطلب الأول: تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات
19	المطلب الثاني: تجربة الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات
21	المطلب الثالث: مقارنة بين تطبيق قوانين وآليات حوكمة المؤسسات
24	خاتمة الفصل
25	الفصل الثاني: الإطار العام للمراجعة الداخلية
25	مقدمة الفصل
26	المبحث الأول: عموميات حول المراجعة
26	المطلب الأول: المراجعة وأسباب وجودها
28	المطلب الثاني: أهمية المراجعة وأهدافها
29	المطلب الثالث: أنواع المراجعة
30	المبحث الثاني: مدخل للمراجعة الداخلية
31	المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية
33	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية
34	المطلب الثالث: خصائص وأنواع المراجعة الداخلية
37	المبحث الثالث: مبادئ ومعايير مهنة المراجعة الداخلية
37	المطلب الأول: مبادئ أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية
39	المطلب الثاني: المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية
45	المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات
46	خاتمة الفصل

47	الفصل الثالث: علاقة المراجعة الداخلية مع حوكمة المؤسسات وميكانيزماتها
47	مقدمة الفصل
48	المبحث الأول: تأثير المراجعة الداخلية على حوكمة المؤسسات وتأثيرها بها
48	المطلب الأول: دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات
49	المطلب الثاني: تطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات
51	المطلب الثالث: تطور مفهوم المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة
54	المبحث الثاني: دور المراجعة الداخلية في نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
54	المطلب الأول: تعاريف نظام الرقابة الداخلية، أهدافها ومستعملها
57	المطلب الثاني: شروط والمقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية
60	المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر
61	المبحث الثالث: علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بباقي أطراف حوكمة المؤسسات
62	المطلب الأول: علاقة وظيفة المراجعة الداخلية مع مجلس الإدارة والإدارة العليا
63	المطلب الثاني: علاقة وظيفة المراجعة الداخلية مع لجنة المراجعة
67	المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية مع المراجعة الخارجية
69	خلاصة الفصل
70	الفصل الرابع: مدى تطبيق المراجعة الداخلية كآلية لحوكمة المؤسسات الجزائرية
70	مقدمة الفصل
71	المبحث الأول: طبيعة ومنهجية الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: منهجية الدراسة
72	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة الميدانية
73	المطلب الثالث: حدود ومشاكل الدراسة الميدانية
74	المبحث الثاني: تحليل نتائج خصائص الاستبيان
74	المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد العينة
81	المطلب الثاني: تحليل خصائص مصلحة المراجعة الداخلية للعينة
83	المطلب الثالث: تحليل خصائص مؤسسات العينة
85	المبحث الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بحوكمة المؤسسات
86	المطلب الأول: تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية بحوكمة المؤسسات
93	المطلب الثاني: تحليل علاقة المراجعة الداخلية بالآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات
98	المطلب الثالث: تحليل آراء المراجعين من أجل تطبيق الحوكمة في المؤسسات
101	خلاصة الفصل
105	الخاتمة العامة
109	المراجع
116	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات	1
22	تطبيق مبدأ "الاستجابة أو التفسير" في الاتحاد الأوروبي	2
28	أهمية المراجعة لدى مستخدمي القوائم المالية	3
34	أهداف المراجعة الداخلية	4
51	تطور طبيعة المراجعة الداخلية	5
64	علاقة لجنة المراجعة بالأجهزة الرقابية على مستوى المؤسسة	6
66	العلاقة بين خلية المراجعة الداخلية والمستويات الإدارية المختلفة	7
66	وضع خلية المراجعة الداخلية من الناحية العملية	8
74	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	9
75	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
76	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	11
76	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	12
77	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات المهنية	13
78	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	14
79	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	15
80	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة السابقة	16
80	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الأجرة السنوية	17
81	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية	18
82	أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية في المؤسسات الفرنسية، البريطانية والأمريكية	19
82	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير عدد المراجعين في المصلحة	20
83	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة	21
84	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير صنف المؤسسة	22
84	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير عدد عمال المؤسسة	23
85	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير رقم أعمال المؤسسة	24
86	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الوثائق المتعلقة بحوكمة المؤسسات	25
87	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير ارتباط مصلحة المراجعة الداخلية	26
88	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير تعيين مدير مصلحة المراجعة الداخلية	27
89	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير وجود تقييم للمراجعة الداخلية	28
89	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الطرف المقيم للمراجعة الداخلية	29
90	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير وجود لجنة مراجعة	30
91	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير وجود تقرير حول الرقابة الداخلية	31
91	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المواضيع التي يتناولها تقرير الرقابة الداخلية	32
92	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الطرف الممضي لتقرير الرقابة الداخلية	33
93	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر	34
94	تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع الإدارة العليا	35
95	تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع مجلس الإدارة	36

الصفحة	العنوان	الرقم
96	تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى العلاقة مع المراجع الخارجي	37
96	تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى دعم المراجع الخارجي	38
97	تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى مساهمة المراجعة الخارجية في الحوكمة	39
98	تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى تفعيل نظام الرقابة الداخلية	40
99	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير ميثاق الأخلاقيات	41
99	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير معايير جزائية للمراجعة الداخلية	42
100	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير وضع قوانين	43
101	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير إنشاء معهد لتدريب المراجعين	44

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
41	المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية	1
51	تطور طبيعة المراجعة الداخلية	2
67	المقارنة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	3
71	مستويات مقياس ليكارت المستعمل في الدراسة	4
72	درجات مقياس ليكارت المستعمل في الدراسة	5
73	إحصائية خاصة بعدد الاستبيانات	6
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	8
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	9
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	10
77	توزيع عينة الدراسة حسب علاقة التخصص العلمي مع المؤهل العلمي	11
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات المهنية	12
78	توزيع عينة الدراسة حسب علاقة التخصص العلمي مع المؤهل المهني	13
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	14
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	15
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة السابقة	16
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجرة السنوية	17
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية	18
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المراجعين في المصلحة	19
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة	20
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير صنف المؤسسة	21
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد عمال المؤسسة	22
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير رقم أعمال المؤسسة	23
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوثائق المتعلقة بحوكمة المؤسسات	24
87	توزيع عينة الدراسة حسب متغير ارتباط مصلحة المراجعة الداخلية	25
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تعيين مدير مصلحة المراجعة الداخلية	26
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود تقييم للمراجعة الداخلية	27
89	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطرف المقيم للمراجعة الداخلية	28
90	توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود لجنة مراجعة	29
90	توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود تقرير حول الرقابة الداخلية	30
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المواضيع التي يتناولها تقرير الرقابة الداخلية	31
92	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطرف الممضي لتقرير الرقابة الداخلية	32
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر	33
94	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع الإدارة العليا	34
94	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع مجلس الإدارة	35
95	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العلاقة مع المراجع الخارجي	36

الصفحة	العنوان	رقم
96	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى دعم المراجع الخارجي	37
97	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى مساهمة المراجعة الخارجية في الحوكمة	38
98	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى تفعيل نظام الرقابة الداخلية	39
98	توزيع عينة الدراسة حسب متغير ميثاق الأخلاقيات	40
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير معايير جزائية للمراجعة الداخلية	41
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير وضع قوانين	42
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير إنشاء معهد لتدريب المراجعين	43

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
116	الارتباط بين القانون الأوربي، القانون الوطني وقوانين حوكمة المؤسسات الأوربية	1
117	الاستبيان	2

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصر	التفسير
AICPA	American Institute of Certified Public Accountant
AMF	Autorité des Marchés Financiers
CICA	The Canadian Institute of Chartered Accountants
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IFACI	Institut français des auditeurs et contrôleurs internes
IIA	The Institute of Internal Auditors
ISO	International standardisation organisation
LSF	Loi sécurité financière
NASD	Association Of Securities Dealers
NYSE	New York Stock Exchange
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development.
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley Act

المخلص

المخلص

هدف هذا البحث إلى توضيح الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية، ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسات باعتبارها واحدة من أهم ميكانيزمات الحوكمة؛ مع إبراز التكامل بين المراجعة الداخلية والآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات، فقد أبرز الجانب النظري من البحث دور حوكمة المؤسسات، من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة المؤسسات، مع استعراض الجهود الدولية والوطنية المبذولة لتطبيق وتطوير هذا المفهوم؛ وكذا إبراز أهمية المراجعة الداخلية كميكانيزم لحوكمة المؤسسات.

أما الدراسة الميدانية فقد سعت لمعرفة مدى تطبيق المراجعة الداخلية، ومعرفة مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحكيم المؤسسات الجزائرية، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق استبيان وجه إلى عينة من المراجعين الداخليين الجزائريين قدرت ب 46 مراجع داخلي، وقد تم تحليل نتائج هذا الاستبيان اعتمادا على الوسائل الإحصائية المناسبة.

الجانب النظري للدراسة أكد وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات؛ أما تحليل نتائج عينة الدراسة أظهر عدم تطبيق المراجعة الداخلية كما تتطلبه هذه الوظيفة في مؤسسات العينة، والنتائج أيضا أكدت غياب تطبيق مفهوم الحوكمة في هذه المؤسسات الجزائرية، وهو ما يؤكد وجود علاقة بين تطبيق المراجعة الداخلية وتفعيل الحوكمة والتي تشير في هذه الحالة إلى أن غياب تطبيق المراجعة الداخلية سيؤثر في تفعيل الحوكمة سلبا.

ومن هنا يمكن تأكيد أنه فعلا للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

في ظل الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدة دول في العالم نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي مست كبرى الشركات والمؤسسات الاقتصادية العالمية أبرزها شركة إنرون (Enron) وشركة وورلدكوم (Worldcom)، نتيجة التصرفات غير الأخلاقية وشيوع الفساد المالي والإداري والمحاسبي، الأمر الذي أدى إلى فقدان الثقة في المعلومات المقدمة من طرف هذه المؤسسات.

كل هذه الأسباب دفعت المنظمات، الهيئات الحكومية وغير الحكومية إلى دعم المفهوم الجديد الذي عرف بحوكمة المؤسسات (Corporate Governance) والذي تبنته المؤسسات كرد فعل تماشياً مع التغييرات المتسارعة في الاقتصاد العالمي، سعياً منها إلى ترقية أدائها وخاصة تحسين صورتها.

وقد أصدرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تقريراً حول "حوكمة المؤسسات" حددت فيه مختلف قواعد ومبادئ ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والقطاعات الاقتصادية؛ وفي ظل هذا تحتاج حوكمة المؤسسات إلى العديد من الآليات والوسائل والأدوات للتطبيق الجيد لها، سواء داخل المؤسسة كمجلس الإدارة، لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية، أو خارجها كالمراجعة الخارجية، الأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات.

ومن بين أهم هذه الآليات نجد المراجعة الداخلية التي لها دوراً أساسياً هو تخفيض عدم تناظر المعلومة بين المسيرين والمساهمين أو الأطراف الأخرى وهذا من خلال ضمان الصورة الصادقة للمعلومات المعلنة، وبهذا تعتبر المراجعة كعامل أساسي يساعد على اتخاذ القرار.

ومن المعروف أيضاً، أن المراجعة الداخلية وسيلة رقابية في المؤسسات، وتعتبر كذلك كآلية رقابية يلجأ إليها المساهمون والمستثمرون كمصدر أساسي للمعلومات التي تتوفر على نوع من الثقة والمصداقية لبناء القرارات الاستثمارية الخاصة بهم.

وما زاد الاهتمام بهذه المهنة هو صدور القوانين التي أجبرت المؤسسات على تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل تعزيز الحوكمة في المؤسسات، فقد أصبحت ضرورية كونها هي الأدرى بنظام الرقابة الداخلية، حتى وإن كان المراجع الخارجي يقوم بتقييم هذا النظام فيجب عليه الاعتماد على أعمال المراجع الداخلي.

في هذا الصدد تعطي وظيفة المراجعة الداخلية ضمانات معقولة بأن العمليات التي تمت والقرارات التي اتخذت متحكم فيها وكلها تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، فهي تقوم بتحسين مستوى الرقابة الداخلية، وهذا يعني قدرة المؤسسة على الوصول إلى الأهداف المسطرة بفعالية مع التحكم في المخاطر الكامنة في أنشطتها، ولذلك فهي وظيفة مفيدة للمسيرين مهما كان مستوى مسؤوليتهم؛ وهذا ما يفسر تطوراً مؤخراً وزيادة الاهتمام بها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز دور حوكمة المؤسسات، من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة المؤسسات؛ مع استعراض الجهود الدولية والوطنية المبذولة لتطبيق هذا المفهوم.
- تبيين الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية.
- إبراز دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات، باعتبارها واحدة من أهم ميكانيزمات الحوكمة؛ مع إبراز التكامل بين المراجعة الداخلية والآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات.
- التعرف على مدى تطبيق المراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية ورؤية مدى مساهمتها في تفعيل حوكمة المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية التطرق لهذا الموضوع، في إيضاح الدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في المؤسسات، وذلك من خلال تقييم فعالية إجراءات نظم الرقابة الداخلية، كما أنها تساهم في تخفيض مشكل عدم التماثل في المعلومات فيما بين المساهمين من جهة والمديرين من جهة أخرى باعتبارها آلية من آليات حوكمة المؤسسات.

وبالتالي تبرز أهمية هذا الموضوع في إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات، ودور المراجعة الداخلية في المساهمة في تحقيقه في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، حيث يعتبر تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات حديثا نسبيا في الجزائر.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم أسباب اختيار هذا الموضوع نجد:

- إغفال العديد من من لهم علاقة ببيئة الأعمال بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات خصوصا في ظل التطورات الحالية.
- تجاهل التشريعات لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية على عكس ما تعرضه من اهتمام كبير لبقية آليات حوكمة المؤسسات كالمراجعة الخارجية، لجان المراجعة ومجلس الإدارة.
- حاجة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة إلى حوكمة مؤسساتها، وترقية عملية المراجعة الداخلية لتساعد متخذي القرارات سواء داخل أو خارج المؤسسات.
- المرحلة التي تشهدها الجزائر في مختلف الجوانب، والتصنيف المتأخر للجزائر من طرف منظمة الشفافية العالمية، حيث احتلت الجزائر الرتبة 99 (من 179 دولة) سنة 2007، والمشكلة أن ترتيبها تراجع إلى الرتبة 105 سنة 2012 وهذا بعد تبنيها ميثاق لحوكمة المؤسسة سنة 2009.

الإشكالية:

وفي هذا الصدد، يمكن اعتبار التساؤل التالي كإشكالية رئيسية في هذا البحث:

ما مدى تطبيق المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل الحوكمة في المؤسسات الجزائرية؟

وللإحاطة بجوانب الإشكالية، سيوجه البحث إلى محاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مفهوم حوكمة المؤسسات وما هي الأسباب التي أدت إلى المطالبة بتطبيقها؟
- ماهي الجهود المبذولة لتكريس حوكمة المؤسسات دوليا ووطنيا (الجزائر)؟
- كيف اكتسبت المراجعة الداخلية مكانتها في بيئة الأعمال؟
- كيف يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية أن تعزز الأداء الجيد لحوكمة المؤسسات؟
- هل هناك تكامل بين المراجعة الداخلية والآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات؟
- ما هو واقع المراجعة الداخلية ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المراجعين الداخليين في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابات مسبقة عن الأسئلة المطروحة، سنحاول اختبار مدى صحة الفرضية الأساسية التالية:

للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، من خلال مساهمتها في تخفيض مشكل عدم التماثل في المعلومات فيما بين المساهمين والمسيرين.

وقد تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

ف1: تحتل مبادئ حوكمة المؤسسات وممارساتها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن، خاصة بعد الأزمات المالية الأخيرة.

ف2: تطورت المراجعة الداخلية تطورا كبيرا وخاصة فيما يخص المعايير المهنية الخاصة بها والتي أثرت على جودة أدائها، وكذا درجة الاعتماد عليها.

ف3: للمراجعة الداخلية دور في تطبيق الحوكمة من خلال تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، بالإضافة إلى علاقتها التعاونية والتكاملية مع الأطراف الأخرى لحوكمة المؤسسات.

ف4: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات الجزائرية.

الدراسات السابقة:

توجد عدة دراسات التي بحثت في العلاقة بين المراجعة عموما وحوكمة المؤسسات، نذكر من

بينها:

- بوشدوب طلال محمد الخميني، المراجعة الداخلية للإجراءات التنظيمية والمحاسبية للقروض الاستهلاكية على مستوى بنك التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، المدرسة العليا للتجارة، 2007.

تتمحور الإشكالية حول إمكانية المراجعة الداخلية المساهمة في تفعيل وتنميين الإجراءات التنظيمية والمحاسبية لنظام الرقابة الداخلية المتعلقة بالقروض الاستهلاكية على مستوى بنك التنمية المحلية.

ولقد خلص الباحث إلى نتيجة مفادها أن المراجعة الداخلية وظيفية وقائية وضرورية لتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات المصرفية، بحيث تضمن مصداقية وصراحة نظم المعلومات المستخدمة وكذلك المحافظة على الذمة المالية وأصول المؤسسة كما أن المراجعة الداخلية المصرفية تنحصر أساساً في تحديد المخاطر والعمليات الأكثر عرضة لها وذلك بهدف التخفيض من حدة العواقب والتحكم في تغيرات المحيط، لأن كل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة هي عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وهذه الأخيرة تمتاز بوجود المخاطر التي تهدد نشاط المؤسسات.

- محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات -دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، سنة 2007 .

هذه الدراسة هدفت إلى إبراز مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك التزام من طرف الشركات العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات إلا أنه لا توجد لجان مراجعة في هذه الشركات ماعدا البنوك الخاضعة لسلطة النقد الفلسطينية، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها الإسراع في إصدار إرشادات حول ضرورة اعتماد لجان المراجعة في هذه الشركات والاختيار المناسب للمراجعين الداخليين والخارجيين.

- أمينة فداق، تأثير هياكل حوكمة المؤسسات على جودة المراجعة الخارجية -دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، المدرسة العليا للتجارة، 2011.

تطرقت الباحثة في دراستها الميدانية التي شملت 13 شركة مساهمة جزائرية، إلى العوامل التي تؤدي إلى طلب مراجعة خارجية ذات جودة، حيث توصلت الباحثة إلى تحديد بعض من خصائص آليات حوكمة المؤسسات التي تؤثر إيجاباً على طلب أكثر للمراجعة الخارجية ذات جودة، من بينها (حجم إدارة المؤسسة، حجم لجنة المراجعة، حجم المؤسسة، ..الخ)، كما توجد بعض الخصائص التي تؤثر سلباً على جودة المراجعة منها (استقلالية مجلس الإدارة، عدد اجتماعاته، عدد اجتماعات لجنة المراجعة، ...إلخ).

- قمان عمر، مدى مساهمة المراجعة المالية في الشفافية والإفصاح لغرض حوكمة المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، المدرسة العليا للتجارة، 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في إمكانية المراجعة المالية في المساهمة في تحقيق الشفافية والإفصاح لغرض حوكمة المؤسسات، حيث تطرق الباحث إلى مفهوم المراجعة وحوكمة المؤسسات بصفة عامة إضافة إلى المراجعة المالية ومبدأ الشفافية والإفصاح بصفة خاصة، أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم تحديد الأبعاد المختلفة التي تشكل مساهمة المراجعة المالية في الشفافية والإفصاح، إضافة إلى العلاقة بين المراجعة المالية والآليات الرقابية الحوكمية الأخرى، وقد خلصت الدراسة إلى أهمية وجود علاقة قوية بين المراجعة المالية وتحقق مبدأ الشفافية والإفصاح.

- Common Body Of Knowledge (IIA) & IFACI, Vos pratiques au regard des tendances européennes et mondiales, 2011.

هذه الدراسة هي عبارة عن تحقيق قام به معهد المراجعين الداخليين بمساعدة المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين لمعرفة تطبيق مهنة المراجعة الداخلية حول العالم؛ وأظهرت هذه الدراسة مدى تطبيق المراجعون الداخليون حول العالم بالأخص أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية لمقومات تفعيل حوكمة المؤسسات.

- Makram CHEMANGUI, Conceptualisation et validation d'une échelle de mesure de la qualité des travaux d'audit externe et interne, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, l'Université de Franche-Comté, 2004.

جاءت هذه الدراسة على أعقاب الأحداث التي هزت عالم المراجعة والتي بدأت مع إفلاس شركة إنرن (Enron) وفضيحة مكتب المراجعة أرثر أندرسون (Arthur Anderson) حيث كان يعتبر لوقت طويل مرجعا لجودة المراجعة، مما اضطر الباحثين إلى إعادة النظر في العوامل المؤثرة على هذه الجودة.

اعتبر الباحث تقييم جودة المراجعة اعتمادا على تقييم جودة المراجع فقط سواء استقلاليته أو كفاءته بالمنهج غير المباشر في التقييم، فحاول تقديم حدود هذا المنهج وقام باقتراح منهجية جديدة في التقييم تأخذ في الحسبان تعقيد أعمال المراجعة المنجزة وبالتالي التركيز على تقييم جودة نسق المراجعة.

المناهج المتبعة:

لإنجاز هذا البحث، إستلزم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتطرق إلى مفهوم حوكمة المؤسسات والمراجعة الداخلية وإبراز العلاقة فيما بينهما، وكذا تحليل مجموعة من المعطيات لدراسة مدى تأثير تطبيق المراجعة الداخلية كآلية في تفعيل حوكمة المؤسسات.

خطة البحث:

انطلاقا مما سبق، تم تحديد معالم البحث بحيث قسم إلى أربعة فصول؛ الفصل الأول يعتبر كمدخل لهذا العمل حيث سيتناول مفهوم حوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها وأهمية تبني تطبيقها؛ كما سيتم إلقاء الضوء على الأطراف المؤثرة والمتأثرة بحوكمة المؤسسات، القواعد والمبادئ التي جاءت بها، وآليات حوكمة المؤسسات؛ أما في المبحث الأخير سيتطرق لتطبيق حوكمة المؤسسات في بعض الدول بما فيها الجزائر، كما سيتم إجراء مقارنة بين تطبيق قوانين حوكمة المؤسسات وآلياتها في هذه الدول مع ما هو مطبق في الجزائر.

الفصل الثاني سيتناول المراجعة بصفة عامة وسيركز على المراجعة الداخلية بصفة خاصة، أهميتها، أهدافها؛ كما سيعرض المعايير والمبادئ المنظمة لمهنة المراجعة الداخلية، بدءا بعرض مبادئ أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية ثم عرض المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.

سيخصص الفصل الثالث لإظهار علاقة المراجعة الداخلية مع حوكمة المؤسسات وميكانيزماتها، فسيتناول تأثير المراجعة الداخلية على حوكمة المؤسسات وتأثرها بها، كما سيتطرق لعلاقة المراجعة الداخلية مع ميكانيزمات حوكمة المؤسسات، بدءاً بعلاقة المراجعة الداخلية بالرقابة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجان المراجعة ومجلس الإدارة، لما لهذه الميكانيزمات من أهمية في تفعيل دور المراجعة الداخلية وأيضاً في المساهمة في حوكمة المؤسسات.

أما الفصل الرابع فسيهدف إلى معرفة مدى تطبيق المراجعة الداخلية، ومعرفة مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحكيم المؤسسات الجزائرية، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق استبيان وجه إلى المراجعين الداخليين الجزائريين؛ وسيتم تحليل نتائج الاستبيان اعتماداً على الوسائل الإحصائية المناسبة؛ سيخصص المبحث الأول لعرض منهجية الدراسة الميدانية المتبعة، المبحث الثاني سيخصص لتحليل نتائج خصائص العينة المدروسة، أما المبحث الثالث فسيخصص لتحليل النتائج المتعلقة بحوكمة المؤسسات.

الفصل الأول
الإطار النظري والتطبيقي
لحوكمة المؤسسات

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لحوكمة المؤسسات

حوكمة المؤسسات هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Corporate governance"، الذي لقي مؤخرا (نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي) اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمهنيين في عالم المؤسسات نظرا للمفاهيم والمبادئ التي جاء بها؛ ويرجع ظهور هذا المصطلح إلى عدة أسباب، أولها مشكلة الوكالة الناتجة عن فصل ملكية المؤسسة عن تسييرها التي تجعل من المسير يسعى إلى تعظيم منفعه ولو كانت على حساب المصلحة العامة لمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة خاصة المساهمين؛ وما زاد الاهتمام بهذا المصطلح تلك الفضائح والانهيارات المالية التي مست شركات بورصات وبنوك كبرى حول العالم.

اعتبرت حوكمة المؤسسات أنها تضم مجموعة من الآليات التي تستخدم لإدارة أصول وموارد الشركة، بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة؛ فنظرا للأهمية البالغة لهذا المصطلح تم تخصيص هذا الفصل من أجل التعمق في مفهوم، أسباب، مبادئ وتطبيق حوكمة المؤسسات.

سيتناول المبحث الأول أسباب ظهور هذا المصطلح؛ مفهومه من مختلف الجهات المعرفة له؛ مع إظهار أهمية تبني حوكمة المؤسسات وكذا الأهداف المرجوة من تطبيقها.

المبحث الثاني سيلقى الضوء على الأطراف المؤثرة والمتأثرة بحوكمة المؤسسات؛ القواعد والمبادئ التي جاءت بها؛ كما سيتناول أهم آليات حوكمة المؤسسات بدءا بمجلس الإدارة، لجنة المراجعة والمراجعة الخارجية، أما الرقابة والمراجعة الداخليتين فتم تأجيل الحديث عنهما إلى الفصلين القادمين.

أما المبحث الثالث والمعنون بتطبيق حوكمة المؤسسات، سيتناول تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات في مطلبه الأول؛ تجربة الجزائر في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سيتم فيه إجراء مقارنة بين تطبيق قوانين حوكمة المؤسسات في مختلف دول العالم مع ما هو مطبق في الجزائر.

المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات

إن بداية النقاش حول حوكمة المؤسسة اعتمد على أن المسيرين بإمكانهم أن يستحوذوا على الأرباح على حساب المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة لذا اهتمت حوكمة المؤسسة باقتراح مجموعة من الآليات لإعادة التوازن لصالح مختلف أصحاب المصالح؛ ففي هذا المبحث سيتم تناول الإطار النظري لحوكمة المؤسسات ثم تعريفها ومن ثم ذكر أهميتها والأهداف الرامية إلى تحقيقها.

المطلب الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

سيتناول هذا المطلب البيئة التي أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات، بدءاً من فكرة فصل ملكية المؤسسة عن تسييرها، وصولاً إلى أثر الأزمات والفضائح المالية وتأثيرها على تسيير المؤسسات.

تعد فكرة فصل ملكية المؤسسة عن تسييرها من بين أهم الأسباب المساهمة في ظهور حوكمة المؤسسات، وهذا الفصل راجع إلى التطور الاقتصادي وزيادة حجم المؤسسات الذي فرض على المالكين توظيف مختصين لتسيير ممتلكاتهم؛ من هنا ظهر مشكل تضارب المصالح، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته وإن كانت على حساب منفعة الطرف الآخر.

وقد ذكر آدم سميث (Adam Smith) في كتابه الشهير "ثروة الأمم" أن المدراء في هذا النوع من المؤسسات (التي يتم فيها الفصل بين الملكية والتسيير) يعتبرون هم المالكون للأموال فيها بدلاً من الملاك الحقيقيين، مع الرغم أنه بالكاد يمكننا أن نتوقع أنهم يعملون بنفس مستوى الحذر والقلق كما يفعل الشركاء في أموالهم الخاصة¹، هذا المشكل يعرف اليوم بمشكل الوكالة.

أولاً: مشكل الوكالة

جاءت أعمال Berle و Means لتسلط الضوء على مشكلة الفصل بين الملكية والتسيير أو عملية المراقبة في هذا النوع الجديد من المؤسسات.

نشرت أعمالهما في الكتاب "The modern corporation and private property" سنة 1932، والتي أظهرت تزايد حرية المسيرين داخل المؤسسة بالمقارنة مع أصحاب الملكية مما أدى إلى بروز تعارض المصالح بين المساهمين والمسيرين؛ وهو ما أدى إلى ظهور تكاليف جديدة تسمى بتكاليف الوكالة، يتحملها كلا الطرفين.²

ثم جاءت أعمال M.C.Jensen و W.H.Meckling لتدخل مفهوم علاقة الوكالة، وهي العلاقة التي تربط بين المساهم أي المالك (موكل) والمسير (الوكيل)، حيث درسا النزاعات بين هذين الطرفين.

¹ Smith A., **La richesse des Nations**, Editions Garnier Flammarion, 1991, II p 366.

² Jensen, MC. et Meckling, W., **Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure**, Journal of Financial Economics, Vol. 19, 1976, p 308.

تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة؛ وتعتبر هذه العلاقة كعقد بموجبه يشغل شخص أو أكثر (الموكل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لإنجاز أعمال معينة لصالحه تخول له بذلك صلاحية اتخاذ بعض القرارات.³

وتهتم هذه النظرية بما يسمى بتضارب المصالح بين الموكل والوكيل، إذ أن الوكيل لا يعمل دائماً على تحقيق مصالح الموكل، وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بينهما⁴، وهو ما يخول للوكيل أن يفصح عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر.

وتبدأ التضاربات من أهداف الطرفين، حيث يسعى المساهم (الموكل) إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من عمل الوكيل مقابل أجر معقول، بينما الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد أقل.⁵

لذا يلجأ المسيريون لوضع استراتيجيات تحميهم وتحفظ لهم حقوقهم، ومن بين هذه الاستراتيجيات تجذر المسيرين وذلك من خلال استغلال نفوذهم وعلاقاتهم بالموردين والعملاء، بالإضافة إلى حجم المعلومات التي تعطيهم أفضلية تحقيق مصالحهم الشخصية قبل مصالح المؤسسة.

ثانياً: نظرية تجذر المسيرين

تم اقتراح نظرية التجذر من طرف شلايفر (Shleifer) وفيشني (Vishny)⁶ إذ يعتبران أن المدراء تكون لهم دائماً إمكانية تفادي آليات الرقابة المتوقعة من طرف نظرية الوكالة باستعمالهم العديد من الاستراتيجيات كالتلاعب بالحسابات الموجهة للمساهمين أو كجعل مجالس الإدارة منحازة، كما توصل الباحثان إلى أن المدراء الذين يسعون للتجذر يمكنهم الوصول إلى ذلك عن طريق توجيه استثمارات المؤسسة نحو مصلحتهم.

لقد حاول العديد من الباحثين من خلال نظرية تجذر المسيرين إظهار عدم فاعلية آليات الرقابة التي تقدمها نظرية الوكالة؛ وتفترض هذه النظرية أن آليات نظرية الوكالة ليست متطورة بما فيه الكفاية لتقييد تصرفات إدارة الشركة وفقاً لمصالح المساهمين.⁷

من أجل مواجهة هذه الاستراتيجيات التي يستخدمها المسيريون، يلجأ المساهمون لتعديل هذا السلوك السلبي من خلال اتخاذ تدابير رقابية تتمثل في إنشاء نظام حوكمة يتوفر على آليات رقابية داخلية وخارجية.⁸

إذا فحوكمة المؤسسات جاءت كرد فعل للمساهمين من أجل الحد من التصرفات الانتهازية للمسيريين وفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية المؤسسة، وهذا ما جعلها ذات أهمية بالغة بالنسبة للمدراء والمساهمين.

³ Padilla Alexander, Agency Theory, Evolution and Austrian Economics, The Metropolitan State College of Denver, Department of Economics, 2006, p 5.

⁴ Mathien Jo. Ann, Agency Frame Work, Babson College, 1997, p 1.

⁵ حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص 70.

⁶ Shleifer et vishny, Management entrenchment: the case of manager specific investments, Journal of financial economis, p 25.

⁷ Alexanre.H et Paquerot.M, Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, Finance Contrôle Stratégie, Vol.3, N° 2, juin 2000, p 5.

⁸ بن عيشي بشير، ديلة فاتح، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومات المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ص 2.

ثالثاً: الأزمات

ومما زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات هو الأزمات والفضائح المالية؛ فانهيار مؤسسات عملاقة في العديد من دول العالم، دفعت بالعديد من الباحثين إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح.⁹ ولعل من أهم هذه الفضائح ما حدث لشركة إنرون (Enron) وشركة ورلدكوم (Worldcom). فما جاء في قضية إنرون (Enron) أن الإدارة لم تتقيد بالآليات المفروضة من طرف معايير المحاسبة، وساهم في هذه العملية مراجعهم الخارجي مكتب أندرسون (Anderson) الذي غض الطرف عن العملية،¹⁰ شريطة تقديم خدمات استشارية من طرف هذا الأخير إلى شركة إنرون (Enron)، في مقابل حصولهم على مكافآت، وهو ما يعتبر انعدام أخلاقيات مهنة المراجعة والأعمال، حيث تعتبر الأحداث التي جرت في هذه الشركة نموذجاً صارخاً حول غياب الشفافية والإفصاح حول وضعيتها المالية.¹¹

أدت هذه الفضائح المالية الحديثة إلى سقوط العديد من البورصات حول العالم بسبب مشكل في شفافية تسيير المؤسسة والإعلانات المالية إلى ضرورة إيجاد آليات تسمح بحماية مصالح المستثمرين سواء المحليين أو الخارجيين.

وهو ما لجأت إليه الحكومة الأمريكية بإصدار قانون سربانس أكسلي (SOX*) سنة 2002 الذي يلزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات، وقد أحدث تغييرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل خاص¹²، أملاً أن يكون لها دوراً فعالاً في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات القطاع العام والخاص، وزيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية.¹³

انطلاقاً من فكرة أن سبب ظهور حوكمة المؤسسات راجع لمشكلة الوكالة التي تخلق تضارب المصالح بين الموكل والوكيل وأن هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة المؤسسات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائماً على تحقيق مصالح الموكل مستفيداً من عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بينهما¹⁴. إلا أن هناك عدة أسباب زادت من أهمية هذا المصطلح حيث أصبح من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الوحدة الاقتصادية.¹⁵

⁹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 21-32.

¹⁰ ظاهر شاهر القشي، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، الأردن، 2005، المجلد 25، العدد 2، ص 13.

¹¹ حسان بن صالح المعتاز، أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة إنرون (Enron) والدروس المستفادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد رقم: 22، العدد الأول، 2008، ص 7.

* Sarbanes-Oxley Act.

¹² نعيم دهمش وظاهر شاهر القشي، الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها، المجلة العربية للإدارة، الأردن: أيار 2004، المجلد 23، العدد 4، ص 01.

¹³ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، كلية التجارة- الإسكندرية، 2007، ص 14.

¹⁴ Mathien Jo. Ann, Agency Frame Work, Babson College, 1997, p 1.

¹⁵ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات

اختلفت التعاريف المقدمة لحوكمة المؤسسات بحسب اختلاف الطرف المعرف لها كما اختلفت التسميات المقدمة لها، فتسمية حوكمة المؤسسات ما هي إلا المصطلح الأكثر استعمالاً للمصطلح الإنجليزي "Corporate governance".

وقد تم استخدام هذا المصطلح مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وتزايد استخدامه بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائعاً استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.¹⁶

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية* OECD حوكمة المؤسسات على أنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، مجلس الإدارة، حملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"¹⁷.

وعُرفت هذه العلاقات على أنها "الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة"¹⁸.

أما G. Charreaux فعرفها بأنها "تضم مجموعة من الآليات من أجل الحد من السلطات والتأثير على قرارات المدراء، أو بمعنى آخر هي التي تحوكم قيادتهم وتعرف فضائهم السري"¹⁹، والمقصود بالفضاء السري ما لا يُعرف على المسيرين، حيث تسعى هذه الآليات إلى معرفته.

كما اختصرها البعض في أنها "النظام الذي يوجه ويراقب المؤسسات"²⁰؛ ويرى البعض أن مصطلح حوكمة المؤسسات يشير إلى "الدفاع عن مصالح حملة الأسهم"²¹؛ إلا أن هناك من يعتبرها "الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد الشركة، بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة"²².

حسب شلايفر (Shleifer) وفيشني (Vishny) فإنها "مجموعة الميكانيزمات المستعملة من طرف أصحاب المصالح من أجل تمثيلهم وتفعيل قراراتهم"²³. التعريف الذي قدمه شلايفر وفيشني يهدف إلى حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة.

¹⁶ سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

* Organisation for Economic Co-operation and Development.

¹⁷ OECD, **Principles of Corporate Governance**, Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service, 2004, p 11.

¹⁸ إبراهيم السيد المليجي، دراسة واختيار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 14.

¹⁹ Charreaux, G., **Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits**, Economica, Paris 1997, p 1.

²⁰ Hélène Ploix, **Gouvernance d'entreprise pour tous, dirigeant, administrateurs et investisseurs**, Collection HEC, paris, 2006, p 9.

²¹ Jean Tirole, **Corporate Governance**, Econometrica, Vol. 69, No. 1 (Jan., 2001), pp.1-35, p2.

²² أمين السيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 132.

²³ Finet, A. et autres, **Gouvernement d'entreprise: Aspects managériaux**, Comptables et financiers, De Boeck Université, 2005, p 45.

وعليه فإن حوكمة المؤسسات ما هي إلا مجموعة الآليات التنظيمية التي تعمل من أجل تحديد سلطة المسيرين والتأثير على قراراتهم الاعتبارية، وهذا بهدف الالتزام بتحقيق مصالح الأطراف المختلفة دون التفرد بالمصالح التي تخص المسيرين.²⁴

يلاحظ من خلال عرض التعاريف السابقة التي أعطيت لحوكمة المؤسسات أن أغلبها أجمعت على أنها عبارة عن النظام الذي يسمح بحماية حقوق المساهمين والحفاظ عليها، كما تهدف إلى تحقيق الشفافية والإفصاح في المؤسسة، بحيث يمكن القول بأنها تعمل على ضمان سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى اجتذاب المزيد من الاستثمارات.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي:²⁵

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمدراء والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن يتم إدارتها في صالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والمساهمين.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات

تهتم حوكمة المؤسسات "بالطرق التي من خلالها يمكن إعادة مصالح الأطراف إلى الصف، بأن تضمن المنفعة للمستثمرين"²⁶، والمقصود هنا هو البحث عن أفضل الاستراتيجيات التي تعود بالفائدة على المساهمين.

وتتجسد أهمية حوكمة الشركات فيما يأتي:²⁷

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- ضمان النزاهة والحيادية واستقامة كافة العاملين في الشركة ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

²⁴ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 17.

²⁵ نفس المرجع، ص 19.

²⁶ Colin Mayer, **Corporate Governance Competition and Performance**, Journal of Law and Society, Vol. 24, No. 1, (Mar., 1997), p 156.

²⁷ ميخائيل أشرف حنا، **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات**، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص 83.

- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات

لحوكمة الشركات دور مهم في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها في:²⁸

1. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات تثبت ملكيتهم للأسهم، مع تقديم معلومات شفافة في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
2. تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.
3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.
4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة، كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين التي تدعم حوكمة الشركات مما يعكس سلامة أداء الشركة.

كما أن هناك من يضيف إلى أهداف حوكمة المؤسسات أنها تساهم في:

- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال؛²⁹
- العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطة لأي شركة؛³⁰
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها؛³¹
- تحقيق الاستقرار في الأسواق المالية؛³²
- تحسين الاستراتيجية.³³

في حين يرى آخرون أن الهدف من حوكمة المؤسسات يتمثل في:³⁴

- ضمان الفاعلية لهياكل الحوكمة من المديرين التنفيذيين، مجلس الإدارة، جمعية المساهمين؛

²⁸ النواس رافد عبيد، أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقبي الحسابات - نموذج مقترح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 14، العدد 50، 2000، ص 243.

²⁹ أحمد مخلوف، الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 20 و 21 أكتوبر، 2009، ص 10.

³⁰ إبراهيم محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 31.

³¹ خليل محمد أحمد إبراهيم، دور الحوكمة المؤسسية في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية، دراسة نظرية تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، العدد الأول، 2005، ص 16.

³² نفس المرجع، ص 19.

³³ نفس المرجع، ص 19.

³⁴ Hélène Ploix, Op-cit., p 15.

- التحقق من أن المساهمين يستطيعون أن يؤثرُوا في قرارات المؤسسة؛
- التحقق من وجود وتشغيل آليات الرقابة بين كل أطراف حوكمة المؤسسات من مسيرين، مراجعين، اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة والمساهمون.

أما OECD ترى أن أهداف حوكمة المؤسسات متمثلة في:³⁵

1. تحسين أداء الشركات.
2. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا.
3. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
4. وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
5. وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات

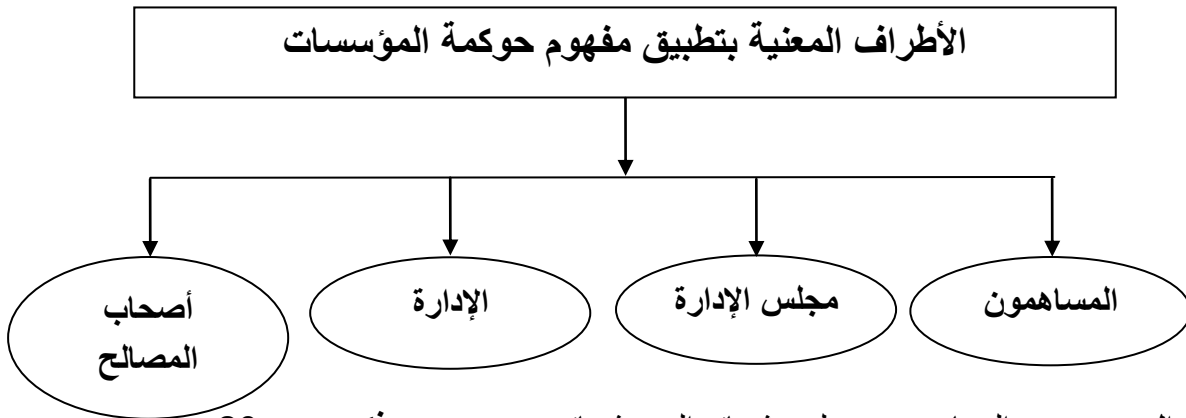
في هذا المبحث سيتم التعمق في مفهوم حوكمة المؤسسات وذلك بتناول القواعد والمبادئ التي بني عليها هذا المفهوم، كما سيتم التطرق إلى أهم آليات أو ميكانيزمات حوكمة المؤسسات، ولكن في المطلب الأول حُبذ الإشارة للأطراف المؤثرة والمتأثرة بحوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: الأطراف المؤثرة والمتأثرة بحوكمة المؤسسات

أولاً: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات³⁶

لا يمكن تجسيد مفهوم حوكمة المؤسسات على أرض الواقع إلا من خلال توفر جهود مجموعة من الأطراف التي تُعنى بتطبيقه، وفيما يلي الشكل الذي يبين أطراف حوكمة المؤسسات.

شكل رقم 1 : الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات



المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³⁵ OECD, Op-cit, p3.

³⁶ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 20.

1.1. المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2.1. مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى من أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3.1. الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4.1. أصحاب المصالح: وهم مجموعة الأطراف الذين لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ومما تجدر الإشارة إليه أن هؤلاء الأطراف تكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

ثانيا: الأطراف المستفيدة من حوكمة المؤسسات

إذا كان هناك أطرافاً عدة معنية بحوكمة المؤسسات فهناك في نفس الوقت عدة أطراف مستفيدة منها، وفيما يلي أهم الأطراف المستفيدة من تطبيق حوكمة المؤسسات:³⁷

1.2. المؤسسات: تستفيد المؤسسات ذات الحوكمة الجيدة من عدة امتيازات حيث تتوقع:

- تخفيض تكلفة رأسمالها.
- جذب المستثمرين على نطاق واسع.
- تحسين إدارتها في مجالات إعداد استراتيجيات للمؤسسة.
- تسهيل عملية الاستحواذ والدمج.
- بناء علاقات طويلة ومثمرة مع كل أصحاب المصالح ذات الصلة.

2.2. المستثمرين وحملة الأسهم: يعلم المستثمرون وحاملو الأسهم مدى أهمية حوكمة المؤسسات في حصولهم على عوائد مرتفعة، وذلك للإدارة الجيدة المتوقعة في إطار تطبيق هذا المفهوم، إذن من هذا المنطلق توفر حوكمة المؤسسات للمساهمين:

- نسبة أكبر من السيولة من خلال بنائها الثقة والكفاءة في أسواق المال.
- مواجهة احتمالات فشل الأعمال.
- حماية حقوق الدائنين والحد من مسؤولية حملة الأسهم.

3.2. أصحاب المصالح: حيث تعمل الحوكمة على توفير الاحترام تجاه أصحاب المصالح من العملاء والدائنين والموردين... الخ.

4.2. المجتمع: يعمل مفهوم حوكمة المؤسسات على إفادة المجتمع من خلال تجنيبه أزمات مالية ومصرفية، كما يعمل على تنمية الأسواق وزيادة الإنتاجية والعمل على تقوية النمو الاقتصادي.

³⁷ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008، ص ص 4-5.

المطلب الثاني: قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات

تعرف قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات على أنها "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة والتي تحكم أي قرار اتخذ قد يؤثر على مصلحة المؤسسة والمساهمين".³⁸

أولاً: قواعد حوكمة المؤسسات

توفر قواعد حوكمة المؤسسات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحدد أهدافها والكيفية التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف، وتحدد قواعد حوكمة المؤسسات ما يلي:³⁹

- كيفية اتخاذ القرارات.
- الشفافية والإفصاح في تلك القرارات المتخذة.
- السلطة والمسؤولية للمديرين والعاملين بالمؤسسة.
- المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين.
- حماية حقوق صغار المساهمين.

ثانياً: مبادئ حوكمة المؤسسات

يستند تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات على مجموعة من المعايير والمبادئ المقبولة دولياً. ولقد توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD إلى مجموعة من المبادئ وافق عليها الوزراء في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27/26 ماي 1999⁴⁰، وهذه المبادئ هي:

1.2. مبدأ حقوق المساهمين:

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة. وتسمح هذه الإجراءات على تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة المؤسسة⁴¹.

ينبغي أن يكفل الإطار العام لحوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين:⁴²

- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة.

³⁸ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³⁹ نفس المرجع، ص 77.

⁴⁰ OCDE, **Op-cit.**, p 3.

⁴¹ كاترين كوتشا هلبينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، الطبعة 3، واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 12.

⁴² نفس المرجع، ص 148.

- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وينبغي إحاطتهم بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين.
- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- ينبغي أن يأخذ المساهمون -ومن بينهم المستثمرين المؤسسيين- في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

2.2. مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.⁴³

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- يجب أن يكون للمساهمين -داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.⁴⁴

3.2. مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.⁴⁵

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.⁴⁶

⁴³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة، 2004، ص8.

⁴⁴ كاثرين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص149.

⁴⁵ نفس المرجع، ص 150.

⁴⁶ نفس المرجع، ص 149.

4.2. مبدأ الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقق الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتعلقة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، الأداء، الملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.⁴⁷

- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية المالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.
- يجب الاعتماد على عملية المراجعة السنوية عن طريق مراجع مستقل، وذلك بهدف إتاحة التدقيق الخارجي الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.
- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية الحصول على المعلومات في الوقت الملائم بالتكلفة المناسبة.⁴⁸

فباختصار هذا المبدأ يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.⁴⁹

5.2. مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.⁵⁰

- يجب أن يعمل مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة، وأن يجري ذلك -بصفة خاصة- على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.
- يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.⁵¹

⁴⁷ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، 2004، ص10.

⁴⁸ كاترين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص150.

⁴⁹ Bushman, Robert & others, **Financial Accounting Information, Organizational complexity & Corporate Governance Systems**, Journal of Accounting & Economics, Vol 37, 2004, p 4168.

⁵⁰ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، 2004، ص11.

⁵¹ كاترين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص150.

أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأن يكون مجلس إدارة الشركة مسؤولاً بشكل أساسي عن مراقبة أداؤها وتحقيق عائد مناسب لحملة الأسهم.⁵²

وفي عام 2004 توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD إلى صيغة جديدة للمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات بهدف دعم الثقة في سوق رأس المال مع إضافة مبدأ سادس جديد يتمثل في ضرورة وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات.

6.2. ضرورة وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات:

إن هذا المبدأ ينص على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.⁵³

المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات

أشارت التعاريف التي قدمت بأن لحوكمة المؤسسات مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات التي تساعد على التحكم الجيد في المؤسسة؛ في هذا المطلب سيتم تناول مجموعة من هذه الميكانيزمات، بدءاً بمجلس الإدارة، لجنة المراجعة والمراجعة الخارجية، أما الرقابة والمراجعة الداخليتين سيتم تناولهما بالتفصيل فيما سيأتي من الفصول.

أولاً: مجلس الإدارة

اختلفت مهام ومسؤوليات مجالس الإدارة حسب اختلاف القوانين المطبقة في كل دولة، وبشكل عام يمكن القول بأنه يتم انتخاب أو تعيين مجلس الإدارة من قبل حاملي الأسهم (الجمعية العامة) للتوجيه وليس لإدارة شؤون المؤسسة، وتتكون عضوية المجلس من عدد من الأعضاء من داخل وخارج المؤسسة، ويعين مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً وعضواً منتدباً، يمكن أن يكون نفس الشخص رئيس المجلس والعضو المنتدب لإدارة المؤسسة وتسيير أمورها.⁵⁴

ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة ما يلي:⁵⁵

- وضع أو الموافقة على الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- تعيين وفصل الرئيس التنفيذي العام وأعضاء الإدارة العليا.
- مراقبة، مراجعة وضبط، أو الإشراف على تصرفات الإدارة العليا.
- المتابعة والموافقة على استخدام الموارد الاستراتيجية.
- المحافظة على مصالح أصحاب الأسهم ورعايتها.

⁵² Kopeikina, Luda, **The Elements of Aclear Decision**, Mitsloan - Management Review, Vol 47, 2006.p 20.

⁵³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁵⁴ نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 88.

⁵⁵ نفس المرجع، ص 88.

أما من منظور الإدارة الاستراتيجية تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بثلاث مهام رئيسية هي⁵⁶:

- المراقبة أو الملاحظة: من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بأخر التطورات التي قد تقع داخل المؤسسة وخارجها، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.
- التقييم والتأثير: حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.
- المبادرة والتحديد: يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المؤسسة أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

يهدف مجلس الإدارة إلى أن يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري المؤسسة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة المؤسسة بصفة خاصة، كما يضمن لهم عدم الضياع في حالة إساءة استخدامه من قبل المدراء التنفيذيين.

بصفة عامة يوجد نوعين من الأعضاء داخل مجالس إدارة المؤسسات هما الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، فالأعضاء التنفيذيين هم الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأعمال اليومية داخل المؤسسة، أما الأعضاء غير التنفيذيين فهم أعضاء من خارج المؤسسة يتمثل دورهم في الترشيح والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيين، ولكل أهميته حسب المسؤولية الملقاة عليه.

ثانياً: لجنة المراجعة

يمكن القول أن المحافظة على استقلالية المراجع هو الأساس في نشأة فكرة وجود لجان المراجعة التي تعمل كحلقة وصل للتنسيق بين عمل المراجع والإدارة بصورة تؤدي إلى دعم استقلاليته خاصة وأن الإدارة تملك سلطة تحديد أتباعه وسلطة عزله، كما تسعى إلى زيادة فاعلية عملية المراجعة وهيكل الرقابة الداخلية بالشركة.

تعريف لجنة المراجعة

عرفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين *CICA لجنة المراجعة بأنها "لجنة مكونة من مدراء الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة. وتعد لجنة المراجعة كحلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المراجع الخارجي، ونطاق ونتائج المراجعة، وكذلك الرقابة الداخلية للشركة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر."⁵⁷

⁵⁶ جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 63.

* The Canadian Institute of Chartered Accountants.

⁵⁷ عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 2008، ص 193.

تحت بنود قانون SOX تم إعداد كل المستلزمات لتشكيل وتجسيد لجان المراجعة في المؤسسات المسعرة في سوق المال الأمريكي واحتوى النص ما يلي:⁵⁸

• **التشكيلة:** تتشكل لجنة المراجعة المالية من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن الإداريين غير التنفيذيين والمستقلين عن المؤسسة، يجب ألا يتخلل أعضاء اللجنة أية علاقة سابقة مع إدارة المؤسسة أو أحد فروعها؛ يتم تعيين هؤلاء الأعضاء باقتراح من مجلس الإدارة ويكون على الأقل ثلثي الأعضاء مستقلين عن المؤسسة ويتم تعيين رئيس اللجنة من طرف الإداريين المستقلين؛ يتم الاتفاق على مدة العقد وشكليات تجديد العقد مع الإدارة، كما يتعين على أعضاء اللجنة اتخاذ أمين عام عليهم.

• **الاجتماعات:** يجتمع أعضاء اللجنة مرتين على الأقل في السنة للنظر في وضعية المؤسسة، ولا يسمح بحضور الاجتماعات إلا لأعضاء اللجنة، وبترخيصهم يمكن حضور المدير العام أو المدير المالي أو مسؤول المراجعة الداخلية أو المراجع الخارجي أو أي شخص آخر؛ يتم الاجتماع مع المراجع الخارجي في غياب الإداريين ومع المراجع الداخلي في محاضر مختلفة وذلك لدراسة مختلف التحيزات. من المستحسن التجهيز لأربع اجتماعات في السنة، وهذا لمتابعة الأوقات المهمة في مسار إعداد التقارير المالية، ويمكن للمراجع الداخلي والخارجي طلب إجراء اجتماع إن وردت الضرورة لذلك.

• **حدود سلطة اللجنة:** يمنح للجنة الحق بالقيام باختبار وفحص كل الميادين الداخلة في تكوين وإعداد القوائم المالية، وإعادة النظر في كل المعلومات الضرورية لإتمام المهمة والسماح بالنظر في كل الوثائق التي تنفع للجنة، وأيضا الحصول على استشارات ونصائح من خبراء مستقلين عن المؤسسة وضمان حضور متدخلين ذوي الخبرة والتجربة الكافية لاستيعاب جوانب المهمة.

حيث يأتي دور لجنة المراجعة الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض المؤسسة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة. وقد أكد ذلك تقرير "Cadbury Report" الصادر عام 1992 تحت عنوان "الجوانب المالية للإجراءات الحاكمة للشركات" على أهمية تعيين لجان مجالس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة التعيينات ولجنة الحوافز والمكافآت وأن تقتصر عضوية اللجان ولجنة المراجعة خاصة على أعضاء مستقلين من خارج الشركة.⁵⁹

ثالثا: المراجعة الخارجية

يعد اعتماد المراجع الخارجي أمر إجباري بقوة القانون في جل دول العالم بما فيها الجزائر، لكن بغض النظر عن القانون فإن اعتماده في المؤسسات أمر ضروري ومهم لأنه يعطي الثقة في المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة، وهي ضمان لصحة القوائم المالية. وتلقى المراجعة الخارجية اهتماما كبيرا من مختلف الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك نظرا لأهدافها وأهميتها، لهذا تعتبر المراجعة الخارجية مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفاعلية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم.⁶⁰

⁵⁸ Sarbanes-Oxley Act (SOX), 2002, Public Law No. 107-204, Washington, DC: GPO.

⁵⁹ عوض بن سلامة الرحيلي، مرجع سبق ذكره، ص 195-197.

⁶⁰ Lionnel C. et Gerrard. V., **Audit et Contrôle Interne, Aspects Financiers, Opérationnels et Stratégiques**, 4ème édition, 1992, p 22.

يمكن للمراجعة الخارجية القيام بتدقيق نوعية المعلومات المنتجة من طرف المسير، كما تحدد آثار مشكلة الخطر الأخلاقي من طرف المسيرين، إذ عرفت الآليات الأخرى ضعف وعدم القدرة على حل مشاكل عدم تماثل المعلومات، لذا تحتل المراجعة الخارجية مكانة هامة على مستوى حوكمة المؤسسة، ومنه فإن طلب المراجعة الخارجية يمكن أن يجد تبريرا آخر حيث استفاد أصحاب المصلحة من هذه الآلية كثيرا، كتوكيل المراجع الخارجي للتحكم في المشاكل القائمة بين المسيرين والمساهمين وإنتاج معلومات من أجل مراقبة المدراء.

إن آثار الأزمات المالية في السنوات الأخيرة أدت إلى اعتبار المراجعة الخارجية وسيلة ناجحة لضمان صدق، دقة وملائمة التقارير المالية للمؤسسة، كما يمكن اعتبارها كوسيلة تسمح بتخفيض عدم تماثل المعلومات والاختيار العكسي وإلزامية تسليم الحسابات.

حيث تعتبر المعلومة المالية والمحاسبية من بين الوسائل المهمة لجعل نشاط المؤسسة أكثر وضوحا، حيث يظهر التقرير المالي كعنصر أساسي من أجل جعل حوكمة المؤسسة تعمل بكفاءة، هذا ما يعني أن غياب معلومات مالية ومحاسبية ذات كفاءة تؤدي إلى عدم قدرة حاملي رؤوس الأموال على مراقبة حسن الأداء؛⁶¹ فقد اعتبر كل من Mechling و Jensen في 1976 أن المراجعة الخارجية هي آلية تمكن من تسطير تصرف المدراء نحو فائدة المساهمين، وآلية رقابة تقوم بتقييم تسيير الإدارة لصالح المساهمين.⁶²

المبحث الثالث: تطبيق حوكمة المؤسسات

في الفترة الممتدة بين 27-28 أبريل من سنة 1998، عقدت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCED اجتماعا، وطلبت من الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات وضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة المؤسسات، وتم فتح ورشة عمل لتحديد المعايير والمبادئ الخاصة بهذه الأخيرة، وقامت هذه المنظمة بالموافقة على هذه المبادئ في ماي من سنة 1999؛ لكن قبل هذا كانت هناك عدت مبادرات من العديد من الدول على انفراد، وسعت هذه الدول أيضا إلى وضع قوانين لغاية واحدة هي كيفية تطبيق هذه المبادئ، واختلفت هذه القوانين من دولة لأخرى باختلاف بيئتها.

المطلب الأول: تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات

يتناول هذا المطلب على سبيل المثال وليس الحصر، بعض التجارب الدولية فيما يخص تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، تم اختيار هذه الدول على أساس أنه كان لها فضل السبق في تطبيق مبادئ وفرض قوانين من أجل تطبيق هذا المفهوم على المؤسسات.

⁶¹ Whittington G., **Corporate governance and the regulation of financial reporting**, Accounting and Business Research, vol. 23, n° 91A, 1993, pp 311-330.

⁶² David Carassus et Nathalie Gardes, **Audit Légal et Gouvernance d'Entreprise: Une lecture théorique de leurs relations**, Conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, Bordeaux, 29-30 septembre 2005, pp 3-10.

أولاً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

إن مفهوم حوكمة المؤسسات لم يكن معروفاً كما هو الآن ولكن أثاره كانت موجودة منذ ثلاثينيات القرن الماضي، فبعد الأزمة العالمية الاقتصادية لعالم 1929 وما نجم عنها من أثار أدى بالسلطات الأمريكية إلى فرض قانون Securities Act سنة 1933 وقانون Securities Exchange Act الهادفان لحماية المساهمين من انتهازية المسيرين.

ولقد ظهرت إجراءات خاصة بقواعد حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، بعد عمليات استحواذ بعض المؤسسات العملاقة لبعض المؤسسات الناشئة، مثل مؤسسة "أنترناسيونال نيكل" (International Nickel) التي استحوتت على مؤسسة "ESB" (Electric Storage Battery Company) سنة 1974 وغيرها، وهذا ما خلق مشاكل في الإدارة، وعليه تلت عملية الاستحواذ عدة تقارير والتي من بينها التقرير الصادر من "المائدة المستديرة" سنة 1978، وذلك من أجل وضع حد للتصرفات العدوانية لهذه المؤسسات، وقد تم هذا الاجتماع برئاسة الرئيس التنفيذي لشركة (كوكاكولا) حيث تم تناول النقاط التالية:⁶³

- الإشراف على الإدارة.
- اختيار وتعاقب أعضاء مجلس الإدارة.
- مراجعة قواعد إدارة المؤسسات والأداء المالي.
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- ضمان الالتزام بالقانون.

وفي عام 1987 قامت اللجنة (COSO) بإصدار تقريرها المسمى (Treadway Commission) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.⁶⁴

بعد هذا التقرير المحدد للإجراءات والقواعد، تغيرت الأمور نحو وضع قواعد وأسس خاصة بمفهوم حوكمة المؤسسات، حيث يعتبر بيان مؤسسة "TIAA CREF" (Teachers Insurance and Annuity Association - College Retirement Equities Fund) سنة 1993 وهو بيان سياسة قواعد إدارة المؤسسات، والذي يشمل إجراءات القواعد الجيدة لحوكمة وإدارة المؤسسات، وأهم ما تطرق إليه من إجراءات يتمثل في ما يلي:⁶⁵

- إحداث هيكل تناسب قابلية المؤسسة للمحاسبة أمام مالكيها.
- مراقبة مستقلة على المديرين والمحاسبين.
- معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين.
- الإفصاح عن الحقائق المادية وممارسة حقوق ملكية المساهمين.
- الرقابة على المؤسسة بشكل كافي وشفاف.
- الإفصاح والشفافية عن النتائج المالية.

⁶³ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

⁶⁴ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص ص 13-14.

⁶⁵ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-154.

ولقد أصدر كل من NYSE* و NASD** عام 1999 تقريرهما المعروف بـ Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان المراجعة بالالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة المراجعة اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية وكذلك مسؤولية لجنة المراجعة اتجاه وظيفة المراجعة الداخلية.⁶⁶

أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الفضائح المالية التي حدثت وجود خلل رئيسي في أخلاقيات ممارسة مهنتي المحاسبة والمراجعة، وبناء عليها قامت الحكومة الأمريكية في 2002-07-30 بإصدار تشريع جديد أسمته (Sarbanes-Oxley Act) حيث تم إلزام المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده؛⁶⁷ وكان يهدف لتنظيم عمل المراجعين الخارجيين، وتسجيل المدققين لفرض عليهم القوانين التي تحد من الاحتيال، كما وضع بنود حول خدمات المدققين، وتحديد أعمال كل من لجنة الأوراق المالية (SEC***)، ومجلس الإشراف المحاسبي للمؤسسات العامة (PCAOB****)؛⁶⁸ وهذا القانون ساهم في تعزيز حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية.

ثانياً: تجربة بريطانيا

بسبب القلق من انخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية وفي قدرة مراجعي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها مستخدمو القوائم المالية، أصدرت لجنة "كادبيري" (The Cadbury Committee) سنة 1992 تقرير حول الجوانب المالية لقواعد إدارة المؤسسات، الذي احتوى على إجراءات لأفضل الممارسات، وتمت صياغة مسودة هذه الإجراءات بإعلام مجلس القرارات المالية وسوق الأوراق المالية، إضافة إلى مختصين في مهنة المحاسبة، وقد أصبحت هذه الإجراءات قابلة للتطبيق على جميع المؤسسات.⁶⁹

ثالثاً: تجربة فرنسا

كانت هناك عدة تقارير لها أثر كبير في تجسيد مفهوم حوكمة المؤسسات في فرنسا، ومن بين هذه التقارير نجد تقرير فينوا (Viénot) 1995 وتقرير ماريني (Marini) 1996 اللذان ساهما في بناء القواعد والإجراءات التي ساعدت في تجسيد نظام حوكمة المؤسسات في فرنسا.

حيث تمثلت أهم توصيات تقرير فينوا في العناصر الآتية:⁷⁰

- أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين.
- أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضواً مستقلاً على الأقل ورئيس المؤسسة.

* New York Stock Exchange.

** Association Of Securities Dealers.

⁶⁶Treasury Board of Canada Secretariat, **The Report of the Independent Blue Ribbon Panel on Grant and Contribution Programs, December 2006.**

⁶⁷ ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 10، العدد 1، 2006، ص 2.

*** Securities and Exchange Commission.

**** Public Company Accounting Oversight Board.

⁶⁸John C. Coates IV, **The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act, The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 21, No. 1 (Winter, 2007), pp. 91-116, p 2.

⁶⁹أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

⁷⁰ Louis Vaurs, **Actualité le Comite d'Audit, Revue Française de l'Audit Interne**, paris, N°137, 1997, p 5.

- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجنة مراجعة.
- يمنع على المديرين التنفيذيين ومديري إدارات الموظفين العمل في لجان المراجعة.
- يجب أن يمتلك المديرين عددا معقولا من أسهم المؤسسة التي يعملون بها.
- لا يمكن للمديرين التنفيذيين الانضمام إلى أكثر من خمس مجالس إدارة، بالإضافة إلى مجلس مؤسساتهم.

أما أهم ما جاء به تقرير ماريني نجد ما يلي:⁷¹

- السماح للمجالس بتشكيل لجان ذات سلطة مستقلة وذلك بقوة القانون.
- الحق القانوني للمؤسسات في الفصل بين السلطات والمتمثلة في سلطة مجلس الإدارة وسلطات الرئيس التنفيذي دون الحاجة إلى هيكل ثاني.
- إلزام المؤسسات بتقديم قوائم مفصلة بمالكيها.
- تحويل حق التصويت إلى كيان مستقل بدلا من الإدارة، وهذا في حالة عدم الرغبة في التصويت أكثر من خمس سنوات بالمجالس.

إضافة إلى هذا هناك العديد من القوانين والتنظيمات التي أثرت في تجسيد حوكمة المؤسسات في فرنسا، ويتعلق الأمر بالتنظيمات الاقتصادية الجديدة التي قام بها جوسبين (L. Jospin) في ماي 2001، والقانون الصادر في الأول من أوت 2003 المتعلق بالأمن والسلامة المالية في فرنسا* LSF، هذان القانونان صاغا تغييرات جذرية في نظام الحوكمة الخاص بالمؤسسات في فرنسا، وهذه التغييرات مست كل من السلطة الرقابية والرقابة القانونية للحسابات، إضافة إلى إلزامية التقرير الاجتماعي والبيئي فيما يخص المؤسسات المقيدة في البورصة.⁷²

المطلب الثاني: تجربة الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات

قامت الجزائر مثلها مثل باقي الدول بجهود لتعزيز أداء مؤسساتها حتى وإن كانت متأخرة بالمقارنة مع باقي الدول، ساعية إلى خلق مناخ مناسب يتوافق مع متطلبات حوكمة المؤسسات والبيئة الجزائرية.

ومن بين الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على مستوى مؤسساتها نذكر:⁷³

- في سنة 1990 صدر قانون 90-11، المتعلق بالنقد والعرض، والذي جاء ليتمشى في نفس الوقت مع متطلبات انتقال الجزائر من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الحر، وتضمن عدة إجراءات من بينها:
 - حرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية؛
 - تقديم الائتمان بمختلف الآجال؛
 - فتح المجال للقطاع الخاص والأجنبي للعمل في السوق المصرفية الجزائرية.

⁷¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

* Loi sécurité financière.

⁷² Igalens Jacques, Point, Vers une nouvelle gouvernance des entreprises- l'entreprise face a ses parties prenantes, DUNOD, paris, 2009, pp3-4.

⁷³ شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 28-29 أكتوبر 2009، ص 8.

• في سنة 1994 أصدرت تعليمة رقم 94-74 لاعتماد تعليمة بازل المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر.

• في سنة 2002 تبنت الجزائر مقترحات لجنة بازل الثانية، والمتمثلة في النظام الذي صدر تحت رقم: 02-03، بتاريخ 14 جويلية من سنة 2002، والذي يتضمن المراقبة الداخلية في المؤسسات المصرفية، ويجبر البنوك على تأسيس أنظمة للرقابة الداخلية.

تعتبر الجهود السابقة قليلة بالمقارنة بمتطلبات مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث في سنة 2007 أشار التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية الصادر سنة 2007، أن الجزائر احتلت المرتبة 99 عالميا (من 178 دولة)، وهذا راجع أساسا وحسب التقرير نفسه إلى تفشي الفساد والرشوة، وعدم اتخاذ إجراءات فعلية في مجال الحوكمة والتسيير الراشد.⁷⁴ ما جعل الجزائر تضطر إلى تبني وتطبيق مفهوم الحوكمة، وسعيا لتجسيد ذلك فتحت الجزائر عدة ورشات في مجال حوكمة المؤسسات:

• انعقاد أول مؤتمر دولي في الجزائر حول الحكم الراشد للمؤسسات، كان هذا الملتقى فرصة لتلاقي جميع الأفراد والعاملين في عالم المؤسسات، لفتح النقاش حول إمكانية تجسيد هذا المفهوم، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وفي هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بالانضمام إلى فريق العمل تحت تسمية (Gouvernance Algérie 2008)، أي فرق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008.⁷⁵

• وفي 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كير (CAIR)، واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر بإصدار دليل حوكمة المؤسسات، وذلك بمساعدة مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation)، والمندى العالمي للحوكمة (Global Corporate Governance Forum).⁷⁶

ويتضمن هذا الميثاق جزأين:⁷⁷

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما يربط الصلة مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والموردون والإدارة.

وقد أشار وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن هذا الإطار هو جد مهم من أجل تطوير وإثراء هذا الشكل القانوني للمؤسسات ومن أجل التسيير الجيد للمؤسسات.

⁷⁴ كمال بوعظم وزايد عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 18/19 أكتوبر 2009، جامعة عنابة، الجزائر، ص 10.

⁷⁵ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.

⁷⁶ مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات القضايا والتحديات، مارس 2009، ص 1.

⁷⁷ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

هذا الميثاق يوجه بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر كأساس لاقتصاد السوق الحديث ومحرك للتطور الاقتصادي، ويوجه كذلك للمؤسسات المسعرة في البورصة أو المستعدة للدخول للبورصة، حتى يتم مساعدتها للتطور وإيجاد الأموال اللازمة لتمويل نشاطاتها بدلا من التركيز فقط على القروض البنكية، أما المؤسسات الأخرى فتكون حرة في استعمال هذا الإطار أو في اللجوء لمصادر أخرى، حيث أن الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات الجزائرية يقوم على تبني قواعد وطرق تسيير قائمة على الشفافية المالية والاتصال على كل المستويات.

وتجدر الإشارة إلى أن الهدف المنتظر من هذا الإطار هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات، كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها من خلال ضمان حماية أكبر لها.

ويقوم الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات الجزائرية على مبادئ تتمثل أساسا في:⁷⁸

- العدالة في تقسيم الحقوق والواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة.
- الشفافية في الاتصال على كل المستويات.
- المسؤوليات لا بد أن يتم تحديدها بصفة واضحة.
- مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

المطلب الثالث: مقارنة بين تطبيق قوانين وآليات حوكمة المؤسسات

تم الإشارة سابقا إلى أن الجزائر احتلت سنة 2007 المرتبة 99 عالميا في التقرير السنوي الصادر عن منظمة الشفافية العالمية وهو ما جعلها تلجأ إلى تبني مفهوم حوكمة المؤسسات والسعي لتطبيق مبادئه، وكانت نتيجة صدور ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية سنة 2009؛ لكن منظمة الشفافية العالمية وفي تقريرها الصادر سنة 2012 جاءت لتؤكد أن تصنيف الجزائر تدهور ليصل 105 عالميا (من 178 دولة)؛ في هذا المطلب سيتم مقارنة تطبيق قانون حوكمة المؤسسات وآلياتها حول العالم مع ما هو مطبق في الجزائر، على الأقل لمعرفة سبب عدم تحسن تصنيف الجزائر رغم أنها اعتمدت على ميثاق حوكمة المؤسسات.

أولاً: قوانين حوكمة المؤسسات

الناظر في مختلف قوانين حوكمة المؤسسات حول العالم بما فيها ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر يرى أنها اهتمت بكل ما يتعلق بالإجراءات الخاصة بمجلس الإدارة، كونه واحد من أهم الآليات، إضافة إلى أنه الآلية التي لم تحظى بالكفاية القانونية سابقا على عكس بقية الآليات كالمراجعة الخارجية ولجان المراجعة التي خصص لها قوانين لضمان تطبيقها.

قانون حوكمة المؤسسات الفرنسي الذي يخص المؤسسات المؤشرة في البورصة يتحدث في أغلب محاوره عن تشكيل مجلس الإدارة، مهامه، علاقته بمختلف الأطراف، أجرته، اللجان التابعة له؛ كما يتحدث عن ما يتعلق بالإداريين كمهامهم وأجرتهم.⁷⁹

⁷⁸ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره.

⁷⁹ Association Française des Entreprises Privées, **Code De Gouvernement D'entreprise Des Sociétés Cotées**, 2010.

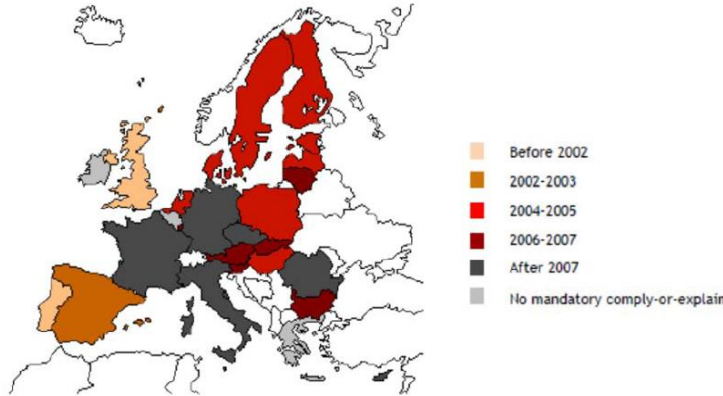
قانون حوكمة المؤسسات البلجيكية زيادة على أهم النقاط التي تناولها القانون الفرنسي فقد طلب من المؤسسات تبني هيكله للحوكمة، إضافة إلى إفصاح كل ما يتعلق بحوكمة المؤسسات.⁸⁰

أما ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية فقد وجه خصيصا إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف منحها أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات من خلال المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبانوك والمؤسسات المالية والموردون والإدارة.

ما زاد تطبيق حوكمة المؤسسات في مختلف الدول هو اعتمادها على قوانين تفرض فيها تطبيق حوكمة المؤسسات، وهذا يظهر جليا في حالة دول الاتحاد الأوروبي وهذا ما يؤكد الملحق رقم 1.

وقد أشار قانون حوكمة المؤسسات البريطانية إلى نقطة مهمة وهي ما يعتبرونه مبدأ "الاستجابة أو التفسير"، وهذا المبدأ ينص على الإشارة إلى تنفيذ ما جاء به قانون حوكمة المؤسسات وإلا يجب تفسير عدم القيام بذلك؛⁸¹ وهذا المبدأ أصبح مطبقا في عديد الدول، والشكل التالي يبين لنا نطاق تطبيقه في دول الاتحاد الأوروبي.

شكل رقم 2 : تطبيق مبدأ "الاستجابة أو التفسير" في الاتحاد الأوروبي



Source: Riskmetrics, study on monitoring and enforcement of corporate governance codes in the EU, 2009.

ثانيا: المراجعة الخارجية

المراجعة الخارجية هي الآلية الأكثر تنظيما حول العالم مقارنة بالآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات وهذا راجع لأهميتها إضافة إلى قدمها؛ كما أن الجزائر أيضا أعطت اهتماما كبيرا لها من خلال القانون رقم 10-01 الذي اعتبر محافظ حسابات هو كل شخص يمارس بصفة عادية باسمه الخاص وتحت مسؤوليته، مهمة المصادقة على صحة حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمول به.⁸²

⁸⁰ La Commission Corporate Governance, Le Code Belge De Gouvernance D'entreprise, 2009.

⁸¹ Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance Code, 2012, p 4.

⁸² المادة 22، القانون 10-01 المؤرخ في 16 رجب 1431 الموافق ل 29 يونيو 2010 ويتعلق بمهن الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية رقم 42 الصادرة ب 11 يوليو سنة 2010.

ولقد حدد هذا القانون مهام محافظ الحسابات فيما يلي:⁸³

- يشهد بأن الحسابات السنوية منتظمة وصحيحة ومطابقة تماما لنتائج عمليات السنة المنصرمة وكذا الأمر بالنسبة للوضعية المالية وممتلكات الشركات والهيئات.
- يفحص صحة الحسابات السنوية ومطابقتها للمعلومات المبينة في تقرير التسيير الذي يقدمه المسيريون للمساهمين أو الشركاء أو حاملي الحصص.
- يبدي رأيه في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من مجلس الإدارة، مجلس المديرين أو المسير.
- يقدر شروط إبرام الاتفاقيات بين الشركة التي يراقبها والمؤسسات أو الهيئات التابعة لها أو بين المؤسسات والهيئات التي تكون فيها للقائمين بالإدارة أو المسيرين للشركة المعنية مصالح مباشرة أو غير مباشرة.
- يعلم المسيرين والجمعية العامة أو هيئة المداولة المؤهلة، بكل نقص قد يكتشفه أو إطلع عليه، ومن طبيعته أن يعرقل استمرار استغلال المؤسسة أو الهيئة.

إضافة إلى المهام التقليدية للمراجع الخارجي، فقد أضاف هذا القانون مهمة جديدة وهي إبداء رأيه في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من مجلس الإدارة، وهذه المهمة مقتبسة من القانونين SOX و LSF اللذين يوضحان الترابط في العلاقة بين المراجعة الخارجية والرقابة الداخلية من خلال الضمان الذي يمكن أن يقدمه المراجع الخارجي حول الرقابة الداخلية، حيث يرى بعض المختصين أن القيمة المضافة التي يقدمها المراجعون الخارجيون والتي يمكن أن يستفيد منها حملة الأسهم بشكل خاص هي ضمان رقابة داخلية قوية وفعالة.⁸⁴

الإشكال يكمن في أن مخالفة قانون SOX يترتب عنه عقوبات قانونية، هذا ما يجعل الإدارة والمراجع الخارجي يهتمان بتقييم نظام الرقابة الداخلية على عكس ما هو الحال في الجزائر.

ثالثاً: لجنة المراجعة

وإن كانت فكرة إنشاء لجنة المراجعة داخل المؤسسة حديثة النشوء إلا أنها لقيت ما يكفيها من القوانين الساعية إلى تطبيقها، فعلى المستوى الأوروبي مثلاً فقد أصدر المجلس الأوروبي قانوناً يجبر فيه المؤسسات المسعرة في البورصة أن تنشأ لجنة مراجعة وتكون هذه اللجنة مسؤولة عن:⁸⁵

- متابعة نسق إعداد المعلومة المالية.
- متابعة فعالية نظام الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية وتسيير مخاطر المؤسسة.
- متابعة الرقابة القانونية للحسابات السنوية والحسابات المجمعة.

أما في الجزائر فليس هناك قانون خاص بلجان المراجعة، ولعل سبب ذلك يرجع لعدم وجود عدد كبير من المؤسسات المسعرة في البورصة.

⁸³ المادة 23، نفس القانون.

⁸⁴ 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.

⁸⁵ Article 41, **Directive 2006/43/CE**.

رابعاً: المراجعة الداخلية

وظيفة المراجعة الداخلية هي وظيفة داخل المؤسسة، ربما لم تسن لها قوانين تجبر القيام بها، فقد تركت اختيارية للمؤسسات التي تضمن أنها بحاجة لهذه الوظيفة المهمة، ولكن الحقيقة هي أنه لم يعد يمكن الاستغناء عنها بسبب الضرورة الملحة لتواجدها سواء لمساعدة الإدارة العليا أو لدعم مجلس الإدارة.

لم تترك وظيفة المراجعة هكذا فقد تم إعداد معاهد خاصة لتنظيمها والمساهمة في تطويرها، ولقد أثمرت بوجود معايير دولية لمهنة المراجعة الداخلية، وأصبحت لهذه المعايير أهمية كبيرة خاصة لدى المستثمرين وهذا عندما يجدون عبارة "تمت عملية المراجعة وفقاً للمعايير الدولية"، فهي تثبت أن خلية المراجعة تتبع منهجية مدروسة ومعروفة.

ربما الجزائر تعتبر استثناء بالقانون 01/88 المادة 40 والذي ينص أنه: "يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم وتدعيم الهياكل الداخلية الخاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها"⁸⁶؛ إلا أنه لم يتم تحديد كيفية القيام بهذه المهام فتركت مبهمه.

خلاصة الفصل

خصص هذا الفصل لإلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات التي لقيت اهتماما كبيرا مؤخرا نتيجة لأهمية الدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات مع حماية حقوق جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

اختلفت تعاريف حوكمة المؤسسات فهناك من اعتبرها مجموعة الآليات الساعية للحد من السلطات والتأثير على قرارات المدراء بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة؛ وتعددت هذه الآليات لكن أهمها تمثلت في مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الخارجية والداخلية.

ولقد شهد تطبيق حوكمة المؤسسات تطورا كبيرا في مختلف دول العالم بما فيها الجزائر التي أصدرت ميثاق حوكمة الشركات ساعية بذلك للحاق بركب الدول المتقدمة؛ وإن كان في تطبيق آليات حوكمة المؤسسات من النفاذ ما يجبر المشرع الجزائري تدارك الأمر، فمثلا لجان المراجعة لم تحظى بأي اهتمام لحد الآن، مجلس الإدارة لم تسن له قوانين خاصة به باستثناء الإرشادات التي قدمها الميثاق الجديد، أما وظيفة المراجعة الداخلية التي حظيت بمادة في القانون تجبر تطبيقها في المؤسسات العمومية الاقتصادية إلا أنه لم يتم تقديم منهجية للقيام بها ولا على الأقل الإشارة إلى تطبيق المعايير الدولية لمهنة المراجعة الداخلية؛ ولعل المراجعة الداخلية تعد استثناء فهي لم تحظ بتشريعات تجبر تطبيقها في المؤسسات حول العالم على عكس بقية الميكانيزمات، لذا سيهتم الفصلان القادمان بإلقاء الضوء على هذه الوظيفة وعلى أهميتها وعلاقتها بحوكمة المؤسسات.

⁸⁶ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 15.

الفصل الثاني
الإطار العام للمراجعة
الداخلية

الفصل الثاني: الإطار العام للمراجعة الداخلية

تناول الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي لحوكمة المؤسسات، الذي اعتبر المراجعة الداخلية واحدة من أهم ميكانيزماته إلا أنها لم تحظ بالإطار القانوني الذي يجبر المؤسسات على تطبيقها، لذا خصص هذا الفصل للتطرق للمراجعة الداخلية التي تعد واحدة من أهم وأبرز أنواع المراجعة.

إن ظهور المراجعة وتطورها ووصولها إلى ما هي عليه الآن كان أمراً حتمياً، بسبب توسع المؤسسة وتشعب وظائفها مع زيادة تعقدها وتفرعها، الأمر الذي زاد من صعوبة مراقبة الملاك لتسيير المؤسسة من جانب التدفقات النقدية والمالية.

فقد أصبح للمراجعة بصفة عامة أهمية كبرى في الواقع الاقتصادي، وهذا لما ظهر من حاجات متزايدة من داخل المؤسسة ومن خارجها، فكانت هناك حاجة ملحة من داخل المؤسسة إلى تبني جو رقابي يحكم تسيير نشاطها بفعالية وكفاءة، تضمن به تحقيق أهدافها ومحاولة التقليل أقصى ما يمكن من الانحرافات التي من الممكن أن تظهر عند ممارسة مختلف الأنشطة.

كما كانت هناك حاجة لكل من له علاقة بالمؤسسة بما يضمن التعامل معها بشفافية بالغة من حيث معطيات المؤسسة والأرقام الظاهرة على قوائمها المالية.

سيقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث؛ سيسلط المبحث الأول الضوء على المراجعة بصفة عامة، فيتناول أسباب وجودها، أهميتها بالنسبة لمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، أهدافها وأنواعها على حسب الزاوية التي يُنظر بها للمراجعة؛ ونجد من بين هذه الأنواع المراجعة الداخلية.

المبحث الثاني سيتعمق في وظيفة المراجعة الداخلية، حيث سيتطرق إلى تعريفها، أهدافها، أهميتها، خصائصها وسيختم بالتطرق إلى أنواع المراجعة الداخلية.

أما المبحث الثالث والأخير فسيعرض المعايير والمبادئ المنظمة لمهنة المراجعة الداخلية، بدءاً بعرض مبادئ أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية ثم عرض المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية المتبنية من طرف المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين، وأخيراً سيركز على معايير المراجعة الداخلية المرتبطة بحوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: عموميات حول المراجعة

تعود كلمة مراجعة (Audit) في الأصل إلى الكلمة اللاتينية (Audite) التي تعني الاستماع (Ecoute)، حيث كان من عادت الحكومات الرومانية تعيين مراقبين (Questeurs) يتنقلون ويتولون حسابات المقاطعات ويقدمون بعد عودتهم النتائج أمام جمعية مكونة من مراجعين، وهكذا تداولها ملوك آخرون بعد الرومان.¹

ويمكن ربط المراجعة الحديثة بالقانون البريطاني، وذلك أثناء الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ميلادي، حيث ترتب عن هذا التطور الصناعي كبر حجم المؤسسات وتعدد العمليات، وبالتالي أصبحت للمؤسسات أموالا كبيرة من الصعب إدارتها ونتيجة لهذه التطورات أصبح من الضروري إيجاد وسيلة رقابة تضمن لأصحاب المؤسسات الكبيرة المحافظة على أموالهم وأرباحهم وتجنب أعمال السرقة والغش ومحاولة عدم الوقوع في الأخطاء؛ مما أدى إلى خلق طلب على شخص مهني يضيف مصداقية على الإقرارات والتأكدات المالية للإدارة، وامتد التأثير البريطاني في أواخر القرن الثامن عشر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أرسل المستثمرون البريطانيون والاسكتلنديون مراجعهم لفحص القوائم المالية للإدارة الخاصة بموقف المؤسسات الأمريكية التي قاموا بالاستثمار فيها.²

في هذا المبحث سيتم تناول المراجعة وأسباب وجودها، كما سيتم تحديد أهدافها وما مدى أهميتها، إضافة إلى التطرق إلى أنواعها.

المطلب الأول: المراجعة وأسباب وجودها

أولاً: ماهية المراجعة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المراجعة، بسبب التطور المستمر الحاصل في هذه المهنة، ف"المراجعة هي عملية يتم بمقتضاها تحقق أحد الأفراد من صحة مزاعم نتائج شخص آخر، وحتى تتم هذه المراجعة بكفاءة فإنها يجب أن تعتمد على قواعد ومعايير وأسس منطقية وثابتة والتي تحدد مفهوم هذه العملية والظروف التي تمارس فيها عملية المراجعة"³.

وتعرفها الجمعية الأمريكية للمحاسبين بأنها "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مساهمة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية"⁴.

كما عرفت منظمة العمل الفرنسي المراجعة على "أنها مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معقل ومستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفاعلية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم"⁵.

¹ محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² أمين السد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 28-29.

⁴ American Accounting Association. **Report of the committee on basic auditing concepts**, The accounting review (supplement to vol. XLVII, 1972), p 18.

⁵ Lionnel C. et Gerard V., **Op-cit.**, p 22.

لم تكثف المنظمة بالتعريف السابق وأضافت توضيح ينظر من خلاله للمراجعة من منظورين تبعا للأهداف المتوخاة منها:

- تقدير نوعية المعلومات أي تشكيل رأي حول المعلومات المنتجة داخل المؤسسة؛
- تقدير النجاعة وفعالية النظام المعلوماتي والتنظيم.

ثانياً: أسباب وجود المراجعة

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى وجود المراجعة في:⁶

1. البعد: إن وجود فاصل بين معد المعلومة والمستفيد منها جعل من وجود المراجعة أمراً ضرورياً، حيث أن متخذ القرار غير قادر شخصياً على ممارسة المراجعة والتأكد من عدالة القوائم المالية وذلك للأسباب الآتية:

- عدم تخصص متخذ القرار في المراجعة؛
- عدم قدرته على الحكم على عدالة القوائم المالية وظروف المشروع الاقتصادية؛
- عدم وجود الوقت الكافي لمتخذي القرارات ليراجعوا القوائم المالية؛
- عدم تواجد متخذي القرارات في موقع المؤسسة.

2. تحيز المعلومات: كثيراً ما تتعارض مصلحة معد المعلومات مع المستفيد منها، فقد ترغب الإدارة في إظهار المشروع رابحاً بشكل يخالف الواقع لتحافظ على سمعتها أو على سعر السهم... الخ، إذن وجود حافز لمُعدي القوائم المالية لتضليل المجتمع المالي يجعل وجود المراجعة حاجة ماسة.

3. ضخامة حجم العمليات المالية: إن ضخامة حجم العمليات المالية بسبب اتساع حجم المشروعات يجعل هناك نوع من الخوف حول وجود الخطأ أو تدبير الغش والتلاعب.

4. التعقيد: تتميز العمليات المحاسبية بالتعقيد نظراً إلى عمليات الاندماج والسيطرة... الخ، وصار من الصعب على مستخدمي المعلومات المالية استيعاب مدلول هذه العمليات والثقة بالأرباح الناجمة عن هذه العمليات وما تتطوي عليه من خطر، ولذلك كان لزاماً على المستخدمين إما تحمل الخطر أو تكلفة الخطر أو اللجوء إلى المراجعة للحد من الخطر الموجود في المعلومات المقدمة.

5. مساهمة منشآت المراجعة بتحمل الخطر: إن متخذي القرارات يتحملون خطراً كبيراً متمثلاً في ضياع أموالهم بناءً على قوائم مالية مضللة، وعليه إذا كانت هذه القوائم المضللة قد خضعت إلى المراجعة ستخضع إلى المقاضاة ويتحمل المراجع المسؤولية المدنية والجزائية الناجمة عن القيام بالمراجعة، مما يجعل المجتمع أكثر أماناً وبالتالي يتحفز إلى طلب المراجعة لتوفر ضمان تحمل المسؤولية.

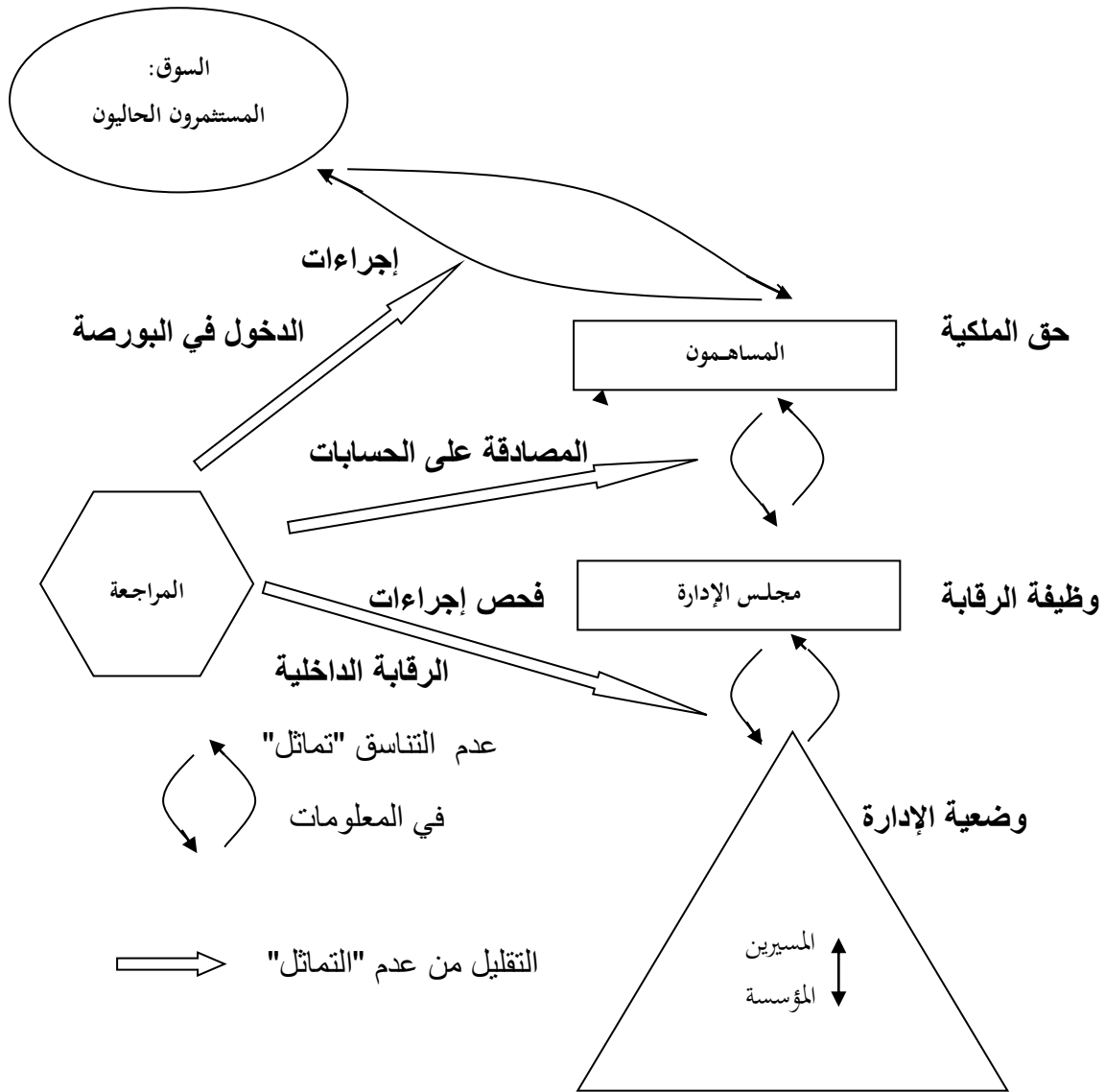
⁶ حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 41-42.

المطلب الثاني: أهمية المراجعة وأهدافها

أولاً: الأهمية

تعود أهمية المراجعة إلى كونها وسيلة لا غاية، وتهدف هذه الوسيلة إلى خدمة عدة طوائف تستخدم القوائم المالية المدققة وتعتمدها في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها.⁷

الشكل رقم 3 : أهمية المراجعة لدى مستخدمي القوائم المالية



Source : Benoit Pigé, Audit et contrôle interne, 2ème éditions EMS, Paris, 2004, p 98.

يتضح جلياً من الشكل السابق أهمية المراجعة لكل الأطراف، فهي تساعد كل من مجلس الإدارة، المساهمين، المديرين وكذا المستثمرين، كل على حسب حاجته.

⁷ خالد أمين، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل، الأردن، 1998، ص 15.

ثانياً: أهداف المراجعة

إن تتبع التطور التاريخي لأهداف المراجعة ومضمونها المهني يقودنا إلى ملاحظة التغيير الهائل الذي يطرأ على هذه الأهداف، فكانت المراجعة مجرد وسيلة لاكتشاف ما قد يوجد في الدفاتر والسجلات من أخطاء وغش وتلاعب وتزوير، إلا أن هذه النظرة تغيرت عندما قرر القضاء الإنجليزي صراحة سنة 1897 أن اكتشاف الغش ليس هدفاً من أهداف عملية المراجعة وأنه ليس مفروضاً على المراجع أن يكون جاسوساً أو بوليس سري، ويجب على المراجع أن لا يبدأ عمله وهو يشك فيما يقدم إليه من بيانات.⁸

فقطورت من مجرد اكتشاف التلاعب والاختلاس إلى تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي، حيث أن هذا الهدف الأخير أصبح ضرورياً خاصة لأي مؤسسة تريد التسعير في البورصة.

بل وقد ذهبت أهداف المراجعة إلى أبعد من ذلك، إلى أهداف جاءت وليدة التطور الاقتصادي المتسارع الذي يشهده عالمنا المعاصر، ومن هذه الأهداف مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها، وتقييم الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المؤسسات تحت المراجعة.⁹

المطلب الثالث: أنواع المراجعة

يمكن تحديد أنواع المراجعة من خلال تبويبها إلى عدة أبواب وذلك وفق الزاوية التي يُنظر منها إلى المراجعة، وعليه يمكن وفق هذا المنطلق إيجاد عدة أسس للتبويب في آن واحد:¹⁰

أولاً: من حيث القائم بعملية المراجعة، يمكن تقسيمها إلى مراجعة داخلية ومراجعة خارجية.

1. المراجعة الداخلية: تعتبر كأداة مستقلة تعمل من داخل المشروع للحكم والتقييم، لخدمة الإدارة في مجال الرقابة الداخلية، ويمكن القول أن المراجعة الداخلية إحدى حلقات الرقابة الداخلية وأداة فعالة في المؤسسة، وسيتم التطرق إليها بالتفصيل.

2. المراجعة الخارجية: جاء هذا النوع من المراجعة تبعاً للجهة التي تقوم بعملية المراجعة والتي هي جهة خارجية محايدة مستقلة تمام الاستقلال عن المؤسسة، بهدف فحص البيانات والسجلات المحاسبية والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية ثم الخلاص بعد ذلك إلى إبداء رأي فني محايد حول صدق وصحة وسلامة المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبى لتلك المؤسسة وذلك لإضفاء عليها صيغة المصادقية بدرجة ما حتى يمكنها القيام بدورها في مساعدة آلية السوق لتعمل بفاعلية لمصلحة منتجها ومستعملها على حد سواء.¹¹

ثانياً: من حيث الالتزام: تنقسم إلى نوعين وهما المراجعة الإلزامية والمراجعة الاختيارية.

1. المراجعة الإلزامية: وهي التي يُلزمها القانون، حيث تلتزم المؤسسة بتعيين مراجع خارجي لمراجعة حساباتها واعتماد القوائم المالية الختامية.

⁸ خالد أمين عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁹ Taylor and Glezen, **The Philosophy Of Evidence Gathering**, Auditing Integrated Concepts and Process, 1994, Sixth Editing, p 525.

¹⁰ محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، مرجع سبق ذكره، ص 30-40.
¹¹ عقاري مصطفى، **التقارير المالية لمن**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 19، 2002، ص 29.

2. المراجعة الاختيارية: وتتم بدون إلزام قانوني، حيث يمكن أن تستعين المؤسسة بخدمات المراجع الخارجي في مراجعة الحسابات، نتيجة للفائدة التي يمكن أن تتحقق من وجود المراجع الخارجي، وذلك لاطمئنان الشركاء على صحة المعلومات المحاسبية.

ثالثا: من حيث مجال أو نطاق المراجعة، تتمثل في المراجعة الكاملة والمراجعة الجزئية.

1. المراجعة الكاملة: والتي تخول للمراجع إطار غير محدود للعمل الذي يؤديه، ولا تضع الإدارة أية قيود لمجال عمله.

2. المراجعة الجزئية: وهي المراجعة التي تتضمن وضع قيود على نطاق ومجال المراجع بحيث يقتصر عمله على بعض العمليات دون غيرها، ويتعين في مثل هذه الحالات وجود اتفاق أو عقد كتابي يبين حدود نطاق عملية المراجعة.

رابعا: من حيث مدى الفحص أو حجم الاختبارات، نجد في هذه الحالة مراجعة شاملة وأخرى اختبارية.

1. المراجعة الشاملة: ويطلق عليها المراجعة التفصيلية، ويتمثل عملها في مراجعة جميع السجلات والدفاتر والمستندات، أي مراجعة جميع مفردات محل الفحص، وكملاحظة فإن استعمال هذا النوع في المؤسسات الكبيرة يؤدي إلى زيادة تكاليف المراجعة وهو ما يتعارض مع عامل التكلفة والوقت.

2. المراجعة الاختبارية: أي مراجعة جزء من الكل، حيث يتم اختيار عينة لكي تخضع لعملية الفحص مع ضرورة تعميم نتائج الاختبار على مجموعة التي اختيرت منها العينة.

خامسا: من حيث توقيت عملية المراجعة أو إجراء الاختبارات، نجد في هذا التقسيم مراجعة نهائية ومراجعة مستمرة.

1. المراجعة النهائية: حيث تتم بعد انتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية، ويلجأ المراجع إلى هذا الأسلوب في المنشآت الصغيرة.

2. المراجعة المستمرة: تتم فيها عمليات الفحص وإجراء الاختبارات على مدار السنة المالية، ويتم ذلك وفق برنامج زمني محدد مع ضرورة إجراء مراجعة أخرى بعد إقفال الدفاتر النهائية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد القوائم المالية.

المبحث الثاني: مدخل للمراجعة الداخلية

انطلاقا من أنواع المراجعة، نجد المراجعة الداخلية التي يقوم بها طرف داخل المؤسسة تختلف عن أي نوع من أنواع المراجعة لمميزاتها، فقد ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية وازداد الاهتمام بها واتسع نطاقها نتيجة الحاجة الماسة للطاقتن المسير داخل المؤسسة، وخاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الأقسام والفروع المتعددة في الداخل والخارج، إلى معلومات تعكس الوضعية الحقيقية لتتخذ على أساسها القرارات وتطمئن على تنفيذها.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة الإدارية، بالإضافة إلى كونها دعماً للمراجع الخارجي بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية. فالمراجعة الداخلية تمثل ركيزة النظام الرقابي للوحدة الاقتصادية.

وهي تعتبر وظيفة حديثة نسبياً بالمقارنة مع المراجعة المالية، وذلك لأن ظهورها كان بعد الأزمة الاقتصادية 1929، في تلك الفترة كانت المؤسسات الأمريكية تستعمل خدمات مكاتب المراجعة الخارجية في التصديق على حسابات الميزانية والقوائم المالية، مما أدى بالمؤسسات إلى البحث عن وسيلة لتخفيض المصاريف المنفقة على تلك المكاتب.¹² هذا ما أدى إلى إنشاء مصالح للمراجعة الداخلية من طرف المسيرين.

وقد أولت الدول المتقدمة اهتماماً بالغاً للمراجعة الداخلية، حيث تأسس سنة 1941 معهد المراجعين الداخليين بأمريكا.

اتسع نطاقها بحيث أصبحت أداة لخدمة الإدارة العليا داخل المؤسسة، إذ أصبحت تغطي مختلف الوظائف، وتعمل بصفة مستقلة عن بقية الإدارات، بغية فحص وتقييم مدى فعالية القرارات الإدارية والرقابية ومتابعة تنفيذ المهام، ومد الإدارة العليا بصفة مستمرة بالحقائق والمعلومات لتعتمد عليها هذه الأخيرة في تصحيح الانحرافات، وفي وضع سياسات واستراتيجيات جديدة.

وتماشياً مع التطورات الاقتصادية الحديثة، قام هذا المعهد بتعديل تعريفها سنة 1944 ثم سنة 1954 و1971، بحيث نلاحظ تطور أهدافها من نظرة محاسبية محضة، تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات إلى أن أصبحت تهتم بكل النشاطات والوظائف في المؤسسة.

أما في وقتنا الحاضر أصبحت المراجعة الداخلية بالغة الأهمية باعتبارها أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية بمفهومها المعاصر بحيث بدأ بنطاق ومجال ضيق يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية ثم اتجهت بعد ذلك نحو المجالات الإدارية والتشغيلية نتيجة الظروف الاقتصادية.¹³

مفهوم المراجعة الداخلية

حسب المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين * IIA - الذي يعتبر المرجعية فيما يخص المراجعة الداخلية- فهو يعرف التدقيق الداخلي على أنه نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.¹⁴

¹² Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Paris, 2010, p 36.

¹³ العمرات. أ. ص، المراجعة الداخلية - الإطار النظري والمحتوى السلوكي، عمان، 1990.

* The Institute of Internal Auditors.

¹⁴ Web of IIA, <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, Consulté le 23/06/2013.

عرفت الشركة الوطنية للمحاسبة المراجعة الداخلية بأنها: "وظيفة مستقلة داخل المؤسسة من أجل التقييم الدوري لمختلف نشاطاتها وهذا لحساب الإدارة العامة أو مجلس الإدارة".¹⁵

المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة عن كل وظائف المؤسسة، يقوم بها أشخاص من داخل المؤسسة، وبتفويض من أعلى المراكز التنظيمية ويهدف هذا التفويض لتقييم نظام الرقابة الداخلي والوظائف العملية الموجودة في المؤسسة ومدى التزام الموظفين بتطبيق كافة الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة، كما يهدف إلى إدارة مخاطر المؤسسة.

وعليه يمكن أن نستنتج أن المراجعة الداخلية ما هي إلا:

- نشاط مستقل لفحص انتقادي للإجراءات والسياسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة.
- وسيلة للمساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تساهم في إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسة.
- تعمل على تنفيذ السياسات الإدارية فيما يخص مقومات الرقابة الداخلية.
- وظيفة استشارية لاقتراح التحسينات اللازم إدخالها.
- يمتد نشاطها إلى جميع الرقابات الإدارية، بما فيها الرقابة المحاسبية والضبط الداخلي.
- تجديد مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية.
- تحديد مدى ملائمة إجراءات المحاسبة للأصول ومدى الحماية والأمان الموفران لها بصفة عامة.
- تحديد درجة الاعتماد على البيانات المحاسبية وغيرها من البيانات المستخرجة من سجلات المؤسسة.
- تحديد كيفية الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة.

إضافة إلى ذلك فإن المراجعة الداخلية من بين الآليات التي تعمل على تفعيل حوكمة المؤسسات، من خلال الإشراف عليها من طرف لجنة المراجعة بغية التأكد من تحقق استقلال المراجعين الداخليين ودراسة خطة عمل المراجعة الداخلية والتأكد من فاعليتها في انجاز الأعمال الموكلة إليها، ودراسة ومناقشة تقارير المراجعة الداخلية ومعالجة الملاحظات التي قد ترد في التقارير.¹⁶

ولقد اعتبرت القوانين والتشريعات خاصة قانون ساربانيس أوكسلي (SOX) وقانون الحماية المالية الفرنسي (LSF) الرقابة الداخلية تحديا كبيرا بالنسبة لحوكمة المؤسسات ومسؤولية أكبر وإضافية على المسؤولين في المؤسسات، وفي هذا الإطار ومن أجل تلبية الالتزامات القانونية فإن المراجعة الداخلية تلعب دورا أساسيا ضمن مسار تحضير وإنتاج التقارير حول الرقابة الداخلية، من خلال دعم المراجعة الداخلية للرقابة الداخلية بواسطة الإجراءات التي تتناسب مع تقييم فعاليتها وتشجيع تطويرها بشكل مستمر.¹⁷

¹⁵ Hamini Allal, **le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable**, OPU, 2003, p 35.

¹⁶ عيد بن حامد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 11.

¹⁷ Eustache Ebondo wa Manzila, **Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques**, Ecole de Management, Euromed Marseille, Cahier de Recherche N°17- 2007, p 3.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية

أولاً: الأهمية

تتمثل أهمية المراجعة الداخلية في اعتبارها وسيلة تخدم مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة؛ هذه الوظائف تعتمد اعتماداً كبيراً على التوصيات التي تصدرها المراجعة الداخلية وهذا لاتخاذ قراراتها أو رسم خططها المستقبلية؛ فتمثل أهميتها اتجاه إدارة المؤسسة التي توجد فيها في مساعدة مديري المؤسسة في القيام بوظائفهم اليومية في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة عن طريق توفير الضمان بأن آلية الرقابة التي يعتمدون عليها سليمة وتعمل على ما هو مرغوب في تحقيق الأهداف المنشودة التي أنشئت من أجلها.¹⁸

ويلاحظ في السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل المؤسسات خصوصاً العملاقة منها، ما لفت أنظار المستثمرين، المشرعين، الباحثين، وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد، وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه المؤسسات، وخلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي في المؤسسة نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية.

وأدت هذه التطورات في بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين في المؤسسات المختلفة ولعل من أبرز مظاهر التغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات هي صدور قانون SOX عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام 2002 والذي وضع عدداً من القواعد تلزم شركات المساهمة على إنشاء لجان المراجعة، مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالي السنوي يؤكد مسؤولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، وتنفيذه بفاعلية، مع التأكيد على استقلالية لجان المراجعة.

وتبين هذه التوصيات والقوانين أهمية تحسين الأداء الرقابي في المؤسسات بصفة عامة وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية عن إدارة المؤسسة.

ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية¹⁹

يمكن جمع أهداف المراجعة الداخلية في الشكل أدناه:

¹⁸ Jaques Renard, *Op-cit.*, p 35.

¹⁹ عبد الفتاح محمد الصحن، محمد اليد سرايا، شحاتة السيد شحاتة، *الرقابة والمراجعة الداخلية*، ص 209.

الشكل رقم 4 : أهداف المراجعة الداخلية

هدف البناء	هدف الحماية
<p>ويعني اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة. وعلى ذلك يعمل المراجع الداخلي بالإضافة إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحقيق مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعية؛ • التحقق من مدى سلامة إجراءات حماية الأصول. 	<p>حيث يتم القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية مسبقاً لكل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> • سياسة الشركة؛ • الإجراءات المحاسبية؛ • نظم الضبط الداخلي؛ • سجلات المنشأة؛ • قيم المنشأة؛ • أنشطة المنشأة.

المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن، محمد اليد سرايا، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية، ص 209.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع المراجعة الداخلية

أولاً: الخصائص

لوظيفة المراجعة الداخلية خصائص تمتاز بها عن بقية وظائف المؤسسة الأخرى:²⁰

1. وظيفة حديثة: بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929، وبطلب من الولايات المتحدة الأمريكية من المؤسسات للقيام بعملية المراجعة الخارجية، تم ظهور المراجعة الداخلية كأداة للتخفيف من عبء المراجع الخارجي، فبعد مرور الأزمة الاقتصادية أصبحت المراجعة الداخلية وظيفة أساسية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك لاكتساب المعرفة وطرق تطبيقها في الميدان المحاسبي ليتوسع مجال تطبيقها مع تطورها.

2. وظيفة شاملة: هذا الوصف مأخوذ من جانبين حيث تعتبر وظيفة شاملة لأنها تطبق في جميع المنظمات، وكذلك وظيفة شاملة لأنها تطبق على جميع الوظائف.

• **تطبق في جميع المنظمات:** إن مصطلح مؤسسة غير كاف لوصف حيز تطبيق المراجعة الداخلية، فهي لا تقتصر في وجودها على المؤسسات فقط، بل تذهب إلى أبعد من ذلك، فبطبيعة الحال المؤسسات هي أول من يشملها حيز التطبيق على اختلاف أحجامها وأنواعها (تجارية، صناعية، مؤسسات مصرفية، ...) كما تطبق في الإدارات والمؤسسات السياحية للدولة مثل الوزارات، القطاعات العسكرية، المستشفيات... الخ.

²⁰ Jaques Renard, Op.cit., p 37

• **تطبق في جميع الوظائف:** من خلال التطور التاريخي الذي شهدته المراجعة الداخلية جعلها تصبح وظيفة تمس جميع الوظائف داخل المؤسسة (الوظيفة المالية والمحاسبية، الوظيفة التجارية، وظيفة الإنتاج...إلخ).

3. وظيفة مستقلة: حتى وإن كان المراجع الداخلي مجبراً على أن يطبق المنهجية والسياسة المتبعة من طرف المديرية العامة، فهو يمارس مهامه بكل استقلالية ويكون له هدف محدد، كما تشترطه القاعدة "المراجعة الداخلية يجب أن تكون مستقلة، والمراجعون يمارسون عملهم بهدف معين". ومنه يمكن أن نؤكد بأن الوضعية المتسللة لهذه الوظيفة يجب أن يسمح لها بأن تمارس بكل استقلالية وحيادية.

4. وظيفة دورية: المراجعة الداخلية وظيفة دائمة بالمؤسسة، إلا أنها تعتبر وظيفة دورية بالنسبة إلى طبيعة المهام التي تعهد إليها، حيث يقوم المراجع بمهامه في كل وظيفة فترة قد تمتد من أسبوع إلى ثلاثة أشهر حسب الحاجة، ثم يعود إلى نفس الوظيفة في السنة الموالية ليقوم بمهامه مرة أخرى، لهذا فهي تعتبر وظيفة دورية

ثانياً: أنواع المراجعة الداخلية

إن مجال تدخل وتطبيق المراجعة الداخلية واسع، بحيث يذهب من رقابة وجود الاستراتيجيات في المؤسسة إلى غاية الفحص والتأكد من احترام القوانين، التنظيمات والإجراءات، لهذا الغرض تنوعت أصناف المراجعة الداخلية والتي هي كالتالي:

- المراجعة المحاسبية والمالية؛
- المراجعة العملياتية.

1. المراجعة المحاسبية والمالية: تركز هذه المراجعة على رقابة صراحة وصحة الإجراءات المحاسبية، وكذلك التسجيلات المحاسبية والقوائم المالية الناتجة عنها.

تنتمي المراجعة المحاسبية والمالية عادة إلى مجال المراجعة الخارجية التي تسعى للتأكد من مصداقية وصحة الحسابات وذلك بتطبيقها للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

مفهوم المراجعة المحاسبية والمالية هو مفهوم واسع خاصة عندما يتعلق الأمر بالمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، لأن الفرق بين هذين النوعين فيه التباين خاصة بالنسبة للمراجعة الخارجية التي تولي اهتمامها بالمصادقة على الحسابات، أما المراجعة الداخلية فتتجه بطريقة سير دائرة أو قسم المحاسبة من حيث التنظيم، طريقة العمل، تكوين المستخدمين...إلخ، كما يهدف المراجع الداخلي في إطار المراجعة المحاسبية والمالية إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنب وتفادي الوقوع في أخطاء تتعلق بالتسيير.

2. المراجعة العملياتية : يعتبر بعض المتخصصين على أن المراجعة العملياتية مصطلحاً مرادفاً للمراجعة الداخلية، لكنه في الحقيقة تشكل المراجعة العملياتية جزءاً من المراجعة الداخلية²¹، وسمي هذا النوع بالمراجعة العملياتية لأنه يهتم بكل العمليات في المؤسسة، وتتمثل أهدافها فيما يلي:

²¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، الدار الجامعية، بيروت، 2001، ص 163.

- التأكد والتحقق من وجود وفعالية نظام وإجراءات الرقابة الداخلية، بما في ذلك التي تسمح بالتأكد من سلامة وصراحة المعلومات المالية، لأنه في الواقع المراجعة العملياتية التي لا تركز على المراجعة المالية تعتبر مراجعة غير كاملة.
 - ترقية وتطوير تطبيق سياسات الإدارة العليا للمؤسسة.
 - تقييم مدى ملائمة الموارد والمناهج مع الأهداف المسطرة.
 - تحليل الهياكل والتنظيم عن طريق تطبيق روح النقد من أجل تحسينها.
- للمراجعة العملياتية عدة مكونات، لا يمكنها الانفصال عن بعضها البعض في تطبيقها، وهي مدمجة كاملا في كل مهمة مراجعة وهي كالتالي:²²

1.2. مراجعة المطابقة:

وتسمى أيضا بمراجعة الانتظام ويهدف هذا النوع من المراجعة إلى فحص وتقييم أساس وفعالية نظام وإجراءات الرقابة الداخلية ومراقبة نوعية وملائمة الإجراءات الموضوعة من أجل ضمان المطابقة مع القوانين، التنظيمات، السياسات والإجراءات.

مراجعة التوافق تركز على المقارنة بين المعيار والواقع (تحليل الأسباب، النتائج المتعلقة بالوضعية وتقديم التوصيات لما يجب أن يكون)، وهذا بمساعدة دليل أو مخطط يتكون من مجموع المعايير، التنظيمات والتشريعات.

تتحقق وتتأكد مراجعة المطابقة من أن كل إجراءات ونظم الرقابة الداخلية الموضوعة من أجل تطبيق القواعد الداخلية والخارجية للمؤسسة قد تم تطبيقها في الواقع وهي تسير بطريقة كافية وصحيحة.

2.2. مراجعة الفعالية:

لا يملك المراجع مسبقا في هذا النوع من المراجعة مخططات أو مراجع، حيث يقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية مع مخطط أو مرجع جديد الذي يقوم بإعداده وفقا للتطبيقات الدولية المتعارف عليها، وبالتالي يصبح هذا المخطط مثالي يمكنه من القيام بمهامه على أكمل وجه.

ويجب على المراجع الداخلي في هذا النوع من المراجعة إصدار رأي على التطبيق الجيد للقواعد والقوانين ويذهب حتى إلى إصدار الرأي على نوعية هذا التطبيق، حيث يتأكد من فعالية إجراءات ونظم الرقابة الداخلية الموضوعة وأنه لا يوجد مكان أو فرصة للتعديل، أما في حالة العكس فعليه تقديم توصيات لتحسين الفعالية من أجل الوصول للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

3.2. المراجعة التسييرية:

هذا النوع يتعدى الدور التقليدي للمراجعة ويذهب إلى الحكم على قدرة الموارد البشرية والنظام الموضوع من الاستغلال الأمثل للمحيط والوسائل المتاحة.

تتطلب هذه المهمة من المراجعين مستوى عال جدا وخبرة كافية نظرا لصعوبتها، بحيث يجب أن يكون حكمهم مصحوبا بتوصيات عن طريق معايير مختلفة هي:

²² Jaque Renard, Op-cit., pp 40-46.

- مدى ملائمة الأهداف المسطرة؛
- ملائمة الوسائل المطبقة في مجال التسيير الداخلي، القيادة والوسائل البشرية؛
- الأداءات المحققة في إطار الأهداف المسطرة والمحيط.

وبالتالي تركز المراجعة التسييرية على مدى تقدير المراجع للسياسة الناتجة عن التسيير التي تواجه استراتيجية المؤسسة، ولها دور آخر في تقييم المخاطر ونظام الرقابة الداخلية من طرف المسيرين وذلك طبقاً للأهداف المسطرة في المؤسسة والتأكد من أن السياسة المتبناة منسجمة مع استراتيجيتها، وإذا كان عكس ذلك يتوجب البحث عن الحلول وتقديمها لتحسين الوضعية.

4.2. المراجعة الاستراتيجية:

تسمى أيضاً بمراجعة المديرية، ويفحص المراجع في هذه الحالة الانسجام العام بين مجموع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة مع المحيط الذي تنمو فيه هذه الأخيرة، وبالتالي يهتم المراجع هنا بالانسجام وليس بتقييم السياسات، أي مراجعة انسجام الاستراتيجيات التي تعتبر وظيفة من الوظائف الأخرى للمراجعة العملية.

المبحث الثالث: مبادئ ومعايير مهنة المراجعة الداخلية

تعد مهنة المراجعة من بين المهن المنظمة على المستوى الدولي بفضل معهد المراجعة الداخلية الذي يعد المسؤول على إصدار مبادئ أخلاقيات مهنة المراجعة وكذا المعايير الدولية لممارسة هذه المهنة؛ وفيما يلي سيتم تقديم هذه المبادئ والمعايير.

المطلب الأول: مبادئ أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية

تعرف الأخلاقيات بوجه عام على أنها: "مجموعة من المبادئ أو القيم، والتي تتمثل في القوانين، والقواعد التنظيمية والمواعظ الدينية والمواثيق العامة للجماعات المهنية مثل المحاسبين، ومواثيق السلوك للمنظمات المختلفة".²³

إن العلاقة المميزة لأي مهنة تكمن في قبول العاملين لتحمل مسؤولياتهم للمحافظة على مصالح من يقومون على خدمتهم في تلك المهنة. لذلك يجب على أعضاء معهد المراجعين الداخليين والمراجعين الداخليين بصفة عامة أن يلتزموا بمبادئ سلوكية عالية لكي يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم بجدارة. وبالتالي فالهدف من القواعد الأخلاقية لمعهد المراجعين الداخليين هو تعزيز الثقافة الأخلاقية في المهنة.²⁴

تؤكد كل من وثيقة مسؤوليات المراجعة الداخلية، ومعايير المراجعة الداخلية على ضرورة التزام المراجعين بقواعد مناسبة للسلوك المهني. وهناك ثلاثة أسباب رئيسية لضرورة وجود إصدار رسمي بقواعد السلوك المهني هي:²⁵

²³ أمين السيد احمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 210.

²⁴ The Institute Of Internal Auditors, Code Of Ethics.

²⁵ الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مشروع معايير المراجعة الداخلية السعودية وقواعد السلوك المهني، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004.

- أن أعضاء معهد المراجعين الداخليين يمثلون مهنة المراجعة الداخلية.
- اعتماد الإدارة على مهنة المراجعة الداخلية.
- يجب أن يحافظ أعضاء المهنة على معايير السلوك، والشرف، والشخصية، حتى يمكنهم ممارسة المراجعة الداخلية بطريقة مناسبة.

أولاً: المبادئ المرتبطة بالمهنة وتطبيق معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

ترتبط هذه المبادئ بالمهنة والممارسة العملية للمراجعة الداخلية، حيث يتوقع من المراجعين الداخليين تطبيق ودعم المبادئ التالية:²⁶

- **الاستقامة/النزاهة:** استقامة المراجعين الداخليين تنشأ من الثقة التي يمنحونها والتي توفر الأساس للاعتماد على أحكامهم.
- **الموضوعية:** يُظهر المراجعون الداخليون أعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط أو العمل تحت الفحص. يضع المراجعون الداخليون تقييم متوازن لجميع الظروف ذات العلاقة ولا يتحيزون لمصالحهم الشخصية أو يتأثرون بالآخرين في إصدار الأحكام.
- **السرية:** يحترم المراجعون الداخليون قيمة وحيازة المعلومات التي يحصلون عليها، ولا يفصحون عن هذه المعلومات بدون صلاحيات مناسبة، إلا في حالة الإلزام القانوني أو المهني لفعل ذلك.
- **الكفاءة:** يطبق المراجعون الداخليون المعرفة، المهارات والخبرات المطلوبة في تقديم خدمات المراجعة الداخلية.

ثانياً: المبادئ المرتبطة بالسلوك

هي تلك القواعد التي تصف السلوك النموذجي المتوقع من المراجعين الداخليين، هذه القواعد تساعد في تفسير مبادئ التطبيق العملي، وتتلخص في:²⁷

- **الاستقامة/النزاهة:**
 - على المراجعين الداخليين القيام بأعمالهم بأمانة واجتهاد.
 - ملاحظة القوانين وعمل الإفصاحات المتوقعة من قبل القانون والمهنة.
 - أن لا يكونوا (عن معرفة) طرف في أي نشاط غير قانوني أو يقوموا بأعمال ضارة بسمعة المراجعة الداخلية أو المؤسسة.
 - الاحترام والمساهمة في الشرعية وتحقيق الأهداف الأخلاقية للمؤسسة.
- **الموضوعية:**
 - على المراجعين الداخليين أن لا يشاركوا في أي نشاط أو علاقة قد تفسد أو يُفترض أنها تفسد تقييمهم غير المتحيز وتتضمن هذه المشاركة تلك الأفعال أو العلاقات التي من الممكن أن تكون ضد مصلحة المؤسسة.
 - عدم قبول أي شيء قد يفسد أو يفترض بأن يفسد أحكامهم المهنية.

²⁶ The Institute Of Internal Auditors, **Code Of Ethics, Op-cit.**

²⁷ Ibid.

○ أن يفصحوا عن جميع الحقائق المادية المعروفة لديهم، والتي إن لم يتم الإفصاح عنها قد تشوه أو تحرف التقرير عن الأنشطة تحت المراجعة.

● **السرية:**

○ على المراجعين الداخليين أن يكونوا معقّلين في استخدام وحماية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأدية مهامهم.

○ أن لا يستخدموا المعلومات لمكسب شخص أو بأي طريقة ممكن أن يكونوا ضد القانون أو ضارة بالشرعية والأهداف الأخلاقية للمؤسسة.

● **الكفاءة:**

○ على المراجعين الداخليين مباشرة خدماتهم فقط في المجالات التي يملكون فيها المعرفة، المهارات والخبرات اللازمة.

○ أن يقوموا بتأدية خدماتهم بما يتماشى وينسجم مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.

○ عليهم بالاستمرار في تطوير كفاءاتهم، فعاليتهم وجودة خدماتهم.

فقد أكدت الدراسات أثر تطور الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية في دعم حوكمة المؤسسات، حيث أشارت أن ما حصل من انهيار الشركات لم يكن بسبب القصور في معايير المحاسبة الدولية أو معايير المراجعة المعمول بها، ولكن المشكلة الرئيسية كانت في أخلاقيات المهنة ذاتها، حيث أن شركة انرون لم تتقيد بآليات القياس والإفصاح الخاص بالشركات ذات الأهداف المحددة، وتبعها تواطؤ مراجعها ارثر اندرسون بعدم الإبلاغ عن ذلك، وإصداره للتقرير النظيف، وأثبتت الدراسة أنه:²⁸

- على المنظمات والجمعيات المهنية القيام بالبحث عن وسائل جديدة لضبط أخلاقيات المهنة، أو بمعنى آخر تطوير أو إنشاء دستور لأداء أخلاقيات المهنة.
- تطوير وإنشاء وسائل تشجيعية تساهم في جعل المراجعين يلتزمون بأخلاقيات مهنتهم.
- تطوير وإنشاء وسائل تحدد أتعاب المراجعين وتحد من المنافسة غير الشريفة لتفادي توجهات بعضهم نحو السلوك اللاأخلاقي.

المطلب الثاني: المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

يتكون الإطار العام لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية التي وضعها معهد المراجعين الداخليين (IIA) عام 1978 وتم تعديلها عام 1993 من خمسة معايير عامة، تم تبويبها في خمسة مجموعات وتتضمن 25 معيار فرعي، ونظرا لتطور المهنة مع متطلبات محيطها تم إدخال عددا من

²⁸ ظاهر شاهر القشي، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، الأردن: المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد 2، 2005، ص 24.

التعديلات والمعايير،²⁹ فأصبح يتكون الإطار العام للمعايير المهنية الجديدة - والتي وضعت سنة 2003 وأصبحت نافذة اعتباراً من سنة 2004 - من مجموعتين هما:³⁰

• معايير السمات (سلسلة الألف 1000)

والتي تتناول معايير السمات وخصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، وتشمل الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات (وثيقة المراجعة الداخلية)، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية المهنية والرقابة النوعية وبرامج التحسين.

• معايير الأداء (سلسلة الألفين 2000)

وهي تصف طبيعة أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أداء المراجعة الداخلية، وتشمل إدارة نشاط المراجعة الداخلية (الخطة السنوية)، طبيعة العمل، التخطيط للمهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الانجاز وقبول إدارة المخاطر.

وقد حدد معهد المراجعين الداخليين أهداف معايير المراجعة الداخلية كما يلي:³¹

- بيان المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.
- وضع إطار عمل للأداء، ولتحسين أنشطة المراجعة الداخلية ذات القيمة المضافة.
- وضع أسس تقويم أداء المراجعة الداخلية.
- التشجيع على تحسين وتطوير أعمال وأنشطة المنشأة.

²⁹ العمري أحمد محمد، وعبد المغني فضل عبد الفتاح، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث، 2006، ص374.

³⁰ The Institute Of Internal Auditors, **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)**.

³¹ Ibid.

الجدول رقم 1 : المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

معايير الأداء	
الكود	التسمية
2000	إدارة نشاط المراجعة الداخلية
2010	التخطيط
2020	الاتصال والموافقة
2030	الموارد الإدارية
2040	السياسات والإجراءات
2050	التنسيق
2060	التقرير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا
2100	طبيعة العمل
2110	الحوكمة
2120	إدارة المخاطر
2130	الرقابة
2200	التخطيط للمهمة
2101	اعتبارات التخطيط
2210	أهداف المهمة
2220	نطاق المهمة
2230	المهمة وتخصيص الموارد
2240	المهمة وبرنامج العمل
2300	إنجاز (أداء) المهمة
2310	التعريف بالمعلومات
2320	التحليل والتقييم
2330	توثيق المعلومات
2340	الإشراف على المهمة
2400	إيصال النتائج
2410	مقاييس الاتصال
2420	نوعية الاتصال
2421	الأخطاء والحذف
2430	استعمال "أنجز طبقاً للمعايير"
2431	الإفصاح عن حالات عدم الالتزام
2440	نشر النتائج
2500	المتابعة
2600	قرار الإدارة العليا قبول المخاطر

معايير السمات	
الكود	التسمية
1000	الغرض والسلطة والمسؤولية
1010	الإدراك لتعريف المراجعة الداخلية والميثاق الأخلاقي ومعايير الممارسة المعنية
1100	الاستقلال والموضوعية
1110	الاستقلال التنظيمي
1111	التفاعل المباشر مع مجلس الإدارة
1120	الموضوعية الفردية
1130	الإضرار بالاستقلال والأهداف
1200	البراعة والعناية المهنية
1210	البراعة المهنية
1220	العناية المهنية
1230	التطوير المهني المستمر
1300	تأكيد الجودة وبرامج التحسين
1310	متطلبات تأكيد الجودة وبرامج التحسين
1311	التقييمات الداخلية
1312	التقييمات الخارجية
1320	التقرير عن برامج الجودة
1321	استخدام "أنجز طبقاً للمعايير"
1322	الإفصاح عن عدم التوافق.

المصدر: جمعية المدققين الداخليين،
معايير الدولية المهنية للمهنة التدقيق الداخلي،
أكتوبر 2010، ص ص 2-31.

وفيما يلي ملخص لمعايير المراجعة الداخلية:³²

أولاً: معايير السمات (سلسلة الألف 1000)؛ وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، وتشمل الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات (وثيقة المراجعة الداخلية)، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية المهنية والرقابة النوعية وبرامج التحسين، وهي كما يأتي:

معياري رقم 1000 معيار يتعلق بأهداف المراجعة الداخلية والصلاحيات والمسؤوليات: حيث يوضح هذا المعيار أن الهدف والصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للمراجع الداخلي، يجب أن يتم تحديدها من خلال مجلس الإدارة عبر النظام الخاص بالمراجعة الداخلية، لذا:

- يجب تحديد أهداف، صلاحيات ومسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية بوثيقة رسمية هي وثيقة المراجعة تتسجم مع المعايير، وموافق عليها من طرف مجلس الإدارة.
- يجب أن تحدد وثيقة المراجعة تعريف نطاق عمل المراجعة الداخلية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحتوي وثيقة المراجعة الداخلية على المهمة، نطاق العمل، الاستقلالية، المسؤولية والصلاحيات.
- يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية المقدمة للمؤسسة بوثيقة المراجعة، وإذا كانت هذه الخدمات ستقدم لجهات خارج المؤسسة، يجب أيضاً تحديد طبيعتها في الوثيقة.

وثيقة المراجعة يجب أن تصدر بشكل مكتوب وذلك ل:

- تسهل عملية الموافقة عليها.
- تسهل بشكل دوري تحديد الأهداف، والمسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للمراجعة.
- تساعد الإدارة على تحديد المسؤولية في نشاط المراجعة وتقييمه.

معياري رقم 1100 معيار يتعلق بالاستقلالية والموضوعية: يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها. يتطلب هذا ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافياً بما يسمح بأداء المسؤولية المنوطة به. ويجب أن يكون المراجع الداخلي موضوعياً في أدائه لأعمال المراجعة لضمان الحيادية. وكذلك ضرورة الكشف عن أي ضعف في الاستقلالية سواء في المظهر أو في الجوهر للجهات ذات الاختصاص.

يتم ضمان تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال دعم استقلالية المراجع الداخلي حيث أنه "يجب أن يتوفر للمراجع الداخلي الاستقلال عن الأنشطة التي يتولى مراجعتها"، ويعتبر المراجع الداخلي مستقلاً عندما يقوم بأداء عمله بحرية وموضوعية، والاستقلال يساعد المراجع الداخلي على إصدار أحكام نزيهة وغير متحيزة ويتحقق هذا الاستقلال من خلال معيارين فرعيين هما:³³

³² Ibid.

³³ البدري مسعود عبد الحفيظ، المعايير التي تحكم أداء المراجعة الداخلية في الشركات الصناعية بمدينة بنغازي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، مجلد 22-23، جامعة قارون، ليبيا، 2005، 193.

1. الاستقلال التنظيمي: يجب أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع داخل المنشأة للقيام بواجباتها والقيام بوظيفتها.

2. الاستقلال الموضوعي: يجب على المراجع الداخلي أن يكون موضوعياً عند أدائه لأعمال المراجعة، ولا يمكن ذلك إلا إذا تم منحه الصلاحيات اللازمة للمراجعة سواء كانت تتعلق بالسجلات أو بالأفراد أو الممتلكات.

وتتطلب الاستقلالية أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة عن تنفيذ الأنشطة التي يتم تدقيقها وكذلك يجب أن تكون مستقلة عن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية مما يعزز موضوعية ونزاهة هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن تكون تبعية التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق في مجلس الإدارة، ويكون الاتصال مباشرة مع هذا المستوى. وكذلك تتطلب الاستقلالية عدم وجود تضارب في المصالح ما بين موظفي المراجعة والمؤسسة.

أوضحت لجنة "تريديوي" (Treadway Commission) أن أسباب الغش ترجع إلى نقص في فعالية أنظمة الرقابة الداخلية ونقص فعالية واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية³⁴ وبالتالي ظهر التوجه الدولي نحو دعم استقلال المراجع الداخلي، من خلال تبعية إدارة المراجعة للمجلس، ووجود اعتراف دولي بأن نظام حوكمة المؤسسة الجيدة تستدعي توفير مجموعة من السمات والخصائص والمهارات والقدرات العالية لأطراف عمليات المراجعة بالمؤسسات أو أي أطراف أخرى ذات صلة.

معيار رقم 1200 معيار الكفاءة وبذل العناية المهنية: يجب توفر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى المراجعين الداخليين القائمين بعمليات المراجعة المعينة، وحصولهم على المعرفة، والمهارات، والموارد اللازمة لأداء مسؤوليات المراجعة. ويجب عليه بذل العناية المهنية اللازمة في أدائه لأعمال المراجعة وكذلك الحفاظ على تأهيله الفني عن طريق التعليم المستمر، لذا:

- على المراجعين الداخليين امتلاك المعرفة، والمهارات والكفاءة المطلوبة للقيام بمسؤوليتهم الفردية، وعلى نشاط المراجعة الداخلية كمجموعة امتلاك أو الحصول على المعرفة، والمهارات والكفاءات الأخرى المطلوبة للقيام بمسؤوليتهم.
- على المراجع الداخلي امتلاك المعرفة الكافية لتحديد مؤشرات أو علامات الغش إلا أنه لا يتوقع منه امتلاك خبرة الشخص الذي مسؤوليته الرئيسية اكتشاف الغش والتحقق فيه.

كما أنه على المراجع الداخلي أن يقوم ببذل العناية المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار:

- مدى العمل المطلوب للوصول إلى أهداف المهمة.
- التعقيد وأهمية الأمور التي يطبق عليها إجراءات التأكيد.
- كفاية وفعالية عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه (التحكم).
- احتمالية الأخطاء الجوهرية، مخالفات الأنظمة وعدم الالتزام.
- تكلفة أعمال التأكيد مقارنة بالمنافع المحتملة.

ويتوجب على المراجعين الداخليين تحسين معرفتهم، ومهاراتهم والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر.

³⁴ الوردات خلف عبد الله، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 8.

معيار رقم 1300 معيار برنامج ضبط وتطوير جودة المراجعة الداخلية: يجب على مسؤول المراجعة الداخلية أن يطور ويحافظ على برنامج، يضمن تأكيد وتحسين جودة المراجعة، ويغطي كافة أوجه النشاط، وأن يكون مصمماً باتجاه إضافة القيمة وتحسين عمليات المنشأة بشكل عام وضمان انسجام عمل المراجعة الداخلية مع المعايير والقواعد الأخلاقية.

إن الهدف الرئيسي هو تقييم، قياس وتقدير التقارير عن فعالية الرقابة الداخلية كعملية مساهمة في الاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا بقيام نشاط المراجعة بقياس أدائه الشخصي. فعلى نشاط المراجعة الداخلية تبني أسلوب لمراقبة وتقييم فعالية برنامج النوعية. وهذه العملية يجب أن تتضمن تقييمات داخلية وخارجية على حد سواء.

يجب أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يلي:

- المراجعة المستمرة لأداء نشاط المراجعة الداخلية.
- المراجعة الدورية التي تنفذ من خلال التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة يكونوا على معرفة بالممارسة العملية للمراجعة الداخلية والمعايير.

أما التقييمات الخارجية يجب أن تنفذ مرة واحدة على الأقل كل خمسة سنوات بواسطة جهات مؤهلة ومستقلة أو فريق مراجعة من خارج المؤسسة.

على مدير المراجعة الداخلية إيصال نتائج التقييمات الخارجية لمجلس الإدارة؛ يمكنه استخدام مبدأ "أنجز طبقاً للمعايير"، وهو ما يحفز المراجعين الداخليين بالتقرير عن أعمالهم "أنجزت طبقاً لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية". على أي حال من الممكن للمراجعين الداخليين استخدام هذه العبارة فقط إذا أظهرت التقييمات لبرنامج تحسين النوعية أن نشاط المراجعة الداخلية ينسجم مع المعايير.

ثانياً: معايير الأداء (سلسلة الألفين 2000)؛ وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أدائها وتشمل إدارة نشاط المراجعة الداخلية (الخطة السنوية)، طبيعة العمل، التخطيط للمهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر.

معيار رقم 2000 معيار إدارة أنشطة المراجعة الداخلية: يقضي هذا المعيار بأن يقوم مسؤول المراجعة الداخلية بإدارة أنشطة المراجعة الداخلية بكفاءة، للتأكد من إضافة قيمة للمنشأة.

والذي يتوجب عليه أن يقوم بإعداد خطة للمراجعة الداخلية مبنية على تحديد أولويات مواجهة المخاطر التي تواجهها المنشأة وأن تتسق هذه الخطة مع أهداف المنظمة. والتواصل مع الجهات المختصة فيما يتعلق بضرورة الاتصال بالإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة، لإبلاغها بالخطط والتغييرات الجوهرية على الخطط، والحصول على الموافقة عليها. وكذلك التأكد دائماً من توفر الموارد الكافية، لإنجاز خطة المراجعة الداخلية. ويقوم المسؤول عن المراجعة الداخلية بوضع الخطط لتنفيذ مسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية، وقيامه بالاتصال والتنسيق مع الأطراف الداخلية والخارجية التي تقوم بتزويد المنظمة بالخدمات التأكيدية والاستشارية، منعا لازدواج العمل وضياح الجهود.

ويجب عليه أن يرفع تقريراً دورياً للإدارة العليا ومجلس الإدارة، يتضمن أهداف العمل الذي قام به والصلاحيات اللازمة لإنجازه ومسؤوليته عن ذلك، وما تم إنجازه من الخطة، وكذلك يجب أن يشمل الإفصاح، وكشف مخاطر محددة تواجه المنشأة، والأمور الرقابية والقضايا المتعلقة بالرقابة والتحكم المؤسسي، وأية أمور كلفته بها الإدارة العليا.

معيار رقم 2100 معيار طبيعة عمل المراجعة الداخلية: وينص هذا المعيار على أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يقوم، ويساهم في تحسين إدارة المخاطر والرقابة، وعملية التحكم المؤسسي، مستخدماً منهاجاً منتظماً ومنضبطاً.

معيار رقم 2200 معيار تخطيط عملية المراجعة الداخلية: وينص المعيار على أنه يجب على المراجعين الداخليين إعداد وتوثيق خطة لنشاط المراجعة الداخلية، تتضمن نطاق، أهداف، توقيت عملية المراجعة والموارد اللازمة للقيام بنشاط المراجعة.

معيار رقم 2300 معيار تنفيذ عملية المراجعة الداخلية: ويوضح هذا المعيار على أنه يجب على المراجعين الداخليين تحديد، تحليل، تقويم وتوثيق المعلومات بشكل كاف لتحقيق أهداف عملية المراجعة.

معيار رقم 2400 معيار توصيل نتائج المراجعة الداخلية: يجب على المراجع مناقشة النتائج والتوصيات، التي توصل إليها مع المستوى الإداري المناسب، قبل إصدار تقريره النهائي، ويجب أن تكون التقارير موضوعية وواضحة ومحددة وبناءة، ومعدة في الوقت المناسب، ويشتمل التقرير عادة على الغرض من، ونطاق، ونتائج عملية المراجعة كلما كان ذلك مناسباً فإنه يجب أن يتضمن رأي المراجع، ويجب أن يتضمن التقرير توصيات المراجع بشأن التحسينات الممكنة مع ذكر الجوانب السلبية في الأداء وأي إجراءات تصحيحية لازمة. كما قد يتضمن التقرير وجهة نظر الجهة محل المراجعة في النتائج والتوصيات ويجب مراجعة التقرير عن طريق المشرف على قسم المراجعة الداخلية قبل إصداره بصورته النهائية.

معيار رقم 2500 معيار متابعة النتائج: بعد إصدار تقرير المراجعة، يجب على مسؤول المراجعة الداخلية متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج المراجعة.

معيار رقم 2600 معيار قبول الإدارة للمخاطر: ينص المعيار على أنه يجب على مسؤول المراجعة الداخلية إذا ما وجد أن مستوى المخاطر المتبقية، بعد تنفيذ التوصيات غير مقبول، فإن عليه أن يناقش المسألة مع الإدارة العليا، وفي حال عدم الوصول إلى حل، فعلى مسؤول المراجعة الاتفاق مع الإدارة العليا للتوجه إلى مجلس الإدارة وإبلاغه بالأمر.

المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات

يشير المعيار الدولي رقم 2110 الحوكمة³⁵ إلى أنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة بالمؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها، بما يكفل تحقيق الأهداف الآتية:

³⁵ The Institute Of Internal Auditors, **International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing, Op-cit.**, pp 08-09.

- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة.
- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى المؤسسة ككل.
- إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة بالمؤسسة.
- تنسيق الأنشطة بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والإدارة وإبلاغ المعلومات بين تلك الأطراف.

كما تضمن المعيار الخدمات التأكيدية والاستشارية التالية:

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفاعلية أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة المتعلقة بالقيم الأخلاقية.
- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم ما إذا كانت حوكمة المعلوماتية بالمؤسسة تساند استراتيجيات وأهداف المؤسسة.
- يجب أن تتماشى أهداف أي مهمة من المهام الاستشارية مع القيم والأهداف الكلية للمؤسسة.

خلاصة الفصل

أصبح للمراجعة بنوعها (الداخلية أو الخارجية) أهمية كبرى في الواقع الاقتصادي، وهذا لما ظهر من حاجات متزايدة من داخل المؤسسة ومن خارجها، فكانت هناك حاجة ملحة من داخل المؤسسة إلى تبني جو رقابي يحكم تسيير نشاطها بفعالية وكفاءة، تضمن به تحقيق أهدافها ومحاولة التقليل أقصى ما يمكن من الانحرافات التي من الممكن أن تظهر عند ممارسة الأنشطة.

كما كانت هناك حاجة لكل من له علاقة بالمؤسسة بما يضمن التعامل معها بشفافية بالغة من حيث، معطيات المؤسسة والأرقام الظاهرة على قوائمها المالية.

والدليل على أهمية المراجعة وجود معايير دولية تنظم هذه المهنة، وهو الحال بالنسبة للمراجعة الداخلية التي خصص لها معهد المراجعين الداخليين مبادئ أخلاقيات المهنة وهي تتعلق بالمراجع الداخلي فيجب أن يكون نزيهاً، موضوعياً، كاتماً للسر وكفءاً للقيام بمهامه داخل المؤسسة؛ وأضاف المعهد المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية بهدف بيان المبادئ الأساسية للممارسة المهنية وكذا وضع إطار عمل للأداء، ولتحسين أنشطة المراجعة الداخلية ذات القيمة المضافة.

بتوفر ما تناولته المعايير الدولية كاستقلالية وكفاءة المراجع في تطبيقه لمهنته واحترامه لمبادئها، اعتبرت المراجعة الداخلية واحدة من أهم ميكانيزمات حوكمة الشركات، فلقد خصصت معايير لحوكمة المؤسسات وجب على المراجع الداخلية تطبيقها؛ ونظراً لهذه الأهمية فإن الفصل الثالث سيدرس علاقة حوكمة الشركات وآلياتها مع المراجعة الداخلية.

الفصل الثالث
علاقة المراجعة الداخلية مع
حوكمة المؤسسات
وميكانيزماتها

الفصل الثالث: علاقة المراجعة الداخلية مع حوكمة المؤسسات وميكانيزماتها

خصص الفصل الأول لتقديم الإطار النظري والتطبيقي لحوكمة المؤسسات، وفيه تم الإشارة إلى ميكانيزمات حوكمة المؤسسات التي نجد من بينها المراجعة الداخلية؛ الفصل الثاني تعمق في تقديم المراجعة الداخلية وإظهار أهميتها وأهدافها، مع التطرق للمعايير المنظمة لهذه المهنة التي من بينها المعايير الخاصة بحوكمة المؤسسات، هذا ما يؤكد وجود تداخل كبير بين المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات ومختلف ميكانيزماتها، لذا خصص هذا الفصل لإيضاح هذا التداخل.

للإمام أكثر بهذه العلاقة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث؛ المبحث الأول سيتناول تأثير المراجعة الداخلية على حوكمة المؤسسات وتأثرها بها، بدءاً بدور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات، ثم سيقدم تطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة المؤسسات، أما المطلب الثالث فسيؤكد تطور مفهوم المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة.

المبحث الثاني سيبدأ بتناول علاقة المراجعة الداخلية مع ميكانيزمات حوكمة المؤسسات، حيث سيخصص للحديث عن دور المراجعة الداخلية في نظام الرقابة الداخلية، عن طريق تعريف نظام الرقابة الداخلية وأهدافه ثم عرض شروط رقابة داخلية جيدة، أما المطلب الثالث فسيخصص لدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

والمبحث الثالث يعتبر تكملة للمبحث الثاني فسيدرس علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بباقي أطراف حوكمة المؤسسات، بدءاً بعلاقة المراجعة الداخلية مع مجلس الإدارة والإدارة العليا ثم لجنة المراجعة، وأخيراً سيجري سiders العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

المبحث الأول: تأثير المراجعة الداخلية على حوكمة المؤسسات وتأثيرها بها

باعتبار المراجعة الداخلية أداة في خدمة الحوكمة وفي تحليل مساهمتها ليس فقط في مسار وضع ومعالجة المعلومات المالية ولكن أيضا في الرفع من حسن الأداء، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات، ثم سيتم التطرق لتطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات¹

منذ العديد من السنوات طورت نظرية الوكالة عدة مجالات في حوكمة المؤسسات، والتي تعمل على إدخال المراجعة الداخلية وجعلها كآلية للحوكمة، حيث أن النظرة الحالية للحوكمة تعمل على حل المشاكل المتولدة من عدم التوازن المعلوماتي (عدم تماثل المعلومات) الموجودة بين الوكيل والموكل. لذا فإن المراجعة الداخلية المرتبطة بلجنة المراجعة (عند تواجدها) هي كالمراجعة الخارجية لديها دور أساسي تلعبه على مستوى الحوكمة وهذا من خلال تخفيض عدم تماثل المعلومات.

على خلاف المساهمين، يتميز المدراء بحوزتهم على معلومات إضافية ليس فقط معلومات مالية ومحاسبية ولكن أيضا المعلومات الكلية المستخرجة من محاسبة التسيير ومن تقرير المراجعة الداخلية الذي يوجه لهم؛ ولقد تعددت أنواع عدم تماثل المعلومات فمنها: عدم تماثل المعلومات المتواجدة بين المدراء وممثلي المساهمين، وعدم تماثل المعلومات الموجودة بين المساهمين وممثليهم، لكن باعتبار أن المراجعة الداخلية في الغالب تكون مرتبطة بالإدارة فإنها لم تكن تعتبر كأداة تمكن من تخفيض عدم تماثل المعلومات المرتبطة بالحوكمة. لذا فقد ألزم قانون الحماية المالية في فرنسا (LSF) رئيس مجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري على إعداد تقرير حول الرقابة الداخلية وعلى الربط السلمي للمراجعة الداخلية بمجلس الإدارة و/أو بلجنة المراجعة التي تمكن المراجعة الداخلية من المساهمة في تخفيض عدم تماثل المعلومات المتواجدة بين الأطراف المشاركة في المؤسسة.

لهذا فإن تواجد لجنة المراجعة الذي يرسل إليها تقرير المراجع الداخلي، لا تمثل فقط حلقة وصل بين المراجعين الداخليين والخارجيين وإنما كذلك بين مجلس الإدارة، ومنه ربط المراجعة الداخلية بمجلس الإدارة ولجنة المراجعة يعتبر شرطا أساسيا لمساهمتها في تخفيض عدم تماثل المعلومات داخل المؤسسة وبذلك فهي تسعى إلى إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات، خاصة على مستوى القيام بوضع تقرير حول الرقابة الداخلية الملزمة من طرف القانون ساربنز أوكسلي (SOX) في الولايات المتحدة الأمريكية، فمن ناحية تقييم نظام الرقابة الداخلية تعتبر هذه الوظيفة هي الأحسن لتغذية مجلس الإدارة بالمعلومات حول نقاط ضعف هذا النظام أو حول نقاط الخطر المحتملة التي تضر بالأهداف الاستراتيجية والعملية.

¹ Eustache Ebondo Wa Mandzila, **Audit interne et Gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques**, Euromed-Marseille Ecole de Management, pp 4-6.

المطلب الثاني: تطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة المؤسسات

بعد الفضائح والانهيارات المالية للوحدات الاقتصادية العالمية أصبحت المراجعة الداخلية من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، إذ أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية في المؤسسات، وترتب على ذلك تضمين شروط القيد في العديد من البورصات العالمية، وضرورة إنشاء قسم خاص بالمراجعة الداخلية في المؤسسات التي تريد قيد أسهمها في تلك البورصات.²

ففي أواخر عام 2003 أقرت لجنة تبادل الأوراق المالية "SEC" لائحة بضوابط حوكمة المؤسسات تضمنت طلباً بإجراء تدقيقاً داخلياً للوحدات الاقتصادية المدرجة في بورصة نيويورك وذلك لتحسين مستوى تطبيق الحوكمة في تلك المؤسسات.³

بموجب المفهوم الحديث فإن المراجعة الداخلية أصبحت تشمل وظيفتين وهما:

- **خدمة التأكيد الموضوعي:** هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة، مثل ذلك العمليات المالية، الأداء، الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية، وأمن نظام المعلومات؛

- **الخدمات الاستشارية:** وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدات تنظيمية داخل الشركة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك المؤسسات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها، ومثال ذلك النصح، تصميم العمليات والتدريب.

هذا المفهوم أدى إلى حدوث تطور في أهداف المراجعة الداخلية والتي أصبحت:⁴

- زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها ومشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجية وتوفير المعلومات التي تساعد على تنفيذ الاستراتيجية؛
- تقييم فاعلية إدارة المخاطر؛ تقييم فاعلية الرقابة؛ وتقييم فاعلية عمليات حوكمة المؤسسات.

ومن هذا المنظور يمكن القول أن المراجعة الداخلية تخدم مجموعتين هما:⁵

- المسؤولون عن حوكمة المؤسسات من خلال فحص أساليب عملهم والتأكد من نزاهتهم؛
- الخاضعون لحوكمة المؤسسات من خلال ضمان عمل المسؤولين عن حوكمة المؤسسات لصالحهم.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 186.

³ IIA, New Governance Rules Require Internal Auditing, Ton at the Top, Issue 21, February 2004, pp 1-2.

⁴ The Institute Of Internal Auditors, Prise de Position de L'IIA Sur Les Ressources De L'Audite Interne, p 07,

⁵ صفاء أحمد العاني و محمد عبد الله العزاوي، التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة المنظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 مارس 2009، 09، ص 06.

تحديد مهام ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة:

إن المراجعة الداخلية تأتي كمحور أساسي للحوكمة لتجسد الفعالية المنشودة، وذلك في إطار تفعيل دور أصحاب المصالح لضمان فعالية الحوكمة، فيتعين على المنظمات من أجل الحصول على قوائم مالية ذات درجة عالية من الشفافية والإفصاح وتتسم بالمصادقية من قبل أصحاب المصالح أن تقوم بتفعيل عملية المراجعة الداخلية، ولضمان تنفيذ هذه الأعمال في منظومة الحوكمة لا بد من وجود التنظيم الإداري والمهني المتكامل الذي يشتمل على مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين وإدارة المراجعة الداخلية، الأمر الذي فرض على الإدارة مراعاة ما يلي:⁶

1. أن يكون لدى المؤسسة نظام محكم للمراجعة الداخلية وأن يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع الإدارة العليا، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة المراجعة الداخلية.

2. يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ بالمؤسسة ويكون من القيادات الإدارية بها ويتبع مباشرة العضو المنتدب، كما يكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة ويقوم بحضور جميع اجتماعات لجنة المراجعة.

3. يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب، على شرط موافقة لجنة المراجعة.

4. يجب أن تكون لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.

5. يقدم مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريراً ربع سنوي إلى مجلس الإدارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة.

6. تحدد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية وأسماء مديره أو من يعاونوه بواسطة قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة المؤسسة.

7. تهدف المراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم وسائل وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة وتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم.

8. يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه المؤسسة، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات والإدارة العليا وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

يتضح مما تقدم أن إدارة المراجعة الداخلية هي إدارة أو فريق من المستشارين أو الممارسين يقدمون خدمات مستقلة وموضوعية للمراجعة الداخلية أو خدمات استشارية لإدارة المنشأة تصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عملياتها، كما تساعد خدمات المراجعة الداخلية المنشأة في تحقيق أهدافها بتوفير مدخل منظم ومنطقي لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والعمليات الرقابية، ومتابعة تطبيق

⁶ دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالجمهورية مصر العربية، مارس 2011، ص ص 25-26.

مبادئ الحوكمة، كما إنها مسؤولة عن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية التي تشمل رقابة كفاية وفاعلية العمليات وسلامة التقارير المالية.

المطلب الثالث: تطور مفهوم المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة

انطلاقاً من كون المراجعة الداخلية أحد عوامل الإسناد لحوكمة المؤسسات وانعكاس التطور معايير المراجعة الداخلية على دور المراجع الداخلي، فقد تغير الدور التقليدي له وتجاوز عملية تحديد مخاطر نظام الرقابة الداخلية ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير لتطوير وتعديل مؤشرات تشغيل الأداء الرئيسية، والعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف مع المحافظة على نفس مستوى الجودة في الأداء.

الجدول التالي يقدم مقارنة بين المراجعة كما كانت سابقاً وكما هي عليه الآن بعد التعديلات التي جرت عليها.

جدول رقم 2 : تطور طبيعة المراجعة الداخلية

أوجه المقارنة	تقليديا (1993)	حديثاً (2003)
الخدمات	الفحص - التقييم	التأكيد الموضوعي - الخدمات الاستشارية
الأنشطة	الحماية - الدقة - الكفاءة - الالتزام	تعظيم قيمة المؤسسة - دعم حوكمة الشركة
الأهداف	منع واكتشاف وتصحيح الأخطاء والتلاعب	إدارة المخاطر المالية والتشغيلية
الوسائل	اختبارات الالتزام والتحقق	الفحص التحليلي
التبعية	الإدارة التنفيذية	لجنة المراجعة
التوصيات	الإدارة التنفيذية	المساهمين ومجلس الإدارة الإشرافي
الحياد	التبعية الإدارية	الاستقلال

المصدر: محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص9.

بعد صدور معايير المراجعة الداخلية الدولية الجديدة في عام 2003 تم التوجه نحو تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية بحيث تصبح أنشطتها المستجدة ذات قيمة اقتصادية وفي ذات الوقت إضافة مهارات جديدة للمراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجالي التأكيد والاستشارات،⁷ حيث تطرق عدد من الباحثين إلى تطور مفهوم المراجعة الداخلية بغرض تقديم صورة جديدة للمهنة وبيان أثرها على تفعيل ودعم حوكمة المؤسسات وكان أبرز مظاهر هذا التطور ما يلي:⁸

1. اعتبار المراجعة الداخلية نشاطا مستقلا عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة نتيجة تبعيتها إلى مجلس الإدارة الإشرافي ضمن دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه كما أنها تقوم بعرض تقارير إلى هذا المجلس وإلى المساهمين عند الضرورة.
2. أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج المؤسسة.
3. توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشتمل الخدمات الاستشارية إلى جانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم وبذلك تتخطى المهام التقليدية مما يدعم دورها في مجال تقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة.
4. تطور استراتيجية المراجعة الداخلية بحيث تستهدف إضافة قيمة إلى المنظمة وتحسين عملياتها، وبذلك فإن المفهوم الجديد يؤكد على الإسهام الجوهرى للمراجعة الداخلية في تحقيق أهداف المنظمة الكلية.
5. التأكيد على اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جديد ومقبول لحوكمة المؤسسات ولذلك أصبح لازما على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسؤوليات جديدة في مجالات عديدة تشمل إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.
6. التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل الخروج برأي فني مستقل حول الأعمال المهنية.
7. الالتزام من قبل المراجعين الداخليين بتطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية أكثر من الاعتبارات التنظيمية والقانونية المتبعة بالمنظمة.
8. إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها في ضوء مجموعة من الأسس القادرة على قياس هذا الأداء بحيث تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين وتعزيز عمليات الحوكمة بالمؤسسات وتفعيل مبادئها.
9. تطبيق دليل أخلاقيات المراجعة على كل الأطراف والوحدات التي تزود بخدمات المراجعة الداخلية وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة المراجعة الداخلية عالميا.

⁷ محمد أمال إبراهيم، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة بنها، 2005، ص 350.

⁸ عشاوي، محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق . الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 12.

10. توسيع دائرة وظيفة المراجعة الداخلية لتغطي المسؤولين عن نظام الحوكمة، كما تغطي الخاضعين لهذا النظام.

11. المراجعة الدولية لمبادئ الحوكمة المتصلة بضمان وجود أساس فعال لحوكمة المؤسسات، وبحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالي وبمسؤوليات مجلس الإدارة، وذلك لتوفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه القواعد الحاكمة للمؤسسات وتحديد نقاط الضعف في نظم وهياكل كل مؤسسة بفعل تدني عناصر كل مبدأ من هذه المبادئ.

لذلك وفي ضوء الاعتبارات السابقة فإن المراجعة الداخلية هي إحدى الآليات الهامة واللازمة لحوكمة المؤسسات كما أنها في الوقت ذاته تعتبر عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية، وهي عبارة عن نشاط مستقل يتم داخل المؤسسات بهدف مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل حماية الأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية، هذا وتكتسب المراجعة الداخلية مصداقيتها كمهنة من ثقة الجهات المستفيدة منها، وفي التأكيد الموضوعي الذي توفره بشأن إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة في المنظمات المختلفة⁹.

مما سبق يتضح مدى تأثير وتأثير المراجعة الداخلية في الحوكمة حيث أن من متطلبات وجود الحوكمة في المؤسسات، يجب وجود إدارة للمراجعة الداخلية تقوم بمراجعة العمليات داخل المؤسسة والتأكد من مدى ملاءمتها لقواعد ومبادئ الحوكمة.

وتعود أهمية وضع المبادئ الجديدة للميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية والتي من ضمنها الموضوعية، السرية، النزاهة والكفاءة المهنية لتجنب الصراعات المحتملة والحفاظ على استقلالية المراجع الداخلي وبالتالي دعم حوكمة المؤسسات.

وبذلك يتضح دور معايير المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة والذي أشار إليه المعيار الدولي أيضاً من خلال وضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحوكمة لإنجاز الأهداف التالية:¹⁰

- تدعيم الأخلاقيات المناسبة والقيم داخل المنظمة.
- تأكيد وإدارة الأداء التنظيمي الفعال والمسائلة.
- تفعيل توصيل المعلومات الهامة عن المخاطر والرقابة للمستويات الإدارية المناسبة داخل المنظمة.
- المساعدة في تحسين التفاعل بين مجلس الإدارة، الإدارة العليا والمراجعين الداخليين والخارجيين.

ومن ذلك كله يتضح الدور الهام لوظيفة المراجعة الداخلية، واتساع نطاقها ودوره التقليدي إلى المراجعة الإدارية التي تركز على إضافة قيمة للمنشأة متمثلة في إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس الخطر ومراجعة مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة من قبل المؤسسة.

⁹ سامي، مجدي محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة ميدانية في شركات التأمين، جامعة طنطا، 2007، ص 10.

¹⁰ The Institute Of Internal Auditors, **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), Op-cit.**

المبحث الثاني: دور المراجعة الداخلية في نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

تعتبر الرقابة الداخلية من بين أهم الوسائل المساهمة في حوكمة المؤسسات، وازدادت أهميتها أكثر بعد الانهيارات المالية للمؤسسات الكبرى في العالم، حيث ما فتئت التشريعات تركز عليها وتعطي لها أهمية بالغة لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف حوكمة المؤسسات، كما ركزت هذه التشريعات على الارتباط الذي ينبغي أن يكون بينها وبين المراجعة، لما لهذه الأخيرة من دور في تفعيل الرقابة الداخلية بما يتناسب ومتطلبات حوكمة المؤسسات.

أصبحت هذه التشريعات تجبر على وجود الرقابة الداخلية كما أصبحت تجبر على تقديم تقارير حولها وهنا يأتي دور المراجعة الداخلية باعتبارها الأداة الساعية إلى التقييم الجيد للرقابة الداخلية.

المطلب الأول: تعاريف نظام الرقابة الداخلية، أهدافها ومستعملها

أولاً: تعاريف نظام الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مر بها وبتعدد المعرفين له، من بين التعاريف الأكثر تداولاً:

عرف معهد الخبراء المحاسبين الأمريكيين (AICPA*) سنة 1984: "الرقابة الداخلية بأنها تشمل خطة التنظيم ومجموع الطرق والإجراءات المنسقة والمستخدمه داخل المؤسسة قصد المحافظة على أصولها، مراقبة دقة وسلامة المعلومات المحاسبية، تفعيل النجاعة العملية، واحترام السياسات المعرفة من طرف الإدارة"¹¹.

وعلى حسب المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية (IFACI**) فإن: "نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف الإدارة بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال. هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، وقاية واكتشاف الغش والأخطاء، تحديد وكمال الدفاتر المحاسبية، وكذلك تحضير في الوقت المناسب المعلومات المالية ذات المصادقية"¹².

حسب سلطة الأسواق المالية الفرنسية (AMF***):¹³

الرقابة الداخلية هو جهاز في المؤسسة، معرف ومطبق تحت مسؤوليتها. يتكون من مجموعة من الوسائل، العناصر، الإجراءات والأنشطة الملائمة لخصائص كل مؤسسة والتي:

- تساهم في التحكم في أنشطتها، فعالية العمليات والاستعمال الكفاء للموارد؛

* American Institute of Certified Public Accountant.

¹¹ Collins L. & Valin G., **L'Audit et Le Contrôle Interne**, éd-DALLOZ, Paris 1994, p 37.

** Institut français des auditeurs et contrôleurs internes.

¹² Guy Bendult Keravel, **Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit**, éd-Comptable Moleshebes, Paris 1990, p 38.

*** Autorité des Marchés Financiers.

¹³ AMF, **Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence**, 2007, p 9

(http://www.amf-france.org/documents/general/8111_1.pdf)

- تسمح لها بالأخذ بعين الاعتبار الأخطار المؤثرة مهما كانت عملية، مالية وخاصة بالتطابق.

كما أضاف هذا التقرير أن هذا الجهاز يضمن:

- التطابق مع القوانين والقواعد؛
- تطبيق التعليمات (التوجيهات) المحددة من طرف الإدارة العامة؛
- العمل (السير) الجيد للنسق (السيرورة) الداخلي للمؤسسة، بالأخص ما يتعلق بحماية أصولها؛
- مصداقية المعلومات المالية.

حسب COSO* -التي تعتبر المرجعية فيما يخص الرقابة الداخلية- فاعتبرت "الرقابة الداخلية هي نسق (مسار) وضع من طرف مجلس الإدارة، المديرين وعمال المؤسسة موجهة لتقديم ضمانات مقبولة فيما يخص تحقيق الأهداف التالية:

- تنفيذ وتحسين العمليات (كفاءة وفعالية العمليات)؛
- موثوقية المعلومات المحاسبية؛
- التطابق مع القوانين والنظم المعمول بها".¹⁴

لأهمية هذا المرجع، نصت SEC بقوة اعتماده كمرجعية، علما أنه لم يفرض على أحد وإنما من أجل حوكمة مؤسسة جيدة.

نستخلص من التعاريف السابقة أن المراقبة الداخلية هي مجموعة من الوسائل ساهمت في وضعها عدة أطراف في المؤسسة، تعمل على ضمان التحكم في وظائف المؤسسة، وذلك من أجل التسيير الفعال للعمليات التي تقوم بها سواء كانت مالية أو إدارية.

من التعاريف يكمن أن نقول أن الرقابة الداخلية:¹⁵

- توضع من طرف الجميع؛
- غير معنية بعالم المؤسسات فقط، فالمنظمات أيضا يمكن أن تكون لها رقابة داخلية؛
- تقديم ضمان مقبول ومستحيل أن يكون كامل؛ وهي ببساطة وسيلة من أجل العمل الجيد.

وتنشأ الرقابة الداخلية لأجل تقديم ضمان معقول فيما يخص التحقق من الأهداف في المجالات الآتية:¹⁶

- فعالية ونجاعة العمليات؛
- مصداقية التقارير المالية؛
- احترام القوانين والتنظيمات.

* Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

¹⁴ COSO, **Internal control – Integrated Framework**, 2011, p 1.

¹⁵ Jaques Renard, **Op-cit.**, p 137.

¹⁶ Benoit Bigé, **Op-cit.**, p147.

ثانياً: أهداف نظام الرقابة الداخلية

يعتبر التحكم في إدارة المؤسسة وتسييرها من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مجلس الإدارة والمسيرين التنفيذيين، ويتم هذا عن طريق وضع نظام سليم للرقابة الداخلية يتضمن السياسات ومختلف الإجراءات التنفيذية التي يتم تبنيها من قبل الموظفين داخل المؤسسة؛ فالرقابة الداخلية تهدف إلى:¹⁷

1. احترام القوانين، النظم والاتفاقات: حتى لا يحدث خلل عند القيام بمراجعة التماثل وفق هذه القوانين ولا يحدث تداخل بين المهام، سواء كانت هذه القوانين خارجية مفروضة من طرف الدولة أو داخلية مفروضة من طرف المؤسسة من أجل تنظيم التحكم في المؤسسة.¹⁸

2. حماية الأصول: يقصد بها حماية أصول المؤسسة وسجلاتها وهذا من أجل جعلها أكثر مردودية، ونجد في هذا المجال نوعين من الحماية الأولى مادية ويقصد بها حماية أصول المؤسسة من الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها مثلاً العوامل الخارجية كالسرقة والتلف. أما الحماية الثانية فهي محاسبية ويقصد بها ارتباط التسجيلات بالحركات الفعلية للأصول وتتضمن جميع تحركاتها حتى يمكن متابعتها بدقة.

3. جودة المعلومات: إن معظم حالات الإفلاس يكون سببها ضعف نظام المعلومات الذي لا يضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة الكافية. ولا يمكن تسيير المؤسسة والتحكم فيها، إن لم تكن تملك نظام معلوماتي محاسبي وإحصائي يتصف بما يلي:

- تسجيل العمليات من المصدر وفي الأوقات المناسبة.
- توفر وسائل الإثبات للعمليات.
- تجميع المعلومات حول كل مرحلة من النشاط.
- احترام المعايير المحاسبية والقوانين الداخلية للمؤسسة.
- نشر المعلومات وإيصالها للأشخاص المكلفين بتنفيذ التعليمات.

إن ضمان المعلومات بهذا الشكل من الدقة، يسمح بالتأكد من أن مسيري المؤسسة يتخذون القرارات على أسس صحيحة، ويعتبر نظام الرقابة الداخلية من بين الأنظمة التي تسعى إلى ضمان هذه النوعية من المعلومات وذلك إن صمم نظام رقابي جيد وذو فعالية.

4. تحسين ورفع الأداء: التركيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، هو مدى قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي حددته سابقاً في إطار وظيفة معينة ويكون ذلك بالاستعمال الأمثل لموارد المؤسسة وكذا تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي الإدارة ضمانات فحسب بل يعطيها تحسناً في مردودية المؤسسة.

ثالثاً: مستعملي نظام الرقابة الداخلية¹⁹

هو مهمة الجميع، من المنظمات الحكومية إلى مختلف الأعوان في المؤسسة.

¹⁷ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 90.

¹⁸ Jaques Renard, **Op-cit.**, p 145.

¹⁹ AMF, **Op-cit.**, pp 15-16.

- مجلس الإدارة: في حالة وجوده فهو يقوم برقابة فعالة ودائمة على نظام الرقابة الداخلية.
- الإدارة العامة: هي المسؤولة عن تعريف، دفع والإشراف على النظام الأحسن لحالة المؤسسة.
- أفراد المؤسسة: كل فرد مسؤول على معرفة المعلومات الأساسية من أجل إعداد، تنفيذ والإشراف على هذا النظام.
- المراجعة الداخلية: هي المسؤولة عن تقييم عمل هذا النظام، كما تسعى إلى تحسينه من خلال المهام التي تقوم بها.

المطلب الثاني: الشروط والمقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

أولاً: شروط نظام رقابة داخلية جيدة²⁰

حتى يتسنى للمؤسسة بلوغ الأهداف الأربعة الدائمة المذكورة سابقاً وأن تضمن السير الحسن لنشاطها بصفة مستمرة يجب عليها تحديد ووضع إجراءات للرقابة الداخلية؛ انطلاقاً من تقرير COSO1 وإضافة إلى العناصر الجديدة في COSO2 والمفاهيم الجديدة، فإن شروط الرقابة الداخلية يمكن حصرها في:

1. محيط داخلي مهياً: يجب أن يتم التحكم في كل الإمكانيات والوسائل الداخلية لخلق الشروط الملائمة لتقييم الأخطار؛ لذا أصبح ضرورياً وجود:

- الأخلاق: من أجل وجود نظام رقابة داخلية جيد ومتحكم في الأخطار أصبح ضرورياً إدماج إطار أخلاقي؛ يجب على الجميع احترام هذا الإطار ويجب على المسيرين أن يكونوا قدوة.
- الاستراتيجية: يجب أن تكون واضحة ومنمذجة، وتوزيع المهام فيها محدد بحسب الكفاءات المناسبة. الأهداف قابلة للتحقيق وواقعية، تسيير الموارد البشرية شفاف ومعروف لدى الجميع.
- التنظيم: على التنظيم أن يشرح ويفسر سياسة المؤسسة، فعلى كل من مجلس الإدارة وهيئة المراجعة أن تعمل دورها، فالرقابة الداخلية غير موجودة إذا كان الإداريون نائمون، أو توزيع المهام غير محدد بوضوح، أو غير محترم، أو إذا كان التنظيم غير مرتبط ومتناسق مع الغايات المحددة.

باختصار، محيط داخلي مهياً هو الوسط أو المكان الذي يقوم فيه الأفراد بتنفيذ المهام وتحمل المسؤوليات الرقابية حيث يعتبر المحيط قاعدة الهرم وهو أساس كل العناصر الأخرى للرقابة الداخلية.²¹

2. تعريف الغايات الاستراتيجية: يتم تحديد الغايات الاستراتيجية بناء على مدى مخاطرة المؤسسة وهذا على حسب ثقافتها، الأحداث والأشخاص فيها، ومن ثم يتم تحديد الأهداف الموافقة لها.

3. تحديد الأحداث: ممر ضروري في بناء هيكلية مثالية وكلية لتسيير المخاطر من أجل السماح بإعداد رقابة داخلية فعالة، هذا التحليل يجب حمله على وجهين:

- تحديد النقاط التي تظهر كأخطار وهي تعتبر فرص تؤخذ بعين الاعتبار في الاستراتيجية.
- وتحديد الآثار السلبية لما يعتبر بالفطرة كأخطار غير مقبولة، هذه الأخطار مرتبطة بالأنشطة وهي أخطار لازمة.

²⁰ Jaques Renard, **Op-cit.**, pp 149-164.

²¹ IFACI (Coopers & Lybrand), **La Nouvelle Pratique du Contrôle Interne**, éd-d'Organisation, Paris, 1996, p 28.

4. تقييم الأخطار: "الخطر هو حدث له أثر غير ملائم على إمكانية المؤسسة من أجل تحقيق غاياتها بنجاح"؛ وحسب ISO* الخطر هو "احتمال حدوث حادث له تأثير على الغايات، يقاس بالنتائج والاحتمال".

يتكون الخطأ من: - درجة، أو نتيجة التأثير؛ - احتمال حدوث إحداه.

وعرفت IFACI الأخطاء على أنها "مجموعة العشوائيات قابلة لإعطاء نتائج سلبية على المؤسسة، والرقابة الداخلية والمراجعة موجودتان لمهمة ضمان أن يمكن التحكم فيها".

يجب على كل مؤسسة أن تقوم ليس فقط بتحديد وتحليل المخاطر الناجمة عن النشاطات ولكن يجب عليها كذلك تسييرها لبلوغ أهدافها.²² لذا يتم الاعتماد على خارطة المخاطر التي تهدف إلى:

- جرد، تقييم وترتيب أخطار المؤسسة؛
- إعلام المسؤولين من أجل تصحيح الإدارة؛
- تسمح للإدارة العليا بإعداد سياسة مخاطر التي تفرض على الجميع.

5. معالجة الخطر: ويكون ذلك حسب مكونات الخطر وهي التأثير والاحتمال؛ لذا يجب تحديد إحدى الاستراتيجيات:

- التقليل من التأثير بتطوير سياسة حماية؛
 - تقليل التكرار بتطوير سياسة ظن (رأي مسبق).
- هذين الاختيارين مرتبطين بمتغيرين:
- طبيعة الخطر: خطر عملي، خطر محيط أو تقني.
 - تكلفة التقييم والخسارة المستمرة.

من أجل تطوير إحدى السياسات يجب الأخذ بأحد الحلول التالية: قبول، توزيع، تجنب أو تقليل الخطر.

6. أنشطة الرقابة: تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات، الإجراءات والقواعد التي توفر تأكيد معقول بخصوص تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية. وتتعلق تلك الأنشطة بالرقابة على التشغيل، والرقابة على إعداد التقارير المالية والرقابة على الالتزام. وتهتم أنشطة الرقابة على تشغيل وإدارة ومتابعة تشغيل المنشأة، بينما تهدف أنشطة الرقابة على إعداد التقارير المالية إلى التأكيد إعداد التقارير المالية يمكن الوثوق فيها، أما أنشطة الرقابة على الالتزام فإنها تهدف إلى التأكد من الالتزام بالقوانين التي تطبق على المنشأة.²³

7. المعلومات والاتصالات: يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المنشأة، والحصول عليها وتشغيلها وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية بالمنشأة، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدفق تلك المعلومات وإعداد التقارير المالية.²⁴

* International standardisation organisation.

²² IFACI (Coopers & Lybrand), Op-cit., p 28.

²³ فتحي رزق السوافري، سمير محمد كامل، محمود مراد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

²⁴ نفس المرجع، ص 20.

8. **المتابعة:** يهتم هذا المكون بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية. ويعتمد تكرار ونطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة، والمخاطر ذات الصلة بنظام الرقابة الداخلية.²⁵

ووفق التقرير COSO فإن تلك المكونات (مكونات نظام الرقابة الداخلية) تعتبر مقاييس يمكن على أساسها تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية.

ثانياً: المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية (قسم المراجعة الداخلية)

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم كتنظيم إداري داخل الوحدة الاقتصادية يطلق عليه قسم المراجعة الداخلية، مهمته التأكد من تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها بواسطة الإدارة، وأيضاً التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي، وأيضاً التحقق من عدم وجود أوجه تلاعب أو مخالفات. أو بصورة مختصرة، فإن المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق وإنجاز مهمات الرقابة الداخلية.²⁶

وظيفة المراجعة الداخلية تشكل "رقابة الرقابة" وهي تقوم على مفهوم الرقابة البعيدة المفاجئة غير المتوقعة، وترتكز على تناسق وتجانس أنظمة الرقابة الداخلية، هذا الإجراء يشكل حل متكامل ومتناسك يمنح للمؤسسة الفرصة في تنويع الرقابات حسب نشاطاتها، لكن يجب أن تبقى نفس الغاية والكيفيات والخصائص التي وجدت من أجلها مهما كانت النشاطات.²⁷

من الضروري التذكير بأن الرقابة الداخلية تقوم على أساس التمييز بين النظام المتعلق بها والوظيفة المرتبطة بالمراجعة الداخلية.

يجب أن تكون المطابقات الأولية الدائمة لإجراءات الرقابة الداخلية موجودة في كل الوحدات العملياتية للتحقق من صحة وتطابق العمليات والسير السليم للإجراءات، حيث يتعلق الأمر برقابة أولية مدمجة ضمن أشكال الرقابة الذاتية وبواسطة الهيكل الإداري المناسب.²⁸

هذه الرقابة تستلزم وجود طرق وأساليب متناسقة لإحصاء النشاطات والمخاطر وتحديد نقاط الرقابة وإجراءات الإعلام بالنسبة للمستويات السلمية للإدارة العليا، إذا من الضروري القيام برقابة من الدرجة الثانية خاصة على مستوى المراجعة الداخلية، حتى يتسنى تقييم مدى ملائمة العمليات وإتباع المخاطر المتعلقة بها مقارنة بالصلاحيات الممنوحة.²⁹

كما أن القانون الأمريكي Sarbanes-Oxley مثلاً، كغيره من القوانين (قانون الأمان المالي الفرنسي أو حتى قانون الاتحاد الأوروبي Directive 2006/43/CE) فرض على المراجع الخارجي تقريراً مدمجاً مع التقرير المالي حول فعالية إجراءات الرقابة الداخلية، وهو ما سيوجب المراجع الخارجي إلى العودة لا محالة إلى أعمال المراجع الداخلي ليعتمد عليها في تقييمه لنظام الرقابة الداخلية.

²⁵ فتحي رزق السوافري، سمير محمد كامل، محمود مراد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 21.

²⁶ نفس المرجع، ص 35.

²⁷ Collins L. & Valin G., **Audit et Contrôle Interne: Principes, Objectifs et Pratiques**, éd-DALLOZ, Paris 1997, pp 80-81.

²⁸ Jaques Renard, **Op-cit.**, p 56.

²⁹ Jaques Renard, **Op-cit.**, p 56.

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

لقد تحولت المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي في هذا الخصوص.

أولاً: ماهية إدارة المخاطر

عرفت من طرف معهد إدارة المخاطر على أنها: "الجزء الأساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة. فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط".³⁰

كما عرفت كذلك على أنها: "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة أو المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".³¹

ثانياً: مهام إدارة المخاطر

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحمل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه³²، كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في المؤسسة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر إذا كانت مؤسسات كبيرة الحجم، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة.³³ وتتمثل مهام إدارة المخاطر فيما يلي:³⁴

- وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم والتنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر، مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة.
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

³⁰ The Institute Of Risk Management, **A Risk Management Standards**, London: Airmic Publishing, 2002, p 02.

³¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد - إدارات - شركات - بنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 51.

³² The Institute Of Internal Auditors, **IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**, USA: January 2009, p 02.

³³ خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، 1999، ص 15.

³⁴ The Institute Of Risk Management, **A Risk Management Standards**, London: Airmic Publishing, 2002, p 13.

ثالثاً: منهجية عمل إدارة المخاطر

تعتمد إدارة المخاطر منهجية في تطبيقها للإجراءات الخاصة، وهي متمثلة في:³⁵

- إنشاء نطاق إدارة المخاطر.
- تحديد، تعرف على، تحليل، تقييم ومعالجة المخاطر المرتبطة بأي نشاط، عملية، وظيفة، مشروع، منتج، خدمة، أصل داخل المؤسسة.
- متابعة ومراجعة إدارة المخاطر.
- الاتصال والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع التسجيل والإبلاغ -التقارير- على النحو المناسب.

رابعاً: متابعة ومراجعة إدارة المخاطر

كما ذكر سابقاً، أن المتابعة والمراجعة واحدة من مكونات منهج عمل إدارة المخاطر، فيقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر والذي قد يكون المراجع الخارجي أو قسم المراجعة الداخلية؛ والذي يقوم بمراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر من أجل تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم.³⁶

فالمراجعة الداخلية تقوم بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر³⁷، فوظيفة المراجعة الداخلية قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو المراجعة المالية إلى المراجعة الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للمؤسسة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس المخاطر³⁸، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم.³⁹

المبحث الثالث: علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بباقي أطراف حوكمة المؤسسات

في هذا المبحث سيتم دراسة العلاقة بين مختلف آليات حوكمة المؤسسات مع المراجعة الداخلية، وسيتم التركيز على مجلس الإدارة، لجان المراجعة والمراجعة الخارجية، باعتبارهم من أهم الآليات؛ حيث يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية أن تساهم في تطبيق حوكمة المؤسسات من خلال علاقتها التعاونية مع هذه الأطراف، من خلال إظهار مدى ترابط وتكامل هذه الآليات مع المراجعة الداخلية.

³⁵ International Organization for Standardization, **Risk management - Principles and guidelines on implementation**, Switzerland, 2008, p 07.

³⁶ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد - إدارات - شركات - بنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 120.

³⁷ The Institute Of Internal Auditors, **IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**, p 03.

³⁸ سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات- مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، المجلد رقم 45، جانفي 2008، ص 11.

³⁹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب، ص342.

المطلب الأول: علاقة وظيفة المراجعة الداخلية مع مجلس الإدارة والإدارة العليا

أولاً: مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولاً نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري، ويجب أن يقدم تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل تقرير سنوي.⁴⁰ لقد تم تناول مجلس الإدارة في الفصل الأول، ومن أهم مسؤولياته ما يلي:⁴¹

- وضع أو الموافقة على الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- تعيين وفصل الرئيس التنفيذي العام وأعضاء الإدارة العليا.
- مراقبة، مراجعة وضبط، أو الإشراف على تصرفات الإدارة العليا.
- المتابعة والموافقة على استخدام الموارد الاستراتيجية.
- المحافظة على مصالح أصحاب الأسهم ورعايتها.

ثانياً: الإدارة العليا

هناك عدة ألقاب يتم إطلاقها على الشخص الذي يتولى الإدارة التنفيذية مثل: المدير العام الرئيسي، عضو مجلس الإدارة المنتدب، المسؤول التنفيذي أو المسؤول التنفيذي الرئيسي، ويتم تعيينه من طرف مجلس الإدارة وتفويضه لإدارة أجزاء من المؤسسة كما أن المجلس هو المسؤول على محاسبته. كما يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن تكون لهم مسؤوليات إدارية أيضاً، خاصة في المراحل المبكرة لعمل المؤسسة، وهم في ذات الوقت مسؤولون عن عمليات أو وظائف محددة كما أنهم أيضاً جزء من العملية الجماعية لاتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.⁴²

تشمل وظائف الإدارة العليا الوظائف التقليدية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتي تحدد الأطر التي تعمل فيها الإدارة العليا⁴³، بالإضافة إلى المهام التالية:⁴⁴

- اتخاذ القرارات التنفيذية حتى يسهل تنفيذها.
- يقوم بتتبع الظروف المحيطة بالمؤسسة وقياس تأثيرها على الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين ويقوم بعملية تنمية الأفكار الاستراتيجية من خلالها ورفعها إلى مجلس الإدارة.
- متابعة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة.
- توقيع العقاب على أي تقصير أو إهمال في تنفيذ الخطط.
- تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف.

⁴⁰ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 108.

⁴¹ نفس المرجع، ص 88.

⁴² جوناثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005، ص 14.

⁴³ علي الشرقاوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 108.

⁴⁴ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 43.

يمكن تقسيم المديرين حسب المستويات الإدارية إلى: 45

- **مديري الإدارة العليا:** يحتلون المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة، عادة ما يمثلهم المدير العام ونائب المدير العام، وهدفهم يختص بتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة، تحديد الاستراتيجيات والسياسات التشغيلية.
- **مديري الإدارة التنفيذية:** ومثال ذلك مدير المصنع، مدير العمليات، هدفهم تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية بواسطة الإدارة العليا، كما ينسقون أعمال الإدارة المباشرة.
- **مديري الإدارة المباشرة:** لهم تسميات مختلفة مثل مشرفي الصف الأول، الإدارة الإشرافية، يشرفون مباشرة على أعمال والعمال التشغيليين.

ثالثاً: علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بمجلس الإدارة والإدارة العليا

تعتبر العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية من جهة ومجلس الإدارة والإدارة العليا من جهة أخرى علاقة تأثير وتأثر حيث يتوجب على مجلس الإدارة توفير البيئة المناسبة لعمل وظيفة المراجعة الداخلية من خلال تدعيم استقلالية ووظيفة المراجعة الداخلية خاصة عند إنشاء لجنة المراجعة وتفعيل دورها.

كما يجب على الإدارة العليا توفير كل الوسائل والتسهيلات اللازمة عند قيام وظيفة المراجعة الداخلية بمهامها، وبالمقابل تقوم المراجعة الداخلية بدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا عن طريق تقديم تقارير منتظمة لمجلس الإدارة والإدارة عن الأهداف، صلاحيات ومسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية، وكذا الانجازات المتعلقة بالخطة الموضوعية.

كما يجب أن يشمل التقرير مواقع المخاطرة الهامة، مواضيع الرقابة بما فيها مخاطر الغش والأمور الخاصة بالحوكمة أية أمور تحتاجها أو تطلب من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

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 وما تم انجازه من خطتها الموضوعية، حيث أصبح مجلس الإدارة والإدارة العليا تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر.⁴⁶

المطلب الثاني: علاقة وظيفة المراجعة الداخلية مع لجنة المراجعة

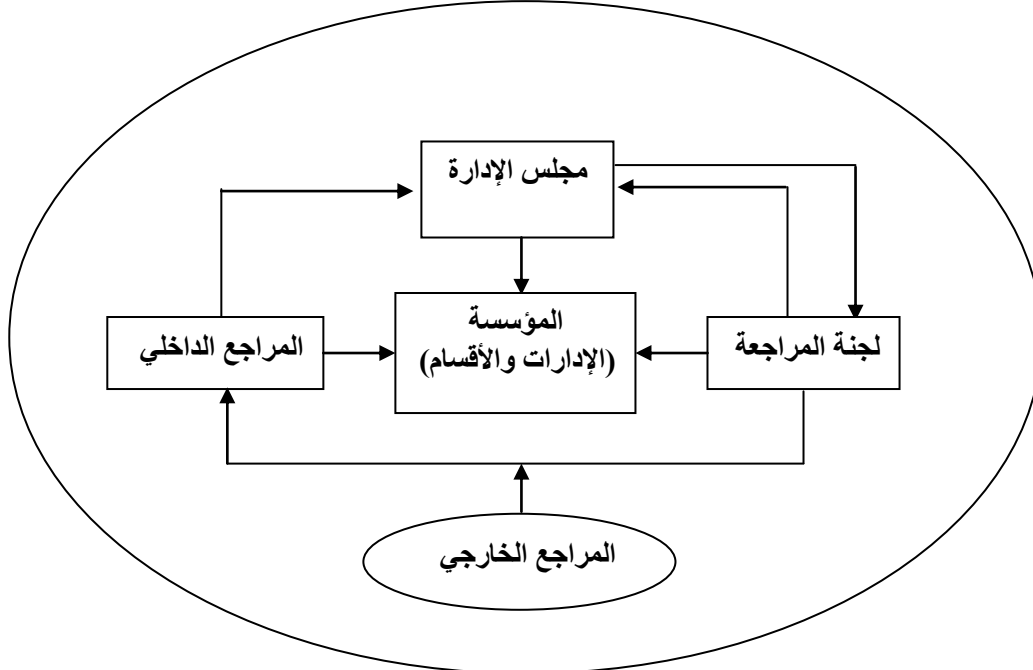
عرف القانون البنكي الفرنسي لجان المراجعة على أنها تمثل الوسيط بين إدارة المؤسسة ومحافظي الحسابات والمراجعين الداخليين، فهي تشكل مجموعة عمل تسمح لمجلس الإدارة من تنظيم نقاشه بتوكيل بعض الأعضاء بإعداد التقارير حول المسائل الكبرى.

⁴⁵ على شريف، على عبد الهادي مسلم، محمد سعيد سلطان، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ص 14-15.

⁴⁶ سمير كامل محمد عيسى، مرجع سابق، ص ص 31-32.

هذا ما يؤكد أن لجان المراجعة أصبحت تمثل جزءا مهما من حوكمة المؤسسات، ذلك لارتباطها مع مختلف ميكانيزمات الحوكمة، والشكل التالي يثبت ذلك.

شكل رقم 5 : علاقة لجنة المراجعة بالأجهزة الرقابية على مستوى المؤسسة



المصدر: عوض بن سلامة الرحيلي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

ولقد تم تناول في الفصل الأول كيفية تشكيل اللجنة وكيفية عقد الاجتماعات، أما حدود سلطة اللجنة فتتمثل في منح اللجنة الحق بالقيام باختبار وفحص كل الميادين الداخلية في تكوين وإعداد القوائم المالية، وإعادة النظر في كل المعلومات الضرورية لإتمام المهمة والسماح بالنظر في كل الوثائق التي تنفع اللجنة، وأيضا الحصول على استشارات ونصائح من خبراء مستقلين عن المؤسسة وضمان حضور متدربين ذوي الخبرة والتجربة الكافية لاستيعاب جوانب المهمة.⁴⁷

أما المضمون الأساسي لهذا الفصل هو التطرق إلى طبيعة العلاقة بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة، لذا فإن أعضاء اللجنة يتعين عليهم:⁴⁸

- إثارة ضرورة تنصيب خاليا المراجعة الداخلية عند عدم وجودها في المؤسسة؛
- فحص برامج المراجعة الداخلية؛
- التأكد من امتلاك المراجعة الداخلية للموارد الكافية والملائمة؛
- التأكد من أن موضع المراجعة الداخلية في الهرم التنظيمي لا يساهم في ضياع الاستقلالية؛
- التأكد من أن مدير المراجعة الداخلية قادر على اللجوء إلى اللجنة بمرونة وسهولة وبدون ضغوطات؛
- إعادة النظر في التقارير الملخصة لنتائج المراجعة الداخلية؛

⁴⁷ Sarbanes-Oxley Act (SOX), 2002, Public Law No. 107-204, Washington, DC: GPO.

⁴⁸ KPMG Audit Commette Institut, Exemple de charte du comité d'audit, Xerox Global Services, 2006.

- فحص ومراقبة مدى امتثال الإدارة للتوجيهات والنصائح المقدمة من طرف المراجعة الداخلية؛
- مراقبة وتقييم دور وفعالية المراجعة الداخلية واقتراح تعيين لمدير المراجعة الداخلية.

أولاً: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري

إن وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتناول المجال التقييمي وكذلك الوقائي لأصول المؤسسة بتقديم الاقتراحات التحسينية للأنظمة المتبعة، فإن مجالها يتسع ويجعلها أداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة، فالمراجع الداخلي يقوم بعمله من واقع مهامه الوظيفية ومسؤولياته أمام الإدارة العليا، فهو يقيم عمل الغير ولكن لا يواجه الغير في العمل فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لهيئة الموظفين الذين يراجع عملهم⁴⁹، لذا فإن أداء المراجع الداخلي لمهامه لا يمكن أن نتصور اكتمالها إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة عن باقي الوظائف.⁵⁰

إذ تعتبر استقلالية المراجع الداخلي أحد المعايير الهامة للمراجعة، ويعتبر هذا المعيار ضروريا لكفاءة تنفيذ برنامج المراجعة ولكن المشكل يكمن في كيفية تحقيق هذه الاستقلالية باعتبار المراجع الداخلي يقوم بتقديم خدماته للإدارة العليا كغيره من الموظفين.

من خلال هذا يجب أن تراعى استقلالية دائرة المراجعة الداخلية بشكل تام كأن تكون مربوطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا التي من مسؤولياتها متابعة أمور المؤسسة وإصدار التعليمات ووضع الضوابط والأنظمة - إصدار القرارات الاستراتيجية -، قد تكون مرتبطة مع المدير العام ولكن لأجل ضمان تنفيذ التوصيات فمجلس الإدارة هو من يجب الارتباط معه.⁵¹

هناك توجه متزايد في الكثير من المؤسسات نحو إنشاء لجنة المراجعة وتتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين وذلك بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية مما يزيد من استقلالية قسم المراجعة الداخلية عن الإدارة⁵²، وكلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة وقسم المراجعة الداخلية كلما زاد احتمال توفر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقدير، ويجب أن تكون لجنة المراجعة مسؤولة على الأقل على الإشراف على توظيف، وترقية، ومكافأة رئيس قسم المراجعة الداخلية (المشرف)، ويجب أن يتم اعتماد جميع السياسات والمعايير والإجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة.

تشارك لجنة المراجعة عادة في المساءلة الإدارية لقسم المراجعة الداخلية مع الإدارة العليا وذلك باعتماد توظيف، وفصل المشرفين على قسم المراجعة الداخلية وبعتماد جداول عمل هذا القسم وكذلك خطته التوظيفية وموازنة مصروفاته ومراجعة أداء المراجعين الداخليين بالمشاركة في الإدارة العليا.

⁴⁹ محمد السيد سرايا، عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 194.

⁵⁰ محمد أمين، المراجعة الداخلية، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، مارس 2001، ص 04.

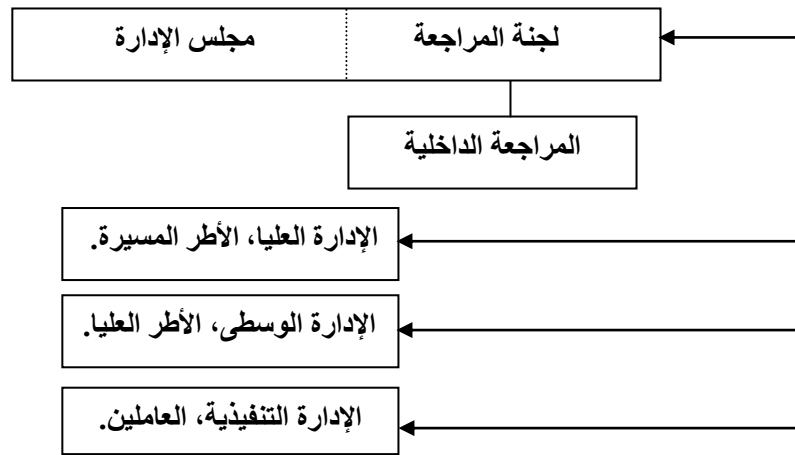
⁵¹ عماد الحانوتي، أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش، نشرة إلكترونية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، أيار 2002، ص 02.

⁵² فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82.

ثانيا: لجنة المراجعة وعلاقتها بخلية المراجعة الداخلية

نجد في الكثير من المؤسسات اليوم إنشاء لجنة المراجعة حيث تتكون هذه الأخيرة من أعضاء مجلس الإدارة وذلك بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية مما يزيد من استقلالية خلية المراجعة الداخلية عن الإدارة من جهة ومن جهة ثانية كلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة و خلية المراجعة الداخلية كلما زاد احتمال توافر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقرير كما يجب أن تكون لجنة المراجعة مسؤولة على الأقل عن الإشراف في توظيف، ترقية ومكافئة رئيس خلية المراجعة الداخلية (المشرف)، ويجب أيضا أن يتم اعتماد جميع السياسات والمعايير والإيرادات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة.

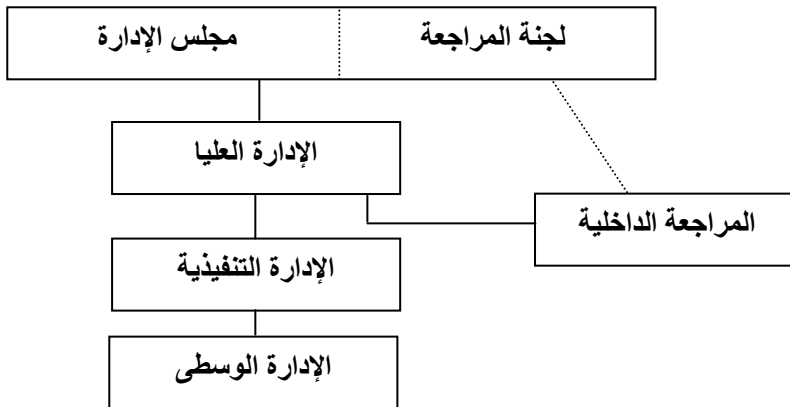
شكل رقم 6 : العلاقة بين خلية المراجعة الداخلية والمستويات الإدارية المختلفة.



المصدر: خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998.

يتجلى لنا من خلال الشكل أن لجنة المراجعة هي المشرفة إداريا عن قسم أو خلية المراجعة الداخلية، لكن الواقع العملي يختلف كثيرا عن ما يجب أن يكون، وذلك راجع لعدم تفرغ أعضاء لجنة المراجعة لأنهم من أعضاء مجلس الإدارة، حيث لديهم الكثير من المسؤوليات والانشغالات خارج المؤسسة، مما يجعل إشرافهم على قسم المراجعة الداخلية أمرا صعبا، لذا فإن قسم المراجعة الداخلية يكون من الناحية العملية تحت الإشراف الإداري للإدارة العليا كما هو مبين في الشكل رقم 7.

شكل رقم 7 : وضع خلية المراجعة الداخلية من الناحية العملية



المصدر: عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدارالجامعية، مصر، 2004، ص 246.

المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية مع المراجعة الخارجية⁵³

تقيم المراجعة الداخلية فعالية نظام الرقابة الداخلية وتقترح توصيات وتحسينات، أما نطاق تدخلها فيكون على جميع المستويات والوظائف في المؤسسة؛ علماً أن المراجع الداخلي هو عبارة عن عضو في المؤسسة ينتمي إليها ويعمل لحساب إدارتها العليا وبالتالي فهو مرتبط مباشرة بها.

أما المراجعة الخارجية فهي عبارة عن وظيفة أو مهنة مستقلة عن المؤسسة هدفها هو المصادقة على صراحة وانتظام القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة لفائدة المهتمين بها كالمساهمين، المستثمرين، البنوك؛ وهذا انطلاقاً من تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

يمكن أن نقارن بين هتين الوظيفتين في الجدول التالي:

جدول رقم 3 : المقارنة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

معيار الفرق	المراجع الخارجي	المراجع الداخلي
الأهداف	<p>1- الهدف الرئيسي: خدمة الملاك عن طريق إبداء الرأي في سلامة وصدق تمثيل القوائم المالية التي تعدها الإدارة من نتيجة الأعمال والمركز المالي.</p> <p>2- الهدف الثانوي اكتشاف الأخطاء والغش في حدود ما تتأثر به التقارير والقوائم المالية.</p>	<p>1- الهدف الرئيسي: خدمة الإدارة، عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفاء ويقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة، وبذلك ينصب الهدف الرئيسي على اكتشاف ومنع الأخطاء والغش والانحراف عن السياسات الموضوعية.</p>
نوعية من يقوم بالمراجعة	شخص مهني مستقل من خارج المشروع يعين بواسطة الملاك.	موظف من داخل الهيكل التنظيمي للمشروع ويعين بواسطة الإدارة.
درجة الاستقلال	يتمتع باستقلال كامل عن الإدارة في عملية الفحص والتقييم وإبداء الرأي.	يتمتع باستقلال جزئي، فهو مستقل عن بعض الإدارات (مثل الحسابات والتكاليف) ولكنه يخدم رغبات وحاجات الإدارات الأخرى.
المسؤولية	مسؤول أمام الملاك، ومن ثم يقدم تقريره عن نتائج الفحص ورأيه الفني عن القوائم المالية إليهم.	مسؤول أمام الإدارة، ومن ثم يقدم تقرير بنتائج الفحص والدراسة إلى المستويات الإدارية العليا.
نطاق العمل	يحدد ذلك أمر التعيين والعرف السائد ومعايير المراجعة المتعارف عليها، وما تنص عليه القوانين المنظمة لأعمال المراجعة الخارجية.	تحدد الإدارة نطاق عمل المراجع الداخلي فبقدر المسؤوليات التي تعهد بها الإدارة للمراجع الداخلي، يكون نطاق عمله.

⁵³ Jaques Renard, Op-cit., p 52.

يتم الفحص بصورة مستمرة على مدار أيام السنة.	يتم الفحص غالبا مرة واحدة في نهاية السنة المالية، وقد يكون في بعض الأحيان على فترات متقطعة خلال السنة.	توقيت الأداء
---	--	--------------

المصدر: محمد سمير الصبان وعبد الوهاب نصر علي، المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 32.

وتتحدد العلاقة بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية من خلال وجود تعاون وثيق بينهما على أساس الدور الرئيسي للمراجع الداخلي الذي يتمثل في عنصرين أساسيين:⁵⁴

- بحكم أن المراجع الداخلي موظف من بين موظفي المنشأة فيقع عليه العبء الأكبر في مراجعة وتدقيق جميع العمليات التي تتم خلال السنة أيا كانت طبيعتها.
- مساعدة المراجع الخارجي في تجهيز أي بيانات أو معلومات أو دفاتر أو حسابات قد يحتاجها هذا المراجع بحكم أنه المسؤول الرئيسي مع العاملين في الإدارة المالية عن توفير كل ما يحتاجه المراجع الخارجي.

لذلك تكمن أهمية المراجعة الداخلية بالنسبة للمراجع الخارجي في حالة اتخاذ قرار الاعتماد على أعمال المراجعة الداخلية في تحقيقه العديد من الفوائد:⁵⁵

- توفير الوقت والجهد الذي سيبدل في عملية المراجعة.
- تخفيض حجم الاختبارات والإجراءات اللازمة لعملية المراجعة الخارجية.
- تخفيض تكاليف المراجعة الخارجية أو على الأقل عدم زيادتها.
- مساعدة المراجع الخارجي على فهم أفضل لظروف العمل بالمنشأة محل المراجعة من خلال خبرة ومعرفة المراجعين الداخليين بها.
- تمكين المراجع الخارجي من التركيز على المجالات الأكثر أهمية.

وتأكيدا لما سبق، فقد أوضح المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين، في نشرة معايير المراجعة رقم (65) بشأن دراسة المراجع الخارجي لوظيفة المراجعة الداخلية في عملية مراجعة القوائم المالية، أن عمل المراجعين الداخليين قد يكون لهم أهمية كبيرة وتأثير هام، عند التخطيط لعملية المراجعة الخارجية وتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات المراجعة، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتالي:

- الإجراءات التي يقوم بها المراجع الخارجي عند دراسته لنظام الرقابة الداخلية بالشركة.
- الإجراءات التي يقوم بها المراجع الخارجي عند تقييم مخاطر المراجعة.
- الإجراءات الأساسية التي يقوم بها المراجع الخارجي.

إن هاتين الوظيفتين متكاملتين، فالاستقلالية الجزئية للمراجع الداخلي تجعل من وجود المراجع الخارجي ضرورة لما يتمتع به من استقلالية كاملة في معظم الأوقات، واهتمام المراجع الداخلي بالرقابة الداخلية من حيث تحسينها ودعمها وتقييم أدائها، هو ما يحتاجه المراجع الخارجي لتحديد نطاق فحصه

⁵⁴ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

⁵⁵ متولي سامي وهبه، تقويم مدى الاعتماد على المراجعة الداخلية لأغراض التخطيط للمراجعة الخارجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1993، ص 778.

ومراجعته، والوجود الدائم للمراجع الداخلي في المؤسسة التي تسمح له بإجراء الفحوص التحليلية والتفصيلية، عادة ما تسمح للمراجع الخارجي بإجراء مراجعته الاختبارية وليست الشاملة.⁵⁶

إن وجود ارتباط بين آليات الرقابية الداخلية (لجان المراجعة، المراجعة الداخلية، الرقابة الداخلية... الخ) والخارجية (المراجعة الخارجية... الخ) لمفهوم حوكمة المؤسسات يعمل باتجاه التفعيل الجيد لحوكمة المؤسسات، ولذلك فإنه كل ما كان هناك تعاون وارتباط بينهم بشكل كبير فإن ذلك حتما سيعزز التحكم في المؤسسة، مما يسمح بتجسيد رقابة الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة، كما أن هذه الآليات من الأفضل أن تعمل فيما بينها لتغطية النقائص التي يمكن أن تنجر عن إحدى آلياتها، وهو ما تسعى إليه حوكمة المؤسسات من خلال العمل على التنسيق بين آلياتها.

خلاصة الفصل

دارت محاور هذا الفصل حول علاقة المراجعة الداخلية مع حوكمة المؤسسات وميكانيزماتها، فأظهرت مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات انطلاقاً من تقييمها لنظام الرقابة الداخلية ووصولاً إلى علاقتها مع مختلف ميكانيزمات حوكمة المؤسسة.

فلقد وجدت علاقة وثيقة بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة الذي يعتبرها وظيفة لا غنى عنها من أجل الحصول على صورة واضحة لما يدور داخل المؤسسة؛ وبالنسبة للإدارة العليا التي تعتبرها وظيفة تضمن تطبيق التوصيات الموجهة إلى مختلف وظائف المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة إضافة إلى أنها وظيفة استشارية.

أما علاقة المراجعة الداخلية مع لجان المراجعة فتتركز في توفير هذه الأخيرة لاستقلالية المراجع الداخلي من أجل القيام بمهامه، وتعد الاستقلالية أهم شيء يجب أن يتوفر للمراجع الداخلي، فقد اعتبرت هذه الوظيفة في يوم من الأيام ليست مهمة بالنسبة للمساهمين كونها تابعة للإدارة العليا فهي تقوم بتنفيذ أوامرها، إلى أن ظهر مفهوم لجان المراجعة ليعطي بعداً جديداً ومهماً للمراجعة الداخلية.

تعتبر العلاقة بين المراجعة الداخلية والخارجية علاقة تكاملية، كون أن المراجع الخارجي يمكنه الاعتماد على تقارير المراجع الداخلي من أجل القيام بمهامه، وهذا باعتبار المراجع الداخلي أدرى بحال المؤسسة من المراجع الخارجي كونه يعمل بها طوال السنة ويقوم بتشخيص مختلف الوظائف.

إضافة إلى التأثير الكبير الموجود بين المراجعة الداخلية مع حوكمة المؤسسات وميكانيزماتها، فإن حوكمة المؤسسات ساهمت بشكل كبير أيضاً في تطوير هذه المهنة وإعطائها الاهتمام، فتطور تعاريف، أهداف ومعايير مهنة المراجعة في الفترة الأخيرة خير دليل على ذلك.

⁵⁶ فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الفصل الرابع

مدى تطبيق

المراجعة الداخلية كآلية

لحوكمة المؤسسات الجزائرية

الفصل الرابع: مدى تطبيق المراجعة الداخلية كآلية لحوكمة المؤسسات الجزائرية

يأتي هذا الفصل ليقدم دراسة ميدانية تهدف لمعرفة مدى تطبيق المراجعة الداخلية، ومعرفة مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحكيم المؤسسات الجزائرية، هذا انطلاقاً من النتيجة النظرية التي اعتبرت أن المراجعة الداخلية واحدة من أهم الميكانيزمات الخاصة بحوكمة المؤسسات وسعيًا لمحاولة معرفة ذلك بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق استبيان وجه إلى المراجعين الداخليين الجزائريين، بهدف معرفة واقع تطبيق المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية وهذا ما يجعل هذه الدراسة مختلفة عن غيرها من الدراسات، هذا على الأقل لمعرفة أين هي الجزائر في تطبيقها لهذه المهنة مقارنة مع باقي دول العالم، ومعرفة مدى تطبيق مقومات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

لتنظيم عرض الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث؛ سيخصص المبحث الأول لعرض منهجية الدراسة الميدانية المتبعة، ثم التطرق إلى الأداة المستعملة في الدراسة والتي هي الاستبيان الذي وجه إلى مجتمع الدراسة المتمثل في المراجعين الداخليين الجزائريين، وأخيرا سيتم الإشارة إلى حدود الدراسة والمشاكل التي واجهتها.

المبحث الثاني سيخصص لتحليل نتائج خصائص العينة المدروسة؛ انطلاقاً من تحليل خصائص أفراد العينة، ثم خصائص مصلحة المراجعة الداخلية وأخيرا تحليل خصائص المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد العينة.

أما المبحث الثالث فسيخصص لتحليل النتائج المتعلقة بحوكمة المؤسسات؛ حيث سيتم تحليل نتائج العلاقة بين المراجعة الداخلية بحوكمة المؤسسات، ثم تحليل نتائج علاقة المراجعة الداخلية بالآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات، وأخيرا سيتم تحليل آراء المراجعين من أجل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

المبحث الأول: طبيعة ومنهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية التي تهدف لمعرفة مدى تطبيق المراجعة الداخلية، ومعرفة مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحكيم المؤسسات الجزائرية؛ حيث سيتم تناول في هذا المبحث أداة المستعملة في الدراسة والتي هي الاستبيان، ثم التطرق إلى مجتمع الدراسة، وأخيرا سيتم الإشارة لحدود هذه الدراسة الميدانية والصعوبات والمشاكل التي واجهتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة أولا على منهج البحث الوصفي ثم المنهج الميداني التحليلي؛ ففي جانب البحث الوصفي، تم إجراء المسح للدراسات السابقة وكذا إصدارات المنظمات المهنية على رأسها معهد المراجعين الداخليين (IIA) من أجل تحديد قائمة من الأسئلة الواجب طرحها للوصول إلى هدف الدراسة، وقد تم تطوير استبيان كأداة للدراسة، وتم بناءه بما يتلاءم مع واقع المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية، علما أنه تم تحكيمه من طرف أكاديميين وذوي الاختصاص ليكون مناسباً؛ وقد تم تقسيم هذا الاستبيان* إلى أربعة محاور:

المحور الأول: يتضمن 16 سؤالاً لإظهار خصائص عينة الدراسة ومعرفة مميزات المراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية.

المحور الثاني: يتضمن 11 سؤالاً لمعرفة مدى تبني خلية المراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية لمقومات حوكمة المؤسسات.

المحور الثالث: يتضمن 7 أسئلة لمعرفة علاقة المراجعة الداخلية مع باقي ميكانيزمات حوكمة المؤسسات الجزائرية ومدى تفعيلها للحوكمة.

المحور الرابع: يتضمن 4 أسئلة لمعرفة رأي المراجعين الداخليين في مختلف المؤسسات الجزائرية عن مستقبل المراجعة الداخلية في الجزائر.

تم الاعتماد في المحورين الأولين على أسئلة يتم فيها اختيار الإجابة المناسبة، هذه الإجابات بنيت على أساس الدراسات السابقة، إضافة إلى دراسة أولية تم القيام بها لمعرفة مجال تطبيق مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر؛ في المحورين الأخيرين تم اعتماد أسئلة على أساس سلم ليكارت (Likert) لتأكيد مدى قوة موافقة المراجع الداخلي للفكرة المطروحة من عدمه¹؛ يتكون هذا السلم من مستويات بدأ من علاقة قوية موجبة إلى علاقة قوية سالبة، والشكل الموالي يظهر السلم الذي تم اعتماده.

جدول رقم 4 : مستويات مقياس ليكارت المستعمل في الدراسة

غير موافق بشدة Fortement désaccord	غير موافق Désaccord	غير متأكد Incertain	موافق D'accord	موافق بشدة Fortement d'accord
--	------------------------	------------------------	-------------------	-------------------------------------

* الاستبيان بالتفصيل موجود في الملحق رقم 2

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 115.

أما في الجانب الميداني التحليلي للبحث، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي، وتحليل البيانات المجمعة من خلال الإجابة على الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وتم استخدام الطرق الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.19 واعتمادا أساسا على مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة بالأعداد والنسب المئوية.

كما تم الاعتماد على دراسة قام بها معهد المراجعين الداخليين فيما يخص تطبيق المراجعة الداخلية حول العالم ومقارنتها مع النتائج المحصل عليها في حالة المؤسسات الجزائرية.

أما فيما يخص المحورين الأخيرين من الأسئلة والتي اعتمد فيها سلم ليكارت فقد تم ربط المستويات بدرجة من أجل تحليل النتائج.

جدول رقم 5 : درجات مقياس ليكارت المستعمل في الدراسة

المستوى	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على سلم ليكارت

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة الميدانية

بحكم طبيعة الدراسة فإن المجتمع عبارة عن المراجعين الداخليين الذين يمارسون مهنتهم في المؤسسات الجزائرية، وبسبب كبر مجتمع الدراسة وعدم إمكانية دراسته كلة تم تخصيص عينة للدراسة.

تتمثل عينة الدراسة من المراجعين الداخليين الجزائريين بصفة عامة. لم يتم تحديد العينة بدقة حيث كان الهدف هو الحصول على أكبر عدد من الإجابات على الاستبيانات التي تم إرسالها عن طريق الأنترنت^{2*} وتم الاعتماد في توزيعها على عدة قنوات:

- الإرسال المباشر إلى البريد الإلكتروني الخاص بالمراجع الداخلي أو بالمؤسسة التي يعمل فيها؛ تم الحصول على البريد الإلكتروني سواء من مواقع الأنترنت الخاصة بالمؤسسات، أو عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي والمهني المتمثلة في Facebook, Viadeo, LinkedIn.
- وضع رابط الاستمارة في المنتديات ومجمعات المهنيين الموجودة في شبكات التواصل الاجتماعي والمهني عبر الأنترنت.
- الاستعانة بمعاهد متخصصة لإرسال الرابط لقاعدة البيانات المراجعين الداخليين الخاصة بهم.
- الاستعانة بأصدقاء لإرسال الرابط لمعارفهم من المراجعين الداخليين.

* الرابط المستعمل للاستبيان: https://docs.google.com/forms/d/15IcfcA26iS65H6-xd5kUy-iZFWw18-gk_h7LHxDHtg/viewform

تم استرجاع 64 استبانة، استبعد منها 18 استبانة لعدم اكتمال البيانات وبقيت 46 استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته 17,69 % من الاستبانات الموزعة.

الجدول رقم 6 : إحصائية خاصة بعدد الاستبانات

الاستبيان		البيان
النسبة %	العدد	
100	260	عدد الاستبانات المرسل (على الأقل)
24,61	64	عدد الاستبانات الواردة
6,92	18	عدد الاستبانات الواردة المتضمنة قيم مفقودة
17,69	46	عدد الاستبانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على الاستبيان)

المطلب الثالث: حدود ومشاكل الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المطلب على إبراز حدود الدراسة الميدانية، في محاولة لضبط هذه الدراسة، كما سنأتي على ذكر أهم الصعوبات والمشاكل التي واجهت هذه الدراسة الميدانية.

أولاً: حدود الدراسة الميدانية

تتمثل حدود هذه الدراسة الميدانية في الحدود المكانية، الزمانية وحدود متعلقة بالأشخاص المعنيين بالإجابة على الاستبيان.

- **الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة إجابات المراجعين الداخليين من مختلف المؤسسات الجزائرية على امتداد التراب الوطني بسبب استعمال الأنترنت في توزيع هذا الاستبيان.
- **الحدود الزمانية:** ترتبط نتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والممتد من 19 ماي 2013 إلى غاية 25 جوان من نفس السنة.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة على إجابات المراجعين الذين يستعملون البريد الإلكتروني، أو الأنترنت بصفة عامة.

ثانياً: مشاكل الدراسة الميدانية

بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات حول مواضيع ذات أهمية، إلا أن الدراسة واجهت العديد من المشاكل والصعوبات أهمها:

- غياب منتديات أو مواقع إلكترونية مخصصة للمراجعين الداخليين الجزائريين.
- عدم وجود تجاوب من طرف بعض أفراد العينة المستهدفة.
- عدم وجود عناوين إلكترونية مجمعة لأفراد العينة المعنية بالدراسة.

- عدم تجاوب من المعاهد المتخصصة في القيام بتكوينات في المراجعة الداخلية على المساهمة في توزيع الاستبيان من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديها.
- عدم عرض البريد الإلكتروني الخاص بالمراجع الداخلي في الصفحات الإلكترونية للمؤسسات.
- عدم وصول ردود بعض الاستبيانات من طرف أفراد العينة بالرغم من الإلحاح المتواصل الذي وصل إلى الاتصال الشخصي لكن دون فائدة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج خصائص الاستبيان

في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج خصائص الاستبيان المحصل عليها، انطلاقاً بخصائص أفراد العينة، ثم خصائص مصلحة المراجعة الداخلية وأخيراً تحليل خصائص المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد العينة.

المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد العينة

سيتم في هذا المطلب تحليل خصائص المراجعين الداخليين.

1. الجنس:

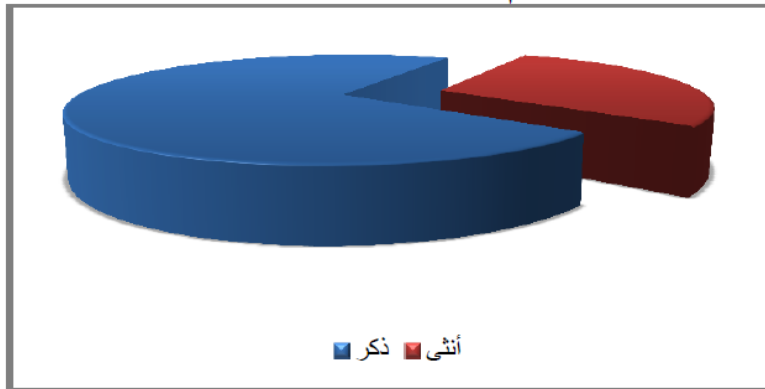
يبين الجدول رقم 7 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:
جدول رقم 7 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس	
71,74%	33	ذكر	
28,26%	13	أنثى	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج (SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 9 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج (EXCEL)

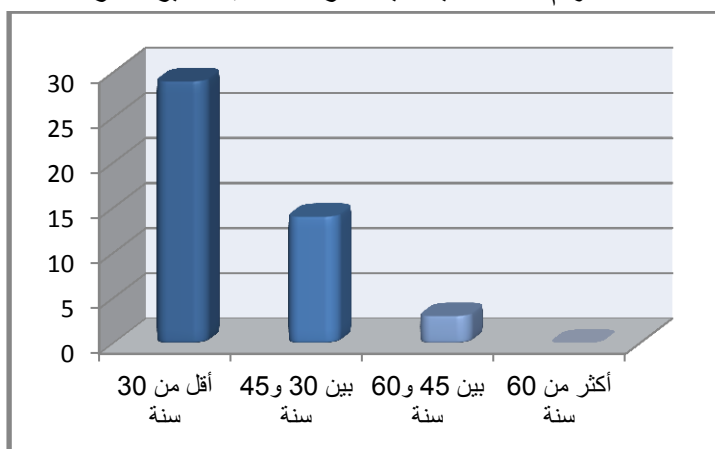
من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية عينة الدراسة مكونة من الرجال وذلك بنسبة 71,74%، بينما تمثلت نسبة الإناث في 28,26%، يعود سبب ذلك إلى طبيعة هذه المهنة وكذا ثقافة المرأة الجزائرية التي تتجنب هذا النوع من المهن لكثرة التعب والتنقل فيها.

2. العمر:

يبين الجدول رقم 8 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:
جدول رقم 8 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار		العمر
63,04%	29	أقل من 30 سنة	
30,43%	14	بين 30 و45 سنة	
6,52%	3	بين 45 و60 سنة	
0,00%	0	أكثر من 60 سنة	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)
ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.
شكل رقم 10 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يوضح الجدول السابق أن أغلبية العينة مكونة من المراجعين الداخليين أقل من 30 سنة بنسبة 63,04%، تليها فئة المراجعين بين 30 و45 سنة بنسبة 30,43%؛ ولعل سبب هذا التوزيع يعود لاستعمال الأنترنت لتوزيع هذا الاستبيان، أي أن الفئات العمرية الصغرى أكثر استعمالا لهذه الوسيلة.

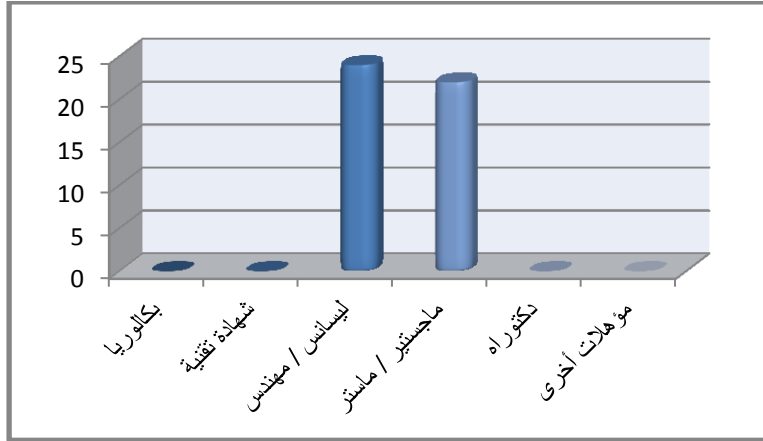
3. المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم 9 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:
جدول رقم 9 : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار		المؤهل العلمي
0,00%	0	بكالوريا	
0,00%	0	شهادة تقنية	
52,17%	24	ليسانس / مهندس	
47,83%	22	ماجستير / ماستر	
0,00%	0	دكتوراه	
0,00%	0	مؤهلات أخرى	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)
ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 11 : تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يوضح الجدول أنه يتطلب على الأقل أن يكون للمراجع الداخلي شهادة ليسانس أو هندسة، فقد تمثلت نسبة الحاصلين على هذه الشهادة في 52,17%، وتعتبر شهادة ماجستير و ماستر (ما بعد التدرج) أقصى الشهادات المحصلة في عينة الدراسة بنسبة 47,83%.

4. التخصص العلمي:

يبين الجدول رقم 10 توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي كما يلي:

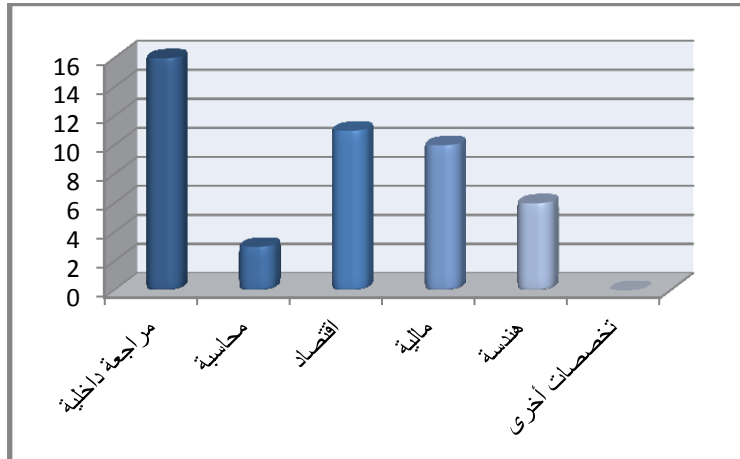
جدول رقم 10 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
34,78%	16	مراجعة داخلية
6,52%	3	محاسبة
23,91%	11	اقتصاد
21,74%	10	مالية
13,04%	6	هندسة
0,00%	0	تخصصات أخرى
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 12 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من الجدول السابق يتضح توزيع العينة حسب التخصص العلمي، حيث 34,78% لهم تخصص مراجعة داخلية، ما نسبته 45,65% موزعة بين اقتصاد ومالية، مع وجود نسبة 13,04% كمهندسين؛ والغريب في الأمر يوجد 6,52% فقط لهم تخصص محاسبة؛ من أجل تفسير هذا سيتم التأكد من العلاقة الموجودة بين تخصص العلمي والمؤهل العلمي، وسببها الجدول رقم 11.

جدول رقم 11 : توزيع عينة الدراسة حسب علاقة التخصص العلمي مع المؤهل العلمي

المجموع	المؤهل العلمي						التخصص العلمي
	مؤهلات أخرى	دكتوراه	ماجستير ماستر	ليسانس مهندس	شهادة تقنية	بكالوريا	
16	0	0	16	0	0	0	مراجعة داخلية
3	0	0	3	0	0	0	محاسبة
11	0	0	0	11	0	0	اقتصاد
10	0	0	6	4	0	0	مالية
6	0	0	0	6	0	0	هندسة
0	0	0	0	0	0	0	تخصصات أخرى
46	0	0	25	21	0	0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

يتضح من هذا الجدول السابق أن كل أفراد العينة الذين لهم تخصص مراجعة داخلية لهم شهادة ما بعد التدرج، وهذا ما يؤكد أن شهادة ليسانس لهؤلاء الأفراد هي في تخصص المحاسبة بسبب غياب تخصص المراجعة الداخلية في طور التدرج.

5. المؤهلات المهنية:

يبين الجدول رقم 12 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات المهنية كما يلي:

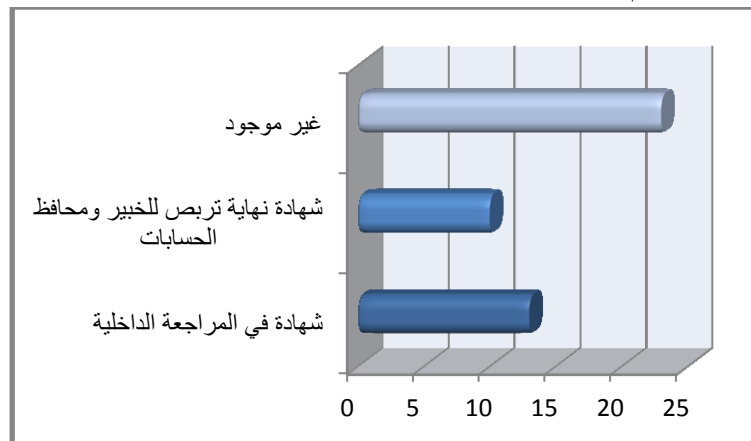
جدول رقم 12 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات المهنية

النسبة	التكرار	مؤهلات مهنية
28,26%	13	شهادة في المراجعة الداخلية
21,74%	10	شهادة نهاية تربية للخبير أو محافظ الحسابات
50,00%	23	غير موجود
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 13 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات المهنية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول السابق يتبين أن ما نسبته 28,26% فقط لديهم شهادة مهنية في المراجعة الداخلية، كما أن ما نسبته 21,74% لديهم شهادة نهاية التربص للخبير أو محافظ الحسابات وهذا ما يؤكد وجود تقارب أي شهادات مهنية؛ ومن أجل التأكد من العلاقة الموجودة بين المؤهل العلمي والتخصص العلمي تم إعداد الجدول رقم 13.

جدول رقم 13 : توزيع عينة الدراسة حسب علاقة التخصص العلمي مع المؤهل المهني

المجموع	المؤهلات المهنية			
	غير موجود	شهادة نهاية تربص للخبير ومحافظ الحسابات	شهادة المراجعة الداخلية	
16	0	3	13	مراجعة داخلية
3	3	0	0	محاسبة
11	11	0	0	اقتصاد
10	3	7	0	مالية
6	6	0	0	هندسة
0	0	0	0	تخصصات أخرى
46	23	10	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

يؤكد هذا الجدول أن المراجعين الداخليين ذوي التخصص العلمي مراجعة داخلية فقط لهم شهادة مهنية في المراجعة الداخلية؛ والغريب أن ذوي الاختصاصات الأخرى والذين لم يدرسوا المراجعة الداخلية في تخصصهم العلمي لم يقوموا بالتدريب في هذا المجال، وهذا يطرح إشكالا في كيفية قيامهم بمهامهم.

6. المسمى الوظيفي:

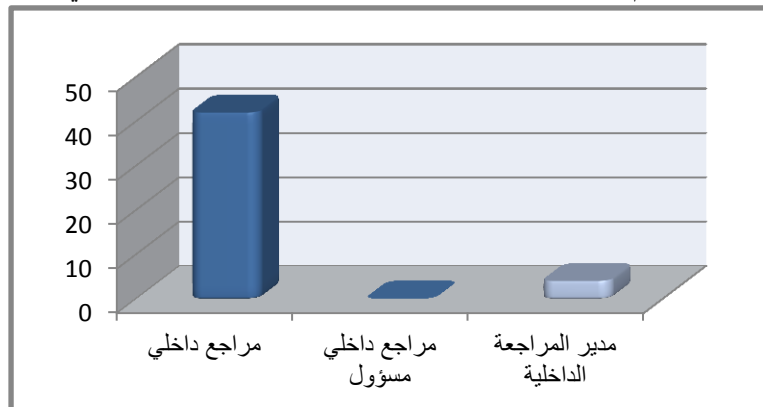
يبين الجدول رقم 14 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي كما يلي:

جدول رقم 14 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
91,30%	42	مراجع داخلي
0,00%	0	مراجع داخلي مسؤول
8,70%	4	مدير المراجعة الداخلية
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.
شكل رقم 14 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

انطلاقا من الجدول السابق يتضح أن عينة الدراسة وزعت بنسبة 91,30% على المراجعين الداخليين، وبنسبة 8,70% على مدراء مصلحة المراجعة الداخلية.

7. الخبرة المهنية:

يبين الجدول رقم 15 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما يلي:

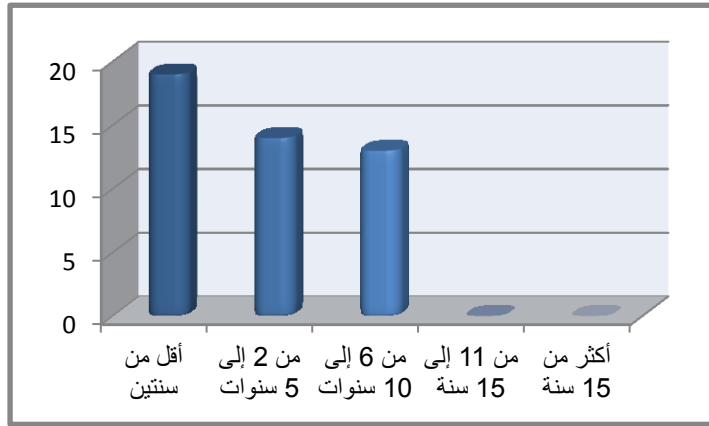
جدول رقم 15 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار		
41,30%	19	أقل من سنتين	الخبرة
30,43%	14	من 2 إلى 5 سنوات	
28,26%	13	من 6 إلى 10 سنوات	
0,00%	0	من 11 إلى 15 سنة	
0,00%	0	أكثر من 15 سنة	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 15 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من الجدول السابق لوحظ أن عينة الدراسة لها ما نسبته 41,30% أقل من سنتين خبرة، وما نسبته 30,43% بين 2 إلى 5 سنوات خبرة وما نسبته 28,26% من 6 إلى 10 سنوات خبرة؛ ويرجع سبب هذا الحصر في مجال الخبرة إلى عمر أفراد العينة التي غلبت بنسبة 63,04% من المراجعين الداخليين أقل من 30 سنة.

8. الوظيفة السابقة:

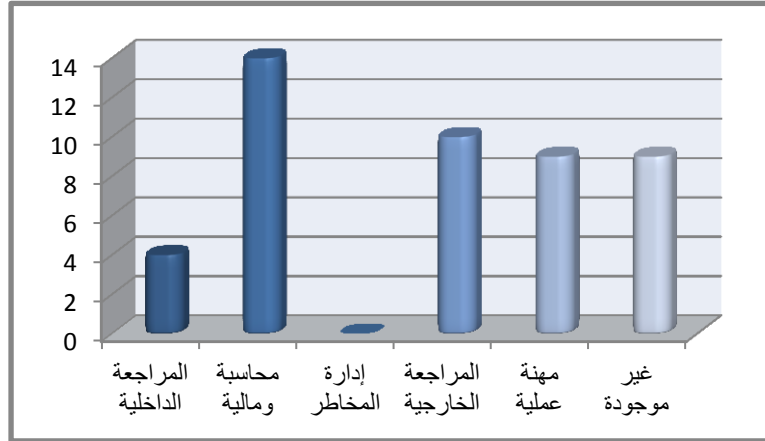
يبين الجدول رقم 16 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة السابقة كما يلي:

جدول رقم 16 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة السابقة

النسبة	التكرار		
8,70%	4	المراجعة الداخلية	الوظيفة السابقة
30,43%	14	محاسبة ومالية	
0,00%	0	إدارة المخاطر	
21,74%	10	المراجعة الخارجية	
19,57%	9	مهنة عملية	
19,57%	9	غير موجودة	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.
شكل رقم 16 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة السابقة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن وظيفة المحاسبة والمالية هي أكثر الوظائف السابقة شغلا من طرف المراجعين الداخليين بنسبة %30,43، تليها المراجعة الخارجية بنسبة %21,74 ثم مختلف الوظائف المهنية بنسبة %19,57؛ والملاحظ أيضا أنه لا وجود لأي مراجع داخلي عمل في إدارة المخاطر سابقا وهذا ربما لغياب هذه الوظيفة في المؤسسات الجزائرية؛ أما الغريب في النتائج المحصل عليها أنه هناك ما نسبته %19,57 من أفراد العينة تعتبر المراجعة الداخلية هي أول الوظائف لهم.

9. الأجرة السنوية الخامسة:

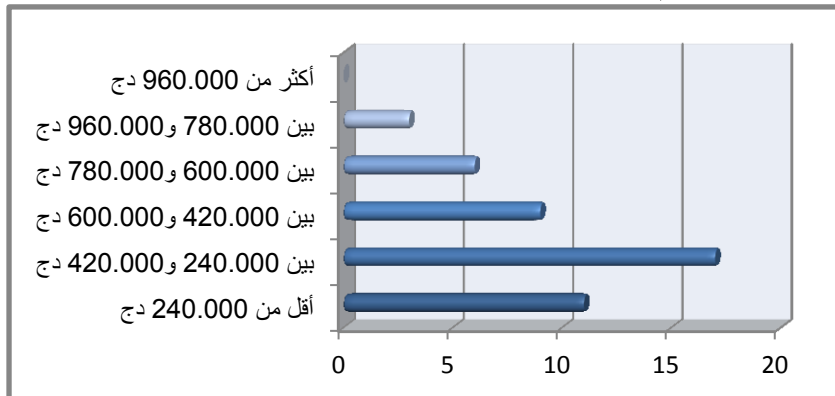
يبين الجدول رقم 17 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجرة السنوية كما يلي:

جدول رقم 17 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجرة السنوية

النسبة	التكرار	الأجر السنوي الخام
23,91%	11	أقل من 240.000 دج
36,96%	17	بين 240.000 و 420.000 دج
19,57%	9	بين 420.000 و 600.000 دج
13,04%	6	بين 600.000 و 780.000 دج
6,52%	3	بين 780.000 و 960.000 دج
0,00%	0	أكثر من 960.000 دج
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.
شكل رقم 17 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الأجرة السنوية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

وضح الجدول السابق المحفز المالي للمراجعين الداخليين، حيث أظهر أن نسبة 23,91% من أفراد العينة تحصل على أقل من 240.000 دج أي 24.000 دج شهرا وهذا ما لا يعد محفزا على الإطلاق للقيام بوظيفة كالمراجعة الداخلية، ويؤكد أن هذه الوظيفة لم تحظ بعد بالاهتمام مقارنة بالدور الذي تقوم به؛ أما ما نسبته 36,96% من المراجعين الداخليين يتقاضون ما بين 240.000 و420.000 دج سنويا، 19,57% يتقاضون بين 420.000 و600.000 دج، 13,04% يتقاضون بين 600.000 و780.000 دج، أما ما نسبته 6,52% فيتقاضون بين 780.000 و960.000 ج.

المطلب الثاني: تحليل خصائص مصلحة المراجعة الداخلية للعينة

سيتم في هذا المطلب تحليل خصائص مصلحة المراجعة الداخلية لعينة الدراسة.

1. أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية:

يبين الجدول رقم 18 توزيع عينة الدراسة حسب متغير أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية كما يلي:

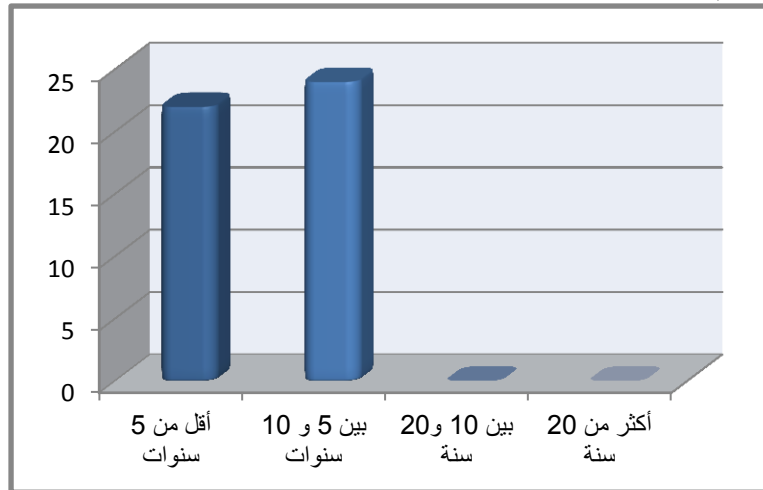
جدول رقم 18 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية

النسبة	التكرار		
47,83%	22	أقل من 5 سنوات	أقدمية مصلحة المراجعة
52,17%	24	بين 5 و 10 سنوات	
0,00%	0	بين 10 و 20 سنة	
0,00%	0	أكثر من 20 سنة	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

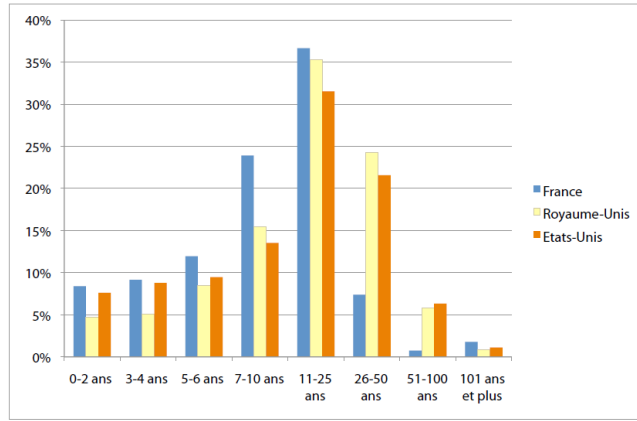
شكل رقم 18 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يوضح الجدول السابق مدى أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية، فقد بين أن هذه الوظيفة كانت موجودة في 52,17% من مؤسسات العينة المدروسة قبل 5 سنوات لكنها لم تتجاوز 10 سنوات من إنشائها، أما ما نسبته 47,83% من المؤسسات فقد أنشأت هذه الوظيفة في السنوات الخمس الأخيرة فقط؛ فهذه الوظيفة تعتبر جد حديثة مقارنة مع اعتمادها في دول العالم، والشكل التالي يبين أقدمية خلية المراجعة الداخلية في المؤسسات الفرنسية، البريطانية والأمريكية.

شكل رقم 19: أقدمية مصلحة المراجعة الداخلية في المؤسسات الفرنسية، البريطانية والأمريكية.



Source : CBOK - Common Body of Knowledge, **Vos pratiques au regard des tendances européennes et mondiales**, 2011, p 14.

2. عدد المراجعين في المصلحة:

يبين الجدول رقم 19 توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المراجعين في المصلحة كما يلي:

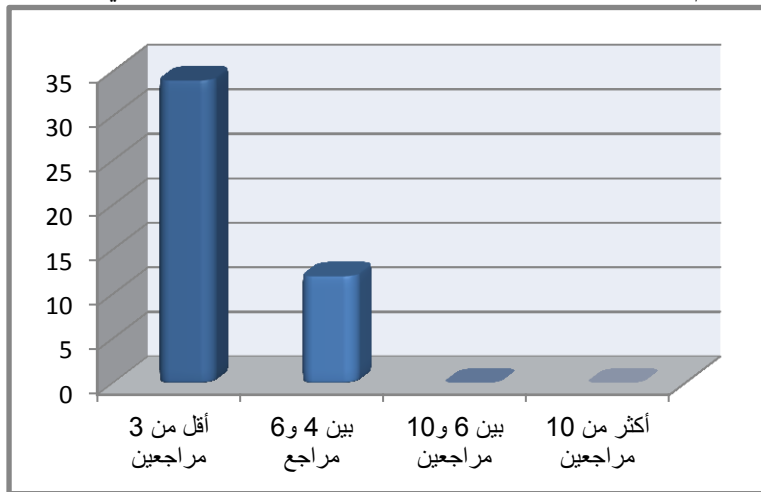
جدول رقم 19 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المراجعين في المصلحة

النسبة	التكرار	عدد المراجعين في المصلحة
73,91%	34	أقل من 3 مراجعين
26,08%	12	بين 4 و6 مراجع
0,00%	0	بين 6 و10 مراجعين
0,00%	0	أكثر من 10 مراجعين
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 20 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير عدد المراجعين في المصلحة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 73,91% من المؤسسات الجزائرية تعتمد على أقل من 3 مراجعين داخليين،

وما نسبته 26,08% تعتمد على ما بين 4 إلى 6 مراجعين داخليين وهذا مهما كان حجم المؤسسة أو رقم أعمالها.

المطلب الثالث: تحليل خصائص مؤسسات العينة

سيتم في هذا المطلب تحليل خصائص المؤسسات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة من المراجعين الداخليين.

1. نوع المؤسسة:

يبين الجدول رقم 20 توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة كما يلي:

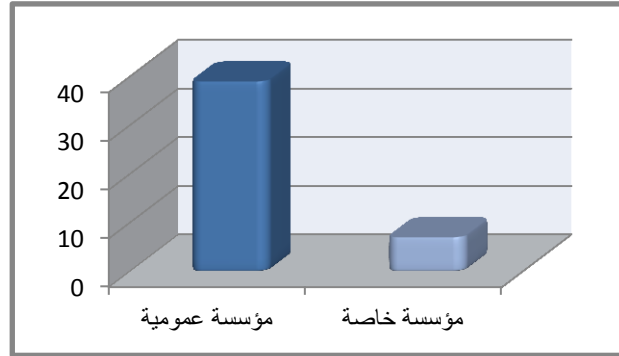
جدول رقم 20 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة

النسبة	التكرار	نوع المؤسسة	
84,78%	39	مؤسسة عمومية	
15,22%	7	مؤسسة خاصة	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 21 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يؤكد الجدول السابق أن أغلب المؤسسات التي لها خلية للمراجعة الداخلية هي مؤسسات عمومية وذلك بنسبة 84,78%، والسبب واضح كون أن المؤسسات العمومية الاقتصادية مجبرة على إنشاء خلية للمراجعة الداخلية؛ ويتبقى ما نسبته 15,22% من المؤسسات الخاصة التي لها خلية للمراجعة الداخلية.

2. صنف المؤسسة:

يبين الجدول رقم 21 توزيع عينة الدراسة حسب متغير صنف المؤسسة كما يلي:

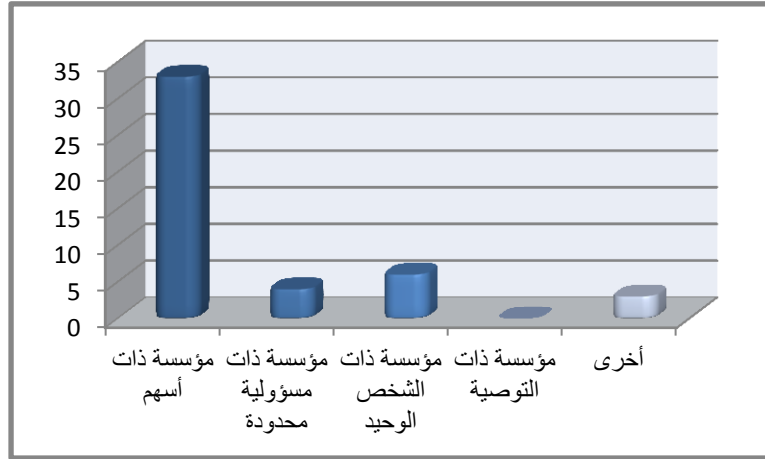
جدول رقم 21 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير صنف المؤسسة

النسبة	التكرار	صنف المؤسسة	
71,74%	33	مؤسسة ذات أسهم	
8,70%	4	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	
13,04%	6	مؤسسة ذات الشخص الوحيد	
0,00%	0	مؤسسة ذات التوصية	
6,52%	3	أخرى	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 22 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير صنف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 71,74% من مؤسسات عينة الدراسة والتي هي مؤسسات ذات أسهم لها خلية للمراجعة الداخلية، ويمكن اعتبار هذا عابدا كون المؤسسات ذات الأسهم هي الأكثر احتياجا لهذه الوظيفة من غيرها؛ أما ما نسبته 8,70% من مؤسسات العينة هي مؤسسات ذات مسؤولية محدودة، 13,04% هي مؤسسات ذات الشخص الوحيد، وهذا ما يبين أن ثقافة تبني خلية للمراجعة الداخلية في الجزائر ما زال مربوطا بمفهوم حجم المؤسسة.

3. عدد عمال المؤسسة:

يبين الجدول رقم 22 توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد عمال المؤسسة كما يلي:

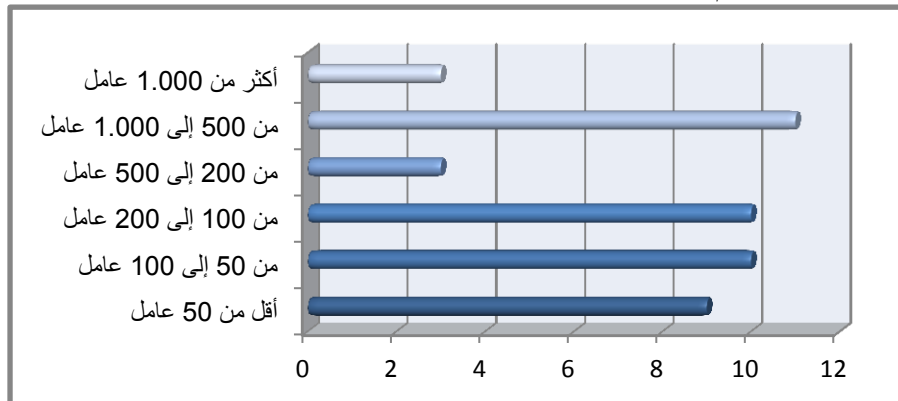
جدول رقم 22 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد عمال المؤسسة

النسبة	التكرار	عدد العمال في المؤسسة
19,57%	9	أقل من 50 عامل
21,74%	10	من 50 إلى 100 عامل
21,74%	10	من 100 إلى 200 عامل
6,52%	3	من 200 إلى 500 عامل
23,91%	11	من 500 إلى 1.000 عامل
6,52%	3	أكثر من 1.000 عامل
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 23 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير عدد عمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يوضح الجدول السابق متغير عدد العمال في المؤسسات التي لها خلية المراجعة، ومن أجل إظهار العلاقة بين هذا المتغير مع عدد المراجعين الداخليين في المؤسسة تم حساب معامل الارتباط الخطي فقدر ب 32,1%؛ يمكن القول أنه لا يوجد تأثير على كبير على علاقة بين عدد العمال في المؤسسة وعدد المراجعين الداخليين.

4. رقم أعمال المؤسسة:

يبين الجدول رقم 23 توزيع عينة الدراسة حسب متغير رقم أعمال المؤسسة كما يلي:

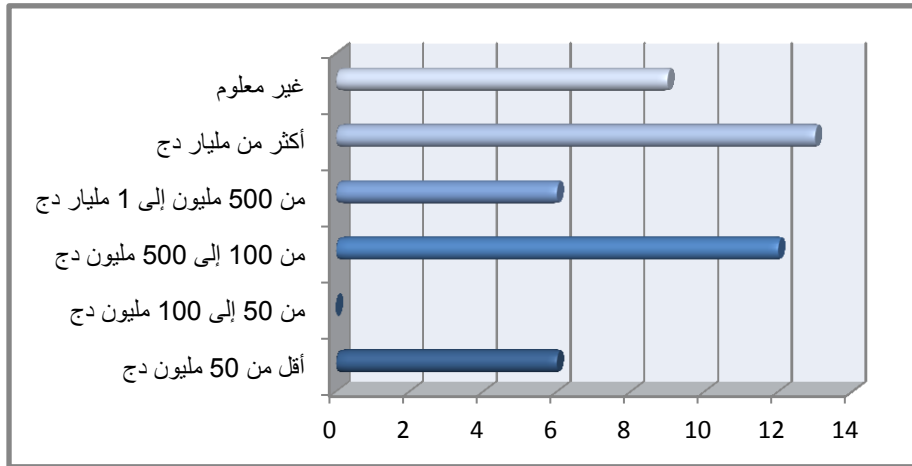
جدول رقم 23 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير رقم أعمال المؤسسة

النسبة	التكرار	رقم أعمال المؤسسة
13%	6	أقل من 50 مليون دج
0%	0	من 50 إلى 100 مليون دج
26%	12	من 100 إلى 500 مليون دج
13%	6	من 500 مليون إلى 1 مليار دج
28%	13	أكثر من مليار دج
20%	9	غير معلوم
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 24 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير رقم أعمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول السابق، تم عرض توزيع رقم الأعمال لمؤسسات العينة، ومن أجل إظهار العلاقة بين متغير رقم الأعمال مع عدد أفراد خلية المراجعة في المؤسسة تم حساب معامل الارتباط فقدر ب 59,7%؛ وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين رقم الأعمال وعدد المراجعين الداخليين في المؤسسة، عكس ما تم إيجاده في العلاقة بين عدد العمال مقارنة بعدد المراجعين الداخليين في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بحوكمة المؤسسات

في هذا المبحث سيتم تحليل النتائج المتعلقة بحوكمة المؤسسات، انطلاقا من تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية بحوكمة المؤسسات، ثم تحليل علاقة المراجعة الداخلية بالآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات، وأخيرا تحليل آراء المراجعين من أجل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

المطلب الأول: تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية بحوكمة المؤسسات

سيتم في هذا المطلب تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية بحوكمة المؤسسات.

1. الوثائق المتعلقة بحوكمة المؤسسات

يبين الجدول رقم 24 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوثائق المتعلقة بحوكمة المؤسسات:

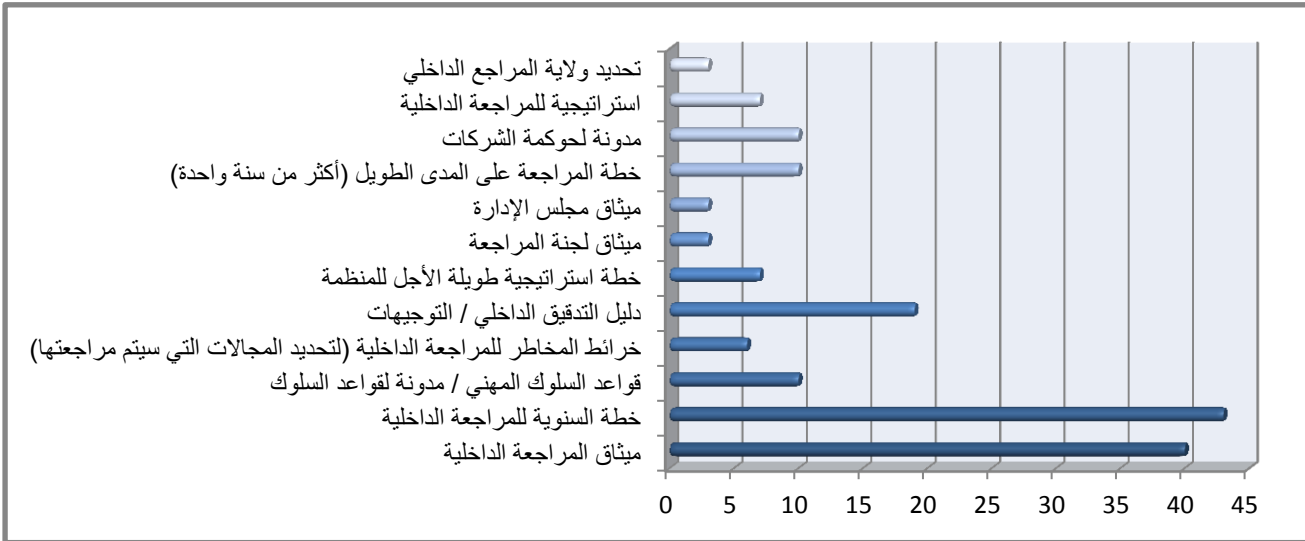
جدول رقم 24 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوثائق المتعلقة بحوكمة المؤسسات

الترتيب	النسبة	التكرار	الوثائق المتعلقة بحوكمة المؤسسات
2	86,96%	40	ميثاق المراجعة الداخلية
1	93,48%	43	الخطة السنوية للمراجعة الداخلية
4	21,74%	10	قواعد السلوك المهني / مدونة لقواعد السلوك
9	13,04%	6	خرائط المخاطر للمراجعة الداخلية (لتحديد المجالات التي سيتم مراجعتها)
3	41,30%	19	دليل التدقيق الداخلي / التوجيهات
7	15,22%	7	خطة استراتيجية طويلة الأجل للمنظمة
10	6,52%	3	ميثاق لجنة المراجعة
10	6,52%	3	ميثاق مجلس الإدارة
4	21,74%	10	خطة المراجعة على المدى الطويل (أكثر من سنة واحدة)
4	21,74%	10	مدونة لحوكمة الشركات
7	15,22%	7	استراتيجية للمراجعة الداخلية
10	6,52%	3	تحديد ولاية المراجع الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 25 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الوثائق المتعلقة بحوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يوضح الجدول السابق الوثائق المستعملة من طرف المراجعين الداخليين من أجل القيام بمهامهم وسعيا لتفعيل حوكمة المؤسسات؛ حيث تعتبر الخطة السنوية للمراجعة الداخلية وميثاق المراجعة الداخلية الوثيقتين التي تعتمدهما حوالي 90% من مؤسسات العينة، ثم يليها دليل التدقيق الداخلي بنسبة 41,30% وهي تعتبر نسبة ضعيفة مقارنة بأهمية هذه الوثيقة؛ كما أوضح الجدول عدم استعمال الوثائق الأخرى حيث وصلت أعلى نسبة إلى 21,74% من مؤسسات العينة التي تستعمل هذه الوثائق بما فيها وثيقة

قواعد السلوك المهني وخرائط المخاطر للمراجعة الداخلية اللتان تعتبران من أولويات عمل المراجع الداخلي، أما بالنسبة للوثائق الأخرى فهي توضح غياب مفهوم الحوكمة في هذه المؤسسات.

2. ارتباط مصلحة المراجعة الداخلية:

يبين الجدول رقم 25 توزيع عينة الدراسة حسب متغير ارتباط مصلحة المراجعة الداخلية:

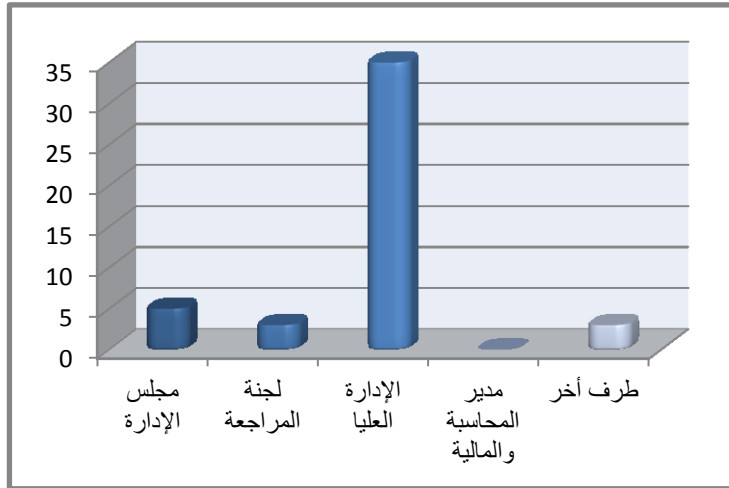
جدول رقم 25 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير ارتباط مصلحة المراجعة الداخلية

النسبة	التكرار		ارتباط مصلحة المراجعة الداخلية
10,87%	5	مجلس الإدارة	
6,52%	3	لجنة المراجعة	
76,09%	35	الإدارة العليا	
0,00%	0	مدير المحاسبة والمالية	
6,52%	3	طرف آخر	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 26 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير ارتباط مصلحة المراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 10,87% من مصالح المراجعة الداخلية مرتبطة بمجلس الإدارة، 6,52% مرتبطة بلجنة المراجعة، أما ما نسبته 76,09% فمرتبطة بالإدارة العليا وهذا مخالف لمعايير الدولية للمراجعة الداخلية رقم 1110 الذي يقول أنه " يجب أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا لمستوى تنظيمي في المؤسسة بشكل يكفل أداء مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي"⁴، أي أن المراجع الداخلي لا يمكنه مراجعة الإدارة العليا بالاستقلالية اللازمة كونه لا يزال يرتبط بها، باختصار المراجع الداخلي في هذه الحالة ليس مستقلا.

⁴ The Institute Of Internal Auditors, **International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing**, Op-cit., p 4.

3. تعيين مدير مصلحة المراجعة الداخلية:

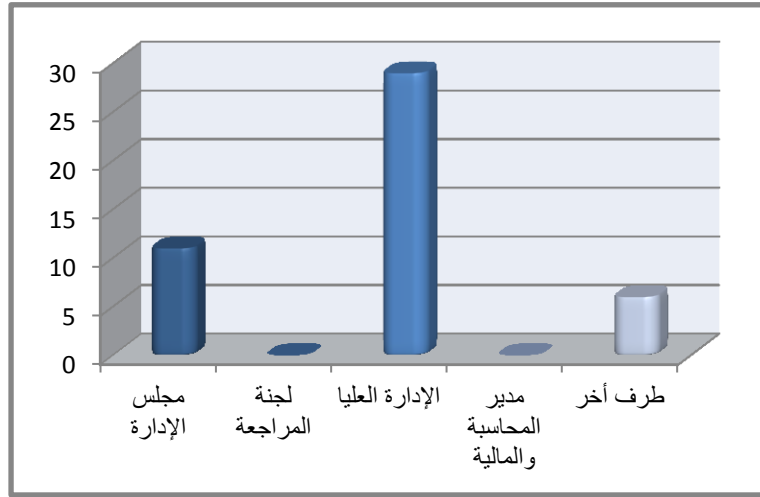
يبين الجدول رقم 26 توزيع عينة الدراسة حسب متغير تعيين مدير مصلحة المراجعة الداخلية:
جدول رقم 26 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير تعيين مدير مصلحة المراجعة الداخلية

النسبة	التكرار		تعيين مدير المراجعة الداخلية
23,91%	11	مجلس الإدارة	
0,00%	0	لجنة المراجعة	
63,04%	29	الإدارة العليا	
0,00%	0	مدير المحاسبة والمالية	
13,04%	6	طرف آخر	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 27 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير تعيين مدير مصلحة المراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

بين الجدول السابق تعيين مدير مصلحة المراجعة الداخلية في مؤسسات العينة، وأوضحت النتائج أن ما نسبته 23,91% يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، أما ما نسبته 63,04% يتم تعيينهم من طرف الإدارة العليا وهذا ما يؤكد أن وظيفة المراجعة الداخلية ما زالت مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا كما أوضح ذلك الجدول رقم 25 سابقا، أي أن استقلالية المراجع الداخلي ليست مضمونة.

4. وجود تقييم للمراجعة الداخلية:

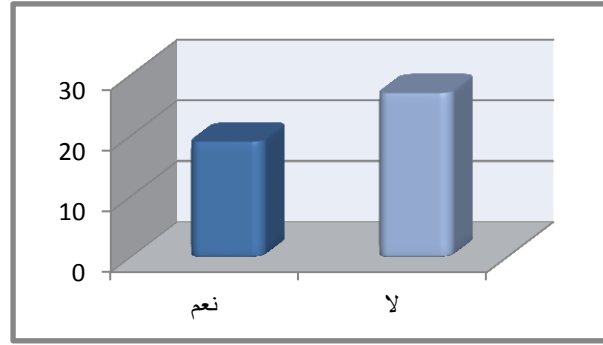
يبين الجدول رقم 27 توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود تقييم للمراجعة الداخلية:
جدول رقم 27 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود تقييم للمراجعة الداخلية

النسبة	التكرار		وجود تقييم المراجعة الداخلية
41,30%	19	نعم	
58,70%	27	لا	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 28 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير وجود تقييم للمراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

هدف الجدول السابق لمعرفة ما إذا كان هناك تقييم للمراجعة الداخلية كما تناول المعيار الدولي 1310 الذي يشجع على القيام بتقييم داخلي دوري لهذه المهنة؛ وقد أوضح الجدول أن 41,30% فقط من الأفراد العينة يخضعون للتقييم.

5. الطرف المقيم للمراجعة الداخلية:

يبين الجدول رقم 28 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطرف المقيم للمراجعة الداخلية:

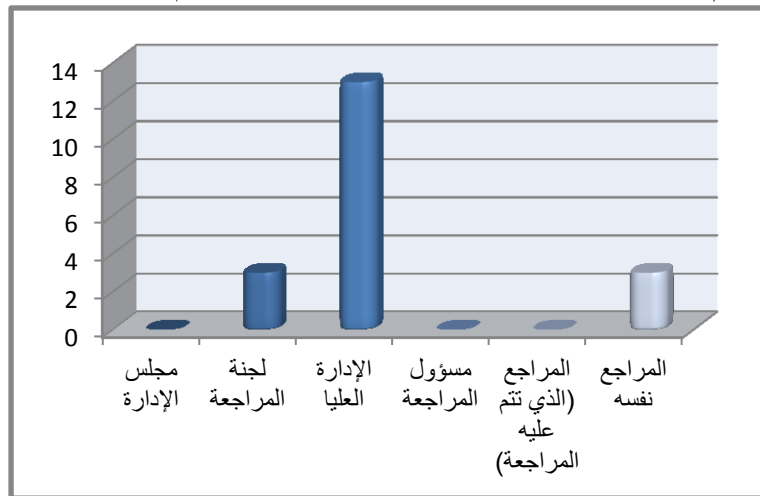
جدول رقم 28 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطرف المقيم للمراجعة الداخلية

النسبة	التكرار	الطرف المقيم للمراجعة الداخلية
0,00%	0	مجلس الإدارة
15,79%	3	لجنة المراجعة
68,42%	13	الإدارة العليا
0,00%	0	مسؤول المراجعة
0,00%	0	المراجع (الذي تتم عليه المراجعة)
15,79%	3	المراجع نفسه
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 29 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الطرف المقيم للمراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يوضح الجدول السابق الأطراف المقيمة للمراجعة الداخلية وهذا في حال وجود التقييم أصلا؛ وقد أظهرت النتائج أن 68,42% من أفراد العينة يتم تقييمهم من طرف الإدارة العليا، وهذه الحالة تقود إلى ما تم التوصل إليه سابقا أن مراجعي هذه العينة لا يحضون بالاستقلالية التامة بسبب ارتباطهم المباشر

بالإدارة العليا فهي التي تعين مدير الخلية، وهي تعطي الأوامر والتوجيهات بسبب الارتباط الوظيفي بينهما، وإضافة إلى ذلك فهي التي تقيم أداء هذه الخلية؛ وهذا ما يؤكد أن مفهوم المراجعة الداخلية لا يزال تقليديا في الجزائر فلم يتأقلم مع ما جاء به مفهوم حوكمة المؤسسات.

6. وجود لجنة المراجعة:

يبين الجدول رقم 29 توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود لجنة مراجعة:

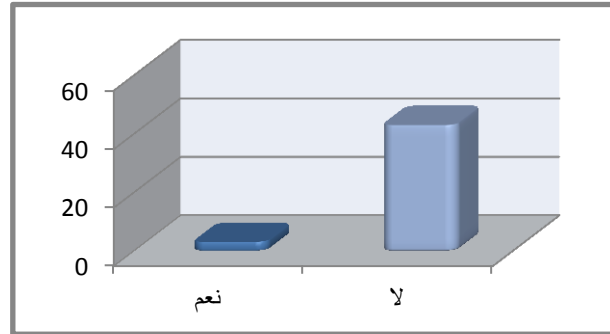
جدول رقم 29 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود لجنة مراجعة

النسبة	التكرار		
6,52%	3	نعم	وجود لجنة المراجعة
93,48%	43	لا	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 30 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير وجود لجنة مراجعة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يوضح الجدول السابق توفر مؤسسات العينة على لجنة المراجعة، وقد أظهر أن ما نسبته 6,52% فقط من هذه المؤسسات لديها هذه اللجنة، وهذا يعد محبطا جدا كون أن لجنة المراجعة أصبحت إجبارية في مختلف قوانين دول العالم مثل (مثل SOX و Directive 2006/43/CE)، أما في الجزائر فهي ليست كذلك.

وللإشارة، فبعد دراسة لهاته المؤسسات التي لها لجنة المراجعة تم التأكد من أن لجنة المراجعة في هذه المؤسسات هي المسؤولة عن تقييم المراجعة الداخلية كما أن خلية المراجعة الداخلية مرتبطة وظيفيا بهذه اللجنة وليس بالإدارة العليا وهذا ما يضمن استقلالية المراجع الداخلي.

7. وجود تقرير حول الرقابة الداخلية:

يبين الجدول رقم 30 توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود تقرير حول الرقابة الداخلية:

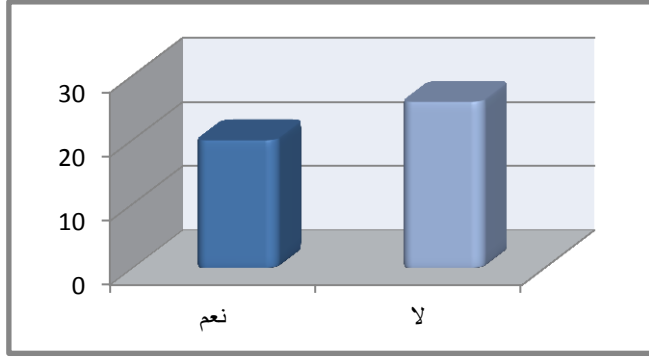
جدول رقم 30 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير وجود تقرير حول الرقابة الداخلية

النسبة	التكرار		
43,48%	20	نعم	وجود تقرير حول الرقابة الداخلية
56,52%	26	لا	
100%	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 32 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير وجود تقرير حول الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

أوضح الجدول السابق أن ما نسبته %43,48 من أفراد العينة تقوم بإعداد تقرير حول نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وإن كانت هذه النسبة تعد محتشمة مقارنة بإجبارية إعداد هذا التقرير في مختلف دول العالم (فرض عن طريق قوانين مثل SOX و LSF)، بالإضافة إلى أن الهدف الأول للمراجعة الداخلية هو تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، إذن يمكن طرح السؤال على %56,52 من أفراد العينة عن ما هو هدف خلية المراجعة.

8. المواضيع التي يتناولها تقرير الرقابة الداخلية:

يبين الجدول رقم 31 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المواضيع التي يتناولها التقرير:

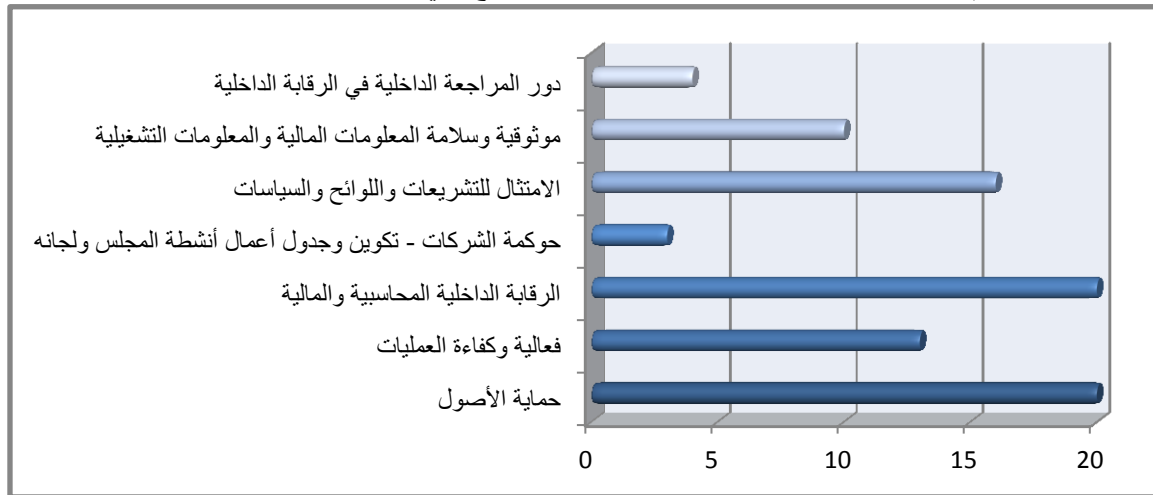
جدول رقم 31 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المواضيع التي يتناولها تقرير الرقابة الداخلية

الترتيب	النسبة	التكرار	المواضيع التي يتناولها تقرير الرقابة الداخلية
1	100,00%	20	حماية الأصول
4	65,00%	13	فعالية وكفاءة العمليات
1	100,00%	20	الرقابة الداخلية المحاسبية والمالية
7	15,00%	3	حوكمة المؤسسات - تكوين وجدول أعمال أنشطة المجلس ولجانه
3	80,00%	16	الامتثال للتشريعات واللوائح والسياسات
5	50,00%	10	موثوقية وسلامة المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية
6	20,00%	4	دور المراجعة الداخلية في الرقابة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 32 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المواضيع التي يتناولها تقرير الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

بين الجدول السابق العناصر التي يتناولها تقرير الرقابة الداخلية بالنسبة للمؤسسات التي تقوم به، وقد أوضحت النتائج أن حماية الأصول والرقابة الداخلية المحاسبية والمالية هما العنصرين اللذين اتفق عليهما كل المراجعين الداخليين لعينة الدراسة، تليهما الامتثال للتشريعات واللوائح والسياسات بنسبة 80,00%، ثم فعالية وكفاءة العمليات بنسبة 65,00%، ثم موثوقية وسلامة المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية بنسبة 50,00%، أما العنصرين الباقيين فقط حظيا بنسبتين أقل من 20,00% وهذا فعلا ما يؤكد غياب مفهوم حوكمة المؤسسة لأن إحدى هتتين العنصرين هي تكوين وجدول أعمال أنشطة المجلس ولجانه بهدف حوكمة المؤسسات.

9. الطرف الممضي لتقرير الرقابة الداخلية:

يبين الجدول رقم 32 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطرف الممضي للتقرير:

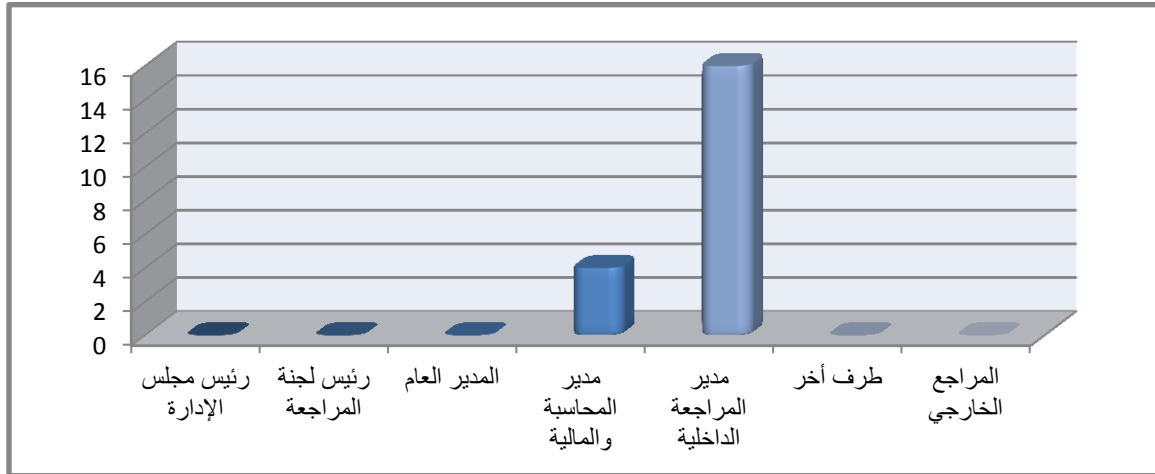
جدول رقم 32 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطرف الممضي لتقرير الرقابة الداخلية

النسبة	التكرار		من يمضي تقرير الرقابة الداخلية
23,91%	0	رئيس مجلس الإدارة	
0,00%	0	رئيس لجنة المراجعة	
63,04%	0	المدير العام	
0,00%	4	مدير المحاسبة والمالية	
0,00%	16	مدير المراجعة الداخلية	
13,04%	0	طرف آخر	
0,00%	0	المراجع الخارجي	
100%	20	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 33 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الطرف الممضي لتقرير الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

يوضح الجدول السابق الطرف الممضي لتقرير الرقابة الداخلية في مؤسسات العينة؛ وأوضح الجدول أن 63,04% من تقارير العينة يتم إمضاءها من طرف مدير خلية المراجعة الداخلية، وهذا ما يؤكد غياب عقلية الإفصاح والبحث عن الشفافية في المؤسسات الجزائرية، لأن إمضاء تقرير من طرف رئيس مصلحة يدل على أن هذا التقرير موجه للإدارة العليا، بمعنى آخر الإدارة العليا هي المستفيد الوحيد من هذا التقرير، علما أنه في الواقع هناك عديد الأطراف المستفيدة منه على رأسها المستثمرين؛ ولأهمية هذا التقرير فمثلا في دول كفرنسا، بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية مجلس الإدارة هو المسؤول على إمضاءه من أجل إعطائه أهمية أكبر داخل المؤسسة ومصداقية أكبر خارجها.

10. المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر:

يبين الجدول رقم 33 توزيع عينة الدراسة حسب متغير علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر:

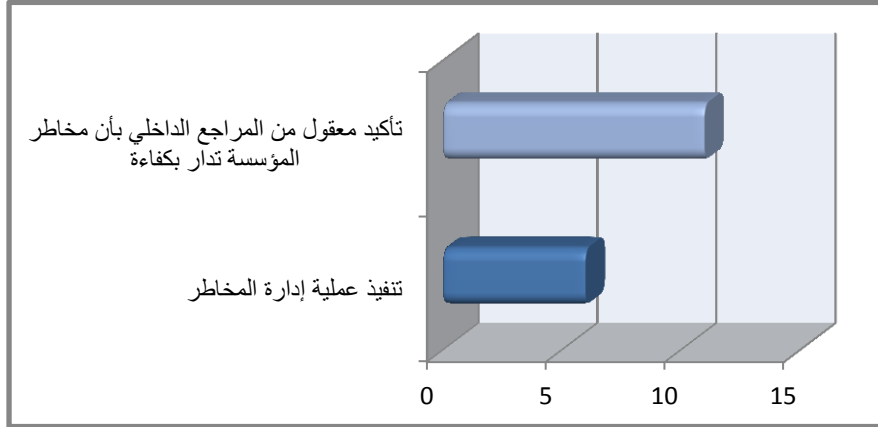
جدول رقم 33 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر

النسبة	التكرار	المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر
13,04%	6	تنفيذ عملية إدارة المخاطر
23,91%	11	تأكيد معقول من المراجع الداخلي بأن مخاطر المؤسسة تدار بكفاءة

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 34 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول السابق، اتضح أن ما نسبته 13,04% فقط من أفراد عينة الدراسة لديهم تنفيذ عملية إدارة المخاطر، وما نسبته 23,91% فقط يقدمون تأكيد معقول بأن مخاطر المؤسسة تدار بكفاءة؛ هذه النتائج اتفقت مع ما تم الحصول عليه في النقطة المتعلقة بتوفر خرائط المخاطر للمراجعة الداخلية (في الجدول 24) والتي قدرت نسبتها 13,04% فقط من أفراد العينة الذين يقومون بإعداد هذه الخارطة على الرغم من ضرورتها للقيام بعملية المراجعة؛ يؤكد هذا أن وظيفة المراجعة في مؤسسات العينة لا تعتمد على المراحل والوثائق الأساسية للقيام بمهامها، وهو ما ينطبق على تجاهل إجراء مهم وهو تنفيذ عملية إدارة المخاطر مع تأكيد المراجع بأن هذه المخاطر تدار بكفاءة في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل علاقة المراجعة الداخلية بالآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات

سيتم الاعتماد على تحديد مجال الفئات للمتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة من أجل تحليل النتائج المحصل عليها، حيث انتماء المتوسط الحسابي للمجال [من 1 إلى 1,79] يعبر عن "عدم الموافقة بشدة"، وإلى المجال [من 1,80 إلى 2,59] يعبر عن "عدم الموافقة"، أما انتماءه إلى المجال [من 2,60 إلى 3,39] يعبر عن "عدم التأكيد"، وانتماء المتوسط الحسابي إلى المجال [من 3,40 إلى 4,19] يعبر عن "الموافقة"، في حين انتماء المتوسط الحسابي إلى المجال [من 4,20 إلى 5] يعبر عن "الموافقة بشدة" من طرف أفراد العينة.⁵

حيث سيتم في هذا المطلب تحليل علاقة المراجعة الداخلية بالآليات الأخرى لحوكمة المؤسسات.

⁵ عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 541.

1. مستوى الموافقة على العلاقة مع الإدارة العليا

يبين الجدول رقم 34 توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع الإدارة العليا:

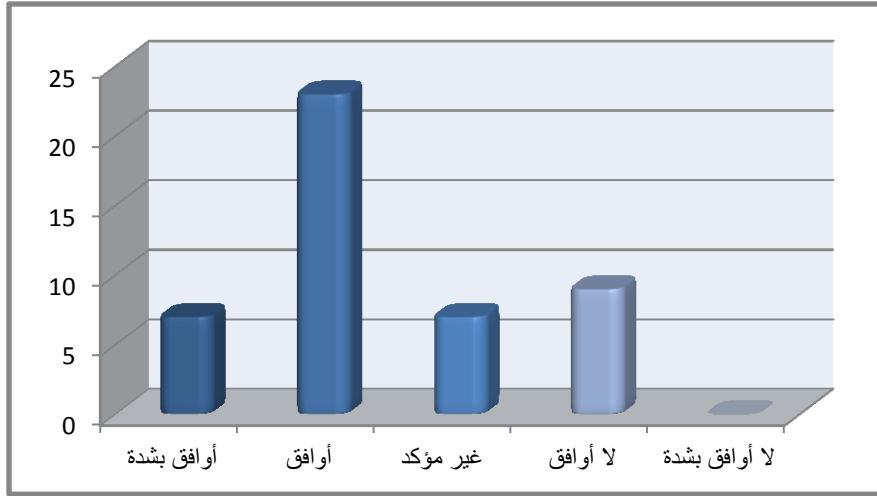
جدول رقم 34 : توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع الإدارة العليا

المؤشرات الإحصائية		المجموع	تقديم المعلومات للإدارة العليا لتساعدها في القيام بوظائفها، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.					التكرار
المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	موافق بشدة	
3,609	0,934	46	0	9	7	23	7	
		100,00%	0,00%	19,57%	15,22%	50,00%	15,22%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 35 : تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع الإدارة العليا



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول رقم 34 تبين أن نصف أفراد العينة (50,00%) توافق على أنها تقدم المعلومات للإدارة العليا لتساعدها في القيام بوظائفها، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إلا أنه هناك ما نسبته 19,57% من المراجعين الداخليين يرون أنهم لا يقدمون معلومات تساعد الإدارة العليا، وما نسبته 15,22% من أفراد العينة غير متأكدة من هذا.

متوسط الإجابات قدر ب 3,609 أي أن الأغلبية توافق على هذا، ويبيشر هذا بأن المراجعين الداخليين للعينة يقومون بواجدهم من أهم مهامهم، ولكن ما يجب الإشارة إليه أن 15,22% من أفراد العينة ليسوا متأكدين مما يقومون به، والأكثر من ذلك 19,57% لا يوافقون على أنهم يساعدون الإدارة العليا، لعل السبب هنا يرجع إلى عدم الاهتمام بهذه الوظيفة من طرف الإدارة العليا.

2. مستوى الموافقة على العلاقة مع مجلس الإدارة

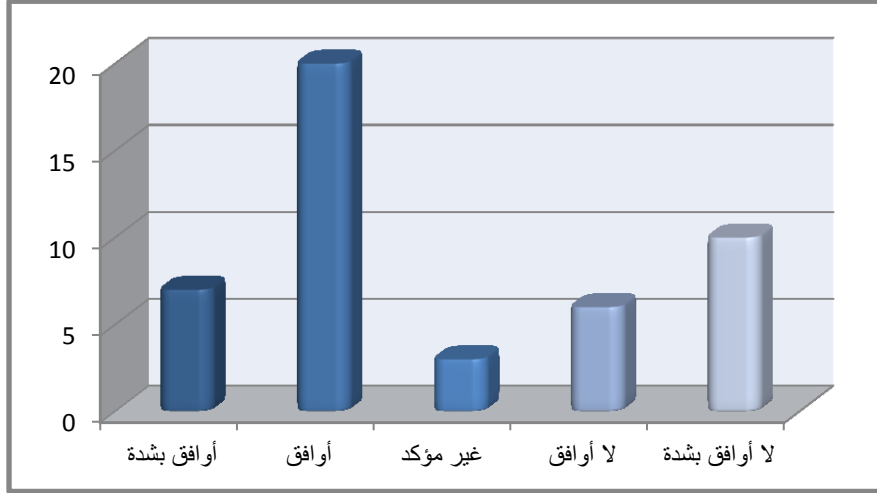
يبين الجدول رقم 35 توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع مجلس الإدارة:

جدول رقم 35 : توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع مجلس الإدارة

المؤشرات الإحصائية		المجموع	تقديم المعلومات الضرورية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة لتساعدهما في أداء مهامهما.					التكرار
المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	موافق بشدة	
3,174	2,013	46	10	6	3	20	7	
		100,00%	21,74%	13,04%	6,52%	43,48%	15,22%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.
شكل رقم 36 : تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى الموافقة على العلاقة مع مجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

تخالف الإجابات في الجدول السابق لتبين إذا ما كان مراجعو العينة يقومون بتقديم معلومات ضرورية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة لتساعدهما في أداء مهامهما، فالأغلبية بنسبة 43,48% توافق على هذا وما نسبته 21,74% توافق بشدة، إلا أن نسبة 13,04% من أفراد العينة لا توافق ونسبة 21,74% لا توافق بشدة؛ فعلا تضاربت النتائج، والمتوسط المقدر ب 3,174 يشير إلى أن إجمال العينة غير متأكدة من كونها تقدم معلومات ضرورية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة، وهذا ما يؤكد أن هذه الوظيفة في المؤسسة الجزائرية لم تنل الاهتمام الذي نالته في غيرها، نظرا إلى أن مجلس المراجعة ولجنة المراجعة في المؤسسات الأجنبية يعتمد على هذه الوظيفة من أجل مراقبة أداء مؤسسته وإدارتها لمساعدته على اتخاذ القرار.

للملاحظة فإن واقع لجان المراجعة في المؤسسات الجزائرية غير معروف في هذه الحالة نظرا لعدم وجودها في عينة الدراسة إلا بنسبة جد صغيرة.

3. مستوى العلاقة مع المراجع الخارجي:

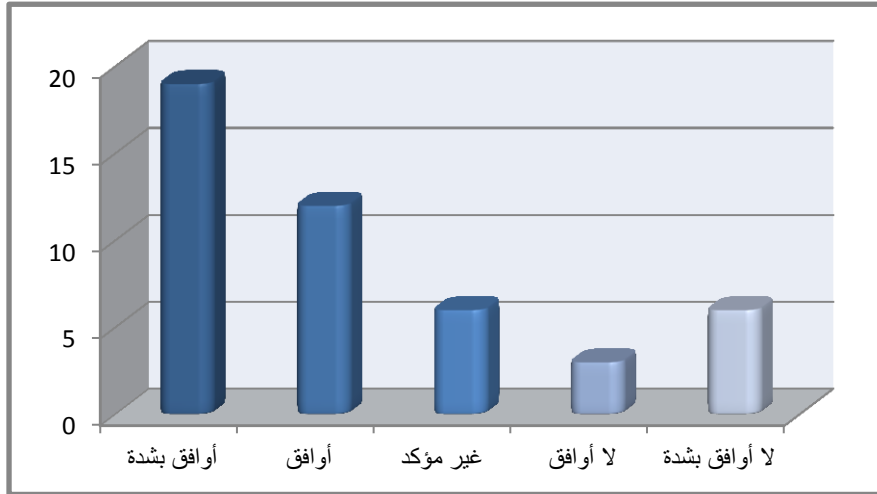
يبين الجدول رقم 36 توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العلاقة مع المراجع الخارجي:

جدول رقم 36 : توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العلاقة مع المراجع الخارجي

المؤشرات الإحصائية		توفير المعلومات اللازمة للمراجع الخارجي ومساعدته في تنفيذ عمله					التكرار
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع	موافق بشدة	أوافق	غير مؤكد	لا أوافق	
3,761	1,921	46	19	12	6	3	6
		100,00%	41,30%	26,09%	13,04%	6,52%	13,04%

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.
شكل رقم 37 : تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى العلاقة مع المراجع الخارجي



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول السابق، إن حوالي 67% مراجع داخلي وافق على أنه يوفر المعلومات اللازمة للمراجع الخارجي ويساعد في تنفيذ عمله، بينما حوالي 18% لم يوافق؛ وقدّر المتوسط الحسابي للعينة بـ 3,761 وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقة على هذا، ويؤكد العلاقة الموجودة بين المراجعين الداخليين والخارجيين، إضافة إلى أهمية هذه المهنة بالنسبة للمراجع الخارجي.

4. مستوى دعم المراجع الخارجي:

يبين الجدول رقم 37 توزيع عينة الدراسة حسب مستوى دعم المراجع الخارجي:

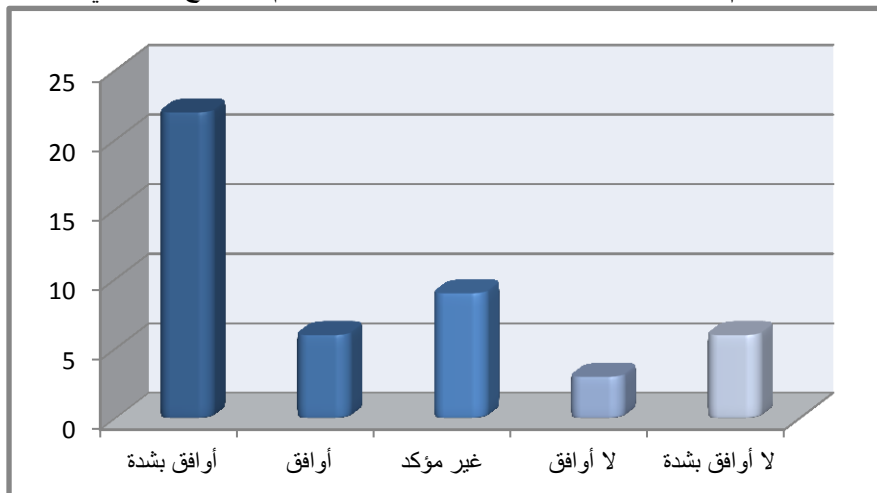
جدول رقم 37 : توزيع عينة الدراسة حسب مستوى دعم المراجع الخارجي

المؤشرات الإحصائية	يلجأ المراجع الخارجي للمراجع الداخلي في بعض إجراءات الرقابة الداخلية من أجل ضمان فعاليتها					التكرار
	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	
المتوسط الحسابي	46	6	3	9	6	22
الانحراف المعياري	2,052					
النسبة	100,00%	13,04%	6,52%	19,57%	13,04%	47,83%

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 38 : تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى دعم المراجع الخارجي



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

بين الجدول السابق مدى لجوء المراجع الخارجي للمراجع الداخلي في بعض إجراءات الرقابة الداخلية من أجل ضمان فعاليتها، والنتائج تقول أن حوالي 60% من أفراد العينة وافقت على هذا، بينما حوالي 19% لم توافق؛ وقدّر المتوسط الحسابي للعينة بـ 3,761 وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقة على هذا كما في نتائج السؤال السابق (الجدول 36)، ويؤكد العلاقة الموجودة بين المراجعين الداخليين والخارجيين في اهتمام المراجع الخارجي بهذه الوظيفة من مصلحة جميع الأطراف.

5. مساهمة المراجعة الخارجية في الحوكمة:

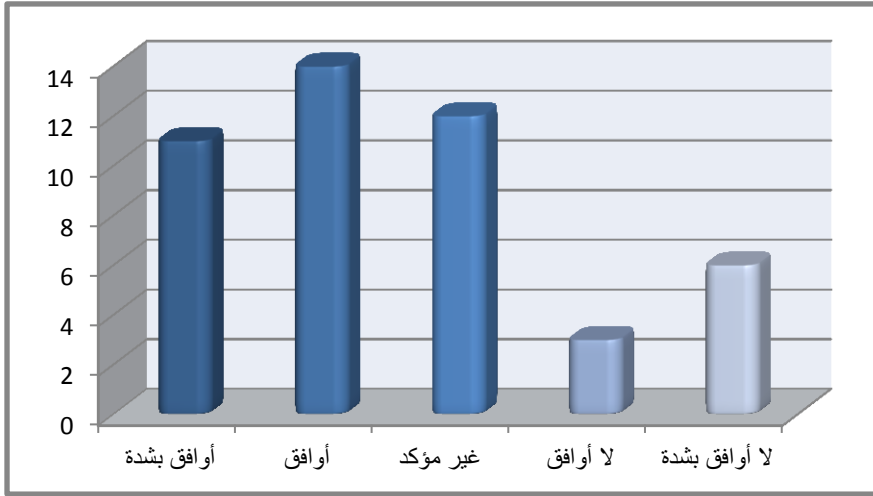
يبين الجدول رقم 38 توزيع عينة الدراسة حسب مستوى مساهمة المراجعة الخارجية في الحوكمة
جدول رقم 38 : توزيع عينة الدراسة حسب مستوى مساهمة المراجعة الخارجية في الحوكمة

المؤشرات الإحصائية	العلاقة مع المراجعة الخارجية كجزء مساهم في خلق القيمة في حوكمة المؤسسات					التكرار
	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	
المتوسط الحسابي	46	6	3	12	14	11
الانحراف المعياري	1,639	3,457				
	100,00%	13,04%	6,52%	26,09%	30,43%	23,91%

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 39 : تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى مساهمة المراجعة الخارجية في الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

الجدول رقم 38 يوضح إن كانت العلاقة مع المراجعة الخارجية كجزء مساهم في خلق القيمة في حوكمة المؤسسات، فالنتائج تشير إلى أن حوالي 54% من أفراد العينة توافق على مساهمة المراجعة الخارجية في حوكمة المؤسسات، بينما حوالي 19% لا توافق على هذا، وحوالي 26% غير متأكدة من هذا؛ وقدّر المتوسط الحسابي للعينة بـ 3,457 هو ما يشير إلى أن الكفة مالت إلى أغلبية الموافقة على مساهمة المراجعة الخارجية في حوكمة المؤسسات، وتعتبر هذه النتيجة كحوصلة لنتائج السؤالين السابقين، رغم أن هناك فارق بين المتوسطين الحسابيين السؤالين السابقين (3,761) والسؤال الحالي (3,457)، يكمن تفسير هذا الفرق المتمثل في موافقة المراجعين الداخليين على أهمية العلاقة مع المراجع الخارجي بينما عدم تأكدهم من كون هذا يساهم في حوكمة المؤسسات إلى أن عمل المراجع الخارجي مفروض قانونيا أي أن العلاقة معه حدها القانون المفروض سواء من طرف الدولة أو الإدارة العليا للمؤسسة.

6. تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية

يبين الجدول رقم 39 توزيع عينة الدراسة حسب مستوى مساهمة تفعيل نظام الرقابة الداخلية

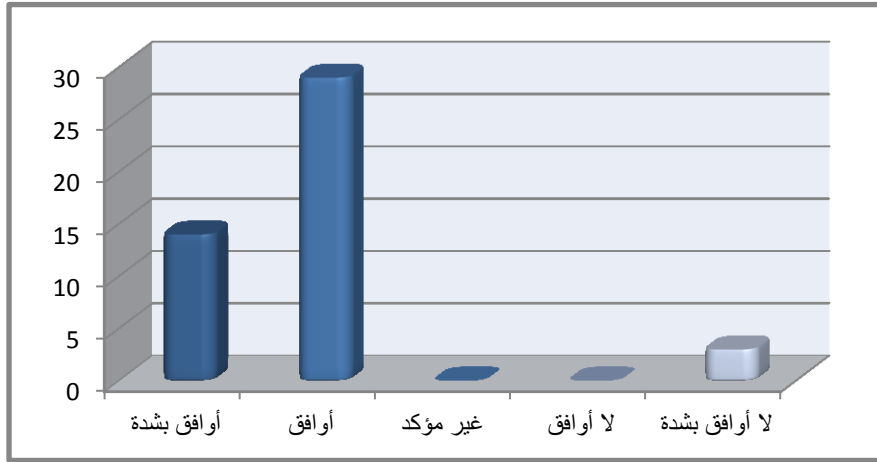
جدول رقم 39 : توزيع عينة الدراسة حسب مستوى تفعيل نظام الرقابة الداخلية

المؤشرات الإحصائية		المجموع	تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية					
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	موافق بشدة	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	46	3	0	0	29	14	التكرار
0,879	4,109	100,00%	6,52%	0,00%	0,00%	63,04%	30,43%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 40 : تمثيل عينة الدراسة حسب مستوى تفعيل نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

أوضح الجدول السابق مدى مساهمة المراجعين الداخليين للعينة في تقييم تفعيل نظام الرقابة الداخلية، وقد أشارت النتائج إلى أن الأغلبية بنسبة حوالي 94% توافق على هذا وهي تعتبر أكبر نسبة تم الاتفاق عليها مقارنة بباقي الأسئلة السابقة، وقد قدر المتوسط الحسابي للعينة بـ 4,109 وهو ما يؤكد أن أغلبية العينة موافقة على أنهم يقومون بتقييم تفعيل الرقابة الداخلية في المؤسسة، ويعتبر هذا شيئا إيجابيا كون المراجعين الداخليين يقومون بوحدة من أهم مقومات حوكمة مؤسسات جيدة، إلا أن الإجابات السابقة أشارت إلى نسبة 56,52% من أفراد العينة لا يقومون بإعداد تقرير حول الرقابة الداخلية؛ فالخلاصة هنا أن تقييم نظام الرقابة الداخلية موجود لكن لا يتم تدوين ذلك في تقرير خاص.

المطلب الثالث: تحليل آراء المراجعين من أجل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية

سيتم في هذا المطلب تحليل آراء المراجعين من أجل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية

1. ميثاق الأخلاقيات:

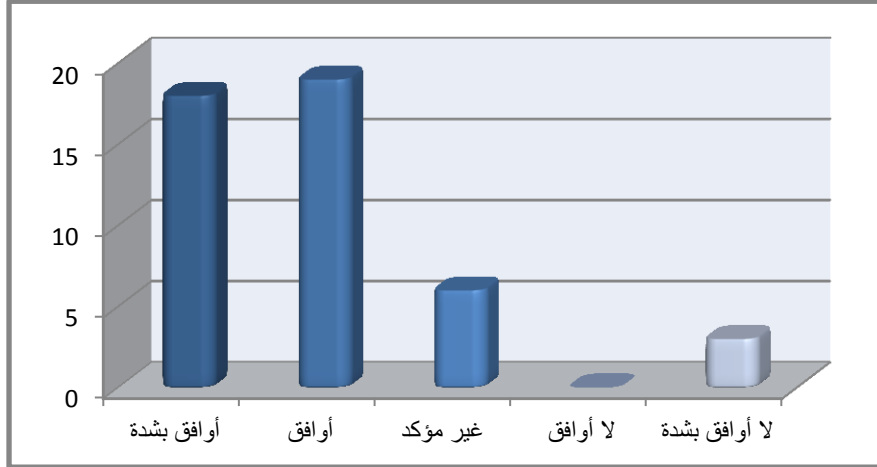
يبين الجدول رقم 40 توزيع عينة الدراسة حسب متغير ميثاق الأخلاقيات

جدول رقم 40 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير ميثاق الأخلاقيات

المؤشرات الإحصائية		المجموع	وضع ميثاق أخلاقيات المراجع الداخلي في الجزائر					
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	موافق بشدة	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	46	3	0	6	19	18	التكرار
1,104	4,065	100,00%	6,52%	0,00%	13,04%	41,30%	39,13%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.
شكل رقم 41 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير ميثاق الأخلاقيات



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلبية المراجعين الداخليين بنسبة حوالي 81% توافق على وضع ميثاق أخلاقيات المراجع الداخلي في الجزائر، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي للعينة والمقدر ب 4,065؛ وهذا فعلا يؤكد رغبة المراجعين الداخليين في تنظيم هذه المهنة، ولعل أهم العناصر التي يتناولها ميثاق الأخلاقيات هو استقلالية المراجع الداخلي والتي لوحظ من خلال تحليل نتائج الأسئلة السابقة أنها لم تتحقق، إضافة إلى الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين من أجل الرقي بهذه المهنة، إضافة إلى عناصر أخرى كالتالي تناولها الميثاق الدولي لمبادئ مهنة المراجعة الداخلية كالتسرية والموضوعية.

2. معايير جزائرية للمراجعة الداخلية:

يبين الجدول رقم 41 توزيع عينة الدراسة حسب متغير معايير جزائرية للمراجعة الداخلية:

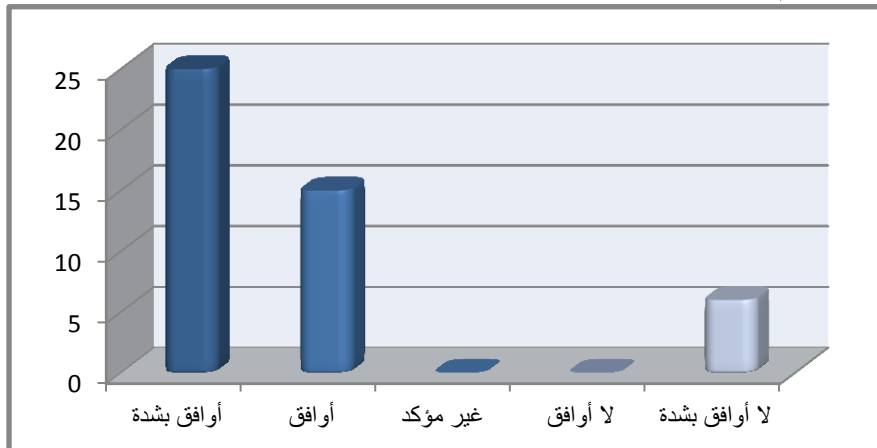
جدول رقم 41 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير معايير جزائرية للمراجعة الداخلية

المؤشرات الإحصائية		وضع معايير للمراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية.						
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	موافق بشدة	التكرار
4,152	1,694	46	6	0	0	15	25	
			13,04%	0,00%	0,00%	32,61%	54,35%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 42 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير معايير جزائرية للمراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

وضح الجدول رقم 41 أن أغلبية المراجعين الداخليين أي حوالي 87% يوافقون على وضع معايير للمراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية، وأكد هذا المتوسط الحسابي للعيينة والمقدر ب 4,152؛ تأكد هذه النتائج رغبة المراجعين الداخليين في تنظيم هذه المهنة في الجزائر علما منهم أن هذا سيساعد في تحقيق الأهداف المسطرة لها والتي أثبتت نتائج الأسئلة السابقة غيابها.

3. وضع قوانين لتنظيم المهنة:

يبين الجدول رقم 42 توزيع عينة الدراسة حسب متغير وضع قوانين صارمة لتنظيم هذه المهنة:

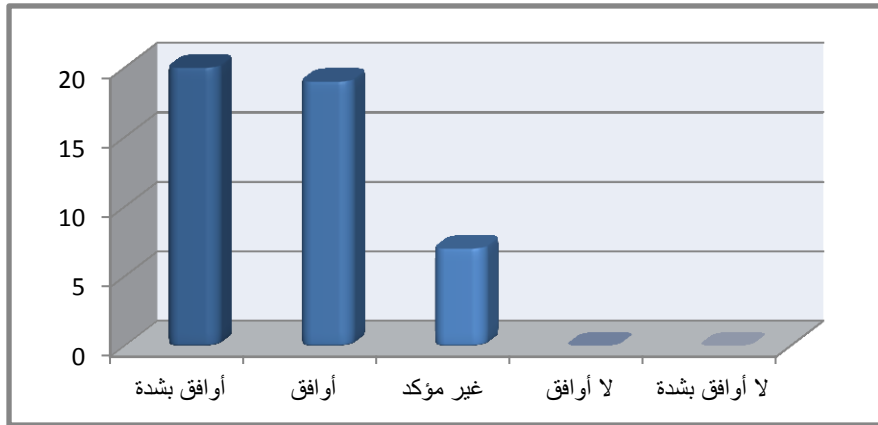
جدول رقم 42 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير وضع قوانين

المؤشرات الإحصائية		وضع قوانين صارمة لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر.					
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	التكرار
4,283	0,507	46	0	0	7	19	20
		100,00%	0,00%	0,00%	15,22%	41,30%	43,48%

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.

شكل رقم 43 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير وضع قوانين



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول السابق اتضح أن حوالي 86% من أفراد العينة يوافقون على وضع قوانين صارمة لتنظيم المهنة، وقدر المتوسط الحسابي للعيينة ب 4,283 وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة على وضع قوانين لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية؛ نسبة الموافقة في هذا السؤال كانت أكبر منها في السؤال السابق المتعلق بوضع معايير للمراجعة الداخلية، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أنه من المهم وضع معايير ولكن الأهم هو فرض قوانين لكي تجبر تنظيم هذه المهنة، هذا بسبب نقص الاهتمام بهذه الوظيفة رغم أهميتها حسب ما يراه المراجعون وتؤكدته النتائج السابقة.

4. إنشاء معهد لتدريب المراجعين الداخليين:

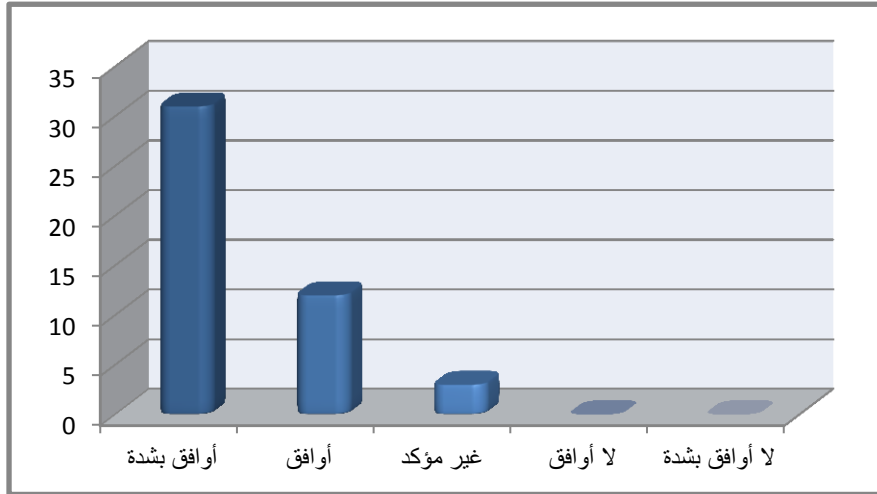
يبين الجدول رقم 43 توزيع عينة الدراسة حسب متغير إنشاء معهد لتدريب المراجعين:

جدول رقم 43 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير إنشاء معهد لتدريب المراجعين

المؤشرات الإحصائية		إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين مع إعطاء شهادات معترف بها دوليا أو الشراكة مع IIA					
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	التكرار
4,609	0,369	46	0	0	3	12	31
		100,00%	0,00%	0,00%	6,52%	26,09%	67,39%

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج SPSS)

ويمكن تمثيل هذا الجدول في الشكل البياني التالي من أجل إيضاحه أكثر.
شكل رقم 44 : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير إنشاء معهد لتدريب المراجعين



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على برنامج EXCEL)

من خلال الجدول السابق يلاحظ الرغبة الكبيرة لأفراد العينة في إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين مع إعطاء شهادات معترف بها دوليا أو الشراكة مع IIA، فقد قدرت نسبة الموافقة بـ 94% وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعينة المقدر بـ 4,609 فهو يؤكد أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على إنشاء هذا المعهد، والسبب واضح ويعود لنقص المعاهد المتخصصة في تدريب المراجعين الداخليين خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعايير المعترف بها دوليا في هذه المهنة.

إذا تم العودة لترتيب ما يجب القيام به أولا بهدف المساعدة في تطوير مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر وتنظيمها وكذا المساهمة في تنفيذ مفهوم الحوكمة في المؤسسات الجزائرية فنجد أنه يتوجب حسب رأي أفراد العينة:

1. إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين مع إعطاء شهادات معترف بها دوليا أو الشراكة مع IIA؛
2. وضع قوانين صارمة لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر؛
3. وضع معايير للمراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية؛
4. وضع ميثاق أخلاقيات المراجع الداخلي في الجزائر.

خلاصة الفصل

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المراجعة الداخلية، ومعرفة مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحكيم المؤسسات الجزائرية، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق استبيان وجه إلى المراجعين الداخليين الجزائريين، وقد تم تحليل نتائج هذا الاستبيان اعتمادا على الوسائل الإحصائية المناسبة والتي ساعدت على التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

• نتائج متنوعة:

- حوالي 25% من أفراد العينة تحصل على أقل من 20.000 دج شهرا وهذا ما لا يعد محفزا على الإطلاق للقيام بوظيفة كالمراجعة الداخلية، ويؤكد أن هذه الوظيفة لم تحظ بعد بالاهتمام مقابل الدور الذي تقوم به.
- تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية جديدة نسبيا في المؤسسات الجزائرية، فقد كانت موجودة في نصف مؤسسات العينة المدروسة قبل 5 سنوات لكنها لم تتجاوز 10 سنوات من إنشائها، أما باقي المؤسسات فقد أنشأت هذه الوظيفة في السنوات الخمس الأخيرة فقط.
- أغلبية المؤسسات الجزائرية تعتمد على أقل من 3 مراجعين داخليين؛ علما أنه تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين رقم الأعمال وعدد المراجعين الداخليين في المؤسسة، على عكس التغيير في عدد عمال المؤسسة فهو لا يؤثر في عدد المراجعين الداخليين.
- أغلب المؤسسات التي لها خلية للمراجعة الداخلية هي مؤسسات عمومية والسبب واضح كون أن المؤسسات العمومية الاقتصادية مجبرة على إنشاء خلية للمراجعة الداخلية؛ وأغلبها أيضا مؤسسات ذات أسهم، ويمكن اعتبار هذا عاديا كون المؤسسات ذات الأسهم هي الأكثر احتياجا لهذه الوظيفة من غيرها.

• فيما يخص الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين:

- غياب تخصص المراجعة الداخلية في طور التدرج، وكذا قلة معاهد التدريب المهني كان له تأثير على أداء المراجعين الداخليين.
- تنوع التخصصات العلمية للمراجعين الداخليين حتى أن من بينهم المهندسين، لكن الإشكال كون الذين لم يدرسوا المراجعة الداخلية لم يقوموا بالتدريب في هذا المجال، وهذا يطرح إشكالا في كيفية قيامهم بمهامهم.
- عدم وجود ولا مراجع داخلي عمل في إدارة المخاطر سابقا وهذا ربما لغياب هذه الوظيفة في المؤسسات الجزائرية؛ أما الغريب في النتائج المحصل عليها أنه هناك حوالي 20% من أفراد العينة تعتبر المراجعة الداخلية هي أول الوظائف لهم.

• فيما يخص استقلالية المراجع الداخلي:

- غياب الاستقلالية للمراجعين الداخليين من أفراد العينة المدروسة بسبب أن:
- أغلب مصالح المراجعة الداخلية مرتبطة وظيفيا بالإدارة العليا وهذا مخالف لمعايير الدولية للمراجعة الداخلية رقم 1110 الذي يضمن استقلالية المراجع الداخلي وذلك بارتباطه بالمستوى الذي يكفل أداء مسؤولياته، لا بد من ربطه بلجنة المراجعة إن وجدت أو ربطه مباشرة بمجلس الإدارة.
- أغلب رؤساء مصلحة المراجعة الداخلية يتم تعيينهم من طرف الإدارة العليا.
- أغلب أفراد العينة يتم تقييمهم من طرف الإدارة العليا؛ وهذا ما يؤكد أن مفهوم المراجعة الداخلية لا يزال تقليديا في الجزائر فلم يتأقلم بعد مع ما جاء به مفهوم حوكمة المؤسسات.

- أغلب المؤسسات ليس لها لجنة المراجعة، وهذا يعد محبطا جدا كون أن لجنة المراجعة أصبحت إجبارية في مختلف قوانين دول العالم (مثل SOX و Directive 2006/43/CE)، أما في الجزائر فهي ليست كذلك.

● فيما يخص علاقة المراجعة الداخلية بحوكمة المؤسسات:

- تعتبر الخطة السنوية للمراجعة الداخلية وميثاق المراجعة الداخلية الوثيقتين التي تعتمدهما أغلب مؤسسات العينة، ثم يليها دليل التدقيق الداخلي وإن كان بنسبة أقل؛ إلا أن الملاحظ عدم استعمال الوثائق الأخرى كوثيقة قواعد السلوك المهني وخرائط المخاطر للمراجعة الداخلية اللتان تعتبران من أولويات عمل المراجع الداخلي.

- أشارت حوالي 45% من أفراد العينة أنها تقوم بإعداد تقرير حول نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وإن كانت هذه النسبة تعد محتشمة مقارنة بإجبارية إعداد هذا التقرير في مختلف دول العالم (فرض عن طريق قوانين مثل SOX و LSF)؛ وقد أوضحت النتائج أن حماية الأصول والرقابة الداخلية المحاسبية والمالية هما العنصرين المتناولين في هذا التقرير اللذين اتفق عليهما كل المراجعين الداخليين لعينة الدراسة، تليهما الامتثال للتشريعات واللوائح والسياسات، أوضحت النتائج قلة المؤسسات التي اعتمدت عنصر تكوين وجدول أعمال أنشطة المجلس ولجانه - بهدف حوكمة المؤسسات -؛

أما الممضي في هذا التقرير في أغلب مؤسسات العينة هو مدير خلية المراجعة الداخلية، وهذا ما يؤكد غياب عقلية الإفصاح والبحث عن الشفافية في المؤسسات الجزائرية، لأن إمضاء تقرير من طرف رئيس مصلحة يدل على أن هذا التقرير موجه للإدارة العليا، بمعنى آخر الإدارة العليا هي المستفيد الوحيد من هذا التقرير، علما أنه في الواقع هناك عديد الأطراف المستفيدة منه على رأسها المستثمرين؛ ولأهمية هذا التقرير فمثلا في دول كفرنسا، بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية مجلس الإدارة هو المسؤول على إمضاءه من أجل إعطائه أهمية أكبر داخل المؤسسة ومصداقية أكبر خارجها.

- أغلب أفراد عينة الدراسة أشارت إلى غياب تنفيذ عملية إدارة المخاطر، وأنهم لا يقدمون تأكيد معقول بأن مخاطر المؤسسة تدار بكفاءة؛ هذه النتائج اتفقت مع ما تم الحصول عليه في النقطة المتعلقة بتوفر خرائط المخاطر للمراجعة الداخلية.

● فيما يخص علاقة المراجعة الداخلية بمختلف آليات حوكمة المؤسسات:

- أغلبية أفراد العينة توافق على أنها تقدم المعلومات للإدارة العليا لتساعدها في القيام بوظائفها، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ويبرش هذا بأن المراجعين الداخليين للعينة يقومون بواحدة من أهم مهامهم.

- إجمال العينة غير متأكدة من كونها تقدم معلومات ضرورية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة، وهذا ما يؤكد أن هذا الوظيفة في المؤسسة الجزائرية لم تنال الاهتمام الذي نالته في غيرها، نظرا إلى أن مجلس المراجعة ولجنة المراجعة في المؤسسات الأجنبية يعتمدان على هذه الوظيفة من أجل مراقبة أداء مؤسسته وإدارتها لمساعدته على اتخاذ القرار.

- أغلب أفراد العينة موافقة على أن المراجع الداخلي وافق على أنه يوفر المعلومات اللازمة للمراجع الخارجي ويساعد في تنفيذ عمله، كما أن المراجع الخارجي يلجأ للمراجع الداخلي في بعض إجراءات الرقابة الداخلية من أجل ضمان فعاليتها، وهو ما يؤكد العلاقة الموجودة بين المراجعين الداخليين والخارجيين، إضافة إلى أهمية هذه المهنة بالنسبة للمراجع الخارجي؛ وهو ما جعل أفراد العينة توافق على مساهمة المراجعة الخارجية في حوكمة المؤسسات
- أكد جل أفراد العينة المدروسة على مدى مساهمتهم في تقييم تفعيل نظام الرقابة الداخلية، ويعتبر هذا شيئاً إيجابياً كون المراجعين الداخليين يقومون بوحدة من أهم مقومات حوكمة المؤسسات الجيدة، رغم عدم إعداد تقرير خاص بهذا (نتيجة سابقة).

● فيما يخص أفاق تطبيق المراجعة الداخلية في الجزائر:

يهدف المساعدة في تطوير مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر وتنظيمها وكذا المساهمة في تنفيذ مفهوم الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، أيد جل أفراد العينة القيام بالعناصر التالية وإن كان بنسب مختلفة، والتي تم ترتيبها حسب الأولوية التي يراها المراجعون الداخليون لعينة الدراسة كما يلي:

1. إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين مع إعطاء شهادات معترف بها دولياً أو الشراكة مع IIA؛
2. وضع قوانين صارمة لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر؛
3. وضع معايير للمراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية؛
4. وضع ميثاق أخلاقيات المراجع الداخلي في الجزائر.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في ظل الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدة دول في العالم نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي والتي مست كبرى الشركات والمؤسسات الاقتصادية العالمية، كل ذلك كان من بين الأسباب الرئيسية التي دفعت المنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية إلى دعم المفهوم الجديد الذي عرف بحوكمة المؤسسات (Governance Corporate) والذي اعتبر كرد فعل تماشيا مع التغيرات المتسارعة في الاقتصاد العالمي، سعيا منها إلى تحسين وترقية أدائها.

من خلال النظريات الموضوعية من طرف الباحثين المختصين في مجال الحوكمة وحوكمة المؤسسات خاصة، تم التوصل إلى أن حوكمة المؤسسات تعتبر كنظام مكون من العديد من الآليات والوسائل والأدوات المتكاملة فيما بينها، سواء خارج المؤسسة كالمراجعة الخارجية والأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات، أو داخلها كمجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية. وهذه الأخيرة لها دور أساسي هو تخفيض عدم تناظر المعلومة بين المسيرين والمساهمين (و/أو الأطراف الأخرى) وهذا من خلال ضمان الصورة الصادقة للمعلومات المعلنة، وبهذا تعتبر المراجعة كعامل أساسي يساعد على اتخاذ القرار.

لذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات، باعتبارها واحدة من أهم ميكانيزماتها، ومن ثم إلقاء الضوء على واقع هذه العلاقة في المؤسسات الجزائرية. ومن أجل الإحاطة بجوانب هذه الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى فصول أربع.

خصص الفصل الأول لإلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات، الأهداف المرجوة من تطبيقها، الأطراف المؤثرة والمتأثرة بها، القواعد والمبادئ التي جاءت بها، وهذا نظرا لما لقيته الحوكمة من اهتمام كبير مؤخرا نتيجة الدور الكبير الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات مع حماية حقوق جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

ومع اختلاف تعاريف حوكمة المؤسسات هناك من اعتبرها مجموعة الآليات الساعية للحد من السلطات والتأثير على قرارات المدراء بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة؛ وتعددت هذه الآليات لكن أهمها تمثل في: مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الخارجية والداخلية.

ولقد شهد تطبيق حوكمة المؤسسات تطورا كبيرا في مختلف دول العالم بما فيها الجزائر التي أصدرت ميثاق حوكمة الشركات ساعية بذلك للحاق بركب الدول المتقدمة؛ وإن كان في تطبيق آليات حوكمة المؤسسات من النقائص ما يدفع المشرع الجزائري لتدارك الأمر، فمثلا لجان المراجعة لم تحظ بأي اهتمام لحد الآن، مجلس الإدارة لم تسن له قوانين خاصة به باستثناء الإرشادات التي قدمها الميثاق الجديد، أما وظيفة المراجعة الداخلية التي حظيت بمادة في القانون تجبر تطبيقها في المؤسسات العمومية الاقتصادية إلا أنه لم يتم تقديم منهجية للقيام بها ولا على الأقل الإشارة إلى تطبيق المعايير الدولية لمهنة المراجعة الداخلية؛ ولعل المراجعة الداخلية تعد استثناء، فهي لم تحظ بتشريعات تجبر تطبيقها في المؤسسات حول العالم على عكس بقية الميكانيزمات، لذا اهتم الفصلان الثاني والثالث بإلقاء الضوء على هذه الوظيفة وعلى أهميتها وعلاقتها بحوكمة المؤسسات.

الفصل الثاني تناول المراجعة بصفة عامة وركز على المراجعة الداخلية لما أصبح لها من أهمية في الواقع الاقتصادي، وهذا لما ظهر من حاجات متزايدة داخل المؤسسة وخارجها، فكانت هناك حاجة ملحة من داخل المؤسسة إلى تبني جو رقابي يحكم تسيير نشاطها بفعالية وكفاءة، تضمن به تحقيق أهدافها ومحاولة التقليل أقصى ما يمكن من الانحرافات التي من الممكن أن تظهر عند ممارسة الأنشطة.

وعليه تناول هذا الفصل أهمية المراجعة الداخلية وأهدافها؛ كما عرض المعايير والمبادئ المنظمة لهذه المهنة، بدءا بعرض مبادئ أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية ثم عرض المعايير الدولية للممارسة المهنية.

الفصل الثالث لإظهار علاقة المراجعة الداخلية مع حوكمة المؤسسات وميكانيزماتها. فتناول تأثير المراجعة الداخلية على حوكمة المؤسسات وتأثرها بها، كما تطرق لعلاقة المراجعة الداخلية مع ميكانيزمات حوكمة المؤسسات، فلقد وجدت علاقة وثيقة بين المراجعة الداخلية ومختلف آليات حوكمة المؤسسات كمجلس الإدارة الذي يعتبر المراجعة الداخلية وظيفة لا غنى عنها من أجل الحصول على صورة واضحة لما يدور داخل المؤسسة؛ وبالنسبة للمراجعة الخارجية فإن علاقتها مع المراجعة الداخلية علاقة تكاملية، كون أن المراجع الخارجي يمكنه الاعتماد على تقارير المراجع الداخلي من أجل القيام بمهامه، وهذا باعتبار المراجع الداخلي أدري بحال المؤسسة.

أما علاقة المراجعة الداخلية مع لجان المراجعة فتتركز في توفير هذه الأخيرة لاستقلالية المراجع الداخلي من أجل القيام بمهامه، وتعد الاستقلالية أهم شيء يجب أن يتوفر للمراجع الداخلي.

إضافة إلى التأثير الكبير الموجود بين المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات وميكانيزماتها، فإن حوكمة المؤسسات ساهمت بشكل كبير أيضا في تطوير هذه المهنة وإعطائها الاهتمام اللازم، فتطور تعريف، أهداف ومعايير مهنة المراجعة الداخلية في الفترة الأخيرة خير دليل على ذلك.

الفصل الرابع فتضمن دراسة تهدف لمعرفة مدى تطبيق المراجعة الداخلية، ومعرفة مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحكيم المؤسسات الجزائرية، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق استبيان وجه إلى عينة من المراجعين الداخليين الجزائريين، وقد تم تحليل نتائج هذا الاستبيان اعتمادا على الوسائل الإحصائية المناسبة والتي ساعدت للتوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- عدم توفر استقلالية المراجع الداخلي؛ بما أن تعيينه، ارتباطه الوظيفي وتقييمه يتم من طرف الإدارة العليا وليس : لا لجنة المراجعة ولا مجلس الإدارة، وهذا ما سيؤثر على أداء هذه المهنة وبطبيعة الحال على نتائجها.
- عدم اهتمام المسؤولين في المؤسسة بهذه الوظيفة؛ بما أن أغلب المؤسسات التي بها خلية للمراجعة الداخلية هي مؤسسات عمومية اقتصادية مفروض عليها قانونيا تبني هذه الخلية؛ إضافة إلى الأجر المنخفض الذي يتقاضاه المراجع الداخلي، توظيف عديمي الخبرة، غياب المؤهلات المهنية لبعض المراجعين الداخليين بالرغم من أن تكوينهم الأكاديمي ليس في مجال المراجعة الداخلية.
- الاعتماد إلا على وثيقتين هما الخطة السنوية للمراجعة الداخلية وميثاق المراجعة الداخلية من طرف كل المراجعين الداخليين، ثم يليها دليل للتدقيق الداخلي وإن كان بنسبة أقل؛ وعدم استعمال وثيقة قواعد السلوك المهني وخرائط المخاطر للمراجعة الداخلية اللتان تعتبران من أولويات عمل المراجع الداخلي.

- غياب تنفيذ عملية إدارة المخاطر، وغياب تأكيد معقول من طرف المراجع الداخلي بأن مخاطر المؤسسة تدار بكفاءة.
- حوالي نصف أفراد العينة يقومون بإعداد تقرير حول نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وإن كانت هذه النسبة تعد محتشمة مقارنة بإجبارية إعداد هذا التقرير في مختلف دول العالم (فرض عن طريق قوانين مثل SOX و LSF).
- تأكيد وجود علاقة إيجابية بين المراجعة الداخلية مع كل من الإدارة العليا والمراجع الخارجي باعتبارهما اليتين من آليات المساهمة في تفعيل الحوكمة؛ في حين عدم تأكيد إجمال أفراد العينة من كونهم يقدمون معلومات ضرورية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة.
- تأكيد مدى مساهمة المراجعين الداخليين في تقييم تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الجزائرية.

وبهذا يمكن الإجابة على الفرضيات التي تم طرحها سابقا:

ف1: تحتل مبادئ حوكمة المؤسسات وممارساتها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن، خاصة بعد الأزمات المالية الأخيرة.

في الدراسة النظرية اتضح أنه أصبح لمبادئ حوكمة المؤسسات وممارساتها أهمية كبيرة مؤخرا، وخير دليل هو تطبيق مختلف الدول لحوكمة المؤسسات عن طريق سن قوانين وإرشادات تسعى لتساعد المؤسسات في ترشيد التسيير فيها؛ ولقد لحقت الجزائر أيضا بركب هذه الدول حيث أصدرت سنة 2009 ميثاق حوكمة المؤسسات كخطوة لتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الجزائرية.

ف2: تطورت المراجعة الداخلية تطورا كبيرا وخاصة فيما يخص المعايير المهنية الخاصة بها والتي أثرت على جودة أدائها، وكذا درجة الاعتماد عليها.

أظهرت الدراسة النظرية مقارنة بين ما كانت عليه المراجعة الداخلية وما أصبحت عليه فقد تغيرت خدماتها، أنشطتها، أهدافها، وسائلها، تبعيتها وبالتالي حيادها، وجل الفضل يرجع إلى تطور مفهوم حوكمة المؤسسات وتأثيره عليها؛ فلقد أصبحت هذه الوظيفة جد منظمة بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير الدولية للممارسة المهنية التي يعدها معهد المراجعين الداخليين.

ف3: للمراجعة الداخلية دور في تطبيق الحوكمة من خلال تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، بالإضافة إلى علاقتها التعاونية مع مختلف أطراف حوكمة المؤسسات.

أكد الفصل الثالث تأثير المراجعة الداخلية على حوكمة المؤسسات وتأثيرها بها، كما تطرق لعلاقة المراجعة الداخلية مع ميكانزمات حوكمة المؤسسات، فلقد وجدت علاقة وثيقة بين المراجعة الداخلية ومختلف آليات حوكمة المؤسسات كمجلس الإدارة الذي يعتبر المراجعة الداخلية وظيفتها لا غنى عنها من أجل الحصول على صورة واضحة لما يدور داخل المؤسسة؛ وبالنسبة للمراجعة الخارجية فإن علاقتها مع المراجعة الداخلية علاقة تكاملية، كون أن المراجع الخارجي يمكنه الاعتماد على تقارير المراجع الداخلي من أجل القيام بمهامه، وهذا باعتبار المراجع الداخلي أدري بحال المؤسسة.

أما علاقة المراجعة الداخلية مع لجان المراجعة فتتركز في توفير هذه الأخيرة لاستقلالية المراجع الداخلي من أجل القيام بمهامه، وتعد الاستقلالية أهم شيء يجب أن يتوفر للمراجع الداخلي.

ف4: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات الجزائرية.

فيما يخص هذه الفرضية فإن الجانب النظري للدراسة أكد وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات، إلا أن تحليل نتائج عينة الدراسة أظهر عدم تطبيق المراجعة الداخلية كما تتطلبه هذه الوظيفة في مؤسسات العينة، والنتائج أيضا أكدت غياب تطبيق مفهوم الحوكمة في هذه المؤسسات الجزائرية، وهو ما يؤكد وجود علاقة بين تطبيق المراجعة الداخلية وتفعيل الحوكمة والتي تشير إلى أن غياب تطبيق المراجعة الداخلية سيؤثر في تفعيل الحوكمة سلبا.

ومن هنا يمكن الإجابة على الفرضية الرئيسية وهو أنه فعلا للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، من خلال مساهمتها في تخفيض مشكل عدم التماثل في المعلومات فيما بين المساهمين والمسيرين.

وكتوصيات يمكن تقديمها، تم الاعتماد على الآراء المحصل عليها من الاستبيان:

بهدف المساعدة في تطوير مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر وتنظيمها وكذا المساهمة في تنفيذ مفهوم الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، أيد جل أفراد العينة القيام بالعناصر التالية وإن كان بنسب مختلفة، والتي تم ترتيبها حسب الأولوية التي يراها المراجعون الداخليون لعينة الدراسة كما يلي:

1. إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين مع إعطاء شهادات معترف بها دوليا أو الشراكة مع IIA.
2. وضع قوانين صارمة لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر؛ ويمكن سن قوانين من أجل معالجة السلبيات التي تم التطرق إليها في التحاليل السابقة، خاصة استقلالية وكفاءة المراجعين الداخليين.
3. وضع معايير للمراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية.
4. وضع ميثاق أخلاقيات المراجع الداخلي في الجزائر.

أفاق البحث:

كانت لهذه الدراسة العديد من الحدود والعوائق ولعل أهمها صغر عينة الدراسة والمقدرة ب 46 مراجع داخلي، إضافة إلى تركيز البحث على أسئلة معينة ومحدودة من أجل المحافظة على قابلية الإجابة على الاستبيان، وعلية يمكن اقتراح:

- القيام بدراسة أشمل ويحبذ لو تكون منظمة من طرف هيئة أو منظمة لتسهيل جمع المعلومات؛
- طرح أسئلة متخصصة من أجل دراسة علاقة المراجعة مع آلية واحدة فقط من آليات حوكمة المؤسسات مما يسمح لمعرفة تفاصيل العلاقة.

ومن خلال القيام بهذا البحث تبين لنا بعض المواضيع التي من الممكن أن تكون دراسة في المستقبل:

- مكانة مجلس الإدارة في المؤسسة الجزائرية، وعلاقته مع مختلف آليات الحوكمة.
- تنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- إبراهيم السيد المليجي، دراسة واختيار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009.
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- العمرات . أ . ص، المراجعة الداخلية – الإطار النظري و المحتوى السلوكي ، عمان ، 1990.
- أمين السيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- أمين السيد احمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- جوناتان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005.
- حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
- خالد أمين، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل، الأردن، 1998.
- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، 1999.
- سامي مجدي محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة ميدانية في شركات التأمين، جامعة طنطا، 2007.
- سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، المجلد رقم 45، جانفي 2008.
- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات – المفاهيم، المبادئ، التجارب، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية، لدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، كلية التجارة-الإسكندرية، 2007.
- على شريف، على عبد الهادي مسلم، محمد سعيد سلطان، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- فتحي رزق السوافري، سمير محمد كامل، محمود مراد مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- كاترين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمه سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، الطبعة 3، واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
- كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، الدار الجامعية، بيروت، 2001.
- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- محمد السيد سرايا، عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- محمد أمين، المراجعة الداخلية، مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية، مارس 2001.
- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية : المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

- Benoit Pigé, Audit et contrôle interne, 2eme éditions EMS, Paris, 2004
- Collins L. & Valin G., Audit et Contrôle Interne: Principes, Objectifs et Pratiques, éd-DALLOZ, Paris 1997.
- Collins L. & Valin G., L'Audit et Le Contrôle Interne, éd-DALLOZ, Paris 1994.
- Guy Bendult Keravel, Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, éd-Comptable Moleshebes, Paris 1990.
- Hamini Allal, le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable, OPU, 2003.
- Hélène Ploix, Gouvernance d'entreprise pour tous, dirigeant, administrateurs et investisseurs, Collection HEC, Paris, 2006.
- Igalens Jacques, Point, Vers une nouvelle gouvernance des entreprises- l'entreprise face a ses parties prenantes, DUNOD, paris, 2009.
- Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Paris, 2010.
- Lionnel C. et Gerrard. V., Audit et Contrôle Interne, Aspects Financiers, Opérationnels et Stratégiques, 4ème édition, 1992.
- Mathien Jo. Ann, Agency Frame Work, Babson College, 1997.
- Smith A., La richesse des Nations, Editions Garnier Flammarion, 1991.
- Taylor and Glezen, The Philosophy Of Evidence Gathering, Auditing Integrated Concepts and Process, 1994, Sixth Editing,

ثانيا: المقالات

- البدرى مسعود عبد الحفيظ، المعايير التي تحكم أداء المراجعة الداخلية في الشركات الصناعية بمدينة بنغازي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، مجلد 22-23، جامعة قاريونس، ليبيا 2005.
- العمري أحمد محمد، وعبد المغني فضل عبد الفتاح، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث، 2006.
- النواس رافد عبيد، اثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - نموذج مقترح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 14، العدد 50، 2000.
- بن عيشي بشير، دبله فاتح، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومات المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر).
- حسان بن صالح المعتاز، أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة إنرون (Enron)» والدروس المستفادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد رقم: 22، العدد الأول، 2008.
- خليل محمد احمد إبراهيم، دور الحاكمية المؤسسية في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية، دراسة نظرية تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، العدد الأول، 2005.
- ظاهر شاهر القشي، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، الأردن، 2005، المجلد 25، العدد 2.
- ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 10، العدد 1، 2006.
- عقاري مصطفى، التقارير المالية لمن، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 19، 2002.
- سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، المجلد رقم 45، جانفي 2008.
- عماد الحانوتي، أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش، نشرة إلكترونية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، أيار 2002.
- عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 2008.
- متولي سامي وهبه، تقويم مدى الاعتماد على المراجعة الداخلية لأغراض التخطيط للمراجعة الخارجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1993.
- محمد أمال إبراهيم، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة بنها، 2005.
- نعيم دهمش وظاهر شاهر القشي، الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها، المجلة العربية للإدارة، الأردن: أيار 2004، المجلد 23، العدد 4.
- Alexanre.H et Paquerot.M, Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, Finance Contrôle Stratégie, Vol.3, N° 2, juin 2000.
- American Accounting Association. Report of the committee on basic auditing concepts, The accounting review (supplement to vol. XLVII, 1972).

- Bushman, Robert & others, **Financial Accounting Information, Organizational complexity & Corporate Governance Systems**, Journal of Accounting & Economics, Vol 37, 2004.
- Charreaux, G., **Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits**, Economica, Paris 1997
- Colin Mayer, **Corporate Governance Competition and Performance**, Journal of Law and Society, Vol. 24, No. 1, (Mar., 1997), pp.152-176.
- Eustache Ebondo wa Manzila, **Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques**, Ecole de Management, Euromed Marseille, Cahier de Recherche N°17- 2007.
- Finet, A. et autres, **Gouvernement d'entreprise: Aspects managériaux**, Comptables et financiers, De Boeck Université, 2005.
- Jensen, MC. et Meckling, W., **Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure**, Journal of Financial Economics, Vol. 19, 1976.
- John C. Coates IV, **the Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act, The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 21, No. 1 (Winter, 2007), pp. 91-116.
- Kopeikina, Luda, **The Elements of Aclear Decision**, Mitsloan - Management Review, Vol 47, 2006.
- KPMG Audit Commette Institut, **Exemple de charte du comité d'audit**, Xerox Global Services, 2006.
- Louis Vauris, **Actualité le Comite d'Audit**, *Revue Française de l'Audit Interne*, paris, N° 137, 1997.
- Padilla Alexander, **Agency Theory, Evolution and Austrian Economics**, The Metropolitan State College of Denver, Department of Economics, 2006.
- Shleifer et vishny, **Management entrenchment: the case of manager specific investments**, Journal of financial economis.
- Whittington G., **Corporate governance and the regulation of financialreporting**, Accounting and Business Research, vol. 23, n° 91A, 1993.
- Jean Tirole, **Corporate Governance**, Econometrica, Vol 69, N° 1, Jan 2001.

ثالثا: المداخلات

- إبراهيم محمد عبد الفتاح، **نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية**، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- أحمد مخلوف، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 20 و 21 أكتوبر، 2009.
- الوردات خلف عبد الله، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005.
- شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 28-29 أكتوبر 2009.

- صفاء أحمد العاني و محمد عبد الله العزاوي، التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة المنظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 مارس 2009.
- عشاوي، محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق . الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005.
- كمال بوعظم وزايد عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 18/ 19 أكتوبر 2009، جامعة عنابة، الجزائر.
- ميخائيل اشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
- محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.
- David Carassus et Nathalie Gardes, Audit Légal et Gouvernance d'Entreprise: Une lecture théorique de leurs relations, Conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, Bordeaux, 29-30 septembre 2005.
- 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.

رابعاً: إصدارات الهيئات المتخصصة

- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مشروع معايير المراجعة الداخلية السعودية وقواعد السلوك المهني، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004.
- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالجمهورية مصر العربية، مارس 2011.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات القضايا والتحديات، مارس 2009.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة، 2004.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.

- AMF, Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence, 2007.
- Association Française des Entreprises Privées, Code De Gouvernement D'entreprise Des Sociétés Cotées.
- COSO, Internal control – Integrated Framework, 2011.
- IFACI (Coopers & Lybrand), La Nouvelle Pratique du Contrôle Interne, éd-d'Organisation, Paris, 1996.
- IIA, New Governance Rules Require Internal Auditing, Ton at the Top, Issue 21, February 2004.

- ISO, Risk management - Principles and guidelines on implementation, Switzerland, 2008.
- OECD, Principles of Corporate Governance, Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service, 2004.
- IIA, Code Of Ethics.
- IIA, IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management, USA: January 2009.
- IIA, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.
- IIA, Prise de Position de L’IIA Sur Les Ressources De L’Audite Interne.
- The Institute Of Risk Management, A Risk Management Standards, London: Airmic Publishing, 2002.
- Treasury Board of Canada Secretariat, The Report of the Independent Blue Ribbon Panel on Grant and Contribution Programs, December 2006.

خامسا: المذكرات

- محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، مذكرة ماجستير جامعة غزة الإسلامية، 2007.
- بوشدوب طلال محمد الخميني، المراجعة الداخلية للإجراءات التنظيمية والمحاسبية للقروض الاستهلاكية على مستوى بنك التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، المدرسة العليا للتجارة، 2007.
- أمينة فداق، تأثير هياكل حوكمة المؤسسات على جودة المراجعة الخارجية دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، المدرسة العليا للتجارة، 2011.
- قمان عمر، مدى مساهمة المراجعة المالية في الشفافية والإفصاح لغرض حوكمة المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، المدرسة العليا للتجارة، 2012.

- Makram CHEMANGUI, Conceptualisation et validation d’une echelle de mesure de la qualite des travaux d’audit externe et interne, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, l’Université de Franche-Comté, 2004.

سادسا: القوانين

- القانون 10-01 المؤرخ في 16 رجب 1431 الموافق ل 29 يونيو 2010 ويتعلق بمهن الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية رقم 42 الصادرة ب 11 يوليو سنة 2010.
- قانون 90-11 الصادر سنة 1990 والمتعلق بالنقد والعرض.
- تعليمية رقم 94-74 الصادر سنة 1994 لاعتماد تعليمية بازل المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر.

• المادة 40 من القانون 01-88 الصادر في 1988 المتعلق بالمراجعة الداخلية.

- Association Française des Entreprises Privées, **Code De Gouvernement D'entreprise Des Sociétés Cotées**, 2010.
- **Article 41, Directive 2006/43/CE**.
- Financial Reporting Council, **The UK Corporate Governance Code**, 2012, p 4.
- **La Commission Corporate Governance, Le Code Belge De Gouvernance D'entreprise**, 2009.
- **Sarbanes-Oxley Act (SOX)**, 2002, Public Law No. 107-204, Washington, DC: GPO.

سابعا: مواقع الإنترنت

- <http://www.theiia.org/>
- <http://www.algeriacorporategovernance.org/>
- <http://www.aicpa.org/>
- <http://www.amf-france.org/>
- <http://www.cica.ca/>
- <http://www.coso.org/>
- <http://www.ifaci.com/>
- <http://www.iso.org/iso/home.html>
- <http://www.oecd.org/>

الملاحق

الملحق رقم 1: الارتباط بين القانون الأوروبي، القانون الوطني وقوانين حوكمة المؤسسات الأوروبية

Corporate governance topic	EU level	National level	
		Legislation	Code
Composition and functioning of boards	Recommendation 2005/162/EC	***	**
Independence of board members	Recommendation 2005/162/EC	*	***
Audit committees	Directive 2006/43/EC	***	***
Remuneration and nomination committees	Recommendation 2004/913/EC Recommendation 2009/385/EC		***
Executive remuneration	Recommendation 2004/913/EC Recommendation 2009/385/EC	**	**
Internal control and risk management	Directive 2006/43/EC Directive 2006/46/EC	*	*
Statutory audit	Directive 84/253/EEC Directive 2003/51/EC Directive 2006/43/EC Directive 2006/46/EC Directive 2008/30/EC Recommendation 2008/473/EC Recommendation 2008/362/EC Decision 2008/627/EC	***	*
Shareholder rights		***	*
Procedural shareholder rights	Directive 2007/36/EC	**	*
Shareholder responsibilities		*	*

* Low level of regulation; ** Medium level of regulation; *** Extensive level of regulation

Source : RiskMetrics Group, Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States, 2009, p 54.

Ecole Supérieure de Commerce

Ce questionnaire sera exploité dans le cadre d'un mémoire de magistère portant sur le positionnement de la fonction d'audit interne dans le processus de la gouvernance des entreprises Algériennes. Nous vous prions de bien vouloir nous aider à la réalisation de ce projet en acceptant de nous renseigner.

Nous vous remercions d'avance de votre collaboration.

Nous tenons à vous signaler, que toute information mentionnée ne sera utilisée que dans le cadre de la recherche, et ne sera ni diffusée ni divulguée.

Veuillez cocher la réponse qui convient.

I – ENQUETE SUR LE METIER DE L'AUDIT INTERNE

1.1. Profil

Sexe :

Homme Femme

Âge :

Moins de 30 ans Entre 30 et 45 ans
Entre 46 et 60 ans Plus de 61 ans

Cursus :

Audit interne	<input type="checkbox"/>	Comptabilité	<input type="checkbox"/>
Economie	<input type="checkbox"/>	Finance	<input type="checkbox"/>
Scientifique (Ingeniere)	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

Le niveau de formation :

Baccalauréat	<input type="checkbox"/>	Certificat technique	<input type="checkbox"/>
Licence / Ingeniere	<input type="checkbox"/>	Magister / Master	<input type="checkbox"/>
Doctorat / Phd	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

Qualification professionnelle :

Diplôme obtenu en Audit interne
Diplôme de fin de stage d'expert comptable ou de commissaire aux comptes

Titre de la fonction :

Auditeur interne
Directeur de mission
Directeur de l'audit interne

Ancienneté : Expérience

Moins de 2 ans	<input type="checkbox"/>	De 2 à 5 ans	<input type="checkbox"/>
De 6 à 10 ans	<input type="checkbox"/>	De 11 à 15 ans	<input type="checkbox"/>
16 ans et plus	<input type="checkbox"/>		

Fonctions antérieures

Audit interne	<input type="checkbox"/>	Fonction comptable et financière	<input type="checkbox"/>
Risk management	<input type="checkbox"/>	Audit externe	<input type="checkbox"/>
Métier opérationnel	<input type="checkbox"/>	Aucune	<input type="checkbox"/>

Rémunération annuelle brute des auditeurs internes

Moins de 240 KDA	<input type="checkbox"/>	Entre 240 et 420 KDA	<input type="checkbox"/>
Entre 420 et 600 KDA	<input type="checkbox"/>	Entre 600 et 780 KDA	<input type="checkbox"/>
Entre 780 et 960 KDA	<input type="checkbox"/>	Plus de 960 KDA	<input type="checkbox"/>

1.2. Entreprise :**Type d'entreprise :**

Public Privé

Statut d'entreprise :

SPA SARL EURL SNC Autre

Secteur d'activité :

Secteur public	<input type="checkbox"/>	Industrie	<input type="checkbox"/>
Commerce et services	<input type="checkbox"/>	Banque et Assurance	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>		

Nombre de salariés :

< 50	<input type="checkbox"/>	50 à 100	<input type="checkbox"/>	100 à 200	<input type="checkbox"/>
200 à 500	<input type="checkbox"/>	500 à 1000	<input type="checkbox"/>	Plus de 1000	<input type="checkbox"/>

Chiffre d'affaires (en DA):

NSP	<input type="checkbox"/>	< 50 millions	<input type="checkbox"/>
50 à 100 millions	<input type="checkbox"/>	100 millions à 500 millions	<input type="checkbox"/>
500 à 1 milliard	<input type="checkbox"/>	Plus de 1 milliards	<input type="checkbox"/>

1.3. Service d'audit interne :**Ancienneté du service**

<5 ans 5 à 10 ans 10 à 20 ans > 20 ans

Taille du service

Moins de 3 Entre 4 et 6 Entre 6 et 10 Plus de 10

II – AUDIT INTERNE ET GOUVERNANCE**2.1. La gouvernance de l'audit interne****Les documents relatifs à la gouvernance**

- Charte de l'audit interne
- Plan annuel d'audit interne
- Règles de déontologie / code de déontologie

- Cartographie des risques de l'audit interne (visant à déterminer les domaines à auditer)
- Manuel de l'audit interne / lignes de conduite
- Plan stratégique à long terme pour l'organisation
- Charte du comité d'audit
- Charte du Conseil / du comité de surveillance
- Plan d'audit à long terme (plus d'un an)
- Code de gouvernement d'entreprise
- Stratégie de l'audit interne
- Mandat de l'audit interne

Rattachement de la fonction d'audit interne aux organes de gouvernance

- Directeur général / Président directeur général / Directeur
- Comité d'audit ou équivalent
- Directeur financier / Directeur financier adjoint
- Responsable de la gestion des risques ou équivalent
- Responsable des opérations
- Autres

La nomination du directeur de l'audit interne

- Le Conseil / le comité de surveillance
- Le président du Conseil / du comité de surveillance
- Le comité d'audit / le Président du comité d'audit
- Le directeur général / le président directeur général / le directeur
- Le directeur financier / le directeur financier adjoint
- Le responsable des opérations
- Autres

2.2. Evaluation de la performance de l'audit interne

Existence de l'évaluation

Oui Non

Si Oui; Qui est l'acteur qui évalue la performance de l'audit interne?

- La direction générale
- Le comité d'audit / le président du comité d'audit
- Votre superviseur
- Vous-même
- L'audité / le client
- Le Conseil / le comité de surveillance
- Le président du Conseil / du comité de surveillance
- Vos pairs
- Vos subordonnés
- Vos résultats ne sont pas évalués

2.3. Les relations avec le comité d'audit

Existence d'un comité d'audit

Oui Non

Si Oui; Combien de fois les auditeurs internes sont invités aux réunions du comité d'audit?

Aucune 1-2 réunions 3-5 réunions
 5-10 réunions 11 réunions et plus

2.4. Le rapport sur le contrôle interne

Existence d'un rapport sur le contrôle interne Oui Non

Si Oui; Quel sont les thèmes du rapport sur le contrôle interne?

- Protection des actifs
 Efficacité et efficacité des opérations
 Contrôles internes comptables et financiers
 Gouvernement d'entreprise – composition et ordre du jour des activités du Conseil et de ses comités
 Conformité à la législation, à la réglementation et aux politiques
 Fiabilité et intégrité de l'information financière et de l'information opérationnelle
 Rôle de l'audit interne dans le dispositif de contrôle interne

Si Oui; Qui signe le rapport sur le contrôle interne?

- Le président du Conseil
 Le directeur général/le président directeur général/le directeur
 Le responsable de l'audit interne
 Le directeur financier/le directeur financier adjoint
 Le président du comité d'audit
 L'auditeur externe
 Le chef du service juridique/le conseil juridique
 Autres

Audit interne et la gestion des risques

- Il y a une mise en place d'un processus de management des risques
 L'affirmation raisonnable de l'auditeur interne que les risques de l'entreprise se gèrent d'une façon efficace

	Fortement d'accord	D'accord	Incertain	Désaccord	Fortement désaccord
Dans votre entreprise, pensez vous que l'audit interne joue un rôle prééminent concernant:					
La fourniture des informations à la direction suprême qui lui permettent de procéder à la planification, l'organisation, l'orientation et au contrôle					
La fourniture des informations nécessaires au conseil d'administration et au comité d'audit					
La relation avec le comité d'audit comme élément contributeur à la création de la valeur dans le processus de gouvernance					
Donner des informations nécessaires à l'auditeur externe et l'aider à exercer son travail avec professionnalisme					

L'auditeur externe peut recourir à l'auditeur interne en matière de certaines procédures de contrôle interne pour pouvoir s'assurer de son efficacité					
La relation avec l'audit externe comme élément contributeur à la création de la valeur dans le processus de gouvernance					
L'évaluation de l'efficacité du processus de contrôle interne					
A votre avis les éléments suivants aideront-ils à l'application de la gouvernance des entreprises en Algérie?					
Mettre en œuvre la charte de la déontologie de l'auditeur interne en Algérie					
La mise en place des normes algériennes pour l'audit interne qui soient compatibles avec les normes internationales					
Promulguer des lois strictes pour organiser la profession d'audit interne					
La création d'un institut pour la formation des auditeurs internes qui délivre des diplômes reconnus au niveau international, ou le partenariat avec (IIA)					