

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: محاسبة وتدقيق

دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية
دراسة حالة مجمع صيدال - فرع فرمال -

من طرف

خليفة أحمد

أمام اللجنة المشكلة من:

| | | | |
|----------------|---------------|----------------------|-------------|
| رئيساً | جامعة البليدة | أستاذ التعليم العالي | ناصر مراد |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة البليدة | أستاذ محاضر - أ - | عمورة جمال |
| عضواً مناقشاً | جامعة البليدة | أستاذ محاضر - أ - | لسلوس مبارك |
| عضواً مناقشاً | جامعة البليدة | أستاذ مساعد - أ - | طالبي محمد |

البليدة: أكتوبر 2010

شكر

أولاً أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني إلى انجاز هذا العمل.
ثم أتوجه بالشكر الجزيل وخالص العرفان إلى الأستاذ الفاضل "عمورة جمال" على تتبعه لهذا العمل بإرشاداته ونصائحه القيمة، كما أتوجه بالشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تقبلهم لمناقشة هذه المذكرة ، كما أشكر جميع عمال مجمع صيدال (وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة)، وعلى رأسهم السيد المدير المالي.
دون أن أنسى كل من زودني ولو بكلمة لإثراء هذا البحث.

الطالب: خليفة أحمد

إهداء

إلى الوالدين الكريمين وإلى الجد والجدة العزيزين.

إلى إخوتي: ميلود، صالح، حسين، وكل أخواتي وأزواجهن،

إلى جميع أهلي خاصة أعمامي وزوجاتهم وأولادهم.

إلى زوييدة، هديل، صارة.

إلى كل الأصدقاء

طبيب، عبد الرحمن، مزيان، أبوجرة.

إلى زملاء الدراسة من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي خاصة طلبة الماجستير دفعة 2008.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل.

الطالب: خليفة أحمد

قائمة المختصرات

| | |
|-------|--|
| AICPA | American Institute of certified Public Accountants |
| COSO | The Committee Of Sponsoring Organization |
| OECD | Organization For Economic Co-Operation And Devlopment |
| IIA | Institute Of Internal Auditors |
| IAS | International Accounting Standards |
| IFC | International Finance Corporation |
| GCGF | Global Corporate Governanve Forum |
| IFRS | International Financial Roporting Standards |
| NYSE | New York Stock Exchange |
| CICA | The Canadian Institute of Chartered Accountants |
| SEC | Security Exchange Committee |
| NYSE | New Yourk Security Exchange |

ملخص

تعتبر المراجعة بمفهومها الحديث أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث تعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية والمالية والتشغيلية، الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية، تلعب دورا مهما في مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤوليتها المختلفة.

في ظل التطورات الراهنة والمليئة بالفرص والتحديات، وفي ظل الأشكال المختلفة للمؤسسات وتنوعها وعلى إختلاف أحجامها، زادت حاجة المؤسسة إلى إعتقاد وظيفة المراجعة الداخلية، تتوفر فيها مجموعة من المعايير المؤهلة، هذه الوظيفة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة، فأصبحت المراجعة الداخلية أداة في يد المؤسسة تستعملها في الكشف عن مواطن الاختلال، وتحديد نقاط القوة، وتنبيه إدارة المؤسسة بما قد تواجهه من أخطار وما يتاح أمامها من فرص.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية من العمليات الأساسية التي يقوم بها جميع من هم في المؤسسة، بما يخدم أهدافها المسطرة، إلا أن الإقبال على إتخاذ قرارات ما مهما كان صنفها (إستراتيجية، تكتيكية، تنفيذية)، يحتاج إلى الإعتقاد على معلومات مؤهلة لذلك، هذا الأمر جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات، فيستعان بها من أجل دعم وتفعيل هذه القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

على ضوء كل ما سبق، قام مجمع صيدال هو الآخر باعتماد وظيفة المراجعة الداخلية، تساعد على التحكم في إدارة هذا المجمع بشيء من الفعالية والكفاءة، فيسعى المجمع دائما إلى تبني أنظمة رقابية تؤهله إلى تحقيق أهدافه الإستراتيجية، فكان بذلك للمراجعة الداخلية دورا كبيرا في عملية صنع القرارات بمختلف أنواعها وأساليبها في المجمع، الأمر الذي جعله يحقق نتائج متلاحقة، إلا أن ذلك لا يفي بوجود نقائص يجب على المجمع العمل على تداركها، بحيث أنه لا تزال وظيفة المراجعة الداخلية بالمجمع مطبقة بصورة غير مكتملة من حيث الموارد المادية والبشرية والتقنية.

قائمة الأشكال

| الصفحة | الرقم |
|--------|-------|
| 26 | 1 |
| 33 | 2 |
| 36 | 3 |
| 71 | 4 |
| 81 | 5 |
| 116 | 6 |
| 117 | 7 |
| 123 | 8 |
| 138 | 9 |
| 144 | 10 |
| 151 | 11 |
| 152 | 12 |
| 154 | 13 |
| 169 | 14 |
| 170 | 15 |
| 171 | 16 |
| 171 | 17 |

قائمة الجداول

| الصفحة | الرقم |
|--------|-------|
| 48 | 1 |
| 78 | 2 |
| 80 | 3 |
| 104 | 4 |
| 107 | 5 |
| 115 | 6 |
| 140 | 7 |
| 145 | 8 |
| 145 | 9 |
| 145 | 10 |
| 146 | 11 |
| 146 | 12 |
| 147 | 13 |
| 148 | 14 |
| 149 | 15 |
| 164 | 16 |
| 166 | 17 |
| 167 | 18 |
| 169 | 19 |
| 170 | 20 |

| | | |
|-----|---|----|
| 170 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي | 21 |
| 171 | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 22 |
| 173 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بحقوق المساهمين | 23 |
| 174 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بمعاملة المساهمين | 24 |
| 175 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بدور أصحاب المصالح | 25 |
| 176 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بالإفصاح والشفافية | 26 |
| 177 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة | 27 |
| 178 | نتائج آراء عينة الدراسة حول نظام الرقابة الداخلية | 28 |
| 179 | نتائج آراء عينة الدراسة حول التأهيل العلمي للمراجع الداخلي | 29 |
| 181 | نتائج آراء عينة الدراسة حول استقلالية قسم المراجعة الداخلية في المجمع | 30 |
| 183 | نتائج آراء عينة الدراسة حول أداء عمل المراجع الداخلي | 31 |
| 185 | نتائج آراء عينة الدراسة حول المراجعة الداخلية كوظيفة استشارية | 32 |
| 187 | نتائج آراء عينة الدراسة حول مراجعة إدارة المخاطر | 33 |
| 189 | معامل Pearson بين متغيرات حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية | 34 |

الفهرس

شكر

إهداء

قائمة المختصرات

ملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الفهرس

مقدمة

| | |
|----|--|
| 20 | 1. الإطار النظري لحوكمة الشركات |
| 21 | 1.1. ماهية حوكمة الشركات |
| 21 | 1.1.1. طبيعة و مفهوم حوكمة الشركات |
| 26 | 2.1.1. أهمية حوكمة الشركات و أهدافها |
| 29 | 3.1.1. مبادئ و محددات حوكمة الشركات |
| 37 | 2.1. الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات |
| 37 | 1.2.1. الإطار التشريعي لحوكمة الشركات |
| 40 | 2.2.1. تنظيم جيد للقطاع المصرفي |
| 42 | 3.2.1. الشروط الخاصة بالأسواق المالية |
| 45 | 3.1. نظريات و تجارب بعض الدول في الحوكمة |
| 46 | 1.3.1. نظريات حوكمة الشركات |
| 50 | 2.3.1. تجارب بعض الدول في الحوكمة |

| | |
|-----|---|
| 56 | خلاصة الفصل |
| 58 | 2. المراجعة والرقابة الداخلية |
| 58 | 1.2. ماهية الرقابة الداخلية |
| 59 | 1.1.2. تعريف نظام الرقابة الداخلية وعوامل نشأته |
| 61 | 2.1.2. العلاقة بين الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية |
| 65 | 3.1.2. أهمية و أهداف نظام الرقابة الداخلية |
| 68 | 4.1.2. المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية |
| 73 | 2.2. تقييم نظام الرقابة الداخلية |
| 73 | 1.2.2. أهداف تقييم نظام الرقابة الداخلية |
| 74 | 2.2.2. أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية |
| 81 | 3.2.2. مراحل تقييم الرقابة الداخلية |
| 83 | 3.2. ماهية المراجعة الداخلية |
| 83 | 1.3.2. مفهوم المراجعة الداخلية |
| 88 | 2.3.2. أهمية و تطور وظيفة المراجعة الداخلية وأهدافها |
| 92 | 3.3.2. معايير المراجعة الداخلية |
| 96 | 4.3.2. مهمة المراجعة الداخلية |
| 100 | خلاصة الفصل |
| 101 | 3. فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات |
| 101 | 1.3. تطور وظيفة المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات |
| 102 | 1.1.3. تطور المراجعة الداخلية في ظل ظهور مفهوم الحوكمة |
| 105 | 2.1.3. تطور معايير المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة |
| 110 | 3.1.3. فعالية المراجعة الداخلية في الشركات |
| 111 | 2.3. دور لجان المراجعة في المراجعة الداخلية |
| 112 | 1.2.3. ماهية لجان المراجعة |
| 114 | 2.2.3. معايير اختيار أعضاء لجان المراجعة |
| 116 | 3.2.3. دور اللجان في المراجعة الداخلية |

| | |
|-----|---|
| 118 |3.3 دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر و محاربة الفساد |
| 119 |1.3.3 دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر |
| 128 |2.3.3 دور المراجعة الداخلية في محاربة الفساد |
| 135 |خلاصة الفصل |
| 136 |4. دراسة حالة مجمع صيدال (فرع فرمال) |
| 136 |1.4. التعريف بالمجمع محل الدراسة |
| 136 |1.1.4. تقديم المجمع محل الدراسة |
| 141 |2.1.4. فروع مجمع صيدال |
| 145 |3.1.4. مجمع صيدال بالأرقام |
| 150 |2.4. واقع المراجعة الداخلية في المجمع |
| 150 |1.2.4. تقديم المراجعة الداخلية لمجمع صيدال |
| 155 |2.2.4. مسار المراجعة الداخلية داخل المجمع |
| 158 |3.2.4. تحليل المراجعة الداخلية للمجمع |
| 159 |4.2.4. العوائق المواجهة للمراجعة الداخلية داخل المجمع |
| 162 |3.4. عرض وتحليل الاستبيان |
| 162 |1.3.4. تصميم قائمة الاستبيان |
| 165 |2.3.4. الطريقة والإجراءات |
| 167 |3.3.4. اختبار قائمة الاستبيان |
| 168 |4.4. معالجة الاستبيان |
| 168 |1.4.4. تفرغ البيانات |
| 172 |2.4.4. تحليل الاستبيان |
| 191 |خلاصة الفصل |
| 192 |خاتمة |
| 198 |قائمة المراجع |
| 207 |الملاحق |

مقدمة

شهد الاقتصاد العالمي في النصف الثاني من سنوات التسعينات من القرن الماضي عدّة أزمات مالية ومصرفية خلّفت آثار سلبية على المستويات المحلية والدولية، وعلى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وكان آخر هذه الأزمات والأكثر جدلاً بالنظر إلى طبيعة اقتصاديات المنطقة التي تعرضت لها، نجد الأزمة المالية لجنوب شرق آسيا التي حدثت سنة 1997 والتي لم يكن ينتظر الاقتصاديون ولا الهيئات الدولية والإقليمية في أن تنشب أزمات كذلك في إقتصاديات مثل إقتصاد منطقة جنوب شرق آسيا التي لقيت آنذاك بالتمور الآسيوية.

وفي أعقاب تلك الأزمات، بدت تطفو إلى السطح أزمات أخرى تمثلت في الانهيارات الهائلة التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية وبالخصوص شركة "إنرون" (Enron) للطاقة وشركة "ولدكوم" (WORLD COM) للاتصالات الأمريكيتين في سنة 2002، بالإضافة إلى فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية (BCCI) وبنك باركليز (Barclays) في بريطانيا والذي تمّ تأميمه في بداية سنة 2008، ممّا دفع بالأوساط المالية والنقدية في تلك الدول وعلى مستوى الهيئات الدولية إلى التساؤل عن أسباب هذه الانهيارات التي لم يكن متوقع حدوثها من شركات كانت قوائمها المالية وتقاريرها السنوية توحى إلى وضعيات مالية مريحة وملاءة مناسبة في رؤوس أموالها.

وأما ما يتعلق بالانهيارات المالية الأخرى، فمثلاً نجد أنّ شركة "إنرون" قامت بإخفاء وبالتلاعب المالي المحاسبي لمبلغ مليار دولار كنفقات حتى يظهر مركزها المالي لمختلف مساهميها أنّ حالتها المالية جيّدة، وتمّ كلّ ذلك بتواطؤ من شركة آرثر أندرسون (Arther Anderson) لخدمات المحاسبة والمراجعة التي كانت تشرف على عمليات المراجعة الخارجية بها، وهنا تطرح قضية مدى تمثيل المراجعين الخارجيين لصفة الاستقلالية التي ينبغي أن تتسم بها الأطراف الخارجية للشركات، وهذا في ظلّ الاعتماد شبه التام لأصحاب المصالح الداخليين كالمساهمين (الملاك) والمستخدمين، والخارجيين كالمقرضين وباقي الأطراف، على صفة الاستقلالية التي من المفروض أن يتمتع بها المراجع الخارجي.

وباعتبار الجزائر من الدول التي إنتهجت سياسة التحرير المالي والانفتاح على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، فقد تعرضت بدورها لأزمة مسّت النظام المصرفي وتمثل ذلك في أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA) مع مطلع 2003، فبعد فترة أربعة سنوات من النشاط والعمل المصرفي تبين للهيئات الإشرافية أنّ ممارستهما لتلك الأنشطة غير قانوني ويتنافى مع قواعد المهنة المصرفية من خلال عدم الالتزام باللوائح والقواعد التنظيمية التي أقرّها بنك الجزائر، وعدم التقيد بنصوص وأحكام القانون التجاري فيما يخص إجتماع وتنظيم الهياكل الإدارية للبنك، إضافة إلى عدم الالتزام بالنشر الزمني للملائم للقوائم المالية والتأخر في تقديم كشوفات أنشطته للمصالح الرقابية لبنك الجزائر، وينطبق كل هذا على كلا البنكين مع وجود تفاوت في حدّة تلك التجاوزات.

وبالاعتماد على ما سبق من أحداث على المستوى الدولي والوطني، تظهر الحاجة الضرورية إلى تكريس مبادئ الحوكمة في الاقتصاديات الدولية والوطنية، ففي أعقاب الأزمة المالية الآسيوية أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ عالمية لحوكمة الشركات تتناسب مع النموذج الأنكلوساكسوني والنموذج الياباني الألماني في مجال الحوكمة، كما أصدرت الهيئات الإشرافية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد أزمة شركة إنرون وشركات أخرى، قانون ساربنز-أوكسلي (SOX) سنة 2002 والذي يعتبر بمثابة ميثاق حوكمة للشركات، وأصدرت السلطات العمومية الجزائرية ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009، كميثاق مماثل يحكم ويدير الشركات في الوطن من ضمنها البنوك التي تعكس البديل الجوهري لعمليات تمويل الاقتصاد الوطني.

أسئلة الدراسة

في ظل هذه الظروف والمتغيرات ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

" ما هو دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مفهوم حوكمة الشركات وما هي متطلبات تطبيقها؟
- 2- كيف اكتسبت المراجعة الداخلية مكانتها في بيئة الأعمال؟
- 3- ما هي طبيعة وظيفة المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات؟
- 4- ما هو واقع الحوكمة بمجمع صيدال؟ وما مدى تطور وظيفة المراجعة الداخلية في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجمع؟

فرضيات الدراسة

كإجابات قبلية للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- تحتل مبادئ حوكمة الشركات وممارساتها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن وتتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية.
- 2- للمراجعة الداخلية دور في تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة.
- 3- اكتسبت المراجعة الداخلية تطورا كبيرا وخاصة فيما يخص المعايير المهنية الخاصة بها والتي أثرت على جودة أدائها، وكذا درجة الاعتماد عليها.
- 4- وجود علاقة ايجابية بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، مع الحاجة للنهوض بهما في الجزائر.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذا الموضوع في تزامن معالجته مع بعض المجهودات التي تبذل في الجزائر والمتمثلة في اندماج الشركات محليا أو مع شركات أجنبية أخرى، وكذا دخولها الأسواق المالية الدولية، بالإضافة إلى إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائرية، هذا ما جعل "القواعد الجيدة لإدارة الشركات" تمثل عاملا حاسما لدعم القطاع الخاص وأداة قوية لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق النمو الاقتصادي وتوجيه المدخرات بطريقة مؤثرة نحو استثمارات جديدة، من هنا جاءت أهمية البحث لتسليط الضوء على حوكمة الشركات والأهمية المرجوة من تطوير وظيفة المراجعة الداخلية اتجاهها.

أهداف الدراسة

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والسعي لاختبار الفرضيات المتبناة، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة الشركات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها.
- تبيين الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وخصوصا فيما يتعلق بمعاييرها الدولية.
- التعرف على مختلف أدوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، ودورها في إدارة المخاطر وعلاقتها التعاونية مع أطراف حوكمة الشركات.

أسباب اختيار الموضوع

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص محاسبة وتدقيق.
- أهمية الموضوع، وهذا نظرا للتطورات التي شهدتها العالم والذي أفرز ما يعرف بحوكمة الشركات، وكذا الدور الجديد للمراجعة الداخلية مما أدى إلى تطور خدماتها وزيادة فعالية حوكمة الشركات.
- نقص البحوث المتعلقة بهذا الموضوع -على الأقل في المكتبة الجزائرية- والرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ومساعدة الطلبة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع.
- المرحلة الانتقالية التي تشهدها الجزائر في مختلف الجوانب، كالخصوصية واندماجها مع شركات محلية وأجنبية أخرى وإصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري.
- تجاهل العديد من لهم علاقة ببيئة الأعمال بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات خصوصا في ظل التطورات الحالية.

الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، حيث اتجهت إلى ثلاث نواحي أساسية وهي:

- 1- دراسات تناولت أهمية، ماهية وآليات حوكمة الشركات
- 2- دراسات تناولت ماهية وتطورات المراجعة الداخلية
- 3- دراسات تناولت علاقة المراجعة الداخلية بحوكمة الشركات

ويمكن ذكرها فيما يلي:

1- الدراسات السابقة باللغة العربية

-نقاز أحمد، «دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار -دراسة حالة مجمع صيدال-»، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأغواط، سنة 2007.

تمثل هدف هذه الدراسة في إبراز الأهمية ودرجة الاستفادة من المراجعة الداخلية في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية اتخاذ القرارات بصفة خاصة، وخلص الباحث في هذه الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية من العمليات الأساسية التي يقوم بها جميع من هم في المؤسسة، بما يخدم أهدافها المسطرة، إلا أن الإقبال على اتخاذ قرارات ما مهما كان صنفها (إستراتيجية، تكتيكية، تنفيذية) يحتاج إلى الاعتماد على معلومات مؤهلة

لذلك، هذا الأمر جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات، فيستعان بها من أجل دعم وتفعيل هذه القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

- نبيل حمادي، «التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات -دراسة حالة مجمع صيدال وحدة دار البيضاء بالجزائر العاصمة-»، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف، سنة 2008.

حيث اهتم الباحث من خلال هذه الدراسة بإبراز الإطار العام لحوكمة الشركات وكذا دور المراجع الخارجي فيها وقد خلص إلى أنه هناك دور للمراجعة الخارجية، وهذا فيما يخص دوره كآلية رقابة ضمن علاقة الوكالة وفي التقليل من فجوة التوقعات وكذا مسؤولية التدقيق الخارجي في معرفة مدى قدرة الشركة على الاستمرار في النشاط.

- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية - مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، 2009 / 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيين دور المراجعة الداخلية كآلية من آليات تطبيق حوكمة المؤسسات، وكذا سبل تفعيلها في الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى أن عمل المراجعة الداخلية يرتكز على عناصر أساسية على أساسها يتحدد درجة تأثيرها في حوكمة المؤسسات والمتمثلة في أهلية المراجع الداخلي، واستقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، وجودة أدائه.

يكون دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات كما يلي:

- دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.
- التفاعل الجيد للمراجعة الداخلية مع باقي أطراف حوكمة المؤسسات.

2- الدراسات السابقة باللغة الفرنسية

- M'Rouane Abderrahmane, L'Audit Interne dans L'Entreprise - Principes- Objectifs- Pratique, mémoire de magister, université d'Alger, promotion 2006.

تهتم هذه المذكرة والتي هي تحت عنوان " المراجعة الداخلية في المؤسسة: مبادئ- الأهداف- تطبيق." بتحديد التعريف، والأهداف وضبط مسار التطور من خلال معرفة دور الحقيقي للمراجعة الداخلية في المؤسسة، وأيضا محاولة إكتشاف نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف، ومحاولة معرفة منهجية المراجعة في المؤسسة.

ولقد توصل الطالب إلى أن المراجعة الداخلية يجب أن تكون مستقلة، وإن كانت المؤسسة مقسمة إلى وحدات يجب أن تكون على مستوى كل وحدة قسم للمراجعة خاص بها مما يسمح باحترام القوانين وضمن الشفافية في مهمتها.

- Fateh Debla, Le système de gouvernement dans entreprises nouvellement privatisées en Algérie :(étude de quelques cas), mémoire de magister , université Batna, 2007.

لقد ركز الطالب في مذكرته والتي هي تحت عنوان "نظام حوكمة الشركات في المؤسسات المخصصة حديثا في الجزائر" على محاولة ما إذا كانت الخصصة بإمكانها خلق حركية في سلم المؤسسات، وإعطاء مكانة للتوجهات الجديدة .

كما حاول توضيح كيف يمكن للخصصة أن تسمح بظهور مجموعة من المساهمين والأجراء لهم خصائص متميزة قادرة على تحويل القرارات واختيار المسيرين، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج ومن بينها أن الخصصة في الجزائر ليس غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لعقلنة الموارد، وإنقاذ المؤسسات من التخلف، وهي مهمة ليست سهلة، لأن ذلك يقوم على إلغاء نظام القديم القائم على الملكية العمومية واعتباره لفترة طويلة كمصدر رئيسي للفشل.

من خلال تمعننا في دراسة الأبحاث السابقة، نجد أنه هناك تباين واضح بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولكن يمكن القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة اتسمت بخاصية معينة، حيث تناولت كل واحدة منها زاوية أو أكثر من زوايا موضوعنا، كما أنه حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف هذه الدراسات من أجل التوصل إلى وضع إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى تبين دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية، وهذا ما يميز الدراسة عن سابقتها.

المنهج المتبع في الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي قصد وصف حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية، وكذا تحليل دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية، معتمدين في ذلك على أسلوب الاستبيان والمقابلة من أجل الوقوف على آراء أهل الاختصاص من المهنيين.

حدود الدراسة

تهتم هذه الدراسة بتبيان دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية، وبالأخص فيما يتعلق بتطور المراجعة الداخلية، ولجان المراجعة، إدارة المخاطر ومحاربة الفساد المالي والإداري وكذا علاقتها التعاونية مع أطراف حوكمة الشركات وقسم المراجعة الداخلية، وعليه فإن الاهتمام الأساسي سوف ينصب حول المراجعة الداخلية، ونشير إلى أن الدراسة الميدانية اقتصرنا على دراسة وتحليل آراء إطارات بالمجمع صيدال، كما أن الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية والبشرية مبينة بالتفصيل في الفصل الخاص بها.

أدوات الدراسة

- قصد تحليلنا الجيد للبحث سواء في جانبه النظري أو الميداني، قمنا باستعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:
- المسح المكتبي: يتمثل في الإطلاع على الكتب، المقالات والوثائق الرسمية، وكل ماله صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعنا من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة.
 - المقابلة: قمنا بمقابلة مع موظفي مصلحة المراجعة الداخلية، حيث تمكنا -إلى حد ما- من وضع الخطوط العريضة لبحثنا وتوجيه مساره.
 - الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير، وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة.
 - برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج اكسل (EXCEL): حيث استعملنا هذين البرنامجين من أجل تسهيل عملية عرض، تحليل واستقراء معطيات الجانب الميداني والحفاظ على دقتها.

هيكل البحث

لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول، تسبقهم المقدمة وتعبهم الخاتمة الخاصة بالبحث ككل، تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم حاولنا عرض النتائج التي توصلنا إليها، وفي الأخير قمنا بتقديم بعض التوصيات التي نرى أنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

اهتمنا في هذا الفصل بتحديد مختلف مفاهيم الحوكمة وأهميتها بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها وإطارها المؤسسي والتشريعي، كما تناولنا المنظمات الدولية وقواعد حوكمة الشركات، وفي الأخير تطرقنا لمختلف ممارسات حوكمة المؤسسات في عينة من دول العالم.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرقابة والمراجعة الداخلية

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الرقابة الداخلية، ثم تناولنا كيفية تقييم نظام الرقابة الداخلية، حيث تطرقنا إلى أساليب ومراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية، وتناولنا في الأخير ماهية المراجعة الداخلية.

الفصل الثالث: فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

خصصنا هذا الفصل أساسا لدراسة مختلف الأدوار التي تقوم بها المراجعة الداخلية، ومن خلاله حاولنا تبين تطور المراجع الداخلية في ظل حوكمة الشركات، ودور لجان المراجعة في المراجعة الداخلية، وفي الأخير تطرقنا إلى دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومحاربة الفساد.

الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال (فرع فرمال)

يعتبر هذا الفصل كمحاولة منا لدراسة وتحليل آراء أهل الاختصاص من المهنيين، حيث قمنا بتعريف المجمع محل الدراسة، وعرض وتحليل الاستبيان، وتناولنا كذلك الإجراءات والطريقة التي تم بها إعداد الاستبيان، وفي الأخير قمنا بمعالجة هذا الاستبيان واستخلاص النتائج.

وفي الأخير توصلنا إلى الخاتمة والمتضمنة مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بموضوع البحث.

الفصل 1

الإطار النظري لحوكمة الشركات

لقد تعاضم الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، كذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركة الأمريكية العالمية خلال عام 2002 .

ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي (FMI) والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات والتي تم إعادة صياغتها عام 2004، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة، ومنذ الموافقة على مبادئ الحوكمة في عام 1999، أصبحت تشكل أساسا لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول على حد سواء، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة، سواء أكانت مدرجة أو غير مدرجة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل .

وانطلاقا مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- ماهية حوكمة الشركات.
- الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.
- نظريات و تجارب بعض الدول في الحوكمة.

1.1.1. ماهية حوكمة الشركات

يطلق مصطلح (Corporate Governance) على حوكمة الشركات على مستوى الاقتصاد الجزئي ونعني بذلك الشركات والمؤسسات، في حين أن مصطلح (Good Governance) فيقصد به الحكم الراشد على المستوى الكلي للدولة والذي يمس النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لأفراد المجتمع .

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى حوكمة الشركات على مستوى الاقتصاد الجزئي، وذلك من خلال دراسة طبيعة وتطور مفهوم حوكمة الشركات في المطلب الأول، وأهمية وأهداف حوكمة الشركات في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث محددات ومبادئ الحوكمة.

1.1.1.1. طبيعة ومفهوم حوكمة الشركات

إن الحوكمة فكرة ومصطلح شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول نتيجة لقصور الإدارات الحكومية عن تحقيق ذلك بفعالية.

1.1.1.1.1. طبيعة الحوكمة

بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخوصصة لمعظم دول العالم، بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق عليه Corporat Gouvernance تم تعريبه إلى مصطلح " الحوكمة " [1] ص 01، أو الإدارة الرشيدة للشركات، وشرع البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام الشركات بهذا المصطلح في الأسواق الدولية، وقد استعمل مصطلح حوكمة الشركات من طرف الاقتصاديين الأمريكيين ولا سيما من طرف الاقتصادي الأمريكي رونالد كوس Ronald Coase في مقال له نشر سنة 1937م بعنوان " طبيعة الشركة "، وينصرف مفهومه إلى تسيير الشركة الاقتصادية، وقد أوضح فيه أن الشركة الاقتصادية تتمكن من المحافظة على قدرتها التنافسية إذا كانت أنماط تسييرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، فالشركة بهذا المعنى أكثر نجاعة من السوق المالي في تنظيم بعض المبادلات التي تقوم بها، والحوكمة بالمعنى المعاصر هي أقرب في مضمونها إلى التسيير منها إلى السلطة، وما يمكن ملاحظته بشأن حوكمة الشركات أنه استعمل كمبدأ للتنظيم وأنه تطور في ظروف إجتماعية وإقتصادية تميزت بانفصال الملكية عن الإدارة وما ينجر عنها من صراع المصالح.

وهذا المصطلح الجديد يركز على عدة نقاط لإدارة الشركات والاقتصاد بوجه عام، يأتي في مقدمتها وأكثرها أهمية: الشفافية في القوائم المالية والعمليات المحاسبية ومعاملات الشركة، وذلك لمنع عمليات الفساد التي تؤدي إلى إستنزاف موارد الشركة وتآكل قدراتها التنافسية، وبهذا أصبحت الحوكمة مؤشرا مهما لمدى مناسبة الأسواق للاستثمار، وساهم في انتشارها الانهيارات وفضائح الفساد التي أصابت كبرى الشركات الأمريكية، التي في مقدمتها شركة "إنرون" للطاقة و"وورلدكوم" عملاق الاتصالات الأمريكية.

ورغم أن هذا المصطلح ظهر في تقرير وتوصيات المؤسسات الدولية منذ 15 عاما إلا أن الانهيارات المالية كالأزمة المالية لجنوب شرق آسيا لسنة 1997 أعطته أهمية قصوى وأصبح من أهم المؤشرات على صحة البيئة الاقتصادية والاستثمار، ويعتمد المؤشر على عوامل إيجابية جعلته من الضرورات في الأسواق وأهمها الإفصاح والشفافية، الفصل بين الملكية والإدارة، وإتباع قواعد محاسبية واضحة وصریحة في إعداد القوائم المالية للشركة، وهي كلها شروط تحتاجها البورصات والأسواق الناشئة. [02] ص 03

2.1.1.1. مفهوم و تطور حوكمة الشركات

نتعرض في هذا العنصر إلى نشأة مفهوم حوكمة الشركات ، ومختلف التعاريف المقدمة لها.

1.2.1.1.1. نشأة مفهوم حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976 قام كل من جونسون وماكلين (Jenson and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (The Committee Of Sponsoring Organization –COSO) المعروفة باسم لجنة تريديواي (Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات. [03] ص 14

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (The Financial Aspects of Corporate Governance)، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Co-Operation And Development) (OECD,1999) بعنوان: مبادئ حوكمة الشركات Principle of Corporate Governance) وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم [04] ص 22.

2.2.1.1.1. مفهوم حوكمة الشركات

على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تدخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

1.2.2.1.1.1. مفهوم الحوكمة لغويا

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحُكْمُ بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها: [05] ص 177

- الحِكْمَةُ: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحُكْمُ: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الإِحْتِكَامُ: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- التَحَاكُمُ: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2.2.2.1.1.1. مفهوم حوكمة الشركات اصطلاحاً

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع

واققتصاد على حدى، إلا أنه يمكننا سرد مجموعة من التعاريف ثم نحاول استنباط المعاني والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات.

تعرف الحوكمة على أنها ذلك الإطار التي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة. [06]ص

13

فقد وصف تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) عام 1992 حوكمة الشركات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب". [07] ص 14
كما يصف التقرير حوكمة الشركات كما يلي :

" يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حوكمة الشركات".

فمنذ 1991، عرف نادي روما الحوكمة على أنها ميكانيزم أو آلية *mécanisme de commande* لقيادة النظام الاجتماعي وتطبيقاته من أجل تحقيق الأمن، الرفاهية، الازدهار، التناسق، التنظيم والاستمرار لهذا النظام، ويضيف جامس روسنو James Rosenau في سنة 1997 إلى ذلك على أن الحوكمة هي ميكانيزم رقابة وقيادة *mécanisme de contrôle et de conduite*. [08]ص 04

وقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) حوكمة الشركات في مجلة (Tone At The Top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها". [09] ص 08
و عرفت حوكمة الشركات بأنها "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء الشركة". [10] ص 15

كما تم تعريفها كذلك بأنها "ذلك الإطار الذي ينبغي أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للشركة، والرصد الفعال من جانب مجلس الإدارة، وكذا مساءلة مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين". [11] ص 15
و تُعرَّف حوكمة الشركات من ناحية أخرى بأنها: "مجموعة من القواعد التي تُجرى بموجبها إدارة الشركة داخليا، ويتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين". [12] ص 02

كما يمكن أن تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة ورصد العمليات داخل الشركة". [13] ص 04

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مفهوم حوكمة الشركات في عام 1998 بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء". [14] ص 09

وتعرف حوكمة الشركات على أنها نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين، فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى. [03] ص 15

وتعرف أيضا على أنها هي "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرامة". [15] ص 22 من خلال ما سبق يمكننا تعريف حوكمة الشركات على أنها:

عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة الشركة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى.

كما يمكن استنتاج أن مفهوم حوكمة الشركات يتضمن مايلي:

- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح.

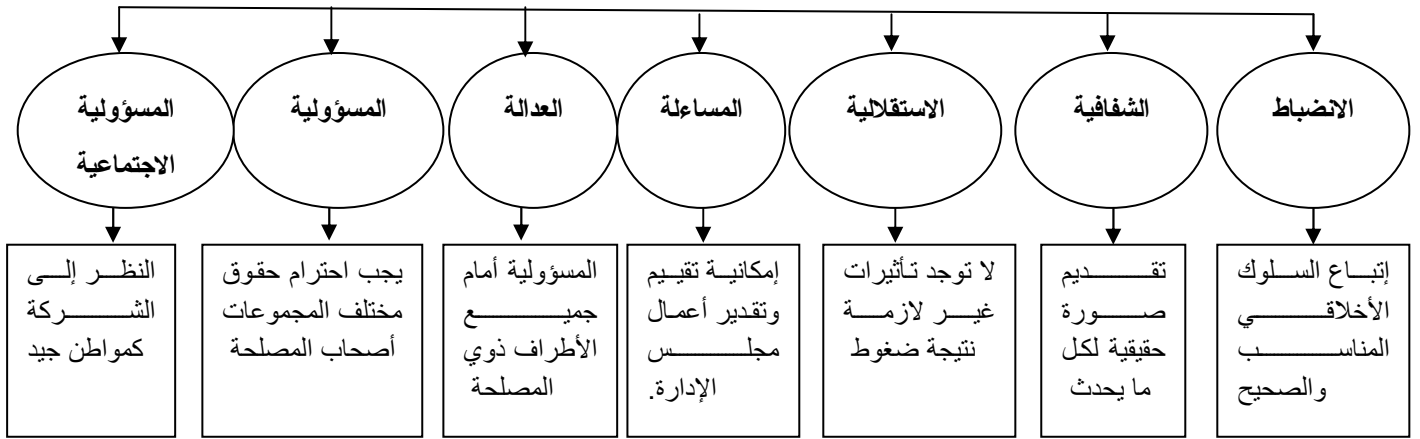
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين. [16] ص 19

- يساعد مفهوم حوكمة الشركات في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو خارجها، من خلال الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات واسعة للفئات الأخرى خاصة المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.

- إهتمام مصطلح حوكمة الشركات بتحقيق الشفافية في كافة عمليات الشركة، والإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بها خاصة المعلومات المالية لما لها من دور فعال في إتخاذ القرارات ومنه العمل على تحقيق جودة هذه المعلومات، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل إمتد إلى دورها في تنشيط السوق المالية حيث توجد علاقة بين مستويات الحوكمة في الدول المختلفة من ناحية وبين درجة نمو وتطور وكفاءة أسواقها المالية من ناحية أخرى. [17] ص 07

- القاسم المشترك بين المفاهيم المختلفة لمصطلح حوكمة الشركات هو الإهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة، وحماية حقوق أصحاب المصالح.

ويمكن استنتاج الخصائص التي تتميز بها حوكمة الشركات، وذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل (1): خصائص حوكمة الشركات [15] ص: 25.

2.1.1. أهمية حوكمة الشركات و أهدافها

نظام حوكمة الشركات الجيد يساعد على ضمان أن تستعمل الشركة رأسمالها بفعالية، وتساعد على ربحية أصحاب المال كالمساهمين وبقية المقرضين كالبنوك، كما تساعد في الحفاظ على ثقة المستثمرين المحليين والأجانب وجذب رأس المال طويل الأجل، وتعتبر العنصر الرئيسي في تحسين فعالية الاقتصاد.

1.2.1.1. أهمية حوكمة الشركات

تظهر أهمية حوكمة الشركات فيما يلي: [18] ص- ص: 3-4

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه من خلال ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة وتوفير الشفافية والمساءلة، وكذا من خلال التحكم الجيد في المعلومات واستغلالها بشكل صحيح في اتخاذ قرارات سليمة.
 - تحقيق ضمان السلامة والصحة والنزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة، بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
 - تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركة تكاليف وأعباء هذه الأخطاء.
 - تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الإنفاق، خاصة وأن العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة بما يحدث داخل الشركة.
 - تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.
- في حين يرى البعض أن حوكمة الشركات الجيدة تتجلى أهميتها في العناصر التالية:
- تطبيق قواعد الحوكمة الجيدة والسليمة تؤدي إلى تحسين أداء السهم وتعظيم الربحية ويحافظ على مصالح المستثمرين وحملة الأسهم ويولد الثقة لديهم، مما يساهم في جلب رؤوس الأموال ويزيد من قدرة الشركات في المنافسة على الأجل الطويل، نظراً لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها وإجراءاتها المحاسبية والمراجعة المالية في جميع عمليات الشركة بما يدعم ثقة المستثمرين؛
 - تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية خاصة في ظل إستحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث اندماجات أو إستحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي؛
 - تطبيق قواعد الحوكمة الجيدة يعطي للشركات قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم ويخفض تكلفة رأس مال الشركة، ويحقق أداء أفضل ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح؛
 - يعتبر التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات أحد الحلول الممكنة لمشكلة الوكالة وتخفيض تكاليفها؛

- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد ومنع حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال والتنمية والاستقرار الاقتصادي؛
- تساعد حوكمة الشركات الجيدة على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية وكذا الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد الذي يعيق نمو الشركات؛
- تساهم حوكمة الشركات في تهيئة الجو لنمو وتعدد الشركات المساهمة التي تعمل في مجالات حيوية وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني؛
- تؤسس حوكمة الشركات الكثير من المبادئ والمعايير المهمة في عالم الأعمال مثل المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال والشفافية والنزاهة والإفصاح، وكل تلك الصفات هامة لبيئة أعمال نموذجية.

2.2.1.1. أهداف حوكمة الشركات

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: [19] ص 16

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتهم؛
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات؛
- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم؛
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات؛
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات؛
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات؛
- الحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح وبعيداً عن الاحتكارات؛
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة؛
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية.

3.1.1.3.1.1. مبادئ و محددات الحوكمة

ترتكز حوكمة الشركات على مجموعة من مبادئ ومعايير، ولتطبيقها بصورة جيدة يجب إحترام مجموعة من المحددات.

1.3.1.1. مبادئ حوكمة الشركات

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، إلا أننا سوف نقتصر على المبادئ التي أصدرتها كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولي ممثلاً بلجنة بازل.

1.1.3.1.1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولحكومات الدول من غير أعضاء المنظمة، في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات أوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات. [20] ص 06

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون والتنمية في عام 1999، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004، و تتمثل المبادئ بعد التعديل في:

1.1.1.3.1.1. توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون. [21] ص 17

2.1.1.3.1.1. حفظ حقوق جميع المساهمين

وتشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في أرباح الشركة، مراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.

3.1.1.3.1.1. المعاملة المتساوية للمساهمين

يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين

فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق، أو التلاعب بها أو الحيلولة دون ممارستها وخذاع المساهمين.

4.1.1.3.1.1. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة كما يلي: [20] ص- ص: 10-14

- ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛
- يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة بالشركات يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

5.1.1.3.1.1. الإفصاح و الشفافية

- ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السريع والدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء، الملكية والرقابة على الشركة... الخ بإحتوائه على العناصر التالية: [21] ص 22-23
- يجب أن يكون الإفصاح شاملا ومتكاملا وألا يقتصر على المعلومات الجوهرية فقط وإنما يشمل أيضا على معلومات أخرى مثل النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة ، ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، عوامل المخاطرة المتوقعة، المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح، وهياكل وسياسات ممارسة سلطات الإدارة بالشركات؛
 - يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية؛
 - يجب القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل، وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل المركز المالي الحقيقي

للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة، وأن يكون هذا المراجع والمراجع الخارجي قادر على القيام بوظيفته بشكل كامل، وأن يراعي في عمله المبادئ، القواعد، والضوابط المهنية التي تمارس بها المهنة؛

- يجب أن تكفل كامل الحرية للمراقب الخارجي في الإطلاع على كافة المستندات والدفاتر، وإجراء عمليات الجرد والتحقق من وجود الأصول والموجودات الأخرى في المشروع، وأن يعلن عن القيود أو الضغوط التي تمت ممارستها من قبل سلطة الإدارة عليه، أو على أي من العاملين لديه؛
- يجب توفير قنوات لبث وتوزيع المعلومات تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية في الوقت المناسب، وبتكلفة اقتصادية، وبطريقة تتسم بالعدالة؛
- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين، والتي تخلو من تعارض المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.

6.1.1.3.1.1. مسؤوليات مجلس الإدارة

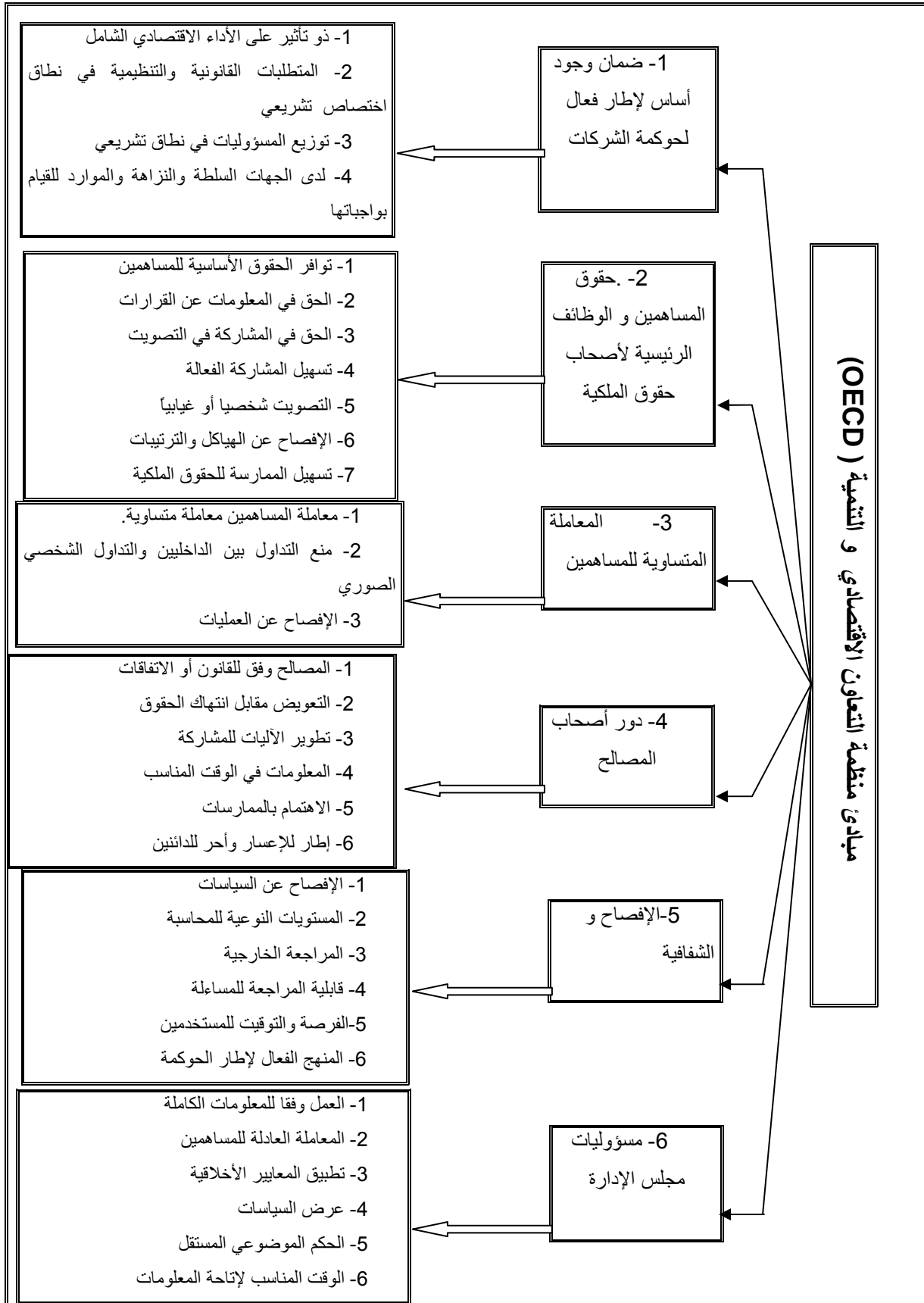
يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

وبمعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي: [20] ص 15-17

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق صالح الشركة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم؛
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا يحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين؛
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان إهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية، وأن يعمل على التوافق التام معها؛
- يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الشركة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضاً، متابعة وإدارة صور تعارض

المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة... الخ؛

- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال وكذا من خلال التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها، ومن خلال تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم؛
- يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.



الشكل (2): يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) [03] ص 44

2.1.3.1.1. مبادئ بنك التسويات الدولي

باعتبار البنوك من الشركات ونظراً لحساسية الدور الذي تقوم به في الاقتصاد ككل، فقد تم إعداد مبادئ خاصة بالحوكمة في البنوك، حيث أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 نسخة محدثة بعنوان Enhancing corporate governance for banking organization، تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف والمتمثلة فيما يلي: [22] ص 22

- **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفه المالي، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة ولجنة الأجور.
- **المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل.
- **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين.
- **المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس.
- **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراجع الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.
- **المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل.
- **المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية.
- **المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

2.3.1.1. محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: محددات خارجية وأخرى داخلية، ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي: [23] ص 06

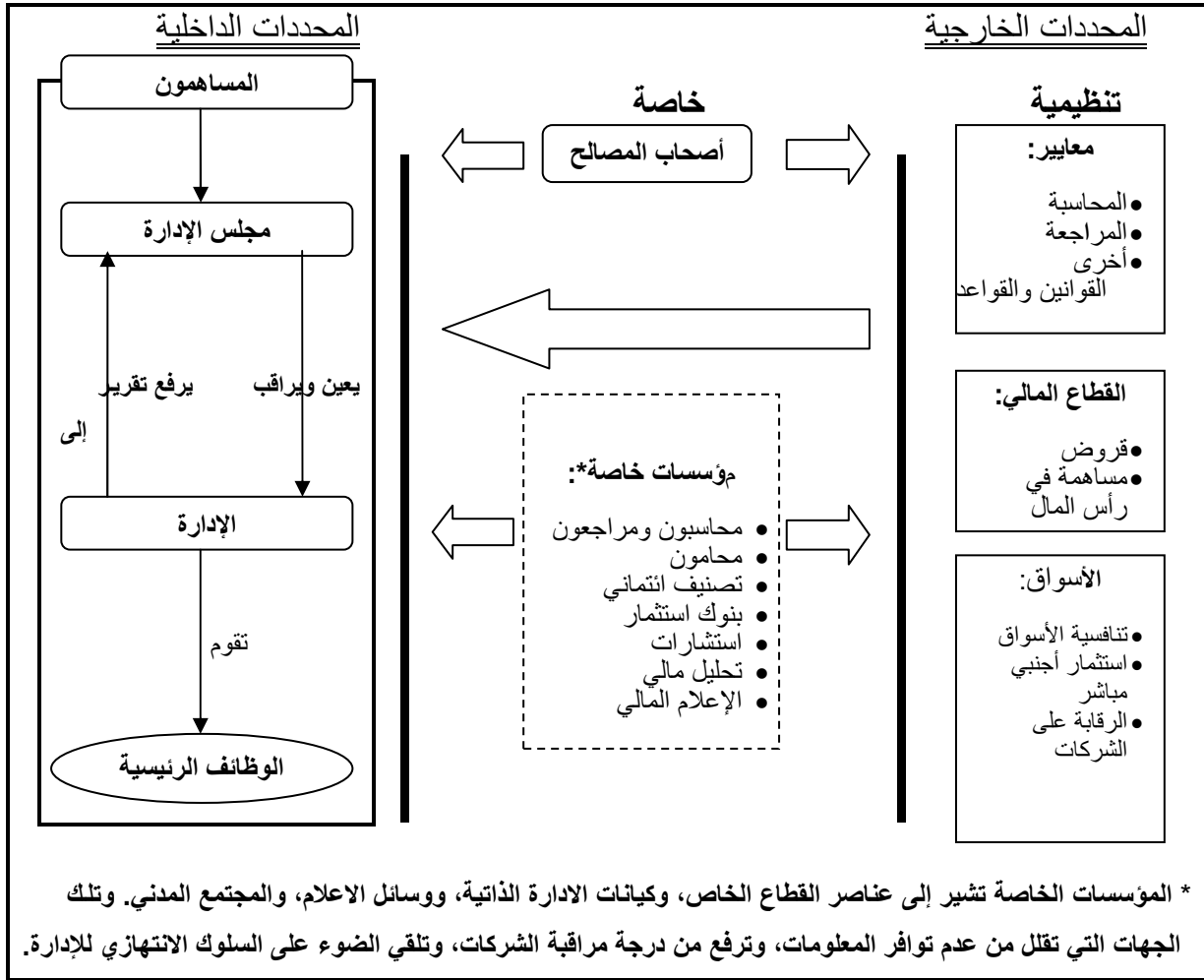
1.2.3.1.1. المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2.2.3.1.1. المحددات الداخلية

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.



الشكل (3): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة [23] ص 07

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين؛ ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتحقيق الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

2.1. الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة الشركات، حيث أنها تعتبر كضوابط داخلية، ولكن الملاحظ أن الكثير من الاقتصاديات النامية بها مجموعة من التشريعات تتصف بالضعف أو بعدم الوجود أحيانا، حيث بدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية – مهما كانت جودة تصميمها- لن يكون لها سوى أثر ضئيل، وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية (Institute of International Finance -IIF-) في سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات (Codes of Corporate Governance)، يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال وقوانين الشركات، كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين هامتين وهما: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الإطار التشريعي لحوكمة الشركات في المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني إلى تنظيم جيد للقطاع المصرفي، ثم إلى الشروط الخاصة بالأسواق المالية في المطلب الثالث.

1.2.1. الإطار التشريعي للحوكمة

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة الشركات أثر ملموس كما أشرنا سابقا على اقتصاديات الدول وخاصة النامية منها لا بد من توفر مجموعة من التشريعات التي نوردتها فيما يلي: [12] ص 14

1.1.2.1. حقوق الملكية

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق ولوضع إجراءات عمل حوكمة الشركات هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة ويضع معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة المالك، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلا)، ومعايير لتسجيل المعلومات مثل الملاك القانونيين للعقار، وما إذا كان العقار مستخدما لضمان قرض... الخ، بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة، أي قاعدة بيانات متكاملة، ويمكن وصول الجمهور إليها، كما أنه من الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الأعمال وغيرهم.

2.1.2.1. إجراءات الخصوصية، نظم ضريبية، قضائية ومحاسبية شفافة

1.2.1.2.1. إجراءات خصوصية تتسم بالعدالة والشفافية

الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خصوصية المؤسسات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب، بل تعكس أيضا ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خصوصية المؤسسات يعتبر أمرا أساسيا، ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصوصية السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال.

2.2.1.2.1. نظم ضريبية واضحة وشفافة

ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، وينبغي أن يجرى تنفيذها بصورة دائمة بفاعلية وفي أوقات محددة. [12] ص20

3.2.1.2.1. وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم الآليات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق، ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية التي تم وصفها فيما سبق أو سيتم وصفها فيما يلي أن تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، وفي هذا الصدد فإن الآليات المذكورة فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ:

- اختيار هيئة الموظفين من بين العاملين ذوي المؤهلات الجيدة؛
- تقديم وترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للاختيار (بناء على اختبارات موحدة)؛
- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحدث التكنولوجيات؛
- دفع المرتبات المناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المهنيين المؤهلين الأكفاء ولمنع تقاضي الرشاوى؛
- تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء وليس على أساس الانتخابات الدورية.

4.2.1.2.1. نظم محاسبية شفافة

تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، على أن يتم مراجعة هذه النظم على أساس معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير التدقيق الدولية (ISA) وهو ما يسمح بتسهيل عمليات المقارنة بين الشركات، مع ضرورة إلزام الشركات على ممارسة قواعد سليمة

لإدارتها وتصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم التقارير، وهذا ما تتطلبه أسواق الأسهم والسندات.

3.1.2.1. إصلاح الإدارات، الأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة

1.3.1.2.1. إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية

يتم إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت دون الكفاءة المطلوبة عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما، وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليها.

2.3.1.2.1. إنشاء آليات للمشاركة

يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي لحكومة وجود آليات للمشاركة وهذا بإصلاح الكثير من القوانين واللوائح الموجودة أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدلا منها، وحتى يمكن ضمان أن يعمل هذا الإطار بجدية فإنه يجب أن يكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار وفي عملية وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية. [12] ص 22

4.1.2.1. مجتمع نشاط للأعمال قائم على أساس النزاهة وعلاقات سليمة مع أصحاب المصالح

1.4.1.2.1. مجتمع نشاط للأعمال على أساس النزاهة

يمكن لأعضاء قطاع الخاص مثل اتحاديات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دورا هاما في تشجيع حوكمة الشركات – كما هو الحال في كثير من الدول المتقدمة – وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح، الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية، ومحاربة الفساد الاقتصادي، وقد عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة وما زال يعمل مع عديد من منظمات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات من أفضل الممارسات المحلية للأعمال .

2.4.1.2.1. العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح

هناك فكرة خاطئة وهي أن هدف تحقيق الأرباح يتعارض مع رعاية شؤون أصحاب المصالح، وقد أظهرت بعض الشركات الأكثر نجاحا في العالم أن الأمر ليس بهذه الصورة على الإطلاق لكثير من الأسباب، منها أن العمل بوضوح ووفق قواعد مسؤولية بين الأطراف بغض النظر عن وضعيتهم في الشركة، والشفافية مع القابلية للمحاسبة اتجاه كل من المساهمين وأصحاب المصالح، يؤدي لأكثر من

مجرد تحسين سمعة الشركة واجتذاب المستثمرين [12] ص 23، إذ أنه يعطي للشركة ميزة تنافسية، وحقيقة الأمر أن الشركات تعتمد على أصحاب المصالح كي يقدموا لها على سبيل المثال سلسلة من المدخلات الأساسية مثل السلع والخدمات في شكل عمالة وأجزاء وتوريدات وفقا لأسس متوقعة، ويؤدي توقف توريد تلك السلع والخدمات إلى إلحاق الضرر بقدرة الشركة على العمل وبيع منتجاتها، وهذا ما يمكّنها من البقاء وتحقيق الأرباح، ومن ثم فإن المحافظة على العلاقات الحسنة مع أصحاب المصالح يحقق أفضل مصلحة مشتركة في الأجل الطويل.

ولقد أدرك مديرو الشركات وأعضاء مجالس الإدارة بهذا في السنوات الأخيرة حيث أن إشراك المسير لأفراد مؤسسته في اتخاذ القرارات تعتبر أحد أهم الصفات الواجب توافرها في المسير [12] ص 23، فعلى سبيل المثال فقد سعت بعض الشركات في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات إلى تخفيض التكاليف عن طريق فصل كبار العاملين ذوي المرتبات العالية وتعيين موظفين جدد أقل تدريباً يتقاضون مرتبات أقل.

وباختصار فإن الشركات التي تتعامل بوضوح مع أصحاب المصالح وتضمهم معها في عملية اتخاذ القرار تقلل إلى أدنى حد من مخاطر استخدام أصحاب المصالح لقوتهم في انتزاع الموارد من المؤسسة عن طريق تقاضيه لمبالغ باهظة مقابل بعض المدخلات المتخصصة، سواء أكانت تلك المدخلات عبارة عن أجزاء أو قطع غيار أم كانت معونة فنية، أو عن طريق الإخلال في الالتزام بالتعاقدات، وسيدرك أصحاب المصالح سريعا أن حقوقهم تعتمد في جزء منها على أداء المؤسسة وبالمثل فإن مديرو الشركات وأصحابها سيدركون بسرعة أن أداء شركاتهم يعتمد جزئيا على العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح.

2.2.1. تنظيم جيد للقطاع المصرفي

يعتبر وجود نظام مصرفي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية المدعمة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات، ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات الشركات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما، فضلا عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر انتمانية .

بالإضافة إلى ضرورة وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة للإشراف المصرفي، ويقدم لنا بنك التسويات الدولية (-BIS- Bank For International Settlements) مجموعة من المعايير والممارسات التي يمكن تعديلها وفقا للنظم القومية المختلفة، ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية

رأس المال قدرا أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها، ويقوم الإطار المقترح على أساس ثلاثة ركائز كما يلي: [12] ص 16

1.2.2.1. الحد الأدنى لرأس المال المطلوب

توفر الركيزة الأولى الخاصة بمتطلبات الحد الأدنى لرأس مال البنوك وللمشرفين على البنوك نطاقا من الأدوات التي تهيئ لهم دقة تقييم الأنواع المختلفة من المخاطر، بحيث يكون لدى البنك قدر كاف من رأس المال لتغطية هذه المخاطر.

2.2.2.1. الاستعراض الإشرافي لعملية التقييم الداخلي للمؤسسة ومدى كفاية رأس مالها

لا يعتبر تحديد الدقة في تقدير متطلبات رأس المال مفيدا إلا إذا تم الالتزام بتلك المتطلبات، ومن أجل هذا تكون لدى كل بنك مجموعة من السياسات والإجراءات لضمان كفاية المطلوب من رأس المال على وجه الخصوص وسلامة إدارة البنك بصفة عامة، ويعتمد ذلك على عاملين هما:

- الحوكمة الفعالة لدى المقترضين، والذين غالبا ما يكونون من بين مؤسسات الأعمال، وهنا يحتاج البنك إلى معلومات عن ظروف الشركة حتى يتمكن من تقييم المخاطر بطريقة سليمة، ويتطلب هذا أن تكون لدى الشركة دفاتر قانونية موثقة يجرى تدقيقها بعناية ويتاح للبنك الإطلاع عليها، وبمعنى آخر فإن الشركات تحتاج إلى وجود نظام جيد لحكومتها، والبنوك التي تقوم بإقراض الشركات تحت مظاهر خادعة مزيفة أو تقدم قروض إلى الشركات التي تمارس الغش والتزوير، وسوف تعاني إلى حد كبير عندما تتعثر المؤسسة في سداد التزامها (ومثال ذلك ما حدث مؤخرا للبنوك التي قدمت قروضا إلى شركة إنرون)، ولهذا يتزايد اشتراط البنوك لضرورة وجود ممارسات سليمة لحوكمة الشركات قبل تقديم الائتمان، وبصفة عامة يجب على البنك إدارة الأنشطة والتعاملات مع الشركات بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين. [24] ص 06

- تركز فائدة العمليات الداخلية في البنك أيضا على آليات الإشراف الفعالة التي تضمن الالتزام بمتطلبات وشروط الإقراض.

وتهدف الركيزة الثانية إلى عملية الاستعراض الإشرافي، حيث يقوم المشرفون على العملية بالاعتماد على مجموعة من المعايير كي يحددوا مدى قدرة هذه الإجراءات على تقدير كفاية الاحتياجات الرأسمالية بالنسبة إلى التقييم الدقيق للمخاطر.

وعلاوة على هذه المعايير الجديدة فقد قامت لجنة (بازل) للإشراف المصرفي بوضع مشروع مصرفي شامل تحت عنوان " المبادئ الأساسية للإشراف المصرفي " حيث تشرح فيه طريقة وضع هذه المبادئ الأساسية، وكيفية تنفيذها وتقييمها للبنك.

3.2.2.1. الاستخدام الفعال للإفصاح

هذه الركيزة الثالثة للإطار الجديد تساند وتدعم الركيزتين السابقتين عن طريق تقوية ودعم متطلبات الإفصاح، ومن ثم تعزيز انضباط السوق، والطريقة الوحيدة التي يمكن بها للمشاركين في السوق تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك هي إمكانية حصولهم على صورة عن تقييم البنك للمخاطر ووضع كفاية رأس المال بشكل منتظم، ويعمل الإفصاح المنتظم عن هذه المعلومات على انضباط البنوك نظراً لأن المشاركين في السوق سيتعاملون مع البنوك ذات الممارسات السليمة والتي تتصف بالسلامة المالية. ومن الممكن أيضاً أن يؤدي الإفصاح عن تقييمات البنوك للمخاطر إلى تحسين حوكمة الشركات، حيث يمكن للمساهمين من استخدام هذه المعلومات للضغط على الإدارة لإجراء تغييرات، أو لمعاقبة الإدارة عن طريق تحويل رؤوس أموالهم إلى مكان آخر.

3.2.1. الشروط الخاصة بالأسواق المالية

سوف نتطرق هنا إلى وجود سوق مالي كفاء، الأسواق التنافسية، أسواق الاستيلاء على الشركات وآليات الخروج من الاستثمار.

1.3.2.1. وجود سوق مالي كفاء

تتميز أسواق الأوراق المالية ذات الكفاءة بأنها تعاقب الداخلين بسرعة عن طريق إرسال الإشارات السعرية، والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة والتقليل من التكلفة، وهو ما يؤثر على قيمة أسعار أسهم الشركة وبالتالي على هيكل رأس مالها.

ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي: [02] ص 21

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار الشركات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق (السماسرة، والشركات المحاسبية، ومستشاري الاستثمار) والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضاً وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات؛

- وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد

مع وجود سجلات مستقلة للأسهم؛

- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية؛

- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالشركات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية، وقد قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق (IOSCO) بوضع سلسلة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق للأوراق المالية تتسم بالعدالة والكفاءة والسلامة.

2.3.2.1. الأسواق التنافسية

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات حيث ترغبها على تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغلال الكفاءات البشرية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيت عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة ومحاربة الفساد ويؤدي إلى خفض الإنتاجية، ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت. [25] ص 03

ويمكن للحكومات القيام بذلك من خلال:

- إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال؛

- إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة والمناهضة للاحتكار؛

- القضاء على الحواجز الحماية بما في ذلك حماية الاحتكارات؛

- إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل الإعانات والحصص والإعفاءات الضريبية؛

- إنشاء أولويات تجارية واضحة؛

- إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر والصرف الأجنبي.

ويواجه الاقتصاد الجزائري تحديات تتمثل في تطبيق الحوكمة في الشركات العمومية باعتبارها المساهم بالنصيب الأكبر في العمالة والدخل، كما أن المؤسسات الخاصة وحتى بعد تحولها إلى شركات مساهمة فقد يمضي وقت طويل قبل أن تستفيد المؤسسة الجديدة من نشاط أصحابها ومهارتها مديرها وهو ما يسمح لها بأن تستفيد من الحوكمة في إدارة مواردها بكفاءة ووضوح ومما يعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة وعلى رفع قيمتها.

3.3.2.1. أسواق الاستيلاء على الشركات

يمثل أحد العناصر الحيوية الأخرى في بيئة الأعمال التجارية التنافسية في وجود سوق لانضباط الشركات، و يقوم هذا السوق بمعاينة الداخليين، و يشجعهم إما على تحسين أداء المؤسسة أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس، باعتباره النتيجة النهائية لتصرفاتهم، و هو ما يعني أن المؤسسات أو المستثمرين يمكنهم في ظل ظروف معينة أن يسيطروا على الشركة منخفضة الأداء على أمل أن إدارتهم لها بأنفسهم ستؤدي إلى تحقيق قيمة إضافية لها، و في هذه الحالة لابد من وجود قوانين معينة، و كذلك إجراءات تنفيذية محددة واضحة حتى لا تتمكن الإدارة من تأخير أو إطالة أمد محاولة الاستيلاء.

وقد يواجه إنشاء أسواق فعالة لعمليات الاستيلاء معارضة شديدة حتى في الاقتصاديات المتقدمة الراسخة، وهذا ما حدث بصفة خاصة عندما واجهت الشركات عمليات استيلاء عدوانية أو عروضاً بالاستيلاء من طرف شركات أجنبية أو أفراد أجانب، و في خلال السنوات الإثنتي عشر الماضية كانت اللجنة الأوروبية تسعى كي تتم الموافقة على دستور لعمليات الاستيلاء في جميع دول أوربا، والذي يمكن أن يمهد الطريق أمام عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود، و قد لقيت إحدى المحاولات في هذا الصدد العام الماضي معارضة شديدة من الشركات الألمانية التي قالت إن الفشل في منع استخدام الأسهم ذات حقوق التصويت الخاصة – بما في ذلك حق الاعتراض على عمليات الاستيلاء – يضر بمصلحة الشركات التي ليست لديها هذه الحقوق و فضلا عن هذا، فإن هذه الحقوق قد تستخدم لتحسين إدارة الشركة من قابلية المحاسبة على المسؤولية، ويجري في الوقت الحاضر الانتهاء من وضع دستور جديد يقضي بإيقاف حقوق التصويت الخاصة في أثناء عمليات الاستيلاء، و ينص على أسعار عادلة للأسهم الخاضعة للاستيلاء، و قد حصل على تأييد مبدئي من ألمانيا و من المسؤول عن السوق الداخلية الأوروبية.

ويعتبر إنشاء أسواق منظمة وشفافة لعمليات الاستيلاء أمراً حاسماً لإتمام عمليات الاندماج والاستحواذ، لأغراض اقتصادية لها وجهتها، بطريقة عادلة بالنسبة لجميع لأصحاب المصالح، وعادة ما يؤدي التنافس السليم على عملية الاستيلاء وكذلك على عمليات الاستحواذ والاندماج جيدة التنفيذ إلى تدعيم وتقوية حوكمة الشركات عن طريق تحسين الإدارة الداخلية للشركة. وبذلك تقدم مزايا اقتصادية أكبر للخارجيين والدائنين وبدرجة تفوق ما قد تقدمه لو استمرت في الأداء دون المستوى في ظل الإدارة السابقة.

4.3.2.1. آليات الخروج من الاستثمار (الإفلاس و نزع الملكية)

ليست جميع الشركات ناجحة، وهذا ما دعا إلى وجود قوانين تنظم آليات التصفية والخروج بطريقة منصفة واعتبار هذه الآليات ضرورية حتى يكون من الممكن تصفية استثمارات وتحويلها نحو منتجات منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع التام. ومن الضروري هنا أن تكون هناك قوانين ولوائح تلزم المؤسسات المالية وغير المالية بمعايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها والتزاماتها، وقوانين ولوائح تسمح بإجراءات سريعة وكافية للإفلاس ونزع الملكية (رفع اليد عن الأعيان المرهونة) تراعي العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصلحة، وكان غياب الشفافية بشأن ديون الشركات وديون البنوك أحد العوامل الكبيرة التي أدت إلى الحد من الأزمات المالية الآسيوية والروسية. وعلاوة على ذلك أدى النقص في إجراءات الإفلاس أو نزع الملكية إلى تسهيل انتشار استيلاء الداخلين على الأصول.[25]

ص 29

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية إنشاء أو وضع أي من التشريعات أو المؤسسات التي سبق بحثها تمثل إحدى تحديات حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية وأمرًا ضروريًا، وبدونها لا يمكن للأسواق وحوكمة الشركات أن تثبت جذورها، ويعتمد مستقبل اقتصاديات بأكملها على مواجهة تلك التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص و العام معًا لإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي .

وبينما تهدف مجموعة التشريعات التي سبق وصفها إلى أن تكون شاملة فإن كل منطقة في العالم في العالم تمر بمرحلة مختلفة من مراحل إنشاء إطار قائم على أساس السوق ووضع نظام لحوكمة الشركات، ومن ثم فإن كل دولة أو اقتصاد لديها مجموعة من التحديات الخاصة به.[12] ص 25

3.1. نظريات و تجارب بعض الدول في الحوكمة

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من الدول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بحوكمة الشركات، وذلك من خلال المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للدولة وعملت هذه المؤسسات والهيئات على تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات فيها.

لذلك سوف نتطرق إلى نظريات حوكمة الشركات في المطلب الأول وتجارب بعض الدول في حوكمة الشركات في المطلب الثاني.

1.3.1. نظريات الحوكمة

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدّة نظريات فسّرت ضرورة وجودها بالشركات لتلافي النفاص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها، وأهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات هي ثلاثة (نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية تجدر المديرين بالشركة).

1.1.3.1. نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل الشركة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين. [15] ص 69

فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (contrat de mandat)، والذي يقابله المصطلح الفني الانجليزي (agency)، هذا يفسّر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (théorie d'agence) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصل-الوكيل (P - A)، والمصطلحات القانونية الانجليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (mandat) والوكيل (mandataire)، وحسب أليان ودامساتز (ALCHIAN et DEMSETZ) فإنّ الشركة تظهر كسوق خاص للبحث عن تحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالشركة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تمّ وضعها في إطار عقد.

أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك، وتنظر هذه المقالة للشركة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين ممّا يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية.

تصف نظرية الوكالة الشركة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، ويمكن تعريف الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وهنا يقوم الموكل بتفويض الوكيل باتخاذ بعض القرارات. [15] ص

1.1.1.3.1. فروض نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة (Agency Theory) على بعض الفروض ومن أهمها: [26] ص 25

- يتميز كل من الموكل والوكيل بالرشد الاقتصادي، وكل منهم يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية؛
- اختلاف أهداف وأفضليات كل من الموكل والوكيل؛
- التباين في المخاطرة التي يتعرض لها كل من الموكل والوكيل نتيجة لاختلاف الخلفية العلمية والعملية لكل منهم.

1-3-1-2-1-3-1 مشكلة الوكالة

أما المشكلة فقد نتجت عن: [15] ص 71

- عدم قدرة الموكل على إحكام الرقابة على أداء الوكيل.
- عدم تماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل حيث إن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الملاك (الموكل)، بالإضافة إلى أنه حتى لو توافرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع قراءتها وتفسيرها بنفس القدرة التي يتمتع بها الوكيل.

2.1.3.1. نظرية تكلفة الصفقات (théorie des coûts de transaction)

النظرية الحديثة لتأريخ الشركة حسب كوز (COASE) سنة 1973، هي أنّ الشركة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء الشركة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات، وبالتركيز على فكرة كوز (COASE)، فإنّ تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود الشركة.

وتقوم نظرية كوز (COASE) على أنّ علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء. تعتبر نظرية كوز (COASE) من النظريات الأولى التي فسّرت تكاليف الصفقات وتطرق إلىها: "لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معاً وتمّ تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة إقتصادياً بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد إتفاقيات محدّدة تماماً وبدقة وملزمة تماماً بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة إقتصادية فعّالة، تاركين فقط

تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدّد بالقوى التفاوضية للمشاركين"، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة.

وبشكل عام وواسع، فأيّ شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة الصفقة، وتعتبر أعمال وليامسون (WILLIAMSON) في سنة 1985 قد شكلت فهماً جيداً لهذه التكاليف. [27] ص 27-28

كما دعا منظري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات"، إلى توحيد المعاملات وطرحوا السؤال الآتي: ما هي درجة نزاهة المعاملات داخل الشركة؟، ولتحقيق ذلك ينبغي تنظيم المعاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محدّدة)، وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها الشركة من الخارج، فإنّ النموذج المناسب لتنظيم المعاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار)، وتبعاً لذلك هناك بعدين للتحليل: الأصول النوعية (Les actifs spécifiques) و تكرار الصفقات (Fréquence des transactions) بالشركة، حيث صنّف وليامسون (WILLIAMSON) هيكل العلاقات بين البعدين في المصفوفة الموالية: [28] ص 110

الجدول (1): مصفوفة هيكل العلاقات [28] ص 110

| درجة الأصول النوعية | | | تواتر الصفقات |
|---------------------|------------|------------------|---------------|
| قوية | متوسطة | ضعيفة | |
| هيكل ثلاثي | | هيكل السوق | ضعيف |
| هيكل وحيد | هيكل ثنائي | | مرتفع |
| التنظيم بقواعد | | التنظيم بالأسعار | |

فتكاليف الصفقات هي " تكاليف مقارنة لتخطيط وتكثيف ومراقبة إتمام المهمة في ظل هيكل إدارة (governance structure) بديلة"، أو هي " تكاليف قياس الخصائص القيمة لما يتم تبادله وتكاليف

حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها"، حيث أن التركيز هو على التطور التدريجي لهيكل الإدارة (الشركات، الأشكال التعاقدية وغير ذلك) بهدف معالجة تكاليف الصفقات، ويمكن اعتبار كذلك تكاليف الصفقات كتكاليف تشغيل النظام، والذي نعني به الشركة.

3.1.3.1. نظرية التجدر (théorie de l'enracinement)

تفسير علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق اللا وساطة (الأسواق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة: [29] ص 20

- سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك؛
- سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين.

تفترض نظرية التجدر، أن الفاعلين في الشركة يطوّرون إستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالشركة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالشركة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة، خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجدر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت).

وينتج تجدر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجدر كمرحلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية، حيث عرّف كل من أليكساندر و بيكيرو (ALEXANDRE et PEQUEROT) سنة 2000، إستراتيجية التجدر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحييد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء الشركة، عملية التجدر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية الشركة، وتسعى نظرية التجدر كذلك إلى تفسير سبب استمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن.

2.3.1. تجارب بعض الدول في حوكمة الشركات

سوف نتطرق إلى بعض الدول في تجارب الدول في حوكمة الشركات، ومن بين هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، فرنسا والجزائر.

1.2.3.1. حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية

تماثلت الاهتمامات في الولايات المتحدة الأمريكية مع المملكة المتحدة لمفهوم حوكمة الشركات خاصة وأن الدولتين لهما علاقات اقتصادية قوية مع بعضهما البعض وارتباط العديد من الشركات بالبلدين فيما بينهم، وذلك بالرغم من أن هياكل المسؤولية في الشركات ولجنة بورصة الأوراق المالية في كلا البلدين تختلف في بعض الجوانب. [15] ص 22

ولقد كانت أكثر السمات البارزة لملكية الشركات في الولايات المتحدة هي غياب المستثمرين المهتمين، حيث أن أسهم الشركات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المساهمين ويوجد عدد كبير من الشركات لا يمتلك أي من المساهمين فيها سواء أكانوا أفرادا أم الشركات ما يزيد عن 1% من أسهمها [04] ص 61.

التطور الذي حصل في سوق الأوراق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة الشركات، وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات بالإضافة إلى التطور الذي وصلت له مهنة المراجعة والمحاسبة، أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والتزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له وخاصة المقيدة في البورصة، ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (The California public employees, retirement system -calp ERS-) وهو أكبر صندوق معاشات في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة الشركات وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية.

وركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة و اللجان المنبثقة عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين، وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، ويعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات وأخذ الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذي جدوى.

وفي عام 1987 قامت اللجنة (COSO) بإصدار تقريرها المسمى (Treadway commission) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات 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 الشركات.

ولقد أصدر كل من (New York Stock Exchange –NYSE–) و (Association of Securities Dealers –NASD–) عام 1999 تقريرهما الشهير المعروف باسم (Blue Ribbon Report) والذي أهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية وكذلك مسؤولية لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة الداخلية. [04] ص

62

وأظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والمراجعة، وبناء عليها قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 بتطوير تشريع جديد أسمته (Sarbanes-Oxley Act) حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالالتزام به وتطبيق جميع بنوده. [30] ص 02

2.2.3.1. حوكمة الشركات في إنجلترا

إن إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمستثمرين والمساهمين هي أهم الأسباب التي أدت إلى تطور حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، حيث تطور هذا المفهوم وتكيف حتى أصبح جزءاً من ثقافة المفهوم السائد داخل الشركات سواء أكانت مدرجة بالبورصة المالية أو غير مدرجة. [15] ص 13

ولهذا الغرض قامت كل من بورصة الأوراق المالية بلندن وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى في عام 1991 في البدء بدراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت هذه هي الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية، واتخذ عمل اللجنة شكلاً خاصاً فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري عالمي على المحك- نتيجة التعرض للانتقادات-، وقد أسفر عن هذا صدور تقرير كادبيري (Cadbury report)، والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات، وتناول هذا التقرير (19) بنداً وهي عبارة عن إرشادات للممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات، وقد لاقى هذا التقرير عند إصداره العديد من الاعتراضات من قبل الشركات بحجة أنه يمثل

إعاقه لعمليات الشركات، إلا أنه وجد من ينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام وزيادة ثقة المستثمرين والمساهمين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات، وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة الأوراق المالية بلندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تبين في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات. [03] ص 77-79

وفي أكتوبر 1993 اعتبرت مجموعة العمل برئاسة (بول روتمان) إمكانية تنفيذ توصيات كادبيري (Cadbury report)، وأوصى التقرير بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها المالي تقريراً عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة.

وفي عام 1995، ظهر تقرير لجنة (Greenbury)، الذي ركز على موضوع المزايا والمكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة، ولقد أصدرت اللجنة تقريراً مستقلاً بالتعاون مع اتحاد الصناعات البريطاني يوصي فيه بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة تكون من مسؤولياتها مراجعة وتصميم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد المكافآت بحيث يتناسب مع الأداء الخاص بهم، ويشمل هذا التقييم كبار المديرين التنفيذيين بالشركة، وفي العام نفسه صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير (Hampel Neparty)، والذي ركز على دور الرقابة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، وقد أوصى التقرير بأن مجلس الإدارة مسؤول عن نظام الرقابة المالية الداخلية، ويقصد بالرقابة الداخلية هي رقابة داخلية للحفاظ على الأصول ومسك سجلات مالية سليمة وموثوقة المعلومات المستخدمة للإفصاح عنها في التقارير المالية، وأوصى التقرير كذلك بضرورة قيام المجلس بتعميم دوري ومنتظم بالرقابة المالية الداخلية ومدى تكييف هذا النظام و ملائمته مع عمليات الشركة.

وفي عام 1998 تم تجميع التوصيات المقدمة من لجنة كادبيري واللجنة السابقة تحت ما يسمى الكود الموحد (Combined code)، ولقد أصبح هذا الكود من متطلبات قيد الشركة في بورصة الأوراق المالية بلندن، وقد تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشمل أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002، وظهر في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركة واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتصميم إدارة المخاطر. [04] ص 59

3.2.3.1. حوكمة الشركات في فرنسا

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدر تقرير فينو (Vienot Report)، الذي نشر سنة 1992 بسبب مجموعة من العوامل أهمها: العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية، وظهور صناديق المعاشات في فرنسا، والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات.

وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي: [31] ص 05

- يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين؛
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس الشركة؛
- على المؤسسة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات الهامة.
- يجب أن تكون لكل مجلس إدارة لجان مراجعة ومكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعدها كل لجنة سنويا؛
- لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة المراجعة ولجنة المكافآت؛
- يجب أن يمتلك المديرون عدداً معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم؛
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته.

ومع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير (Vienot) هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير (Vienot) أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان التزامها بتطبيق هذه المبادئ.

ورغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار السيناتور (ماريني) قام بالتحقيق في قواعد وإدارة الشركات، وترتب عن ذلك صدور تقرير (ماريني) في جويلية 1996 الذي اشتمل على عدد من المقترحات تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي

مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة وإدارة الشركات كما يلي: [32] ص

20

- يجب أن يكون للشركات الحق في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي؛
- يجب السماح لمجلس الإدارة بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة؛
- يجب على الشركات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بمالكها؛
- يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 يوم؛

- السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة.

وقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة وإدارة الشركات هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير (Vienot) أو في تقرير (ماريني)، إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة، ودخول اليورو، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

4.2.3.1. الحوكمة في الجزائر

عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب جانفي 2008، والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس – جويلية 2000. انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات، حيث بادر مجتمع الأعمال في وضع مدونة الحوكمة من خلال ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة، ومعهد رؤساء المؤسسات، والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات. ففي عام 2008 بادرت مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة – إحدى شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة – بتكوين فريق عمل لحوكمة الشركات مشكل من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص للنظر في مدونة لحوكمة الشركات، وسرعان ما لاقت فكرة المدونة دعما من السلطات الحكومية الرئيسية، بما في ذلك وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناع المهنيين، ووزارة المالية، ووزارة العدل، وكان دعم هذه الوزارات أمرا مهما في تعزيز ونجاح الميثاق، وذلك بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في 11 مارس 2009، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على

رأس المال، وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية وتقليل تداعياتها.

ورغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخصوصية ابتداء من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخصوصية واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة الشركات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال [33] ص 02، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) والذي أصبح ساري المفعول ابتداء من 2010/1/1 [34] ص 133، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها [35] ص 03-81، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة الشركات.

إن حفز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق، وحتى وقت قريب، كانت مؤسسات الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقد لاحظ رئيس مجلس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات، أن "غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها، يحد من إمكانات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، ولذا فإن الالتزام بقانون حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.

ومن خلال مبادرة مؤسسات الأعمال نحو بناء حوكمة أفضل، فإن المؤسسة هي التي تفتح الأبواب أمام الاستثمار والنمو، فقد أكد السيد الوزير الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناع المهنيين، أن "الالتزام الجماعي من جانب مؤسسات الأعمال سيعمل على تحسين القدرة التنافسية، ويخلق رؤية أفضل من جانب الأسواق الخارجية، هذا بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومؤسسات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفقدة في الوقت الحالي، وذلك من خلال المزيد من الشفافية".

والآن بعد أن تم إصدار الميثاق*، يبدأ الجزء الصعب من العمل ألا وهو تنفيذ هذا الإطار، وقد بدأت العملية بداية إيجابية، ولمساعدة الشركات في انجاز هذه العملية سيقوم فريق العمل بوضع أسلوب تنفيذ

المبادئ المبينة في هذه المدونة، ومع أن الأمر مازال يتطلب قدرا كبيرا من العمل لبلوغ المعايير العالمية إلا أن الجهود الحالية المماثلة لما يجري تنفيذه تصادف نجاحا بسبب عزيمة ورغبة الجزائريين في إنجازها، من الجدير بالذكر أن هيئة التمويل الدولية (IFC)، والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)، قامتتا بدور فعال في المساعدة على وضع هذه المدونة، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) حاليا بدعم التنفيذ. [36] ص 26

خلاصة الفصل

ظهرت حوكمة الشركات بسبب انفصال الملكية عن الإدارة و زاد الاهتمام بها بعد سلسلة أحداث الفشل التي ضربت أكبر الشركات الأمريكية المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهدتها أسواق جنوب شرق آسيا، حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد الشركة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح خاصة المساهمين.

بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركات فإنها تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات، و تتطلب وجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية أكثر.

بذلت المنظمات الدولية العديد من الجهود في سبيل وضع المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات بالإضافة إلى سعيها لمساعدة الدول التي تسعى إلى تطبيق هذه المبادئ، كما أن تطبيقات حوكمة الشركات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة، ونلاحظ توجه الجزائر نحو تطبيق حوكمة الشركات كنظام يعمل على ضبط بيئة الأعمال .

الفصل 2

الإطار النظري للمراجعة والرقابة الداخلية

تعمل المراجعة الداخلية على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية التي تعتبر العين الساهرة على الشركة ووسيلة لتحكم مسؤوليها في العمليات التي هم بصدد إدارتها وتسييرها، فأساس وضع أنظمة الرقابة الداخلية هو كشف لكل الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة.

كما تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة نسبيا بالشركة، تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة، وذلك بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لاستخراج مدى تطبيقها للإجراءات الموضوعية من طرفها والتي يمكن لها أن تمس باستقرارها.

كما أن المراجعة الداخلية تخضع لمجموعة من المعايير التي تحكمها، وتتبع منهجية معينة للقيام بمهمتها، ولذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- ماهية الرقابة الداخلية.
- تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- مفهوم المراجعة الداخلية

1.2. ماهية الرقابة الداخلية

تقوم الشركة بوضع وتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة والتي تخص الجوانب المالية، التنظيمية والمحاسبية، وذلك ضمانا لحسن سير العمل في الشركة و التقيد بالسياسات الموضوعية .

فنظام رقابة داخلية فعال يعتبر بمثابة الوقاية من عملية المراجعة، لذلك يقوم المراجع بتقييم النظام قصد تحديد نطاق عمله، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عوامل نشأة الرقابة الداخلية

ومفهومه في المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني إلى الرقابة والمراجعة الداخلية، ومن ثم مقومات نظام الرقابة الداخلية في المطلب الثالث.

1.1.2. تعريف نظام الرقابة الداخلية وعوامل نشأته

إن السبب الرئيسي لظهور نظام الرقابة الداخلية هو كبر حجم الشركات وتعدد نواحيها الإدارية، المالية والتنظيمية، الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالوظيفة الرقابية.

كما أصبح نظام الرقابة الداخلية أمراً حتمياً تقتضيه الإدارة الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة بحيث أن قوة أو ضعف نظام الرقابة يتوقف عليه توسيع نطاق المراجعة أو عدم توسيعه.

1.1.1.2. تعريف نظام الرقابة الداخلية

منذ عدة سنوات تدخل مفهوم نظام الرقابة الداخلية في كل المجالات والأنشطة الاقتصادية، وفي معظم البلدان، وفي القطاع الخاص والعام، كل هذا أدى إلى تعدد التعاريف المتناولة لنظام الرقابة الداخلية ولكن ما يمكن ملاحظته أنها تصب كلها في مجرى واحد.

وقبل التطرق إلى مفهوم نظام الرقابة الداخلية نبدأ بتناول مصطلح "الرقابة" من النظرية الكلاسيكية، والتي تناولته في سنة 1918م مع "فايول" (Fayol)، أين كانت الرقابة تنتمي إلى الأنشطة التي نقول عنها إدارية مثل التنظيم والتنسيق، ففايول يعرف الرقابة على أنها "عملية للتحقق ما إذا كانت الأعمال تتم حسب البرنامج المقرر".

بينما "تايلور" (Taylor) تطرق إلى مصطلح "الرقابة" لكن بمفهومه الأوسع والذي هو "الإدارة" فالإدارة تعلم بكل ما يجب أن يقوم به الموظفون والعمال، وتتحقق من إذا كان العمل ينفذ بطريقة حسنة، والأكثر اقتصادية، وكان ذلك سنة 1957م. [37] ص 38

وكان المفهوم التقليدي لنظم الرقابة الداخلية هو حماية أصول الشركة والتأكد من الدقة الحسابية للبيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر، غير أن المفهوم الحديث لنظم الرقابة الداخلية اتسع نطاقه بحيث تخطى حدود الإشراف على العمليات المحاسبية والمحافظة على الأصول وأصبح المقصود بالرقابة الداخلية حسب المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين: "بأنها الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات تتبناها الشركة للمحافظة على الأصول، اختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، تنمية كفاءة العمل، وتشجيع إتباع السياسات الإدارية الموضوعة". [38] ص 52

ومن ناحية أخرى عرف مكتب المحاسبة العام الأمريكي (GAO) الرقابة الداخلية تعريفاً شاملاً على أنها "هي خطة للتنظيم وكل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة والمحافظة عليها، ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات المحاسبية (الرقابة المحاسبية) وتحسين الهيكل التنظيمي

والعمل على تحقيق أهداف الخطة والإنتاجية، البرمجة، الكفاءة والاقتصاد، الفاعلية، وتشجيع التعاون بين العاملين واتخاذ السياسات الإدارية المناسبة (الرقابة الإدارية).

ويمكن النظر إلى هذا التعريف على أنه تعريفاً شاملاً للرقابة الداخلية يمكن على أساسه وضع برنامج خاص بتقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية. [39] ص 234

وتشير الفقرة الثامنة من معيار المراجعة الدولي رقم 400 إلى أن الرقابة الداخلية تعني السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة الشركة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان الالتزام بالسياسات وحماية الأصول واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوق فيها في الوقت المناسب .

ومن خلال التعريف السابق يمكن حصر أهداف الرقابة الداخلية في الآتي: [40] ص 82-83

- حماية الأصول الشركة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام؛
- التأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أية قرارات أو رسم أي خطط مستقبلاً؛
- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة؛
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للشركة؛
- وضع نظام للسلطات والمسئوليات وتحديد الاختصاصات؛
- حسن اختيار الأفراد للوظائف الذين يشغلونها؛
- تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.

2.1.1.2. عوامل نشأة نظام الرقابة الداخلية

إن فكرة نظام الرقابة الداخلية في حد ذاتها قديمة وسادت بدرجة متفاوتة، إلا أن الاهتمام بها ازداد في أواخر النصف الأول من القرن العشرين بسبب مجموعة من العوامل التي ساعدت على ذلك ونذكر منها: كبر حجم الشركات، وتعدد العمليات التي تقوم بها، اضطرار الإدارة إلى توزيع وتفويض السلطات والمسئوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالشركة، حاجة الإدارة إلى بيانات ومعلومات دورية دقيقة، والعامل الرئيسي لتطور نظام الرقابة الداخلية هو الحاجة الماسة للإدارة لحماية وصيانة أموال الشركة .

فكبر حجم الشركات وتعدد العمليات التي تقوم بها راجع إلى النمو الضخم في حجمها وتنوع أعمالها من خلال اندماج والتفرع والنمو الطبيعي، وكل هذا أدى إلى صعوبة الاتصال الشخصي في إدارة الشركة الشيء الذي أدى إلى الاعتماد على وسائل هي في صميم أنظمة الرقابة الداخلية مثل الكشوف التحليلية والموازنات وتقسيم العمل وغيرها. [41] ص 162

أما بالنسبة للتوزيع وتفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض من الإدارات الفرعية فيمكن إرجاعه إلى التوسع الجغرافي للشركات سواء على التراب الوطني أو التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات، الذي يدعو إلى توزيع السلطات والمسؤوليات على المديريات الفرعية، مما يسمح بتنفيذ كل الأعمال واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، على أن تكون المسؤولية أمام المديرية العامة تقع على عاتق هذه المديرية الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الأخرى. [42] ص 83

كما يتوضح هذا التفويض كذلك في الشركات المساهمة أين ظهر انفصال بين أصحاب رؤوس الأموال والإدارة الفعلية لها.

أما بالنسبة للبيانات الدورية التي هي بحاجة لها إدارة الشركة فهي تظهر من خلال حصول الأخيرة على تقارير دورية عن الأوجه المختلفة لنشاطها من أجل اتخاذ أنجع القرارات وأنسبها لتصحيح الانحرافات، وحتى تكون هذه التقارير صحيحة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لابد من وجود نظام للرقابة الداخلية سليم، ومن العوامل الرئيسية لنشأة نظام الرقابة الداخلية هي الحاجة الماسة لإدارة الشركة لصيانة وحماية أموالها من خلال توفير نظام للرقابة الداخلية سليم يحد ويمنع حدوث الأخطاء والغش أو تقليل احتمال ارتكابها. [41] ص 162

2.1.2. العلاقة بين الرقابة والمراجعة الداخلية

تشمل الرقابة الداخلية على خطة تنظيمية إدارية وطريقة للتنسيق بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل التي تتبناها الشركة لحماية أصولها وأموالها، وبجانب كل ذلك تهدف الرقابة الداخلية إلى الارتقاء بالكفاية الإنتاجية وإلى متابعة تطبيق السياسة الإدارية التي تضعها الإدارة والعمل على السير في حدود الخطط المرسومة.

1.2.1.2. أنواع الرقابات الداخلية

مما سبق نستخلص ثلاثة أنواع من الرقابة الداخلية والتي تعتبر كأدوات لها وهي: [41] ص 98

- نظام الرقابة الإدارية.
- نظام الرقابة المحاسبية.
- نظام الضبط الداخلي.

1.1.2.1.2. نظام الرقابة الإدارية

وتشمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشمل هذه الرقابة على كل ما هو إداري، سواء

كانت برامج تدريب العاملين، طرق التحليل الإحصائي ودراسة حركة الشركة عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة وإلى غير ذلك من أشكال الرقابة.

2.1.2.1.2. نظام الرقابة المحاسبية

يشتمل هذا النوع من الرقابة على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات التي تختص بصفة أساسية للمحافظة على أصول الشركة، ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المحاسبية ويتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعال لأنظمة الضبط الداخلي وتوفير جهاز كفاء للقيام بعملية المراجعة الداخلية.

3.1.2.1.2. نظام الضبط الداخلي

إن جوهر نظام الضبط الداخلي هو تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات، والفصل بينهما عن طريق عدم قيام موظف ما بعملية كاملة، ولذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بأنه : "مجموعة من المقاييس والأساليب التي تضعها الإدارة بغرض ضبط عملياتها ومراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة لضمان حسن سير العمل ، وعدم حدوث الأخطاء أو الغش أو التلاعب أو حتى الاختلاس في أصول الشركة وسجلاتها وحساباتها".

ويتضح مما سبق أن هدف نظام الضبط الداخلي هو حماية أصول الشركة، سجلاتها ودفاترها عن احتمالات الضياع أو سوء الاستخدام ... الخ، كما يتطلب تطبيقه العديد من الموظفين.

كما يمكن الاستعانة بالوسائل التالية لتحقيق وتعميق في إرساء قواعد نظام الضبط الداخلي:

- الإثبات في الدفاتر من واقع المستندات؛
- استخدام حسابات المراقبة الإجمالية؛
- إتباع أسلوب المصادقات والجرد الفعلي؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد داخل الشركة؛
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر وإنشاء ملفات لها؛
- استخدام الرقابة المزدوجة ونظام التفتيش.

وما يمكن استخلاصه من مدلول كل نوع من الأنواع المذكورة سابقا للرقابة الداخلية أنها تعتمد أساسا على البيانات المحاسبية والإحصائية بحيث أن الهدف الأصلي للرقابة الداخلية هو ضمان صحة البيانات التي ستخذ كأساس للحكم على مدى صحة الأداء من جهة وعلى النتائج التي ستظهرها القوائم المحاسبية وكذا المركز المالي إلى جانب حماية الممتلكات من جهة أخرى .

2.2.1.2. دراسة العلاقة بين الرقابة و المراجعة الداخلية

تعمل المراجعة الداخلية على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية وحتى تحقق هذه الوظيفة أهدافها والتي وجدت لأجلها لابد من توفر الشروط التي تسمح لها بأداء مهامها بفعالية، وأهم هذه الشروط: [43] ص 101

- الشمولية: وهذا يعني أن على المراجعة الداخلية أن تغطي جميع نشاطات ووظائف الشركة المختلفة من جميع النواحي.

- الاستقلالية: لابد من تحديد الموقع الوظيفي لوظيفة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للشركة ما يجعلها مستقلة عن باقي الوظائف، وغالبا ما تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا، مما يضمن عدم تداخلها مع الوظائف الأخرى وهذا لضمان الموضوعية و الحياد في التقارير المعدة من طرف قسم المراجعة.

- الكفاءة: لابد أن يكون الشخص المكلف بأداء مهمة أو وظيفة المراجعة على درجة كبيرة من النزاهة والإلمام بالميدان، مما يسمح له بأداء وظيفته على أكمل وجه، وحتى تتمكن المراجعة الداخلية من القيام بمهامها على أحسن وجه والوصول إلى رقابة داخلية جيّدة يجب وضع أو تصميم هذه الأخيرة لـ:

- ✓ نظام لرقابة مختلف العمليات؛
- ✓ نظام لرقابة الإجراءات الموضوعية من طرف المؤسسة ومدى إمكانية تطبيقها؛
- ✓ تنظيم محاسبي؛
- ✓ معالجة ملائمة لمختلف المعلومات؛
- ✓ نظام لقياس المخاطر والنتائج؛
- ✓ نظام للمعلومات والتوثيق.

من هنا نلاحظ أن مجال تدخل المراجعة الداخلية واسع جدا، خاصة أنه يذهب إلى مراقبة وجود إستراتيجية، ومراقبة احترام القوانين والإجراءات. هذا النوع من المراجعة يسمى بمراجعة العمليات، هذه الأخيرة تهدف إلى مساعدة مراكز القرار بالشركة والتخفيف من مسؤولياتها عن طريق تزويدها بتحليل موضوعية، تقييم النشاطات وتقديم تعاليق واقتراحات حولها.

ومهام المراجعة الداخلية يقوم بها شخص تابع لإدارة الشركة، يطلق عليه اسم المراجع الداخلي، فهو يسعى لخدمتها من خلال عملية الرقابة، ولذلك يمكن ذكر مجموعة من النقاط التي تبرز اهتمام المراجع الداخلي بهذه العملية: [44] ص 43

- تتميز الوظيفة الإدارية بانقسامها إلى مجموعة من الوظائف الفرعية، هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وتعتبر وظيفة الرقابة من مهام مدير الشركة والتي يشاركه المراجع الداخلي بفاعلية لتحقيق هذه الوظيفة وذلك ضمانا للوظائف الفرعية الأخرى؛

- قيام المراجع بتزويد الإدارة بالمعلومات الرقابية خاصة أن هذا الأخير يمتاز بالاستقلالية عن الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة، فالمراجع الداخلي يتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وهذا ما يؤكد على اعتماد إدارة الشركة على المراجعة الداخلية لتحقيق الأداء؛

- عمل المراجع الداخلي بالشركة باعتباره أحد العاملين بها، تجعله قريب من السجلات المالية وعلى دراية كاملة نسبيا بالمشاكل التي تمس الشركة، هذا ما يدفعه ويساعده على القيام بعملية الرقابة للأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات والوثائق المالية؛

- يشتمل نشاط المراجعة الداخلية، مراجعة مالية، وأخرى لمراجعة مدى الإلتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة، ومراجعة العمليات للأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها، كما يمكن إضافة مراجعة نظام المعلومات ودرجة الأمان المصاحبة لها، فقيام المراجع بمختلف هذه المراجعات يكون لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.

أما بالنسبة لسير المعلومات في نظام الرقابة، فوجوده كنظام فعال يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة في خلق أو تحويل المنافع بأقصى كفاية ممكنة بحيث تتمثل وظيفة المراجعة الداخلية إحدى حلقات الاتصال والرقابة بين موظفي المؤسسة، حيث أن واجب المراجعين الداخليين يتمثل في المساعدة على المحافظة على أنشطة المؤسسة، وفي نفس الوقت المحافظة على خطوط الاتصال بين القائمين على الأنشطة مفتوحة ومتواصلة، لا سيما وأن المؤسسات تعيش وتتطور في محيط سريع التغيير، وهنا يظهر دور المراجعين في تحسين عملية الاتصال من خلال الهيكل العمودي والأفقي للنظام والتي تسيير بموجبه المعلومات. [45] ص 221

1.2.2.1.2. الهيكل العمودي

يعتبر المراجعون الداخليون كحلقة اتصال بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية الأخرى، فيمكن أن تبرز أهميته من خلال قيام المراجعين بنقل رسائل خاصة أو بواسطة تقارير مختلفة تحمل وجهات نظر عن مختلف المستويات حول الأنشطة والعمليات الواجب القيام بها والسياسات والطرق والإجراءات التي يرغبون تعديلها لتصبح أكثر واقعية وأكثر قابلية للتطبيق، وكذا من طرف العمال عن التحسينات التي أدخلوها على أساليب عملهم، والاتصال مع الإدارة العليا واضح الأهمية والسبب أن هناك بعض الأمور الخاصة بذات طبيعة حساسة تحتاج إلى قرار حاسم وفوري.

2.2.2.1.2. الهيكل الأفقي

تتزايد الحاجة إلى المعلومات الدقيقة والمعتمدة في حالة إتخاذ القرارات، فالمراجع يعاني من مشكلة عدم توفر وسهولة الحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة التي من شأنها المساعدة على الأداء الأمثل، ويسعى هذا الأخير إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات لتدعيم موقفه يقوم بتفسير المعلومات المقدمة له من طرف من هم على نفس المستوى الطبقي له لإيصالها إلى القسم

الأعلى، وعليه أن يكون ملم باحتياجات الجانب الذي يرأسه، فعليه أن يسعى بين مختلف المصالح للحصول على المعلومات أو الوصول إلى تسليمها إلى من هو أعلى منه مرتبة عن طريق التقارير، ومن ناحية أخرى لا يستطيع المراجعون الداخليون توفير جميع المعلومات ما لم يكن هناك تكاتف بينهم لأجل الوصول إلى المعلومة الصحيحة، لأنهم من خلال مراجعتهم وتقييماتهم قد يكتشفون خلا في نظم المعلومات، ولهذا فعلى كل فرد من نفس الطبقة أن يكون له ذهنية العمل الجماعي الذي من شأنه دفع وتيرة الحصول على المعلومة التي من شأنها المساهمة في إتخاذ القرارات الصائبة، ذلك بأقل تكلفة وأقصى سرعة.

فالمراجعة الداخلية تعمل على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد من الحاجة لها، فطالما الإدارة تحتاج لمعلومات على درجة عالية من الثقة وبشكل مستمر، فمن المتوقع أن يكون للمراجعين الداخليين معرفة كافية وخبرة بإجراءات الرقابة، وتقديم النصائح للمديرين في محاولة لتقليل ومنع الأخطاء، أيضا من الأهداف التي تسعى لها المراجعة الداخلية هو الحد من الإسراف والضياع الشيء الذي يزيد من المردودية ويحسن الأداء ويزيد من الكفاءة والفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة. [43] ص 103

3.1.2. أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة أو شركة في التوفيق والتنسيق بين سلوك وتصرفات العاملين والأهداف الفرعية التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها.

1.3.1.2. أهمية نظام الرقابة الداخلية

عند تصميم نظام الرقابة الداخلية، يوجد لدى الإدارة والمراجع بعض الاهتمامات المشتركة والبعض الأخرى تخص كل الطرف وهي: [46] ص 378

1.1.3.1.2. الأهمية للزبائن

يرجع الهدف من وضع نظام الرقابة الداخلية إلى مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها ويحتوي النظام على مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تصميمها لإمداد بتأكيد على أن الأهداف التي تراها أساسية سوف يتم تحقيقها ويطلق على هذه الأخيرة عناصر الرقابة الداخلية .

ويجب أن تزيد منافع الرقابة الداخلية عن التكاليف المرتبطة بها خاصة عند تقييم الرقابة الداخلية على أنها تنسم بالجودة أو الامتياز بما يؤدي إلى تخفيض خطر الرقابة، وذلك من خلال:

- **الاعتماد على التقرير المالي:** تلتزم الإدارة قانونيا بالتأكد من صحة المعلومات المدرجة خلال القوائم المالية واحترامها لمبادئ المحاسبية لمتعارف عليها.

- **كفاءة وفعالية التشغيل:** تساهم عناصر الرقابة في الشركة على تقرير الاستخدام الفعال والكفاء للموارد بما في ذلك الأفراد لتحقيق أهداف الشركة عن طريق توفير معلومات دقيقة لاتخاذ القرار داخليا إلى جانب حماية الأصول والسجلات من السرقة وسوء الاستخدام .

- **الاستجابة للقوانين والقواعد التنظيمية:** وذلك بالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية التي تربط بالجوانب المحاسبية بمعنى توفير نظام كفاء يمكن من خلاله إعداد قوائم مالية دقيقة ومنه منع الأخطاء والإهمال والغش.

2.1.3.1.2. الأهمية للمراجع

يعتمد المراجع على الرقابة الداخلية لتقدير مراكز الخطر، من خلال: [46] ص 378- 379

- **الاعتماد على التقرير المالي:** يهتم المراجع بعناصر الرقابة الداخلية التي تتعلق أساسا باهتمام الإدارة بالرقابة الداخلية (مدى الاعتماد على التقرير المالي)، ويهدف المراجع إلى تحديد مدى صحة العرض بالقوائم المالية، حيث يحتمل أن لا تعكس القوائم المالية بعدل المبادئ المحاسبية المتعارف عليها إذا كانت عناصر الرقابة لا تسمح بالحصول على قوائم مالية ملائمة، ومن جانب آخر يمكن أن تكون القوائم عادلة على الرغم من أن عناصر الرقابة لا تشجع كفاءة وفعالية تشغيل العمليات التي تنتج عنها هذه القوائم، و على المراجع الاهتمام بعناصر الرقابة الداخلية الخاصة بحماية الأصول وتطبيق القوانين والقواعد التنظيمية إذا كانت تؤثر في صحة القوائم المالية.

- **التأكد من عناصر الرقابة خاصة بفئات العمليات المالية:** يتمثل اهتمام المراجع الرئيسي على الرقابة الخاصة بفئات العمليات المالية وليس تلك الخاصة بأرصدة الحسابات ويرجع السبب في ذلك إلى أن دقة مخرجات نظام المعلومات المحاسبي (الأرصدة) تعتمد أساسا على دقة المدخلات والعمليات (العمليات المالية).

2.3.1.2. أهداف الرقابة الداخلية

يتمثل الهدف الرئيسي الذي ينبغي أن تحققه الشركة من وضع تطبيق نظام الرقابة الداخلية في "التوفيق بين التصرفات وسلوك العاملين، وأهداف الشركة التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها" .

وبصفة عامة فإن طبيعة الوسائل المطلوبة والإجراءات اللازمة يجب أن تعمل على منع الأخطاء والغش والاختلاس، وسرعة اكتشاف ما قد يقع من هذه الظواهر عند حدوثها، وتجنب الإسراف في استخدام هذه الموارد، لذا يمكن القول بأن هناك أربعة أهداف يمكن الوصول إليها بالرغم من وجود قيود تحيط بهذا النظام .

ويعتمد أي نظام فعال ناجح للرقابة الداخلية على الأهداف الأساسية الأربعة التالية والتي تلقي قبولا

عاما وهي: [47] ص 218-221

1.2.3.1.2. حماية أصول الشركة

تمثل حماية أصول الشركة ممتلكاتها المختلفة هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية فيها، وتتخذ حماية أصول الشركة أشكالا وأساليب مختلفة ومتعددة تدور جميعها حول توفير الحماية التامة لهذه الأصول من التلف أو الضياع أو الإسراف أو السرقة . و يمكن أن تتحقق هذه الحماية عن طريق: [48] ص 30

- الوقاية من الأخطاء المتعمدة التي قد ترتكب عند معالجة العمليات بقصد إخفاء انحراف معين أو غش أو اختلاس، كإدراج أسماء وهمية في كشوف الأجور لتغطية اختلاس ما في النقدية.
- الوقاية من الأخطاء غير المتعمدة وتنتج هذه الأخطاء عادة من التطبيق الخاطئ للمبادئ والقواعد المحاسبية أو الجهل بهذه القواعد عند العاملين في المجال المحاسبي في الشركة .
- المحافظة على الأصول من الاختلاس والسرقة والغش ويعني ذلك حماية الأصول من التصرفات غير المشروعة وغير المقبولة بصفة عامة.

2.2.3.1.2. دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها

- يترتب على مزاولة الأنشطة المختلفة للشركة مجموعة من المعاملات المالية وغير المالية. وتنتج هذه المعاملات عن وجود مبادلة إنتاج الشركة أو خدماتها مع أطراف خارج الشركة، مما يقتضي التصريح عن هذه المعاملات وتنفيذها وتسجيلها دفتريا وإظهار نتائجها بالشكل الدقيق.
- التصريح بالمعاملات-تتضمن هذه الخطوة مجموعة السياسات والقرارات الإدارية الخاصة بإجراءات التبادل التجاري، وعمليات التحويل أو استخدام الأصول في أغراض محددة؛
- تنفيذ المعاملات وتتمثل الخطوة الثانية في تنفيذ المعاملات التي تم إقرارها والتصريح بها في الخطوة السابقة؛
- التسجيل الدفترى للمعاملات- بعد التصريح بالمعاملات وتنفيذها، يتم تسجيل العمليات التي تمت ونفذت دفتريا. ومن الضروري التأكيد على ضرورة مراعاة التوجيه المحاسبي السليم للعمليات المالية بطرفيها (المدين والدائن) في الحسابات والدفاتر الخاصة بهذه المعاملات؛
- المحاسبة عن نتائج المعاملات- تأتي الخطوة الأخيرة متمثلة في تحديد نتيجة العمليات المختلفة التي قامت بها الشركة خلال الفترة، ومركزها المالي، ولغرض الاعتماد على البيانات المالية الصادرة فإنه يقتضي مراعاة الدقة والربط السليم بين الخطوات وتوافر نظام متابعة داخلية مستمر لتسجيل المعاملات أولا بأول.

3.2.3.1.2. الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية

يعد الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية وزيادتها وتطويرها من الأهداف الرئيسية لإدارة الشركة، حيث يمكن أن تلعب الرقابة الداخلية دورها في هذا المجال عن طريق تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والتشغيل والمخرجات .

4.2.3.1.2. التأكد من الالتزام بالتشريعات والسياسات

تهدف الرقابة الداخلية في هذا المجال إلى التحقق من مدى التزام بالقوانين واللوائح والسياسات الموضوعية من خارج الشركة أو من داخلها، وكشف وبيان أية مخالفات أو انحرافات، مع تشخيص أسباب وقوع هذه المخالفات أو الانحرافات، ووضع التوصيات والاقتراحات اللازمة لعلاجها وتصحيحها.

4.1.2. المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

يبنى نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات أو الركائز، والتي من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه، وتتمثل هذه المقومات في المقومات المحاسبية والمقومات الإدارية وهي كما يلي:

1.4.1.2. المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية

يتضمن الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الطرق والوسائل والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

1.1.4.1.2. الدليل المحاسبي:

ينطوي الدليل المحاسبي على العمليات الخاصة بتبويب الحسابات بما يتلاءم مع طبيعة الشركة ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية، والأهداف التي يسعى لتحقيقها من ناحية أخرى، فعند إعداد الدليل المحاسبي يجب مراعاة ما يلي: [44] ص 25

- يجب على الدليل المحاسبي أن يكون مرآة لنتائج وأعمال الشركة ومركزها المالي؛
- ضرورة توافر حسابات مراقبة إجمالية، هدفها ضبط الحسابات الفرعية بدفاتر الأستاذ، فهذه الحسابات تقوم بكشف حالات حدوث الأخطاء غير المتعمدة لأن الأخطاء المتعمدة غالباً ما مرتكبها يحدث توازن لتغطية هذه الأخيرة.

2.1.4.1.2. الدورة المستندية:

تعتبر المستندات الصادرة من داخل الشركة أو من خارجها- قرينة على إتمام العملية. كما أنها تقوم بوظيفة نقل المعلومات من خلال الإدارات المسؤولة عن أداء العملية .

ويجب عند تصميم المجموعة المستندية، مراعاة البساطة والوضوح، وملائمة التصميم مع الغرض المطلوب من المستند، ووجود ترقيم مسلسل، مع مراعاة عدد النسخ من كل مستند حتى يمكن توفير البيانات والمعلومات اللازمة لمراكز النشاط المختلفة بأكثر قدر من الكفاءة. [47] ص 228

3.1.4.1.2. المجموعة الدفترية:

تعد المجموعة الدفترية حسب طبيعة الشركة وخصائص أنشطتها، خاصة دفتر اليومية العامة وما يرتبط به من يوميات مساعدة، كما يجب مراعاة إعداد المجموعة الدفترية ما يلي:

- ترقيم الصفحات قبل استعمال المجموعة الدفترية لغرض الرقابة.
- إثبات العمليات وفق حدوثها كلما أمكن ذلك .
- تبسيط المجموعة الدفترية عند تصميمها بقصد سهولة الاستخدام والإطلاع والفهم وقدرتها على توفير البيانات المطلوبة.

4.1.4.1.2. الوسائل الإلكترونية و الآلية المستخدمة:

تعتبر الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل الشركة من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال وأحسن مثال على ذلك آلات عد وتسجيل الأوراق النقدية المحصلة، بدون نسيان الإعلام الآلي الذي أصبح شائع الاستخدام في العمليات المحاسبية، وكذلك مختلف البرامج المعلوماتية أين يتم تسجيل مختلف البيانات المحاسبية ومعالجتها، كما تعتبر هذه الوسائل من أنجعها في المراقبة والحد من حدوث الأخطاء. [44] ص 27- 29

5.1.4.1.2. الجرد الفعلي للأصول:

معظم الأصول التي تملكها الشركة تتميز بالوجود المادي، وبالتالي يمكن القيام بعملية الجرد الفعلي لهذه الأصول مثل النقدية التي بحوزة الشركة، ومعظم الاستثمارات من آلات وسيارات وأراضي ومباني وأثاث، فعملية الجرد هذه تسمح بعملية الرقابة عن طريق مقارنة ما هو مسجل في السجلات المحاسبية مع ما هو موجود فعلا.

6.1.4.1.2. الموازنات التخطيطية:

وهي الخطة الشاملة، والمنسقة، للأنشطة المختلفة والموارد المالية في الشركة عن فترة معينة في المستقبل، والمعبر عنها بشكل نقدي، وبالنظر لكون الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، فإن استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعية مقدما، ومقارنة النتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام الشركة مع الخطط والأهداف الموضوعية مقدما، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي. [47] ص

2.4.1.2. المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية

تتمثل المقومات الإدارية في مجموعة من الطرق والوسائل والتي تزيد من كفاءته وهي كما يلي: [44] ص 30

1.2.4.1.2. هيكل تنظيمي كفاء

تختلف الخطة التنظيمية من شركة إلى أخرى، فكل شركة يجب أن يكون لها هيكل تنظيمي يتلاءم مع الأهداف المسطرة من قبلها، كما يجب على هذه الأخيرة أن تتميز بالبساطة والوضوح حتى يسهل فهمها، فالعناصر التي يجب أن تتضمنها الخطة التنظيمية تتمثل في:

- تحديد الأهداف الدائمة للشركة؛
- تحديد الهيكل التنظيمي للشركة مع مختلف الأجزاء المكونة له، وإبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة؛
- تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل نشاط؛
- تعيين حدود درجات المسؤولية بالنسبة لكل شخص.

2.2.4.1.2. كفاءة الأفراد

إن فعالية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافه لا يقتصر فقط على تنظيم محاسبي سليم وتنظيم إداري ملائم، ولكن يجب أن تتوفر الشركة على مجموعة من الموظفين ورؤساء الإدارات العاملين بالشركة ذات درجة عالية من الكفاءة.

3.2.4.1.2. مستويات و معايير أداء سليمة

إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يتأثر بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء فتمدنا الإجراءات الموضوعية بالخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب أن تمدنا مستويات الأداء بالوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات والتسجيل، كما أن كفاءة العاملين بالشركة لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، ذلك لمحاولة المقارنة بين الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات .

4.2.4.1.2. سياسات و إجراءات لحماية الأصول

يعتبر وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول بقصد توفير الحماية الكاملة لها ومنع تسربها أو اختلاسها ولضمان صحة البيانات للتقارير المالية والمحاسبية من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية من حيث جانبها الإداري.

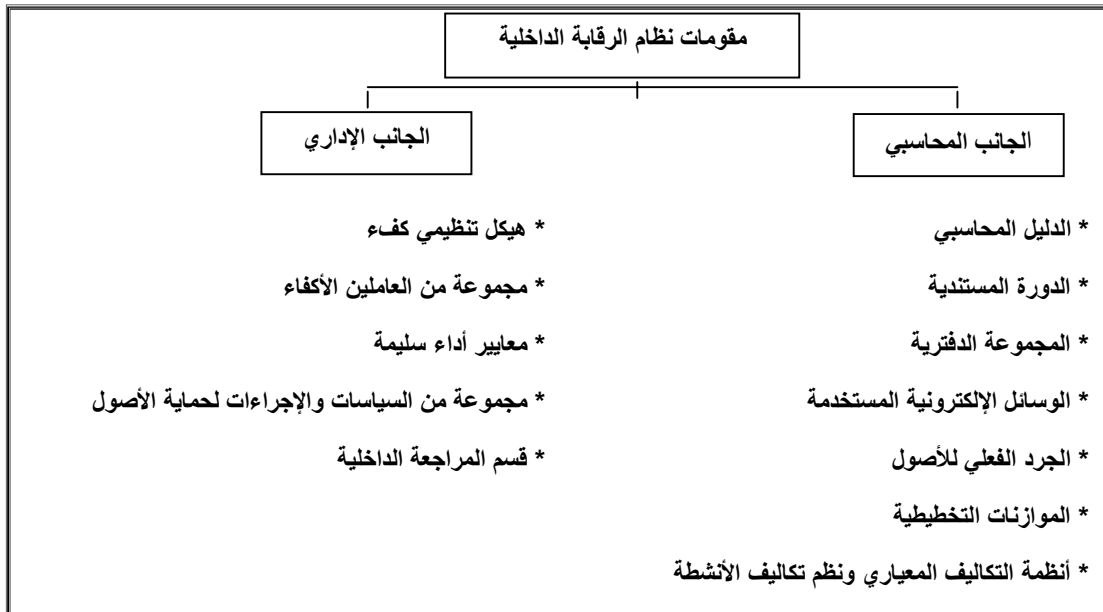
كذلك كبر حجم الشركات و انتشار وحداتها يحتم على المسؤولين وضع وسائل رقابية للتأكد من إنجاز القرارات واللوائح المختلفة وعلى كافة المستويات، فتزداد أهمية هذه السياسات والإجراءات كلما وصف تنظيم المؤسسة باللامركزية، ومن الوسائل الخاصة بحماية الأصول نذكر التأمين ضد السرقة، الحرائق والكوارث.

5.2.4.1.2. قسم المراجعة الداخلية

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم كتنظيم إداري داخل الشركة يطلق عليه اسم قسم أو مصلحة "المراجعة الداخلية"، والذي مهمته التأكد من تطبيق كافة الإجراءات والسياسات واللوائح الموضوعية من طرف إدارة الشركة، كما يعمل هذا القسم على التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي، وكذلك التأكد من عدم وجود أي تلاعب أو مخالفات، أو بصورة مختصرة فإن المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق وإنجاز مهمات الرقابة الداخلية. [44] ص

36-29

والشكل التالي يلخص كل من المقومات المحاسبية والإدارية لنظام الرقابة الداخلية:



الشكل (4): المقومات المحاسبية والإدارية لنظام الرقابة الداخلية [44] ص 36

3.4.1.2. الإجراءات الواجبة لتحقيق أهداف المقومات

إن تحقيق المقومات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية لأهدافها يتطلب من الإدارة اتخاذ مجموعة من الإجراءات، والتي يمكن التطرق إليها وتلخيصها فيما يلي: [41] ص 167

1.3.4.1.2. الإجراءات التنظيمية و الإدارية

وتضم هذه الإجراءات ما يلي:

- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل؛
- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من بدايته إلى نهايته لإحداث الرقابة بينهم؛
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد الخطأ أو الإهمال؛
- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية:
 - ✓ وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها؛
 - ✓ وظيفة تنفيذ العمليات؛
 - ✓ وظيفة القيد والمحاسبة.
- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في نفس المكتب ؛
- إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول ؛
- إعطاء تعليمات صريحة بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل؛
- استخراج المستندات من أصل أو عدة صور بحيث تختص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين ؛
- إجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل ؛
- ضرورة قيام كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة، وذلك لإيجاد الفرصة لمن يقوم بعمله أثناء غيابه لاكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل.

2.3.4.1.2. إجراءات محاسبية

وتضم هذه الإجراءات ما يلي:

- إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها للتقليل من فرص الغش و التلاعب كما يساعد هذا في حصول إدارة المؤسسة على ما تريده من عمليات بسرعة.
- إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسؤولين، و مرافقته بالوثائق المؤيدة الأخرى.
- عدم إشراك موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن تتم المراجعة من طرف شخص آخر.
- استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي و يقلل من احتمالات الخطأ و يقود إلى السرعة في الإنجاز.
- استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل موازين المراجعة العامة و حسابات المراقبة الإجمالية.

- إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج و بين الأرصدة في الدفاتر و السجلات كما في حالة البنوك و الموردين و مصادقات العملاء ... الخ .
- القيام بجرد مفاجئ دوريا للنقدية و البضاعة و الاستثمارات و مطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

3.3.4.1.2. إجراءات عامة

وتضم هذه الإجراءات ما يلي:[41] ص 167 - 168

- التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار التي قد تتعرض لها حسب طبيعتها من حرق أو اختلاس؛
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر؛
- استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في الشركة كتوقيع الشيكات والتصرف في النقدية ... الخ.

2.2. تقييم نظام الرقابة الداخلية

عند قيام المراجع بمهمته فإن الشيء الأول الذي يتوجه إليه هو نظام الرقابة الداخلية للشركة، وهذا لمعرفة مدى التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعة والأهداف المرجوة، وكذا معرفة مدى التزام الشركة بهذه العناصر، وحتى يصل المراجع لهذه المعرفة يقوم بتقييم هذا النظام باستعمال مجموعة من الوسائل والأدوات وفق خطوات منهجية متعارف عليها، مع محاولة تخطي المشاكل التي يمكن الالتقاء بها أثناء عملية التقييم لنظام الرقابة الداخلية أو حتى بعد انتهائه منها.

1.2.2. أهداف تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقوم المراجع الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية لضمان التطبيق الصحيح للإجراءات وتحديثها حسب تطور الشركة واحتياجاتها، ويهدف ذلك إلى:

- اختيار ما إذا كانت الشركة تستخدم إجراءات فعالة تضمن الثقة في المعلومات التي يتم إنتاجها؛
- اختيار ما إذا كانت القنوات والإجراءات تسمح بتحقيق أهداف الشركة.

ومنه تهدف المنهجية المتبعة في تقييم نظم الرقابة الداخلية المتعلقة بدورات العمليات وعناصر الأصول والخصوم إلى:

1.1.2.2. تقييم وجود الرقابة الداخلية

يتم ذلك من خلال فهم إجراءات معالجة البيانات والرقابة الداخلية اليدوية والآلية التي تملكها الشركة وذلك عن طريق :

- التعرف على نظام معالجة البيانات ونظم الرقابة التي وضعتها الشركة.
- التحقق عن طريق الاختبارات من أن الإجراءات التي تم وضعها وعملية الرقابة المبرمجة مطبقة فعلا في الشركة.
- تقييم درجة الخطر الناتجة عن الأخطاء التي يمكن أن تقع خلال معالجة البيانات مقارنة بالأهداف التي يجب أن تحققها الرقابة الداخلية.
- تقييم نظم الرقابة الداخلية التي تضمن حماية الأصول عند وجود خطر فقدانها.
- فعالية الرقابة الداخلية (نقاط القوة) التي يمكن أن يعتمد عليها المراجع الداخلي والتي تسمح بتخفيف أعمال المراجعة.

2.1.2.2. تقييم إستمرارية الرقابة الداخلية

- أي فحص سير عمليات الرقابة الداخلية التي سيعتمد عليها المراجع بهدف ضمان تحقيقها للنتائج المرجوة طوال فترة المراجعة، وذلك عن طريق:
- فحص التطبيق الدائم للإجراءات (اختبارات الاستمرارية) .
 - الحكم النهائي انطلاقا من تقييم نتائج المراحل السابقة .

2.2.2. أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعتمد هذا الأخير على مجموعة من الأساليب والتي من أهمها نذكر: [49] ص 113

1.2.2.2. الأسلوب الوصفي للرقابة الداخلية

يقوم المراجع حسب هذا الأسلوب بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، فبذلك يتوضح للمراجع كيفية سير العملية والإجراءات التي يمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المراجع أو مساعديه بتسجيل الإجابات، بعد ذلك يقوم المراجع بترتيب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية.

ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات، فالأجوبة التي يتحصل عليها المراجع تتميز في بعض الأحيان بالغموض وبالتالي يصعب عليه استخراج الأهم من المهم، وهكذا يصعب على المراجع التعرف على مواطن الضعف في النظام، كما يمكن أن يحدث سهو عن بعض العناصر الرقابية.

بالإضافة إلى العيب المذكور سابقا يمكن إضافة صعوبة الفهم بالنسبة للقارئ الخارجي، أي من غير من قام بالعمل، فليس لهذا الأخير نظرة أو فهم عميق للإجراءات، كما أن للمراجع القائم بالمهمة أسلوبه الخاص، فحتى ولو أن هذا الأسلوب يتميز بالبساطة، ففي بعض الأحيان لا يمكن فهمه بالعمق المطلوب مثل من قام بالعمل.

2.2.2.2. المقابلات

والهدف منها هو أخذ رأى أولي، نوعي بشكل أساسي على مختلف الأنظمة المكونة للشركة، فهي كل نظام يحدد أي وظائف توجد نقاط ضعف الأكثر أهمية .

ولذلك يقوم المراجع بتنفيذ المقابلات معمقة مع المدراء الرئيسيين معنيين بالمجال الرئيسي للدراسة، أيضا مع بعض الأشخاص الذين يعتبرهم مهمين (موظف قديم لديه خبرة كبيرة أو موظف جديد لديه نظرة نقدية على الوجود)، فهي وسيلة يستعملها المراجع الداخلي باستمرار، ولكن مهمة مراجعة التي لا تتم إلا بالمقابلات لا يمكن اعتبارها كمهمة مراجعة داخلية.

3.2.2.2. الملاحظات المادية

وهي تقنية التي تتضمن فحص مادي لوجود الأصول أو مراقبة الطريقة التي تنفذ بها الإجراءات، فهي وسيلة الرقابة الأكثر مباشرة للتأكد من وجود عنصر مسجل محاسبيا من قبل الشركة، والتي تهدف إلى ضمان :

- الإحصاء الصحيح لكل العناصر المادية (مشاكل مخزون مهمل، أخطاء في الحساب... الخ)؛
- كل عنصر محصى موجود فعلا وأنه من نوعية جيدة (مشاكل في الملفات، مشاكل في مواد غير مستعملة).

4.2.2.2. الوصف

وهناك نوعين من الوصف، الوصف من قبل الشخص الخاضع للمراجعة، والوصف من قبل المراجع، الأول يكون شفهيًا أما ثاني فيكون كتابيًا، والنوع الأول هو إثراء الذي يعطينا أكبر كم من المعلومات، أما الثاني فما هو إلا تنظيم لأفكار ومعارف المراجع.

5.2.2.2. المخططات

نجد نوعين من المخططات، مخطط وظيفي ومخطط سلمي: [50] ص 91- 93

1.5.2.2.2. المخطط السلمي :

ويعتبر مقوما أساسيا للرقابة الداخلية، يكون معدا من قبل الإدارة، يكون على شكل مربعات تحتوي على أسماء الأشخاص ومناصبهم الإدارية، على أن يظهر كل اسم مرة واحدة فقط.

2.5.2.2.2. المخطط الوظيفي:

على عكس المخطط السلمي، يعده المراجع الداخلي إذا كان ضروريا، لرؤية أوضح، انطلاقا من المعلومات التي جمعها من خلال الملاحظات، والمقابلات، والوصف... الخ، و تتمثل خصائصه في أن الكلمات التي تظهر في المربعات ليست عبارة عن أسماء كما في المخطط السلمي، ولكن أفعال تمثل الوظائف.

6.2.2.2. شبكة تحليل الوظائف

وهي عبارة عن شبكة توضح الوظائف بالمناصب وتكون على شكل جداول بمدخلين، تقوم بجرد مختلف العمليات المنفذة وتسمح بالخصوص بتصحيح التداخل الوظيفي، كما تربط بين المخطط السلمي والوظيفي وتبرر تحليل المناصب، فهي تمثل الخطوة الأولى في تحليل عبء العمل لكل فرد .

ويمكننا وضع شبكة لكل وظيفة كبرى أو كل إجراء أساسي: كل شبكة ستحمل تقسيم الوحدات لكل العمليات المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء المدروس، يحتوي العمود الأول على تفصيل الوظائف الأساسية، فهناك عدد من الخطوط بقدر عدد تفاصيل، إذن يمكننا وضع شبكة لكل وظيفة أين مجموع النشاطات يكون معد بطريقة تسلسلية، أما العمود الثاني فيمثل نوعية النشاطات بتقسيمه إلى فئات كبرى والتي ينصح بها لتقسيم جيد (تنفيذ، تسجيل محاسبي... الخ)، و تمثل باقي الأعمدة الأشخاص المعنيين.[50]

ص 94

7.2.2.2. خرائط التدفق

عن طريق هذا الأسلوب، يقوم المراجع بفحص كل دورات الاستغلال والتي تبدأ بقراءة كتيب الإجراءات الداخلية (*Manuels des procédures internes*) في حالة وجوده بالشركة، وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفي الشركة والذي لهم دور في سير هذه الدورات، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والمعطيات انطلاقا من حدوث صفقات مع طرف ما إلى حد تسجيلها محاسبيا وتقييدها [51] ص 158، كما أن المحادثات التي يقوم بها المراجع يمكن أن تشمل جميع المستويات السلمية مع فحص وثائق الشركة المستعملة من طرف جميع الأطراف، ومن تم يقوم المراجع بإنجاز استمارات أسئلة من نوع امتحان والتي تتلائم مع نوع الشركة، طبيعتها ونشاطها، وانطلاقا من هذه الاستمارات يستطيع المراجع أن يوجه المحادثات، وفي النهاية يستطيع هذا الأخير أن يقدم وصفا دقيقا وعمليا للإجراءات الخاصة بالدورة تحت الفحص، ومن أجل بلورة ذلك

بسرعة يعتمد المراجع على رؤية شاملة للإجراءات المستعملة في مختلف المصالح والتي تكون ملحقه بالوثائق الرئيسية المستعملة أو المحررة من قبل هذه المصالح، ولتسهيل العمل يمكن تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية في الشركة في شكل خريطة تدفق معبرا عنها على شكل رموز أو رسومات متعارف عليها دوليا تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية أي المصدر الذي أعد المستند أو الجهة التي يرسل إليها، والمستندات التي تعد في كل مرحلة والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها، ويمكن أن يضاف للخريطة رموز توضح الوظائف المتعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها [52] ص 58، وكما يجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذه الخرائط: [49] ص 115

- يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز والرسوم لتكوين خريطة سهلة الفهم؛
- إضافة معلومات أسفل الخريطة إذا لم تكن واضحة، وذلك لزيادة الإيضاح؛
- يجب أن يوضح بالخريطة مصدر كل مستند والجهة التي ترسل إليه.

ومن الميزات الأساسية لهذه الخرائط أنها تعطي لمعدها أو قارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسرعة وسهولة أكبر في الحكم عن مدى جودته، ويعاب على هذه الطريقة أن إعدادها يتطلب وقتا طويلا، كما أنها تصبح صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة، فضلا على أنها لا تبين الإجراءات الاستثنائية والتي قد تعتبر ذات أهمية كبيرة لتقييم نظام الرقابة الداخلية. وفيما يلي مجموعة من الرموز والأشكال التي تستعمل في خرائط التدفق.

الجدول (2): أشكال ورموز خريطة التدفق [38] ص 68

| الشرح | اسم الرمز | الرمز |
|---|-----------------|-------|
| مستند أو وثيقة يتم إعدادها بشكل يدوي أو آلي غير اليوميات المحاسبية والدفاتر. | مستند أو وثيقة | |
| دفتر أو يومية محاسبية لا تنتقل مثل الوثائق ويتم وضع اسم الدفتر أو الوثيقة داخل الرمز. | دفتر | |
| يعبر عن إنشاء مستند جديد | إنشاء وثيقة | |
| تعبّر عن عملية المعالجة ويتم تحديد طبيعة المراجعة داخل الرمز (يدوية أو آلية). | المعالجة | |
| اتجاه سير عملية المراجعة. | انتقال المستند | |
| ترحيل المعلومات من وثيقة إلى أخرى | ترحيل المعلومات | |
| يعبر عن خروج مستند أو وثيقة من المخطط (إرسال إلى خارج المؤسسة) وتحدد وجهته بعد الخط العمودي. | خروج من المخطط | |
| تساعد التصنيف على فهم النظام ونشير إلى كيفية التصنيف داخل الرمز: ح: حرفي، ع: عددي، ت: تاريخي. | تصنيف نهائي | |
| | تصنيف مؤقت | |
| في بعض الحالات يتطلب فهم النظام التحويل إلى صفحة أخرى من خريطة التدفق أو إلى خريطة تدفق أخرى أو إلى ملحق، ونشير إلى معلومات التحويل تحت الرمز وعند استخدام عدة رموز يتم التعريف بها بحروف أو أعداد. | تحويل | |
| تبين إفتراق تدفقات المعلومات حسب خصائص محددة يتم الإشارة إليها داخل الرمز. | اختيار أو قرار | |
| | نقطة بداية | |
| | لائحة معلوماتية | |

8.2.2.2. أسلوب قائمة الاستبيان

يعتمد المراجع على استخدام مدخل الاستبيانات (وهو عبارة عن التحري أو التقصي، بطريقة أو بأخرى، عن القواعد والإجراءات المتبعة فعلا في تنفيذ عمليات الشركة) بغرض توثيق إجابات الزبون على الاستفسارات التي يوجهها للعاملين عن إجراءات الرقابة الداخلية على النشاطات والعمليات المختلفة للشركة .

ويتم تصميم نموذج الاستبيان بحيث تشير الإجابة (نعم) إلى مواطن قوة النظام، وكلمة (لا) إلى مواطن ضعفه، ومن ثم يسهل على المراجع اكتشاف مواطن الضعف من خلال الاستفسارات المقابلة للإجابة بالنفي.

وينتقد استخدام هذا الأسلوب للأسباب التالية: [47] ص 243

- احتمال نقل الإجابات عن قائمة استبيان السنة الماضية، كإجابات لها عن العام الحالي تحت المراجعة.
- وضع الإجابات بنعم أو لا بصورة روتينية بدون دراسة حقيقية للمشاكل التي تبرزها هذه الأسئلة.
- كون الأسئلة الواردة بقائمة الاستبيان هي أسئلة عامة و غير مرنة.

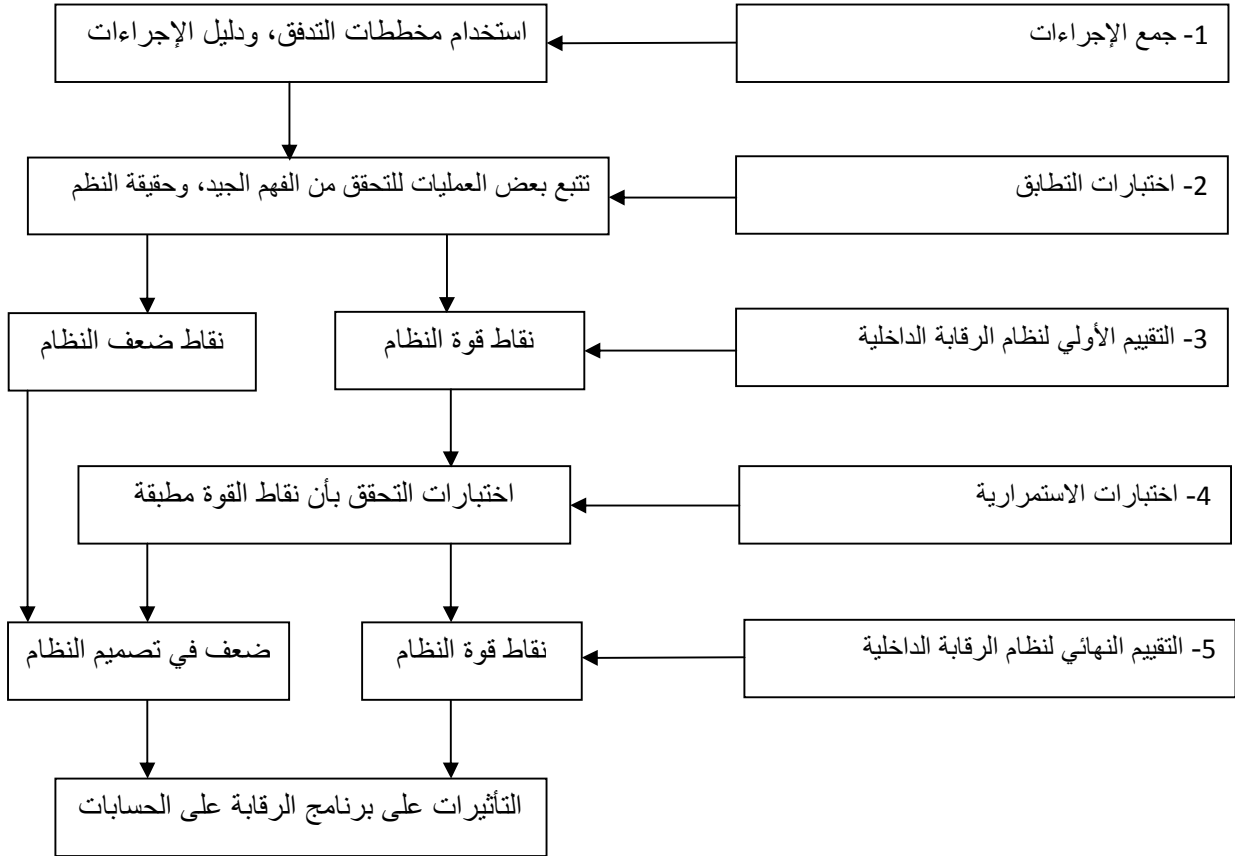
ويبين الشكل التالي نموذجاً لقائمة استبيان عن نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمقبوضات النقدية .

الجدول (3): الرقابة الداخلية على المبيعات [49] ص 119

| رقم مسلسل | الأسئلة | نعم | لا | غير ملائم | ملاحظات |
|-----------|--|-----|----|-----------|---------|
| | المبيعات : | | | | |
| 1 | هل تخضع طلبات الزبائن للفحص و الموافقة من قبل: أ- قسم المبيعات و أوامر البيع ؟ ب- قسم الائتمان ؟ | | | | |
| 2 | هل تستخدم إشعارات تقييد شحن البضاعة التي تحمل أرقاماً مسلسلة مسبقاً ؟ | | | | |
| 3 | هل يتم فحص الفواتير بقصد التحقق من دقة: أ- الكميات الواردة بها ؟ ب- الأسعار المستخدمة ؟ ج- العمليات الحسابية ؟ د- شروط البيع ؟ | | | | |
| 4 | هل يتم مقارنة الفواتير بأوامر الشراء الواردة من الزبائن ؟ | | | | |
| 5 | هل تعالج العناصر المردودة بصورة واضحة عن طريق قسم الاستلام ؟ | | | | |
| 6 | هل يتم تلخيص الفواتير و تبويبها بواسطة قسم آخر غير قسم المحاسبة و ذلك كوسيلة للرقابة على المبيعات المسجلة ؟ | | | | |
| 7 | هل يتم معالجة المبيعات التالية بشكل واضح و بدورة مماثلة للمبيعات العادية للزبائن أ- المبيعات للموظفين ؟ ب- السلع التالفة ؟ ج- المبيعات النقدية ؟ | | | | |

3.2.2. مراحل تقييم الرقابة الداخلية

يتبع المراجع الداخلي في تقييمه لنظام الرقابة الداخلية خمس خطوات أساسية، ويمكن التعبير عنها حسب الشكل التالي:



الشكل (5): مراحل تقييم الرقابة الداخلية [53] ص 82

1.3.2.2. جمع الإجراءات

تهدف هذه المرحلة إلى جمع كل ما يساعد المراجع الداخلي على تقييم الأنظمة، والإجراءات، والمناهج في الشركة. وتتعلق الإجراءات بتعليمات تنفيذ الأعمال، الوثائق المستخدمة، محتواها، نشرها، وحفظها، كذلك الترخيص والمصادقة، تسجيل ومعالجة المعلومات اللازمة لسير الشركة ومراقبتها، وتختلف الإجراءات المستخدمة بين كل قسم ووظيفة في الشركة، ويتطلب وصف الإجراءات عدة جلسات مع المسؤولين عن الوظيفة المدروسة. [53] ص 82

2.3.2.2. اختبارات الفهم

يقوم المراجع باختبار الإجراءات من بدايتها إلى نهايتها بهدف التأكد من تطابق وصف الإجراءات مع ما هو موجود في الواقع، ويتم ذلك عن طريق التأكد الشفهي، واختبار بعض العمليات، وعمليا تتم هذه العملية في السنة الأولى بشكل يتزامن مع وصف النظام، وليس الهدف منها البحث عن الأخطاء ولكن التأكد من تطابق النظام الموصوف مع واقع الشركة، ويقوم المراجع باختيار عدد محدود من العمليات، ويتبع دورتها بالصعود إلى أصلها ثم النزول إلى النتيجة التي تقدمها، ويقوم بفحص التطابق ومعالجة الوثائق مع ما هم مشار إليه على مخطط تدفق الوثائق.

يقدم اختبار التطابق ضمانا على صحة وصف النظام، في حالة اكتشاف أخطاء يجب تصحيح الوصف، ويعاد هذا الاختبار كل سنة للتأكد من عدم تغيير النظام بالنسبة للسنة الماضية.

3.3.2.2. التقييم الأولي للنظام الرقابة الداخلية

انطلاقا من الخطوتين السابقتين يقوم المراجع بالقيام بتقييم أولي عن الرقابة الداخلية، عن طريق استخراج مبدئيا لنقاط القوة ونقاط الضعف، وهي تتعلق بتصميم التنظيم الموجود في الشركة ولكنها لا تدرس تطبيق الجيد من طرف العمال، ويمكن استخدام عدة طرق للتقييم الأولي للإجراءات كقوائم استقصاء الرقابة الداخلية المغلقة، وتعتبر الإجابات السلبية عموما عن ضعف الرقابة الداخلية والتي يتم تحليلها فيما بعد بدقة، والإجابات الايجابية تعبر عن نقاط قوة الرقابة الداخلية دون توفر الوسائل اللازمة للتحقق منها، وعند الانتهاء من مرحلة التقييم الأولي، يقوم المراجع بإعداد ورقة تقييم أهداف الإجراءات.

4.3.2.2. اختبارات الاستمرارية

يتأكد المراجع من خلال هذا النوع من الاختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة.

تسمح هذه الاختبارات من التأكد بأن الإجراءات التي راقبها إجراءات مطبقة باستمرار ولا تحمل خلا. [54] ص 73- 75

5.3.2.2. التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

اعتمادا على اختبارات الاستمرارية السابقة يتمكن المراجع من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره عند اكتشاف سوء أو عدم تطبيق نقاط القوة، بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها المراجع عند التقييم الأولي لذلك النظام، وتقديم حوصلة في وثيقة شاملة (وثيقة تحليلية) مبينا اثر ذلك على المعلومات المالية مع تقديم توصيات قصد تحسين الإجراءات. [54] ص 75

3.2. ماهية المراجعة الداخلية

إن توسع حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها عقّد من مهام الإدارة، خاصة من حيث المراقبة، وحتى تتوصل إدارة المؤسسة إلى ضمان تحقيق أهدافها، كان لابد لها من القيام بإنشاء قسم خاص يطلق عليه اسم قسم " المراجعة الداخلية "، والهدف منه مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق تلك الرقابات التي تقوم بها.

وحتى تتمكن من الإلمام بالمراجعة الداخلية، سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة وتعريف المراجعة الداخلية في المطلب الأول، ثم أهمية وتطور وظيفة المراجعة الداخلية وأهدافها في المطلب الثاني، ومعايير المراجعة الداخلية في المطلب الثالث، وأخيرا مهمة المراجعة الداخلية في المطلب الرابع.

1.3.2. مفهوم المراجعة الداخلية

قبل التطرق إلى المراجعة الداخلية كأحد أنواع المراجعة، لابد من تحديد مختلف المراحل التي مرت بها المراجعة إلى أن وصل إلى الشكل الذي هو عليه في الوقت الحاضر.

1.1.3.2. التطور التاريخي للمراجعة

تطور هدف المراجعة تدريجيا من مجرد البحث عن الاختلاسات والغش في تسجيلات الوثائق المحاسبية إلى مرحلة التحليل الإنتقادي لأهمية وفائدة الإجراءات والهياكل الخاصة بالشركة، بالإضافة إلى الخدمات الاستشارية التي أصبح المراجع يقدمها لمتخذي القرار في الشركة، كما أن المتابع لتطور مهنة المراجعة في العديد من الدول يلاحظ أنها نمت وتطورت مع فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وبهذا فقد مرت المراجعة بعدة مراحل قبل أن يصبح بالشكل الذي هو عليه في الوقت الحاضر، ويمكن تحديد هذه المراحل في شكل فترات كما يلي:

1.1.1.3.2. الفترة من العصر القديم حتى سنة 1500

يمكن رد جذور المراجعة إلى زمن بعيد، حيث اهتمت المراجعة في هذه المرحلة من الزمن بأن يستمع المراجع إلى الحقائق، والمراجعة بمعناه اللفظي Audit وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية Audire ومعناها " يستمع " لأن الحسابات كانت تتلى على المراجع. [40] ص 06

تميزت هذه الفترة بلجوء الحكومات الرومانية لتعيين مراقبين ينتقلون و يتولون مراقبة حسابات المقاطعات و يقدمون بعد عودتهم النتائج أمام جمعية متكونة من مراجعين.

كما قام الملك الفرنسي Charlemagne بتعيين محافظين سامين يراقبون إداريي المقاطعات ويمكن القول أن مهمة المراجعة آنذاك اقتصر على مراجعة الدفاتر وكان الهدف منها هو الوصول إلى الدقة ومنع إي تلاعب أو غش بالدفاتر. [55] ص 13

2.1.1.3.2. الفترة من 1500 حتى 1850

في هذه الفترة تم انفصال الملكية عن الإدارة مما أدى إلى ازدياد الحاجة الماسة للمراجعين، بإضافة إلى ذلك يبني فكرة النظام المحاسبي وخاصة بعد اكتشاف نظرية القيد المزدوج . وكننتيجة لهذه المتغيرات أصبح هناك نوع من الرقابة الداخلية على عمليات الشركات، ورغم ذلك استمرت عملية المراجعة تنفذ بصورة تفصيليه.

3.1.1.3.2. الفترة ما بين 1850 و 1905

شهدت هذه الفترة ظهور الثورة الصناعية في المملكة المتحدة، والانفصال التام بين الملكية والتسيير، وفي أواخر هذه الفترة أصبح المراجعون يعتمدون على نظم الرقابة الداخلية، وكانت أهداف المراجعة في هذه الفترة تقتصر على اكتشاف الغش والتلاعب والأخطاء في تطبيق المبادئ المحاسبية.

4.1.1.3.2. الفترة من 1905 حتى 1960

أعتمد المراجعون في هذه الفترة على أنظمة الرقابة الداخلية بشكل كلي في عملية المراجعة، وفي أواخر هذه الفترة ظهر ما يسمى بأسلوب العينات الإحصائية في عملية التدقيق، وأصبح الهدف الأساسي للمراجعة هو إعطاء رأي فني محايد حول القوائم المالية ومدى عدالتها في تمثيل المركز المالي ونتائج الأعمال للشركات. [40] ص 06

5.1.1.3.2. الفترة مابعد 1960

تأكد في هذه المرحلة مايلي :

- الهدف الرئيسي للمراجعة هو إبداء الرأي في صحة وعدالة القوائم المالية مما زاد الاعتماد على الرقابة الداخلية .
- زاد الاهتمام بالأساليب العلمية مثل استخدام الأسلوب الرياضي والتحليل المالي وخرائط التدفق والعينات الإحصائية وبحوث العمليات.
- زيادة الاهتمام بالأزمات المالية خاصة مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، والأزمات الناتجة عن الفساد المالي وسوء التسيير، وظهر ما يسمى بمصطلح " حوكمة الشركات " حيث اعتبرت المراجعة من بين آليات تطبيقه. [56] ص 05

2.1.3.2. تعريف المراجعة

أدى التطور المستمر للمراجعة وتوسع مهامها وأشكالها إلى ظهور عدة تعاريف لها وإن اشتركت في الأهداف والمجالات، نذكر منها:

- المراجعة هي فحص انتقادي يسمح بتدقيق المعلومات المقدمة من طرف الشركة والحكم على العمليات التي جرت والنظم المقامة التي أنتجت تلك المعلومات". [54] ص 11
- المراجعة هي عملية نظامية ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة". [57] ص 29
- المراجعة هي التحقق الإنتقادي المنتظم لأدلة وقرائن الإثبات لما تحويه دفاتر وسجلات الشركة من بيانات في إطار مبادئ المحاسبية متعارف عليها من خلال برنامج محدد مقدما بهدف إبداء الرأي الفني المحايد عن صدق وعدالة التقارير المالية لقراء ومستخدمي هذه التقارير". [40] ص 08
- يعتبر هذا التعريف عام لكل أنواع المراجعة، سواء المراجعة الداخلية أو المراجعة العمومية أو المراجعة الخارجية لما تطرق له من:

- عملية المراجعة هي عملية منتظمة وبالتالي تستوجب وضع خطة عمل مستقبلية؛
- ضرورة التقييم الموضوعي والخالي من الذاتية أي ذاتية المراجع القائم بالعملية ؛
- تبرير النتائج التي يتوصل إليها المراجع بمجموعة من الأدلة والقرائن ؛
- ضرورة تطابق العمليات والأحداث محل الدراسة والتقييم من طرف المراجع مع المعايير الموضوعية، وضرورة وجود هذه المعايير حتى يتمكن المراجع من إبداء الرأي وإصدار حكم موضوعي حول البيانات والمعلومات التي يقوم بدراستها؛
- إيصال نتائج الفحص والدراسة إلى المستعملين المعنيين أي الأطراف الطالبة لتقييم المراجع.

3.1.3.2. نشأة المراجعة الداخلية

ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية وقد ظهرت بعد ظهور المراجعة الخارجية بوقت طويل، وأدى اهتمام إدارة الشركة بالتعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها وتنفيذهم لسياساتها وتوجيهاتها إلى ضرورة وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها يطلق عليه اسم المراجع الداخلي. [57] ص 125

المراجعة الداخلية مهنة جديدة بحيث يرجع ظهورها إلى الأزمة الاقتصادية لسنة 1929م في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أثرت سلبا على الشركات وأدت إلى ضرورة مراقبة الدقيقة للحسابات بهدف تخفيض المصاريف، فحاولت الشركات التخفيف من أعباء خدمات مكاتب المراجعة الخارجية

التي كانت تتكفل بالمصادقة على صحة الحسابات، الميزانية والحالات المالية، وأيضاً البحث عن طريقة للتقليل من مبالغ، ولتحقيق ذلك كان على المراجعين الخارجيين القيام بعدة وظائف من جرد، تحليل الحسابات، الاستبيانات المختلفة والمتعددة... الخ، ومن هنا اقترحت الشركات توكيل بعض هذه المهام إلى موظفين في داخلها الذين يعملون بشرط فرض نوع من الرقابة عليهم.

ومنهم ظهر المراجعين الداخليين الذين يقومون بأعمال المراجعة وهم تابعون للشركة، والذين يمثلون الأيدي المساعدة أو المعالجون للمراجعين الخارجيين، والذين يسمحون بتحقيق الهدف الرئيسي وهو التخفيف من أعباء الشركة، وهنا تكون مفهوم المراجعة الداخلية وليس الوظيفة. [45] ص 12 أدى الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1941م، و يهتم بوضع معايير المهنة وعقد امتحانات تأهيلية تمنح على أساسها شهادة مراجع داخلي معتمد، إلى جانب عقد عديد من المؤتمرات والبرامج التدريبية في جميع أنحاء العالم. [48] ص 30

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كمنشأ لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م الذي ينص على إنه : "يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هيكل داخلي خاصة بالمراقبة في المؤسسة و تحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها ". [58] ص 08

كما أكمل في نص المادة 58 على انه: " لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة و تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن ". [58] ص 12

4.1.3.2. تعريف المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية هي أداة من أدوات نظام الرقابة الداخلية ووسيلة من وسائل تقييم إجراءات الرقابة الداخلية، ولذلك فالمراجعة الداخلية هي جزء من نظام الرقابة الداخلية وليس العكس .

ويمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها مجموعة من الإجراءات التي تنشأ داخل الشركة لغرض التحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية المرسومة. [38] ص 56

وكذلك يمكن تعريف المراجعة الداخلية على أنها " وظيفة داخلية تابعة لإدارة الشركة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدي تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى. [40] ص 92

وتعرف المراجعة الداخلية على أن يقوم بها شخص أو أشخاص مؤهلون تابعون تنظيمياً للإدارة العليا ومستقلون عن باقي الوظائف بما فيها المحاسبة والمالية، وهي وظيفة رقابية داخلية ترتبط مباشرة بمدير الشركة.

ويقصر عملها على مختلف الوظائف والدوائر والعمليات، فمن خلال المراجعة الداخلية يتم مراجعة عمليات مختلف الوظائف من أجل القيام بالتحسينات اللازمة للوصول لتطبيق جيد لسياسات والإجراءات المتبعة في الوحدة. [59] ص 35

وفي الأخير التعريف الحديث الصادر في 21 مارس 2000 من طرف مجلس إدارة المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية IFACI*، المترجم عن التعريف الدولي الصادر من طرف المعهد المراجعين الداخليين IIA في 29 جوان 1999:

المراجعة الداخلية نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة مخاطر وفعالية الرقابة وفعالية إدارة التحكم المؤسسي (الحوكمة). [60] ص 01 ومن خلال هذه العناصر يمكن أن نستخلص تعريف شامل للمراجعة إذ نعتبرها أنها وظيفة مستقلة داخل الشركة، يقوم بها شخص (أشخاص) تابع للشركة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية الشركة قصد مراقبة وتسيير الشركة، والتدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة وأن التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة، وكذا مساعدة إدارة الشركة في تحقيق أهدافها المسطرة.

وتمثلت عناصر التعريف الحديث للمراجعة الداخلية فيما يلي:

نشاط مستقل: ويعني الاستقلال إفساح المجال أمام المراجع الداخلي لأداء واجباته المهنية بحرية تامة، وبعيدا عن أية ضغوط في تحديد نطاق المراجعة أو منهجياتها وكذلك الاحتفاظ بالاستقلال التنظيمي، بما يمكنه من إتمام عمليات الفحص والتقرير عن النتائج وتوصيلها إلي المستويات المناسبة بحرية تامة، وتجنب الاشتراك في فحص أو تأكيد على أنشطة قد يكون قد شارك فيها، إلا أن الاستقلالية لا يمكن أن تكون مثل استقلالية المراجع الخارجي لأن هناك علاقات متداخلة بين المراجعين الداخليين والعاملين في المستويات الإدارية، لذلك فإن الاستقلالية هي الاختلاف الرئيسي بين المراجع الداخلي والخارجي .

تأكيد موضوعي: والمقصود بالنشاط التأكيدي هو الفحص الموضوعي للأدلة بغرض توفير تقويم مستقل لإدارة المخاطر والرقابة، وعملية التحكم المؤسسي (الحوكمة) للشركة، والموضوعية هي موقف ذهني غير متحيز يسمح للمراجع الداخلي بأن يقوم بعمله حيث يكون مقتنعا بما قام به، وبأنه لم

يقدم أي تنازلات جوهرية تؤثر على جودة العمل، وتتطلب الموضوعية ألا يخضع المراجع الداخلي حكمه على الأمور المتعلقة بالمراجعة لأحكام الآخرين .

إضافة قيمة : والمقصود بإضافة القيمة هو تحسين الفرص لتحقيق أهداف الشركة، وتحديد فرص التحسينات في العمليات التشغيلية أو تخفيض درجة التعرض للمخاطر عن طريق القيام بخدمات التأكيد والخدمات الاستشارية، وبمعنى آخر ما يمكن أن تقدمه المراجعة الداخلية من منافع لجميع الأطراف المرتبطة بنشاط الشركة والمتأثرين به بما يضمن بقاؤها واستمرارها .

إدارة المخاطر: والمقصود بالمخاطر هو مدى إمكان وقوع حدث ما يمكن أن يكون له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف، ويتم قياس الخطر بتوقع النتائج المترتبة على وقوعه ودرجة احتمال حدوثه .

إدارة التحكم المؤسسي (الحوكمة) : هي سلسلة من الإجراءات المستخدمة بواسطة أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبتها والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية والمساهمة المباشرة في انجاز أهداف الشركة لغرض تحقيق فعالية الوكالة. [60] ص

2.3.2. أهمية وتطور وظيفة المراجعة الداخلية وأهدافها

ترتبط المهنة في أي نشاط بوضعه ومصداقيته، ولقد تطورت نظرة المجتمع الاقتصادي لمهنة المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة، وذلك يرجع أساساً إلى الجهود التي يبذلها ممارسو المهنة ومعهد المراجعين الداخليين للحفاظ على معايير عالية المستوى للمهنة والتأكيد على وضع المراجعة الداخلية كوظيفة إدارية رئيسية تساهم بدرجة كبيرة في إنجاح عمليات الشركات وتحقيق أهدافها.

1.2.3.2. أهمية المراجعة الداخلية

تحدد أهمية المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة الشركة، وتتضح بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة والذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للشركة، ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاث عوامل وهي زيادة حالات فشل الشركات وإفلاسها والتغيير في أنماط الملكية والتغيرات في البيئة النظامية التي تعمل فيها الشركات.

ويلاحظ في السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل الشركات - خصوصاً تلك الحالات التي انهارت فيها شركات عملاقة- ولفت ذلك أنظار المستثمرين، المشرعين، الباحثين، وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد، وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه الشركات، وخلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية من

ناحية أخرى، شهدت السنوات الأخيرة تغييرا في أنماط الملكية - خصوصا عند ظهور شركات المساهمة- نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية، مثل صناديق الاستثمار، البنوك، وغيرها. وأدى ذلك إلى تركيز الملكية في يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على مجلس الإدارة، وبدأ هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير في المواصفات الإدارية والإجراءات والأساليب الرقابية التي تستخدمها الشركات بما يحقق الحماية لمصالحهم.

وأدت هذه التطورات في بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين في المؤسسات المختلفة و لعل من أبرز مظاهر التغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات و الدراسات التي أثرت فيها ما يلي:[61] ص 51- 52

1- صدور تقرير لجنة تريدواي في عام 1987م والذي وضع العديد من التوصيات للحد من الغش في القوائم المالية، ولتحسين الرقابة والأداء الرقابي في الشركات، وينادي التقرير بضرورة تحسين الأداء الإداري، ووجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة، وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين .

2- صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديري الشركات الولايات المتحدة في عام 2000م والذي يتعلق بلجان المراجعة، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين في الأداء الرقابي في شركات المساهمة، ولقد تبنت هيئة الرقابة والإشراف على أسواق المال بالولايات المتحدة التوصيات التي قدمتها هذه اللجنة و تم العمل بها منذ عام 2000م .

3- صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين في أبريل 2002م والتي قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتي تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابي، والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، وضرورة إنشاء، والإبقاء على وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين .

4- صدور قانون ساربانيس- أوكسلي عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام 2002م نتيجة حالات الانهيار في الشركات العملاقة والذي وضع عددا من القواعد التي يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة في جميع شركات المساهمة، 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 والتقارير والقوانين أهمية تحسين الأداء الرقابي في الشركات بصفة عامة وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية عن إدارة الشركة.

2.2.3.2. تطور وظيفة المراجعة الداخلية

يرتبط تطور المراجعة الداخلية بتوسع مجال تطبيقها، وأدى ذلك إلى تعدد تصنيفاتها حسب الأهداف المراد تحقيقها، ويتعلق التطور حسب الأهداف بالتطور التاريخي للوظيفة وتضيف كل مرحلة تطور أهداف جديدة وتعقيدات جديدة إلى المرحلة السابقة، ويمكن حصره في مرحلتين: [62] ص 89

1.2.2.3.2. التطور المعروف

1.1.2.2.3.2. مراجعة التطابق: تنطبق هذه المرحلة على المهمة التقليدية للمراجع والذي يقوم بالتحقق من التطبيق الجيد للقواعد والإجراءات، وصف المراكز، المخططات، ونظم المعلومات، كما يقوم بالمقارنة بين القواعد و الواقع - ما يجب أن يكون و ما هو واقع فعلا- ومنه يقوم بالعمل على أساس مرجع وهو ما يجعل عمله بسيطا، ويقوم بتبليغ المسؤولين عن كل الأخطاء المكتشفة، وتحليل الأسباب والنتائج ويقدم توصيات على ما يجب فعله لتحقيق احترام الإجراءات في المستقبل .

2.1.2.2.3.2. مراجعة الأداء: تطورت الأهداف المنتظرة من المراجع الداخلي باعتباره مختص عن تقييم الإجراءات، المناهج، تحليل المراكز، تنظيم العمل، وأصبح المراجع يقوم بالإضافة إلى إبداء رأيه عن التطبيق الجيد للقواعد وعن جودتها أيضا، وتحليل فعالية الإجراءات المتبعة والبحث عن الأسباب ومنه عدم اعتماد المراجع الداخلي على مراجع خاص وإنما على تقديراته وخبرته لإيجاد أحسن الحلول وأكثرها فعالية وإنتاجية وأمن، ترتبط مراجعة الأداء بمفهوم الكفاءة والفعالية .

2.2.2.3.2. التطور الحالي أو مراجعة إدارة الأعمال والمراجعة الإستراتيجية

هذا البعد الجديد للمراجعة الداخلية يشكل لب التطور ويظهر من خلال:

1.2.2.2.3.2. مراجعة إدارة الأعمال: Audit de Management لا يرتبط هذا النوع

بمراجعة الإدارة العامة أو تقديم أي حكم عن إستراتيجيتها وسياستها ويقتصر دور مصلحة المراجعة الداخلية على ملاحظة الاختيارات والقرارات، مقارنتها وقياس نتائجها والتبليغ عن المخاطر وعدم التجانس التي تتخللها، وتهتم مراجعة إدارة الأعمال بملاحظة الشكل دون الاهتمام بالمضمون. ويمكن تعريفه من خلال ثلاثة مفاهيم :

- يقوم المراجع الداخلي بالاستماع للمسئول عن القطاع الخاضع للمراجعة الذي يعرض السياسة التي يجب أن يتبعها، وتعتبر كبداية لتقييم الرقابة الداخلية إذ تسمح بالتحقق من أن المسئول يتبع سياسة معينة وهو قادر على شرحها بوضوح، أي على علم تام بمهمته، ويقوم المراجع بتحليل مدى تماش هذه السياسة مع إستراتيجية المؤسسة أو السياسة التي تتبعها ومنه تعرف مراجعة إدارة الأعمال، في كل مهمة مراجعة، نقوم بمراجعة تطابق يتعلق بمجال خاص وبتطبيق حساس وهو المجال الاستراتيجي،

ومنه تتعلق مراجعة إدارة الأعمال باختبار موضوع أساسي من حيث التطابق بين سياسة وظيفة ما وإستراتيجية الشركة .

- النظرة الثانية لا يهتم المراجع الداخلي بالأعلى وإنما بالأسفل، ليس بمظاهر سياسة وإستراتيجية الشركة المفهومة في معظمها، وإنما يهتم بتطبيقها في الواقع، وبعد سماع شرح السياسة المتبعة من طرف المسئول عن الوحدة المراجعة، يتجه إلى الميدان للفحص إلى أي حد تكون هذه السياسة معروفة، مفهومة، ومطبقة، وهل المكلفون بتطبيقها يملكون الوسائل اللازمة للقيام بذلك، ومن خلال فحص الطريقة التي يتم بها إعداد السياسات، توصليها وتنفيذها على طول خط السلطة يقوم المراجع بمهمته في تقييم الرقابة الداخلية، ويقوم بنوع من مراجعة التطابق ليس بين السياسة والإستراتيجية العامة وإنما التطابق بين السياسة وتطبيقها الميداني .

- النظرة الثالثة، نجدها في بعض المجمعات العالمية أين يجب احترام قواعد معينة لوضع إستراتيجية الشركة، أي على الإدارة العامة المحلية إتباع نوع من التركيز، والاقتراح، والتصديق مع الإدارة العامة للمجمع، وحسب هذه القواعد الإستراتيجية المتبعة والمعرفة والمصادق عليها يتم إعداد الإستراتيجية.وتتعلق مراجعة إدارة الأعمال بمراجعة إجراءات إعداد الإستراتيجية.

2.2.2.2.3.2. المراجعة الإستراتيجية: تهدف إلى مقابلة مجموع سياسات واستراتيجيات

المؤسسة مع المحيط الذي تنتمي إليه للتحقق من التجانس العام، والكشف عن عدم التجانس الممكن وهي مراجعة من المستوى العالي تتطلب خبرات عالية.[62] ص 90

3.2.3.2. أهداف المراجعة الداخلية

لقد حدد معهد المراجعين الداخليين من خلال التعريف الحديث للمراجعة الداخلية:" الهدف العام للمراجعة الداخلية بأنه إضافة قيمة للشركة، وتحسين عملياتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها ".
إن هدف المراجعة الداخلية، أصبح السعي لتعظيم القيمة للأطراف المرتبطة بالنشاط من خلال المساهمة في تحسين الأداء وخفض التكلفة والعمل مع الإدارة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية، وتتمثل هذه الأهداف في:[63] ص 35

1.3.2.3.2. هدف الحماية: وهو يتمثل بهدف حماية أصول الشركة، والتأكد من سلامة نظم الرقابة

الداخلية، ودور المراجع الداخلي يتمثل في:

- التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة مدى الاعتماد عليها .
- التأكد من موثمة بين أساليب القياس والسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوع.
- حماية أصول الشركة.

- التأكد من الاستخدام الاقتصادي الكفاء للموارد .

- التأكد من إنجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية .

2.3.2.3.2. هدف البناء: ويتحقق هدف البناء من خلال التركيز على المعالجة ومتابعة التوصيات

والعمل على التحسين والتطوير المستمر، في مختلف مجالات نشاط الشركة، نتيجة لما قام به من فحص، ويواجه المراجع الداخلي غالباً، بمعارضة من الإدارة الوسطى والتنفيذية في الشركة، وذلك خلال قيامه بمراجعة العمليات لأن المراجع هنا يقيّم عمل الإدارة ويعطي اقتراحات بشأنها.

لتحقيق الأهداف السابقة تقوم المراجعة الداخلية بعدة خدمات في المؤسسة أهمها: [57] ص 128-

129

- **خدمات وقائية:** وهي مجموعة من الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في الشركة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو الهدر، وحماية السياسات المختلفة في الشركة من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.

- **خدمات تقييمية:** تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة، وقد يستخدم نفس أدوات المراجع الخارجي بالتعاون معاً لتسيير مهمة كل منهما .

- **خدمات إنشائية:** وهي التي تتمثل في مساعدة المراجع الداخلي لإدارة الشركة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعية داخل الشركة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

- **خدمات علاجية:** تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد أكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعته والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في نظم المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن مختلف هذه الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي أو يساهم فيها تتم بأسباب

التالية:

- وجود المراجع الداخلي طوال الوقت داخل الشركة ومعايشته للمشاكل الداخلية فيها؛

- عمل المراجع الداخلي يتم بصورة منتظمة على مدار العام وبصورة شاملة لكافة العمليات.

3.3.2. معايير المراجعة الداخلية

تعتبر معايير المراجعة الداخلية من الإصدارات الرسمية لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي والتي وضعت حتى تحكم الممارسة المهنية لهذه الأخيرة.

فالهدف من وضع هذه المعايير تتمثل في: [43] ص 73

- إزالة الغموض حول دور ومسؤولية المراجعة الداخلية، ذلك بتحديد مجال تدخلها وممارستها.

- تحديد مسؤولية وسلطة المراجعة الداخلية بالشركة.
- وضع قوانين تنظيمية وتشغيلية لمصلحة المراجعة الداخلية.
- ترويج المراجعة الداخلية، ذلك بتطوير خبرة معترف بها، خاصة إذا علمنا أن المراجعين الداخليين مرتبطين بالمراجعين الخارجيين، ولم يحظوا باعتراف مثلهم، لذلك وضعت معايير لتحديد شروط ممارسة مهنة المراجعة الداخلية.
- فأهم معايير المراجعة الداخلية هي خمسة والمتمثلة في:
- استقلالية المراجع الداخلي؛
- التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي؛
- نطاق العمل؛
- تنفيذ عمل المراجع؛
- تسيير مصلحة المراجعة الداخلية.

1.3.3.2. استقلالية المراجع الداخلي

إن هدف وجود المراجعة الداخلية كوظيفة هو خدمة الشركة، فرغم المناذاة باستقلال عمل المراجع الداخلي إلا أن مجال ونطاق عمله محدد من طرف الإدارة، كما أنه يتلقى تعليمات وأوامر يمثل لها. فالتعارض بين استقلال المراجع وتبعيته للإدارة واضح، إذ يصعب ضمان هذه الاستقلالية نظرا لأن من واجبه تقديم تقاريره إلى فرد أو مسؤول في الشركة، وهو مسؤول أمامهم عن أعماله. [64] ص 207

ولضمان الاستقلالية في تدخلات المراجع الداخلي، يجب توفر مكانة خاصة تتمتع بامتيازات داخل الشركة، وخصائص تضمن للمراجع القيام بعمله بكل استقلالية وموضوعية. [57] ص 125

1.1.3.3.2. المكانة المميزة للمراجعة الداخلية بالشركة

استقلالية المراجعة تقيّم حسب المكانة التي تكتسبها بداخل الشركة، فالمراجعة الداخلية يجب أن تكون مرتبطة بصف أو رتبة عالية بالشركة كالمدير العام أو مجلس الإدارة، فهذا الارتباط يضمن للمراجعة الداخلية تغطية مجمل نشاطات الشركة، كما أنها تضمن وصول تقرير المراجع الذي يكون على شكل مجموعة من النصائح والتصحيحات المقترحة إلى يد مسؤول يتمتع بالخبرة التي تسمح له بتقييم هذه الاقتراحات ويقوم بالتصحيحات التي يراها واجبة.

كما أن مكانة المراجعة الداخلية يجب أن تكون محددة على شكل لائحة تحدد أهدافها، سلطتها ومسؤوليتها، فهذه اللائحة تعطي كيفية تنفيذ عملية المراجعة الداخلية، تقييم الحالات وتوزيع تقارير المراجعة.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه اللائحة تحدد مكانة المراجعة الداخلية بالشركة ومجال نشاطها، مع حرية الحصول على الوثائق والتحاور مع الأشخاص وكل ما يمكن أن يحسن أو يساهم في تنفيذ مهمتها. كما أن توفر خطة للمراجعة موضوعة من طرف المراجعة الداخلية وموافقة عليها من طرف الإدارة العامة يزيد من درجة الاستقلالية ويقويها.

ويشترط في عمل المراجع الداخلي أن يتميز بالموضوعية، فلا يجب على إدارة الشركة أن تسلمه مهمة أو مسؤولية وضع إجراءات وتحضير وثائق التسيير وتسجيل العمليات أو حتى أن يساهم في النشاطات التي هو مطالب بتقييمها، فكل هذا يجب أخذه بعين الاعتبار حتى يتمتع عمل المراجع بالموضوعية الواجبة للقيام بمهامه.

2.1.3.3.2. خصائص خاصة بالمراجع الداخلي

على المراجعين الداخليين أن يقوموا بمهمتهم بكل موضوعية، ولتحقيق هذه الأخيرة يجب عليهم أن يتميزوا بمجموعة من الخصائص ويمثلوا لمجموعة من قواعد السلوك المهني، فهذه القواعد تضمن قيام العمل باستقلالية وموضوعية، ومن أهم هذه القواعد نذكر:

- تأهيل مهني، فالمراجعة يجب أن يقوم بها شخص مكوّن لذلك، بحيث يحظى هذا الأخير بتأهيل علمي وخبرة كافية حتى يقوم بمهمته على أحسن وجه، فعلى المراجع تجديد معارفه باستمرار؛
- على المراجع أن يكون مستقل، أي لا يقبل بمهمة في وحدة أين يعمل أحد أعضاء عائلته، كما أنه لا يراجع المصلحة التي كان يعمل بها قبل الالتحاق بمصلحة المراجعة الداخلية، غالباً ما تكون مصلحة المالية؛
- على المراجع أن يحافظ على نوعية العمل الذي يقوم به وذلك بتطبيقه للمعايير المتعارف عليها؛
- محافظة المراجع الداخلي على السر المهني، وسلوك جيّد عند قيامه بمهمة المراجعة.

2.3.3.2. التأهيل العلمي والعملية

على المراجع الداخلي أن يقوم بعمله بروح مهنية، وذلك حتى يضمن أن أعماله وأعمال مساعديه يمكن لها في النهاية أن تخرج برأي ونتائج ذات أسس صحيحة، ومطابقة مع المسؤولية المخولة له، ولتحقيق هذا المعيار على المراجع الداخلي من جهة وضع سياسة تضمن مستوى من العناية المهنية المطلوبة ومن جهة أخرى التطبيق الدائم للمعايير المهنية. [65] ص 221

1.2.3.3.2. سياسة تضمن مستوى من العناية المهنية

فهذه السياسة يجب أن تحقق الأهداف التالية:

- يجب أن تكون التأهيلات اللازمة للقيام بهذه المهمة تحت طلب مصلحة المراجعة الداخلية، أما في حالة عدم وجود هذه الأخيرة، فعلى إدارة الشركة أن تأتي بمختصين خارجيين للقيام بالمهمة؛
- على المراجعين الذين يشاركون في عملية أو مهمة المراجعة الداخلية أن يحظوا بتكوين يسمح لهم بالقيام بهذا النوع من العمل؛
- مراقبة نوعية العمل الذي يقوم به المساعدين باستمرار، بصورة تضمن مستوى معين من النوعية المطلوبة.

2.2.3.3.2. التطبيق الدائم للمعايير المهنية

على المراجعين الداخليين احترام المعايير الموضوعية في إطار القيام بمهمتهم بصفة دائمة، فعليهم أن يقوموا بمهمتهم بكل موضوعية مع عدم إلحاق الضرر على الحياة المهنية الخاصة بالأشخاص المقام عليهم عملية المراجعة، فمهمة المراجعة الداخلية يجب أن تتم رغم كل الضغوطات التي يمكن أن تحدث حتى الوصول إلى نتيجة أو رأي موضوعي يخدم مصلحة الشركة.

كما أن على المرجعين الداخليين أن يعملوا كمجموعة واحدة لتحقيق هدف موحد، وإلا فإن عملهم يمكن ألا يكون له معنى أو جدوى .

3.2.3.3.2. نطاق عمل المراجعة الداخلية

يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص ومراجعة جميع العمليات المالية المسجلة في الدفاتر والسجلات وكذلك تقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة حتى لو تم ذلك بالتعاون مع المراجع الخارجي، وتقييم مستوى أداء الأفراد لمسؤوليتهم ومهامهم. [39] ص 179

4.2.3.3.2. تنفيذ عمل المراجع

على المراجع أن يقوم بعملية التخطيط لعملية المراجعة مع فحص وتقييم المعلومات والتقارير عن النتائج ومتابعة التوصيات، ويتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف ونطاق العمل، والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف تتم مراجعتها، وتحديد الموارد اللازمة لأداء هذه العملية والاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة، وقيام المراجع بعملية مسح للتعرف على مختلف الأنشطة والمخاطر المحتملة، والإجراءات الرقابية وذلك لتحديد الجوانب التي تحتاج اهتماماً أكبر أثناء القيام بهذه العملية، وكتابة برنامج المراجعة، وتحديد كيف ومتى ولمن ترسل نتائج عملية

المراجعة وأخيرا الحصول على موافقة من المشرف على مصلحة المراجعة الداخلية على خطة أعمال المراجعة. [66] ص 143

5.2.3.3.2. تسيير مصلحة المراجعة الداخلية

يأتي هذا المعيار لتحديد كيفية تسيير مصلحة المراجعة الداخلية بالشركة، وذلك باحترام القواعد المهنية المتعارف عليها والتي هي كالآتي: [65] ص 225

- تحقق أعمال المراجعة الأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدها الإدارة العليا وقبلها مجلس الإدارة؛

- تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية؛

- تتماشى جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.

4.3.2. مهمة المراجعة الداخلية

إن معايير المراجعة عامة والمراجعة الداخلية خاصة تشير إلى ضرورة التخطيط المسبق، وهذا بوضع منهجية يتبعها القائم بعملية المراجعة والتي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة والوجيهة. فسننظر من خلال هذا المطلب إلى كيفية تحضير مهمة المراجعة الداخلية ومن تم العمل الذي تقوم به هذه الأخيرة ميدانيا، وأخيرا إنهاء مهمة المراجعة الداخلية.

1.4.3.2. تحضير مهمة المراجعة الداخلية

إن مهمة المراجعة الداخلية تستوجب تحضيراً جيداً حتى يتمكن لها من تحقيق أهدافها المسطرة والتي تعتبر بمثابة الإطار الذي يحدد مجال تدخلها، فمهمة المراجعة الداخلية تبدأ غالبا بعد إرسال الإدارة العامة للشركة للأمر بالمهمة إلى مصلحة المراجعة الداخلية.

1.1.4.3.2. الأمر بالمهمة L'ordre de mission

يتمثل الأمر بالمهمة في الوثيقة المسلمة من طرف الإدارة العامة للشركة إلى مصلحة المراجعة الداخلية من أجل إعلام المسؤولين بالانطلاق في عملية المراجعة، فالأمر بالمهمة يحدد الأهداف المراد تحقيقها من طرف المراجعة الداخلية لصالح الإدارة العامة، كما يمكن لهذا الأمر أن يحدد العلاقة بين القائمين بعملية المراجعة والأشخاص أو المصلحة أو حتى الهيكل محل المراجعة لتفادي أي غموض.

أما من حيث الشكل فيستحسن أن يكون الأمر بالمهمة وثيقة لا تفوت الصفحة الواحدة، كما يمكن أن يكون على شكل أمر شفهي في حالة ما إذا كانت الشركة صغيرة نسبيا.

كما تجدر الإشارة إلى أن الطالب لخدمات المراجعة الداخلية يستطيع أن يكون غير الإدارة العامة للشركة على سبيل المثال رئيس مصلحة معينة ولأسباب ما يطلب مراجعة المصلحة، ففي هذه الحالة يستحسن أن يكون هذا الأمر موقع من طرف الإدارة العامة ولو كتوقيع ثاني، ذلك لإعطاء صلاحيات أكثر للمراجعة الداخلية واستقبال أحسن وتسهيلات عند القيام بعملهم. [67] ص 201-205

2.1.4.3.2. خطة التقرب Plan d'approche

بعد حصول مصلحة المراجعة الداخلية على الأمر بالمهمة، تنطلق هذه المصلحة في جمع معلومات أولية حول المحيط الاقتصادي، الجبائي، معلومات حول السوق، هيكل المصلحة، تنظيمها والنتائج المسجلة من طرفها. [68] ص 189

فهذه العملية التي تعتبر كمرحلة ثانية عند تحضير مهمة المراجعة الداخلية تبدأ من أرشيف مصلحة المراجعة، كما تقود كذلك للسماع إلى الموظفين القداماء بالشركة والذي يسمح لنا بالحصول على معلومات لا توجد لا في الكتب ولا في أي مرجع آخر.

كما أن خطة التقرب لا تقتصر فقط في الحصول على معلومات أولية حول المصلحة أو الهيكل محل المراجعة، بل تصل إلى تكوين نظرة أولية حول كيفية تنفيذ المهمة أي مرحلة الدراسة التي تسبق تنفيذها، ومن ثم تنظيمها بطريقة يمكن تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا. كما أن خطة التقرب تحتوي على مرحلة أين يقوم المراجع الداخلي بتحليل المخاطر قبل القيام بمهمته، فتحليل المخاطر يمكن أن يكون بالتحدث مع الطالب لمهمة المراجعة لمعرفة الدوافع التي أدت لهذا الطلب، فهذا التحليل يمكن أن يحدث قبل أو بعد الأمر بالمهمة كما يمكن لخطة التقرب أن تأخذ شكل جدول يقسم النشاط محل المراجعة إلى الأعمال الأساسية و التي يجب القيام بها .

3.1.4.3.2. جدول القوى والضعف Tableau des forces et faiblesses apparentes

هذا الجدول يعتبر كخاتمة لمرحلة تحليل المخاطر المعدة على أساس الأهداف المعرفة في خطة التقرب فهو يعرض بطريقة موجزة ومبررة لملاحظات أو رأي المراجع حول كل ما قام بدراسته، فهو يشكل نقاط القوة والضعف الحقيقية أو النسبية، فهذا الجدول يسمح بترتيب المخاطر بهدف تحضير

Rapport d'orientation التقرير التوجيهي

فنقاط القوة والضعف تعرض على شكل نوعي أو حتى على شكل قيمة عددية أو كمية، ذلك حسب القواعد، والإجراءات، والنظم الموجودة، فرأي المراجع يجب أن يتكون أساسا حول أهداف الرقابة الداخلية غير المحترمة من أمن، صحة المعلومات وحماية أصول الشركة، وكذلك حسب النتائج المنتظرة. فمرحلة الدراسة التي يقوم بها المراجع الداخلي يجب أن تكون في معظمها عبارة عن تحليلا للمخاطر والتي يتم عرضها في جدول القوى والضعف.

4.1.4.3.2. Le rapport d'orientation التقرير التوجيهي

يعرف التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة المراجعة الداخلية وحدودها، ويعرض الأهداف التي يجب الوصول إليها من طرف المراجعة الداخلية والمعنيين بها. فاختيار اتجاه مهمة المراجعة يكون انطلاقاً من جدول القوى والضعف الذي يولد في النهاية التقرير التوجيهي والذي يكون ممضي من طرف مسؤول المراجعة. كما أن هذا التقرير قابل للتعديل، ذلك بعد التشاور مع الأشخاص المعنيين بالمراجعة والطلابين لها وحتى يستطيع التقرير التوجيهي لمهمة المراجعة من تحقيق الأهداف المسطرة، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المستخلصة من جدول القوى والضعف.

5.1.4.3.2. Programme de vérification برنامج التحقق

يستعمل هذا البرنامج لتحقيق الأهداف المسطرة في التقرير التوجيهي، فهو بمثابة وثيقة داخلية بمصلحة المراجعة، موجه للتعريف بالمهمة، توزيع الفريق، التخطيط ومتابعة أعمال المراجعين، فهو يعرف أعمال المراجعين وذلك للتحقق منها، ومن حقيقة نقاط القوة والضعف، فمن خلاله نتأكد من وجود نقاط القوة، ومدى تأثير نقاط الضعف.

2.4.3.2. العمل الميداني للمراجعة الداخلية

تعتبر هذه المرحلة كالانطلاقة الرسمية لعملية المراجعة والتي تهدف إلى الوصول لنتائج وأجوبة لتساؤلات مسيري المؤسسة الطالبين لخدماتها.

1.2.4.3.2. La planification du travail تخطيط عمل المراجعة

يعمل تخطيط عمل المراجعة على تنظيم مهمة المراجعة زماناً ومكاناً، من نهاية مرحلة الدراسة إلى توزيع التقرير، فهو يعتبر كوسيلة لمراقبة مدى التقدم في عمل المراجعين الداخليين المنفذين للمهمة، فيمكن اعتبار هذا التخطيط لعمل المراجعة بمثابة برنامج لها، لما يحضره من موازنة لمقابلة العمل الذي سوف ينفذ بالوسائل المتطلبة له، وتوزيع للعمل وتقسيمه على المراجعين بالتدقيق مع الوقت المقدر لكل عمل ينفذ، كما لا يجب خلط هذا التخطيط لعمل المراجعة مع خطة التقرب، فالثانية تخطط العمل حتى نهاية مرحلة الدراسة.

2.2.4.3.2. La feuille de couverture ورقة التغطية

ورقة التغطية هي وثيقة تعطي في نفس الوقت، وصف لطريقة تنفيذ العمل المعرف في برنامج التحقق، وإبراز النتائج المستخلصة في هذا الأخير، كما تعتبر وثيقة التغطية وسيلة للربط بين برنامج التحقق والعمل الميداني لقسم أو جزء منه بنتائجه.

3.2.4.3.2. ورقة إبراز و تحليل المشاكل La feuille de révélation et d'analyse

de problème: تربط هذه الورقة بالمشاكل الميدانية التي يلتقي بها المراجع الداخلي عند قيامه بمهمته، ونعني بهذه المشاكل عدم إمكانية تطبيق إجراء معين أو غيابه كلية، فكل ورقة يقابلها مشكل في إجراء معين، وعند جمع وترتيب مجمل هذه الأوراق يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه المهمة كما يمكن أن تحتوي هذه الورقة على المشكل الملتقى به وكذلك الحلول المقترحة له.

أما في حالة عدم وجود مشكل، يمكن الاستغناء عن استعمال هذه الورقة، فهذه الورقة لا تستعمل لوصف الإجراءات الموضوعية، بحيث هناك مجموعة من الوسائل الأخرى التي تقوم بهذه المهمة نذكر منها: قوائم الاستقصاء، خرائط التدفق، والأسلوب الوصفي.

3.4.3.2. إنهاء مهمة المراجعة الداخلية

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة المراجعة الداخلية والتي تنتهي بإعطاء تقرير نهائي يسلم لطالب خدماتها.

1.3.4.3.2. هيكل التقرير L'ossature du rapport

يتكوّن هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز وتحليل المشاكل من جهة والنتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الإيجابية من جهة أخرى، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي للمهمة.

2.3.4.3.2. العرض النهائي Le compte rendu final

يتمثل هذا الأخير في العرض الشفهي للملاحظات التي يراها المراجع - المسئول بمهمة المراجعة الداخلية- هامة وأساسية، لأهم المسئولين للمصالح محل المراجعة، إذ يتم هذا العرض بعد إنهاء المراجع للعمل الميداني.

3.3.4.3.2. تقرير المراجعة الداخلية Le rapport d'audit interne

بعد إنهاء التدخل، يرسل التقرير النهائي للمراجعة الداخلية لأهم المسئولين المعنيين والإدارة لإعلامهم، بنتائج المراجعة المتعلقة بقدرة التنظيم محل المراجعة بالقيام بمهامه، مع ذكر المشاكل من أجل تحسينها، ويعتبر هذا التقرير من أهم الوثائق التي تحضرها مصلحة المراجعة الداخلية.

4.3.4.3.2. حالة أعمال التحسين L'état des actions de progrès

بعد اقتراح المراجع الداخلي لمجموعة من التصحيحات الواجب القيام بها انطلاقاً من الملاحظات التي سجلها عند القيام بمهمته، يقوم هذا الأخير بتتبع هذه التصحيحات، وتنتهي هذه المرحلة عند تحقيق

كل التصحيحات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة. [67] ص 30

خلاصة الفصل

على ضوء دراستنا للرقابة والمراجعة الداخلية، يمكننا الاستخلاص بأن الرقابة الداخلية هي عبارة عن الإطار العام للإجراءات المتخذة في مجال المراجعة والإشراف على الأنشطة المختلفة داخل الشركة، حيث تتضمن كل الوسائل والإجراءات المستخدمة داخل الشركة والتي تهدف إلى حماية الأصول والموجودات وكذا التحقق من صحة البيانات المحاسبية والإحصائية، اكتشاف الأخطاء أو الغش، تشجيع تنمية الكفاية الإنتاجية وخلق التناسق بين السياسات الإدارية وعن طريقها يستطيع المراجع تحديد مدى فحصه واختباره وذلك باستخدام إجراءات المراجعة اللازمة، ويعود الفضل في ذلك إلى نظم الرقابة الداخلية فكلما كانت نظم الرقابة الداخلية جيدة وذات كفاءة كلما قلل من الإجراءات والتفصيلات التي يقوم بها المراجع أثناء عملية المراجعة والعكس الصحيح.

أما المراجعة الداخلية هي نشاط موجود على مستوى شركة معينة وينصب على فحص العمليات المحاسبية والمالية وعمليات أخرى بغرض إعطاء صورة واضحة لإدارة الشركة وهي وظيفة مستقلة بالشركة تعمل على معاينة المعلومات والقوائم المالية والبيانات المحاسبية ومختلف ممتلكات الشركة ودراستها وتحليلها ثم استخراج النقائص والثغرات، بالإضافة إلى إبداء رأي محايد واقتراح الحلول وتقديم التوصيات الممكنة.

وازدادت الحاجة إلى المراجعة الداخلية بعد التطورات التي حصلت منذ الثورة الصناعية باعتبارها أداة رقابية فعالة، تساعد المسؤولين عن إدارة أعمالهم ولكن في السنوات الأخيرة أصبحت لوظيفة المراجعة الداخلية، مكانة بارزة في معظم الشركات، حيث ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب، بل كنشاط تقييمي لمراجعة وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها.

الفصل 3

فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

لقد ساهمت الأزمات والانهيارات والفضائح التي حدثت في شركات أمريكية عملاقة مثل شركة إنرون للطاقة، والتي تبعتها انهيار شركة آرثر أندرسون التي تمثل أكبر شركة تدقيق في العالم، وذلك لثبوت تورطها بانهيار شركة إنرون أنفة الذكر وغير ذلك من العوامل التي ساهمت كلها بدفع مفهوم جديد إلى الظهور وهو مفهوم حوكمة الشركات التي جاءت لتمثل الحل المناسب لمعالجة أسباب الانهيار، وأزمة الثقة التي أثرت على أغلب التعاملات في الأسواق العالمية والتي كان من أهم مسبباتها الرئيسية هو التضليل وضعف مستوى المراجعة الداخلية، مما أدى إلى فقدان الثقة في إدارات ومجالس إدارات الشركات والأنظمة الرقابية والمحاسبية المتبعة في تلك الشركات.

وانطلاقاً من أهمية حوكمة الشركات وضرورة نقلها حيز التطبيق فإن المراجعة الداخلية تعد أحد ركائز هذا التطبيق، إذ ينبغي أن يرتقي دور المراجعة الداخلية في الشركات إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ هذه الإستراتيجيات بشكل صحيح، وكذلك تفعيل دور المراجعة الداخلية في الإطلاع على هذه الإستراتيجية ومنحها إمكانية تدقيق تنفيذها ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديد المخاطر التي تواجه الشركة ومتابعة كيفية علاجها.

ولهذا سوف نقوم بتقسيم الفصل إلى:

- تطور المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات.
- دور لجان المراجعة في المراجعة الداخلية.
- دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومحاربة الفساد.

1.3. تطور المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

إن التطورات السريعة لهذه المهنة بدأت فعلاً منذ الحرب العالمية الثانية، فكانت هذه المهنة تتعلق فقط بمسائل مالية ومحاسبية، ولكن الآن بدأت المهنة تتناول جميع الأنشطة التشغيلية للشركات

وتقييمها، وأدى هذا التطور إلى أن تكون المهنة مهتمة بخدمات واسعة أخرى تتعلق بخدمات استشارية وتأكيدية، لا بد من بيان أن هذا المفهوم قد تطور نتيجة لإحتياجات المجتمع والشركات.

1.1.3. تطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات

بعد الفوائح 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 تلعبه المراجعة الداخلية في الشركات، وترتب على ذلك تضمين شروط القيد في العديد من البورصات العالمية، وضرورة إنشاء قسم خاص بالمراجعة الداخلية في الشركات التي تريد قيد أسهمها في تلك البورصات. [03] ص 186

ففي أواخر عام 2003 أقرت لجنة تبادل الأوراق المالية "SEC" (Security Exchange Committee) لائحة بضوابط حوكمة الشركات تضمنت طلباً بإجراء تدقيقاً داخلياً للوحدات الاقتصادية المدرجة في بورصة نيويورك "NYSE" (New York Security Exchange) وذلك لتحسين مستوى تطبيق حوكمة الشركات في تلك الشركات. [69] ص 1-2

ظهرت المراجعة الداخلية منذ حوالي ثلاثة عقود وبالتالي تعد حديثة بالمقارنة مع المراجعة الخارجية، وقد لاقت قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة، واقتصرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق عملها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات، وبهذا أصبحت أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وبموجب هذا التطور أصبح برنامج يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى. [03] ص 186

ويتضح التطور الذي حصل للمراجعة الداخلية من خلال تعريفه خلال مدد زمنية متعاقبة، إذ أن المراجعة الداخلية بموجب التعريف الجديد لمعهد المراجعين الداخليين ينظر لها على أنها: "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط Disciplined لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر Risk Management والرقابة Control وحوكمة الشركات Corporate Governance. [70] ص 03

بينما يشير التعريف القديم لمعهد المراجعين الداخليين إلى أن المراجعة الداخلية: "وظيفة تقييم مستقلة تنشأ داخل الشركة، بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة".

ويتضمن هذا التعريف أحد أهم أهداف المراجعة وهو توفير رقابة فعالة بكلفة معقولة
 .Promoting effective control at reasonable cost

ومن خلال مقارنة التعريفين يمكن لمس التطور الحاصل من خلال تطور الخدمات التي تقدمها
 المراجعة الداخلية، إذ إن وظيفتها وفقاً للمفهوم القديم كانت تشمل:

- الفحص Review

- التقييم Evaluation

أما بموجب المفهوم الحديث فإن المراجعة الداخلية يشتمل على 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 لوحدة تنظيمية داخل الشركة أو
 خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة
 للوحدة وتحسين عملياتها، ومثال ذلك النصح، تصميم العمليات، التدريب.

وهذا التطور أدى إلى حدوث تطور في أهداف المراجعة الداخلية والتي أصبحت: [70] ص 07

- زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية الشركة
 وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ تلك الإستراتيجية؛

- تقييم فاعلية إدارة المخاطر؛

- تقييم فاعلية الرقابة؛

- تقييم فاعلية عمليات حوكمة الشركات.

وبصدد تطور المراجعة الداخلية فقد أشار كل من Dana & Larry إلى أن تطور الميثاق
 الأخلاقي للمهنة أصبح عاملاً أساسياً في دعم حوكمة الشركات، إذ أن وظيفة المراجعة الداخلية
 أصبحت بتطورها تخدم أطرافاً يمارسون دوراً هاماً في حوكمة الشركات وكذلك تضيف قيمة لهم عن
 طريق التأكد من رسم الأهداف الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية بطريقة تحقيق مصالح جميع
 الأطراف وبأساليب نزيهة، ومن هذا المنظور يمكن القول أن المراجعة الداخلية تخدم مجموعتين
 هما: [71] ص 06

- المسؤولون عن حوكمة الشركات من خلال فحص أساليب عملهم والتأكد من نزاهتهم؛

- الخاضعون لحوكمة الشركات من خلال ضمان عمل المسؤولين عن حوكمة الشركات لصالحهم.

وانطلاقاً من كون المراجعة الداخلية أحد عوامل الإسناد لحوكمة الشركات وانعكاساً لتطور
 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، وأصبح المراجع الداخلي مطالباً بأن يكون لديه عدد من المهارات الفنية لتساعده في فهم الخطط وأسس بناء البرامج، وتؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف مع المحافظة على نفس مستوى الجودة في الأداء .

وعلى المراجعين الداخليين في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يكونوا على استعداد لمراجعة أي شيء تقريباً، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية والغش والتلاعب والتقارير البيئية وتقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المراجع الداخلي بتحمل المسؤوليات الآتية: [14] ص 141

- تطوير الأهداف العامة وخاصة فيما يتصل بأي مهمة مراجعة يضطلعون بها؛
 - اختيار وتجميع (بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات المراجعة) وتقييم أدلة المراجعة بما في ذلك استعمال الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الاستدلال؛
 - رفع التقارير عن نتائج المراجعة في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير.
 - ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المراجع اكتساب المهارات الآتية: [71] ص 07
 - مهارات التفكير الإيجابي والتحليلي؛
 - القدرة على فهم أي عملية مراجعة سواء كانت متصلة بالشركة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع؛
 - المعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية؛
 - الالتزام بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني؛
 - التواصل مع تكنولوجيا المراجعة عبر عدد متنوع من أنواع تقارير المراجعة.
- الجدول (4): تطور طبيعة المراجعة الداخلية [74] ص 09**

| أوجه المقارنة | تقليدياً (1993م) | حديثاً (2003م) |
|---------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 1- الخدمات | الفحص – التقييم | التأكيد الموضوعي- الخدمات الاستشارية |
| 2- الأنشطة | الحماية- الدقة- الكفاءة- الالتزام | تعظيم قيمة المؤسسة- دعم حوكمة الشركة |
| 3- الأهداف | منع و اكتشاف و تصحيح الأخطاء | إدارة المخاطر المالية والتشغيلية |
| 4- الوسائل | التلاعب | الفحص التحليلي |
| 5- التبعية | اختبارات الالتزام التحقق | لجنة المراجعة |
| 6- التوصيات | الإدارة التنفيذية | المساهمين ومجلس الإدارة الإشرافي |
| 7- الحياد | الإدارة التنفيذية | الاستقلال |
| | التبعية الإدارية | |

2.1.3. تطور معايير المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

تتم أنشطة المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة، ويتم تنفيذها داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها وهيكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، وكل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة المراجعة الداخلية في البيئات المختلفة، لذا فمن الضروري إخضاع معايير المراجعة الداخلية إلى عملية تقييم وتطوير مستمرة لتسهيل وضبط عمل المراجعين الداخليين في ظل هذه المعايير .

ويتكون 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، وكجزء من استجابة الأزمات المالية العالمية والمستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي لحوكمة الشركات كعلاج لها هو تطوير دور المراجعة الداخلية والوظائف التي تؤديها، وتم تسهيل تحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الشركات، وتنفيذاً لهذا الأمر أصدر معهد المراجعين الداخليين « IIA » معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية سنة 2003 وأصبحت نافذة اعتباراً من سنة 2004، إذ أصدرت معايير المراجعة الحديثة في مجموعتين وهما: [72] ص 01

1- معايير الصفات " Trail Standards " " سلسلة الألف ":

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، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات (وثيقة المراجعة الداخلية)، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية المهنية والرقابة النوعية وبرامج التحسين وهي كما يأتي: [48] ص 454

- معيار رقم 1000 الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة المراجعة الداخلية والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في الشركة؛

- معيار رقم 1100 الاستقلالية بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلية والموضوعية في أداء هذه الأنشطة والموضوعية في إبداء الرأي النهائي للمراجعين الداخليين؛

- معيار رقم 1200 البراعة في أداء المراجع الداخلي لأنشطة المراجعة الداخلية، وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها؛

- معيار رقم 1300 جودة المراجعة الداخلية وخضوعها لعمليات التقييم والتحسين.

2- معايير الأداء " Performance Standards " " سلسلة الألفين ":

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أداء المراجعة الداخلية وشملت على إدارة نشاط المراجعة الداخلية (الخطة السنوية)، طبيعة العمل، تخطيط المهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر.

وتتطبق كل من معايير الصفات ومعايير الأداء على خدمات المراجعة الداخلية بشكل عام، بينما معايير التنفيذ (Implementation Standards) (سلسلة nnnn.Xn)، فتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة مثل اختبارات الإذعان وفحص الغش والتدليس والتقييم الذاتي للرقابة، ويتم وضع معايير التطبيق بالأساس لأعمال التوكيد (أشير لها بحرف A متصلا برقم المعيار مثل 1130.A1) ولأعمال الاستشارة (أشير لها بحرف C متصلا برقم المعيار مثل 1130.C1). ومما سبق، نجد أن أهم التطورات التي حدثت في معايير المراجعة الداخلية وهذا حسب آخر إصدار للمعايير لسنة 2008 من طرف معهد المراجعين الداخليين (IIA) والتي تم إدراجها في الجدول أدناه. [48] ص 454

والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة هي:

- معيار رقم 2000 إدارة نشاط المراجعة الداخلية والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم المراجعة في الشركة، وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين المراجعة الداخلية من خلق قيمة إضافية للشركة؛
- معيار رقم 2100 طبيعة عمل المراجعة الداخلية، إذ يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقييم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات؛
- معيار رقم 2200 تخطيط مهمة العمل، هذه المعايير تتناول أهم الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجع عند التخطيط لمهمة المراجعة من حيث تحديد الأهداف ونطاق العملية؛
- معيار رقم 2300 أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها؛
- معيار رقم 2400 توصيل النتائج، إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بإيصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين؛
- معيار رقم 2500 متابعة التقدم، وهذه المهمة تقع على مدير قسم المراجعة الداخلية الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة؛

- معيار رقم 2600 قبول الإدارة للمخاطر، بما أن تقييم وتحسين إدارة المخاطر أصبحت ضمن نشاط عمل المراجعة الداخلية بموجب المعيار 2120 ينبغي على مدير قسم المراجعة في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للشركة أن تتحملة عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل إلى الحل المناسب.

والمعيار رقم 2130 المتفرع من المعيار رقم 2100 من المجموعة الثانية يختص بحوكمة الشركات، ويشير إلى أنه ينبغي أن يساهم نشاط المراجعة الداخلية في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامها في تقييم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي: [10] ص 29-30

- التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيئة وقادرة على الإفصاح عن أن نشاطاتها و أفعالها و قراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها .

- مراقبة عملية إنجاز الأهداف من خلال:

- ✓ تقييم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام به؛
- ✓ تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الشركة وتطويرها؛
- ✓ رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها؛
- ✓ التحقق من المساءلة إذ تكون الأفعال والقرارات واتخاذها قابلة للفحص عن طريق المراجعة الداخلية؛
- ✓ التحقق من الحفاظ على قيم الشركة عن طريق تحديد المناطق أو العمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويمها أثناء المراجعة.

الجدول (5): تطور معايير المراجعة الداخلية [74] ص 10

| حديثا (2003م) | | تقليديا (1993م) | |
|--------------------------|-------|-----------------------|-------|
| المعيار | الكود | المعيار | الكود |
| <u>معايير السمات</u> | | الاستقلال | 100 |
| الغرض والسلطة والمسئولية | 1000 | المكانية التنظيمية | 110 |
| الاستقلال والموضوعية | 1100 | الموضوعية | 120 |
| الاستقلال التنظيمي | 1110 | الكفاءة المهنية للعمل | 200 |
| الموضوعية الفردية | 1120 | الموظفية | 210 |

| حديثاً (2003م) | | تقليدياً (1993م) | |
|------------------------------------|-------|---------------------------------|-------|
| المعيار | الكود | المعيار | الكود |
| تهديد الاستقلال | 1130 | المعرفة والمهارات والانضباط | 220 |
| الكفاءة والعناية المهنية | 1200 | الإشراف | 230 |
| الكفاءة المهنية | 1210 | الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي | 22 |
| العناية المهنية | 1220 | الإذعان لمعايير السلوك | 240 |
| التطوير المهني المستمر | 1230 | المعرفة والمهارات والانضباط | 250 |
| تأكيد الجودة وبرامج التحسين | 1300 | العلاقات الإنسانية والاتصالات | 260 |
| تقييم برامج الجودة | 1310 | التعليم المستمر | 270 |
| التقرير عن برامج الجودة | 1320 | العناية المهنية اللازمة | 280 |
| الفحص بالمعايير | 1330 | نطاق العمل | 300 |
| الإفصاح عن عدم الإذعان. | 1340 | الثقة ونزاهة المعلومات | 310 |
| <u>معايير الأداء</u> | | الإذعان للقوانين والخطط | 320 |
| إدارة أنشطة المراجعة الداخلية | 2000 | حماية الأصول | 330 |
| التخطيط | 2010 | الاستخدام الاقتصادي للموارد | 340 |
| الاتصال والموافقة | 2020 | انجاز الأهداف الموضوعية | 350 |
| إدارة الموارد | 2030 | أداء عمل المراجع الداخلي | 400 |
| السياسات والإجراءات | 2040 | تخطيط المراجعة | 410 |
| التنسيق | 2050 | فحص وتقييم المعلومات | 420 |
| التقرير إلى المجلس والإدارة العليا | 2030 | توصل النتائج | 430 |
| طبيعة العمل | 2100 | التابعة | 440 |
| إدارة المخاطر | 2110 | إدارة قسم المراجعة الداخلية | 500 |

| حديثاً (2003م) | | تقليدياً (1993م) | |
|---------------------------------|-------|----------------------------|-------|
| المعيار | الكود | المعيار | الكود |
| الرقابة | 2120 | الأهداف والسلطة والمسئولية | 510 |
| التحكم | 2130 | التخطيط | 520 |
| تخطيط المهمة | 2200 | السياسات والإجراءات | 530 |
| اعتبارات التخطيط | 2201 | إدارة وتطوير الموظفين | 540 |
| أهداف المهمة | 2210 | المراجعين الخارجيين | 550 |
| نطاق المهمة | 2220 | تأكيد الجودة | 560 |
| تخصيص موارد المهمة | 2230 | | |
| برنامج عمل المهمة | 2240 | | |
| أداء المهمة | 2300 | | |
| تحديد المعلومات | 2310 | | |
| التحليل والتقييم | 2320 | | |
| تسجيل المعلومات | 2330 | | |
| الإشراف على المهمة | 2340 | | |
| توصيل النتائج | 2400 | | |
| معايير التوصيل | 2410 | | |
| جودة الاتصال | 2420 | | |
| الإفصاح عن عدم الإذعان للمعايير | 2430 | | |
| نشر النتائج | 2440 | | |
| برامج المراقبة | 2550 | | |
| قبول الإدارة للمخاطر | 2600 | | |

3.1.3. فعالية المراجعة الداخلية في الشركات

تعظيم قيمة المراجعة الداخلية كان واضحا خصوصا بعد قيام المجمع العلمية والمنظمات المهنية بإصدار العديد من التوصيات والإرشادات لتعظيم قيمة هذه الوظيفة، حيث أن القيم الاقتصادية المضافة إلى وظيفة المراجعة الداخلية خلال فترة ما بين عام 1993 مقارنة بعام 2003 كما بينها مجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين والذي بين تطور طبيعة المراجعة الداخلية ومعاييرها تقليديا وحديثا.

لذلك نجد وبعد صدور تلك المعايير الحديثة للمراجعة الداخلية في عام 2003، بدأ الفكر المحاسبي والمراجعة يتغير باتجاه تغيير الدور التقليدي لوظيفة المراجعة الداخلية، بحيث تصبح جميع أنشطتها المستحدثة ذات قيمة اقتصادية، وفي الوقت نفسه تضيف مهارات جديدة على سلوكية وشخصية المراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجال الخدمات التوكيدية والاستشارية. [73] ص 76

جميع المحاولات التي قدمت من قبل المجمع العلمية والمنظمات المهنية والمتعلقة بأعمال المراجعة الداخلية كانت تهدف إلى دعم حوكمة الشركات، ويمكن التذليل على ذلك بأعمال المراجع الداخلي التي تؤدي إلى دعم حوكمة الشركات، وذلك بالنظر إلى المحاور الأساسية لمفهومها الجديد والتي تتلخص فيما يلي: [74] ص 39

- نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة وذلك بسبب الرغبة في أن تكون تبعيتها إلى لجنة المراجعة الخاصة بالشركة، كما تقوم بعرض تقاريرها على هذه اللجنة وأيضا على المساهمين والمالكين عند الضرورة؛
- أنها تعتبر نشاطا موضوعيا يتم تنفيذه من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية، سواء من داخل أو خارج الشركة، والسماح للأطراف الخارجية بتقديم خدمة المراجعة الداخلية يؤكد على دعم جودة هذه الخدمة من ناحية، ومن ناحية أخرى دعم موثوقية المعلومات المالية وغير المالية وإرساء قواعد الشفافية؛
- توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التوكيد والفحص والتقييم، وهناك تأكيد صريح على خدمة المساهمين والزبائن قد تخطى في هذا السياق المهام التقليدية، ويدخل في دائرة وإدارة تقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة الشركات؛
- وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية للشركة؛

- التأكيد بصورة غير تقليدية على اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال والشركات على توفير نظام جيد ومقبول لحوكمة الشركات، وبناءا عليه فقد أصبح لزاما على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسؤوليات جديدة في مجالات إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة؛

- فصل الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين المبنية على المعرفة والمهارة عن عنايتهم المهنية المبنية على قدرتهم في التركيز على أهداف العمل، وتبني إستراتيجيات صريحة وشفافة وتنفيذ الأنشطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛

- توسيع دائرة وخلفية المراجعة الداخلية لتشمل المسؤولين عن نظام حوكمة الشركات من ناحية، كما تشمل الخاضعين لهذا النظام من الناحية أخرى؛

- ضرورة توافر مجموعة من السمات والصفات والقدرات لمن يقوم بعملية المراجعة الداخلية وهي:

✓ التفكير الابتكاري و الإنتقادي والتحليلي؛

✓ إدارة وتقييم المخاطر؛

✓ الاتصال المبكر وتطوير قوى الإقناع لدى المراجع؛

✓ التركيز على الصفات الأخلاقية في ممارسة المهنة؛

✓ الفهم الواضح والتبني والتحليل والتقييم لإستراتيجيات الشركة؛

✓ المعرفة التامة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة؛

✓ القدرة على الحكم وإبداء رأي فني محايد؛

✓ القدرة على الفهم والتوصيل.

- ضرورة قيام المراجع بمراجعة مبادئ حوكمة الشركات والمتصلة بحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالي، وبمسؤوليات مجلس الإدارة، وبذلك توفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه مبادئ الحوكمة لأي شركة مع التركيز على تحديد نقاط الضعف في نظام وهياكل أي شركة، بفعل تدني عناصر كل مبدأ من هذه المبادئ.

2.3. دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات

أدت التشريعات الحديثة ومقترحات الأسواق المالية (البورصات) بالنسبة لحوكمة الشركات أفضل إلى رفع دور لجنة المراجعة إلى دور متميز من حيث الرقابة والإبلاغ بخصوص فاعلية حوكمة الشركات، الأمر الذي أدى إلى إصدار توصيات متعددة بأن وظيفة المراجعة الداخلية تقدم تقاريرها

مباشرة إلى لجنة المراجعة وليس للإدارة العليا، ومثل هذه التوصيات يمكن أن تسبب توتر مع الدور الأكثر تقليديا للمراجعة الداخلية التي تقوم بمهمة أنها "عيون وآذان الإدارة" .

1.2.3. ماهية لجان المراجعة

تعتبر لجان المراجعة من أهم المفاهيم الحديثة في المراجعة لما لها من أهمية في تطوير المهنة، وسيتم التطرق إلى كيفية تطور لجان المراجعة، وإعطاء بعض تعاريف لهذه اللجنة والأسباب التي أدت إلى إنشائها.

1.1.2.3. التطور التاريخي للجان المراجعة

لا يوجد تحديد تاريخي لأصل إنشاء لجان المراجعة، ويشير روبرتسون (Robertson 1979) (إلى أن أغلب الكتاب يرجعها إلى سنة 1939 كنتيجة لقضية Mc Kesson's Robbins، التي جاء في حيثيات حكمها أن إيجاد لجنة يعزز من استقلال المراجع، كما أشار إلى أن هيئة الأوراق المالية SEC أصدرت رأيا مشابها في سنة 1940، حيث أشار مسح ميداني قام به موتز و نيومان (Mautz et Neumann) إلى عدم شيوع فكرة لجان المراجعة في الشركات المساهمة في الولايات المتحدة .

وفي سنة 1977 أكد المعهد الأكاديمي للمحاسبين القانونيين AICPA على جميع أعضائه ضرورة تشجيع عملائهم على إنشاء لجان المراجعة لكونها ذات فائدة جلية لجميع الأطراف [75] ص 75، وفي سنة 1978 أكدت هيئة الأوراق المالية SEC على ضرورة الإفصاح عن وجود أو عدم وجود لجان للمراجعة في القوائم المالية للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية، ولم تعتبر مخالفتها مخالفة لمعايير المراجعة المتعارف عليها، وفي سنة 1987 أصدرت بورصة الأوراق المالية بنيويورك قرارا يقضي بضرورة وجود لجان مراجعة في جميع الشركات المتداول أوراقها المالية في تلك البورصة، كما حددت أن يكون أعضاؤها في مجلس الإدارة من غير المديرين. [03] ص 140

وفي بريطانيا يلزم القانون البريطاني الشركات بتكوين لجان مراجعة مالية، حيث إن فكرة لجان المراجعة في بريطانيا حديثة نسبيا، حيث وجد في مسح ميداني أجري عام 1992 أن 35% فقط من أكبر 250 شركة صناعية يوجد لديها لجان مراجعة مالية.

ومن خلال هذا العرض الموجز للتطور التاريخي للجان المراجعة يتضح أن التوجه العام في كل من أمريكا وبريطانيا يحفز على تكوين لجان المراجعة، بينما هناك إلزام في كندا لتكوين مثل هذه

اللجان، ولقد سعت في المملكة العربية حديثاً من حيث انتهى الآخرون بتبني فكرة لجان المراجعة وجعلتها ملزمة لجميع الشركات المساهمة اعتباراً من عام 1994م. [76] ص 41

2.1.2.3. التعريف بلجنة المراجعة

لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة " Audit Committees " و ذلك نظراً لأن مسؤوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلي أخرى، ومن التعاريف المتعلقة بها: [03] ص

142

- هي لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين* من مجلس الإدارة، وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة وفي نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة.

- هي " لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة، وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات " .

- أما تعريف المقدم من طرف الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين 1992 (The Canadian Institute of Chartered Accountants « CICA ») يعرف 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، وتتخصص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المراجع الخارجي، ونطاق ونتائج المراجعة، وكذلك الرقابة الداخلية للشركة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر. [77] ص 193

3.1.2.3. أسباب إنشاء لجان المراجعة

نتيجة لتنوع وضخامة الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة، فقد تم التفويض إلى لجنة المراجعة لكي تقوم بعملية الرقابة والإشراف علي عملية إعداد القوائم المالية.

و فيما يلي مجموعة من الأسباب التي تدعم قيام لجنة المراجعة بهذه المهمة الإشرافية: [77] ص

193

- لجنة المراجعة التي تتكون من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت المناسب، تعتبر في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل أعضائه من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية؛

- عدم تجانس بين أعضاء مجلس الإدارة وضخامة عددهم في بعض الأحيان لا يتناسب مع القيام بمهام شاقة مثل المهام الموكلة إلى أعضاء لجنة المراجعة؛
- في بعض الأحيان قد تحدث خلافات بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصصلحة جودة القوائم المالية بالشكل الذي لا يكون من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية إعداد التقارير، ومن هنا تبرز أهمية وجود أعضاء غير تنفيذيين داخل لجنة المراجعة؛
- مواعيد تقديم التقارير المالية والتي تتطلب في بعض الدول ضرورة النشر الفعلي لتقارير مالية ربع سنوية إلى جانب التقارير السنوية، وقد يكون إشراك كافة أعضاء مجلس الإدارة في هذه العملية التي تستغرق وقتا طويلا؛
- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير وخاصة في الشركات العامة الضخمة، والذي يتطلب قدرا كبيرا من الخبرة والممارسة في المحاسبة والإدارة المالية، تلك التي لا تتوافر لدى جميع أعضاء مجلس الإدارة، ولكن تتوافر لدى أعضاء اللجنة.

2.2.3. معايير اختيار أعضاء لجان المراجعة

لا توجد معايير مثالية لاختيار أعضاء لجان المراجعة، كما لا يوجد عدد مثالي لعدد أعضائها، ويعتمد كل ذلك بالدرجة الأولى على حجم الشركة وتعقد عملياتها، كما أن تلك المعايير تختلف من شركة إلى أخرى ومن محيط اقتصادي إلى آخر، فهناك علاقة مباشرة بين مهام لجان المراجعة ومعايير اختيار أعضائها، فكلما تعقدت وظائف لجان المراجعة كلما تطلب وجود أعضاء أكثر تأهيلا وخبرة. [76] ص 46

ويعتبر معيار الاستقلال عن الإدارة من أهم المعايير التي تركز عليها أغلب اللوائح المنظمة لعمل لجان المراجعة، ويمثل هذا المعيار أحد أهم شروط اختيار أعضاء لجان المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث إن هيئة بورصة الأوراق المالية تشير إلى ضرورة أن يكون أعضاء لجان المراجعة مستقلين ذهنيا وظاهريا عن إدارة الشركة، بحيث لا يظهر لمجلس إدارة الشركة وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أعضاء اللجنة ومدراء الشركة التنفيذيين. [16] ص 316

وفي بريطانيا، أشار تقرير لجنة القواعد المالية للمنظمة للحسابات المالية للشركات إلى أهمية أن يتوفر في عضو لجنة المراجعة معيار الاستقلال عن إدارة الشركة، بحيث لا تكون هناك علاقة عمل ظاهرة بينه وبين إدارة الشركة.

كما أشار بنك بريطانيا في توصياته حول معايير اختيار أعضاء لجان المراجعة إلى ضرورة توفر خبرات كافية يفتنح بها مجلس إدارة الشركة مع ضرورة التأكد من استقلال عضو اللجنة عن إدارة الشركة سواء ما يتعلق بعملياتها أو مالياتها أو نظامها.

وتأكيدا لذلك، ففي دراسة قامت بها ماتز 1993 (M. Metz) لتحديد معايير اختيار أعضاء لجان المراجعة، أشارت إلى أنه لضمان فعالية لجان المراجعة فإنه يجب أن يتمتع أعضاؤها بالموضوعية وأن يكونوا ذوي خبرة ومعرفة بالتنظيم [76] ص 46، القناعة التي تنتمي إليها الشركة، وأن ينظروا لمهامهم بإيجابية حيث يتم التركيز على العمل و ليس الأشخاص.[16] ص 316

وبالإضافة إلى معيار الاستقلال التام عن إدارة الشركة، تتطلب بعض الشركات ضرورة توفر حد أدنى من المؤهلات والخبرات في مجال أعمال الشركة وعلى الأخص المالي منها، وتشترط بعض الشركات أن يكون عضو اللجنة مالكا لعدد من أسهم الشركة، كما تشترط شركات أخرى أن يكون متفرغا لعمل اللجنة، إلا أن المعيار نادر التطبيق في الدول المتقدمة. ويمكن مقارنة لجان المراجعة في الدول المتقدمة وفي المملكة العربية السعودية من خلال الجدول التالي:

الجدول (6): مقارنة لجان المراجعة بين الدول المتقدمة والمملكة العربية السعودية [76] ص 48

| العنصر | الدول المتقدمة | المملكة العربية السعودية |
|--------|---|---|
| 1 | الإلزامية | إلزامية وجود لجان المراجعة لجميع الشركات المساهمة. |
| 2 | لجان المراجعة في أمريكا إلزامية بالنسبة للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية. وبريطانيا تشجع بينما كندا تلزم بوجود لجان المراجعة. | حدد القرار بعض المهام و ترك أمر تحديدها للجمعية العامة على أن يكون من بينهما ترشيح مراجع الحسابات، ودراسة الملاحظات التي ترد بنقيرير ويتضح عدم تدخل الوزارة بتحديد المهام بل تركها لكل جمعية عامة من واقع ما تراه يخدم مصالحها. |
| 3 | عدد أعضاء اللجنة | لم يحدد عدد مثالي وإنما عادة تتكون من ثلاثة أعضاء. |
| 4 | ضوابط اختيار أعضاء اللجان | 1- من غير أعضاء مجلس الإدارة. 2- يستحسن أن يكون لديه إلمام بمراجعة الحسابات و لم يشترط أن يكون CPA. 3- الاستقلالية. 4- الاستقلالية (عدو وجود مصالح). |
| 5 | عدد اجتماعات اللجنة | لم يحدد و إنما حسب الاحتياج والظروف. |
| 6 | مدة العضوية، ومعايير الاختيار، وأسلوب العمل للجان | نفس الشيء |
| | تختلف من شركة لأخرى. | بقرار من الجمعية العامة كشركة بناء على اقتراح مجلس الإدارة. ويعني ذلك سيادة الجمعية العامة في هذا الموضوع الهام. |

3.2.3. دور اللجان في المراجعة الداخلية

وعند الحديث عن المراجعة الداخلية وتطورها للعمل كأحد وسائل الدعم والإسناد لحوكمة الشركات عندها، ينبغي التطرق إلى لجان المراجعة التي تلعب دوراً هاماً في حوكمة الشركات، ويمكن تصوير لجنة المراجعة " Audit Committee " على أنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة، تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين من مجلس الإدارة ويفضل أن تكون لديهم خبرات مالية ومحاسبية أو على الأقل البعض منهم، وتعد لجنة المراجعة من ركائز حوكمة الشركات. وهناك آراء عديدة تربط نجاح حوكمة الشركات بنجاح لجان المراجعة في أداء عملها بشكل سليم في الشركات، وإن أي فشل سواء في دور أو عضوية أو كفاءة أو التزام لجنة المراجعة يؤدي إلى أحداث فجوة في تطبيق حوكمة الشركات وصعوبة الحصول على نتائج سليمة عند تطبيقه. [15] ص 149

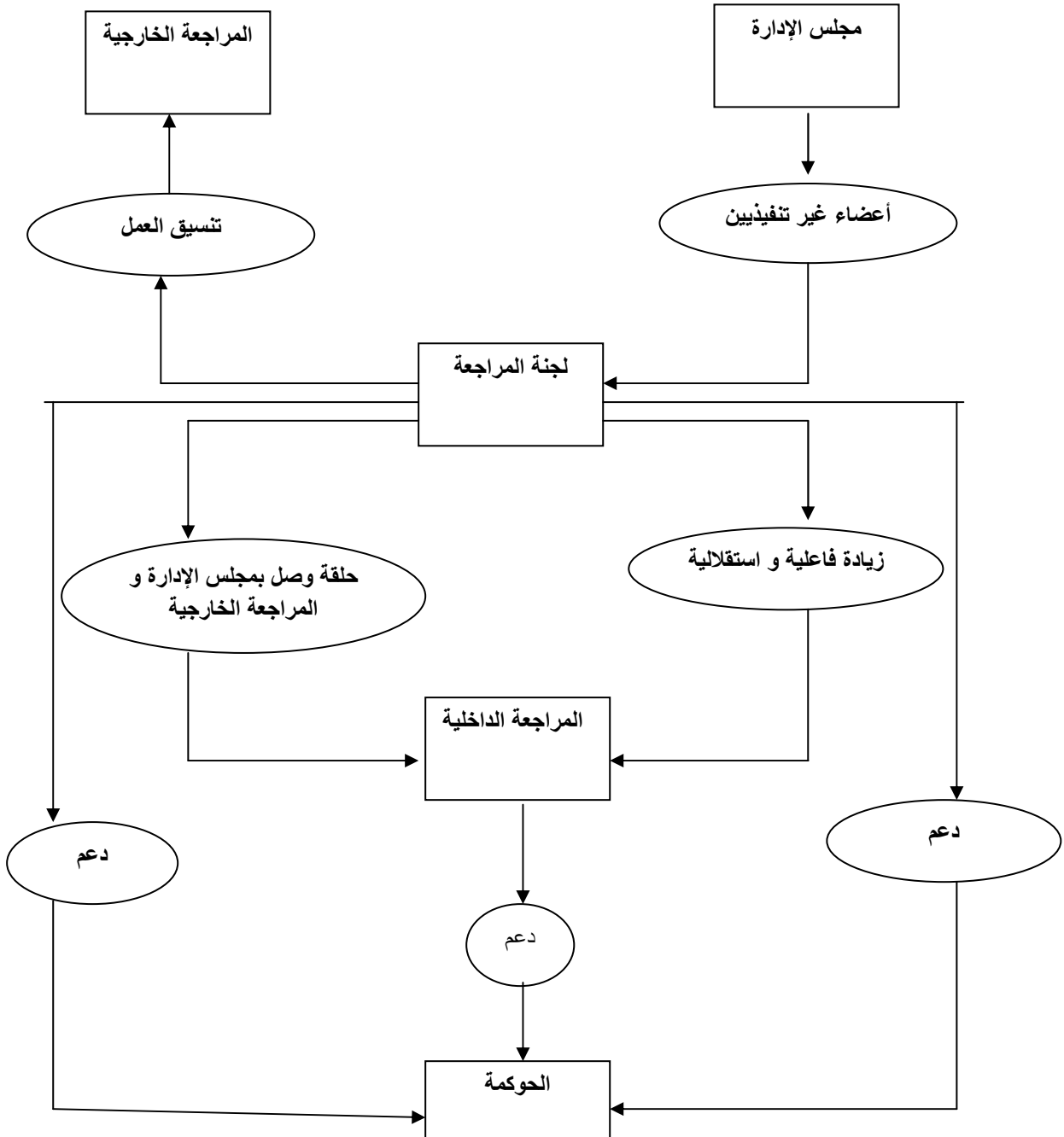
إنشاء لجان المراجعة في الشركات أدى إلى العديد من المنافع لقسم المراجعة داخل الشركة (المراجعة الداخلية)، فلجنة المراجعة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية وتوفير احتياجات هذا القسم والاجتماع المستمر مع القائمين بالمراجعة الداخلية لحل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجعين الداخليين ومجلس الإدارة أو الإدارة بكل مستوياتها ، وفي هذا الصدد أكدت بحوث علمية وجود علاقة تكاملية بين لجان المراجعة والمراجعة الداخلية، والتأكيد على أهمية لجان المراجعة في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية من خلال زيادة فاعلية المراجعين الداخليين وتدعيم استقلاليتهم، ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان المراجعة سوف يمكن المراجعين الداخليين من زيادة تفاعلهم مع المراجع الخارجي، باعتبار أحد مسؤوليات لجنة المراجعة هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين بالشكل الذي يساعد كلا الطرفين بالوفاء بالتزاماته ومسؤولياته وزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المالية التي ينتجها النظام المحاسبي في الشركة. [03] ص 147 - 148

ويتلخص عمل لجان المراجعة في الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية وإظهار هذه التقارير بجودة وكفاءة عالية، وكذلك العمل على حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن الواضح أنه لكي تكون لجان المراجعة فعالة في إشرافها على عملية إعداد التقارير المالية فإنها لا يمكن أن تعمل من فراغ، ونظراً لأن هذه اللجان تعتمد على المعلومات التي تُقدم إليها من الإدارة المالية العليا وموظفي المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين للقيام بمسؤولياتها لذا فمن المهم أن تقوم هذه اللجنة بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنتظم مع كل من أولئك المشاركين مع هذه اللجان في العمل، وفي الواقع فإن المحاسبة المالية وعملية إعداد التقارير المالية ذات الجودة

العالية التي تمثل الهدف النهائي للعملية لا يمكن أن تُنتج إلا من خلال الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها، وبذلك فإن لجان المراجعة تكون حلقة الوصل بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة والمراجعة الخارجية، وكل ذلك يصب في تدعيم وإسناد حوكمة الشركات وضمن استمرار وسلامة

تطبيقه. [78] ص 08

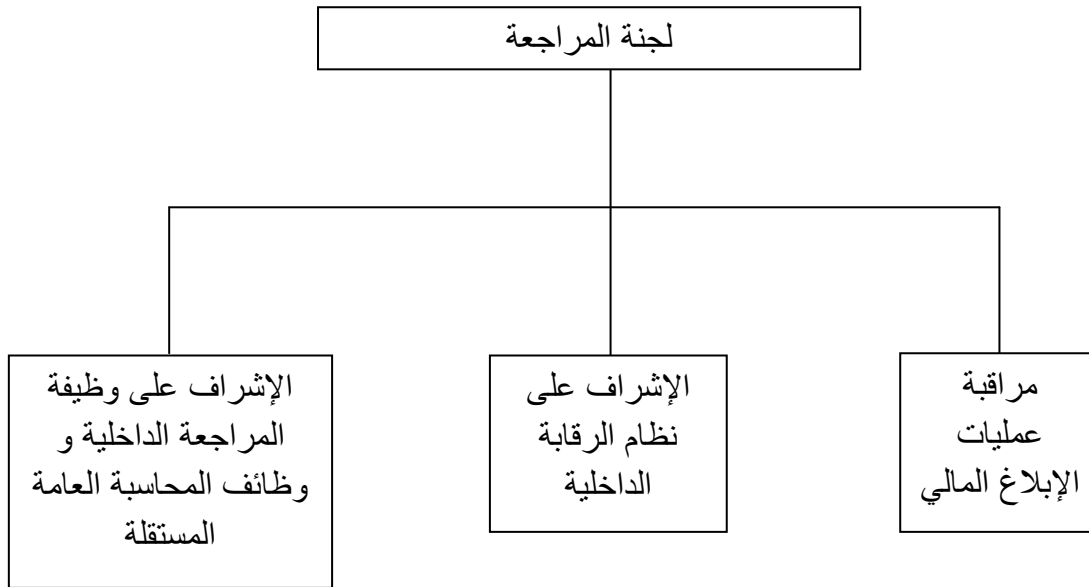
والرسم الآتي يوضح مايلي:



الشكل (6): دور اللجان في المراجعة الداخلية [71] ص 09

ويمكن وصف دور لجنة المراجعة ومسؤولياتها بالآتي : [79] ص 15

- القيام بمساندة الإفصاح المالي والإشراف الفاعل والمشارك؛
 - ضمان أن جودة السياسات المحاسبية، والضوابط الرقابية الداخلية، والمراجعين الخارجيين الموضوعيين والمستقلين في الوضع المناسب من أجل منع الغش والاحتيال؛
 - توقع المخاطر المالية، وتعزيز الجودة العالية والصحيحة للإفصاح المالي في الوقت المناسب وغيرها من المعلومات المادية، وتقديم ذلك لمجلس الإدارة والأسواق العامة والمساهمين.
- والشكل التالي يبين مسؤوليات لجنة المراجعة.:



الشكل (7): مسؤوليات لجنة المراجعة [79] ص 15

3.3. دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومحاربة الفساد

تعتبر المراجعة الداخلية مفتاح أساسي من مفاتيح حوكمة الشركات، لذا بادر معهد المراجعين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم، وعليه يجب على المراجعين الداخليين أن يهتموا بالمخاطر الرئيسية المؤثرة على الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك هم يساهمون في تحسين أنظمة إدارة المخاطر من خلال خدمات التأكيد والاستشارة، وكذلك تتم عن طريقها محاربة الفساد الإداري والمالي.

1.3.3. 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 الشركة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي في هذا الخصوص.

1.1.3.3. ماهية إدارة المخاطر

تطور مجال إدارة المخاطر بشكل سريع، وهناك الكثير من وجهات النظر المختلفة والوصف لما يتضمنه موضوع إدارة المخاطر، وتحديد الغرض منه.

1.1.1.3.3. تعريف المخاطر وأنواعها

1.1.1.1.3.3. تعريف المخاطر

يتجلى خطر المراجعة الداخلية في عدم تعبير المراجع عن تحفظه بخصوص أوضاع تشمل على مخالفات أو أخطاء مهمة، وبما أنه دائما شبه مستحيل من الناحية العملية إعادة إنجاز كل العمليات التحتية للأوضاع، يكون المراجع ملزما بقبول درجة معينة من الأخطاء. [48] ص 203 ويعتبر الخطر، المجازفة والمخاطر مصطلحات مرتبطة فيما بينها ولكنها لا تحمل نفس المعنى حيث أن:

- **الخطر Peril**: هو السبب في الخسارة، فنقول خطر انخفاض الأسعار، خطر الحريق، العاصفة .. الخ، فكل واحد من هؤلاء سبب في الخسارة. [80] ص 22

- **المجازفة Hazard**: هي الحالة التي تخلق أو تزيد من فرص نشوء الخسارة من خطر ما. [80] ص 22

- **المخاطرة Risk**: مستمدة من الكلمة الإيطالية (Risicare) بمعنى يجرؤ أي هي اختيار وليست مصير [81] ص 05، فهي الخسارة المتوقعة للقرار في ظل حدث معين [82] ص 203، كما عرفت على أنها "تلك الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة، المتوقعة أو المأمولة" [80] ص 16، فهي "تلك الفرصة التي قد تصيب الهدف أو تسبب ضرر أو تؤدي إلى خسارة". [83] ص 54

2.1.1.1.3.3. أنواع المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها الشركة إلى مخاطر نظامية (مخاطر السوق) ومخاطر غير نظامية كما يلي:

- **المخاطر النظامية (مخاطر السوق):** وهي المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة وتتعلم بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام، ومن أمثلتها ما يلي: [84] ص

7-4

- ✓ مخاطر التضخم والكساد: حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.
 - ✓ مخاطر تغير أسعار الفائدة: وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعاً وانخفاضاً وبالتالي فإن اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.
 - ✓ مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.
 - ✓ المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية: وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاوّل المؤسسة نشاطها فيه.
- **المخاطر غير النظامية:** وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره، ومن أمثلتها ما يلي: [85] ص

164

- ✓ مخاطر التمويل: ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المستثمرة يعني أن المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الأخرى.
- ✓ مخاطر الائتمان: هي المخاطر الناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري ويزداد بزيادة الذمم الممنوحة إلى العملاء.
- ✓ مخاطر السيولة: وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة لتسديد الالتزامات المترتبة عليه.
- ✓ مخاطر التشغيل: وهي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن معدلات المتوقعة، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل.
- ✓ مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات: وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات، وترتبط بهذه المخاطر جودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.

2.1.3.3. تعريف إدارة المخاطر

رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فإن الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين [86] ص 33، أما إدارة المخاطر فقد عرفت من طرف معهد إدارة المخاطر (IRM) على أنها: " الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة، فهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط". [87] ص 02

وتعرف على أنها هي مجال التوصل إلى منع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه لتفاديه مستقبلا كما تمتد إدارة الأخطار إلى تدبير الأموال اللازمة للتعويض عن الخسائر التي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج. [48] ص 200

بالإضافة إلى تعريفها على أنها: " جزء من ثقافة الشركة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عنها". [88] ص 03

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" [80] ص 51، فالعناصر الأساسية لإدارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها. [86] ص 35

3.1.3.3. مهام إدارة المخاطر

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه [89] ص 02، كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في المؤسسة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة، هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة. [90] ص

15

ويرجع اعتماد أي تقسيم من هذه التقسيمات حسب سياسة وإستراتيجية المؤسسة في ذلك، ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي: [87] ص 13

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدة العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛

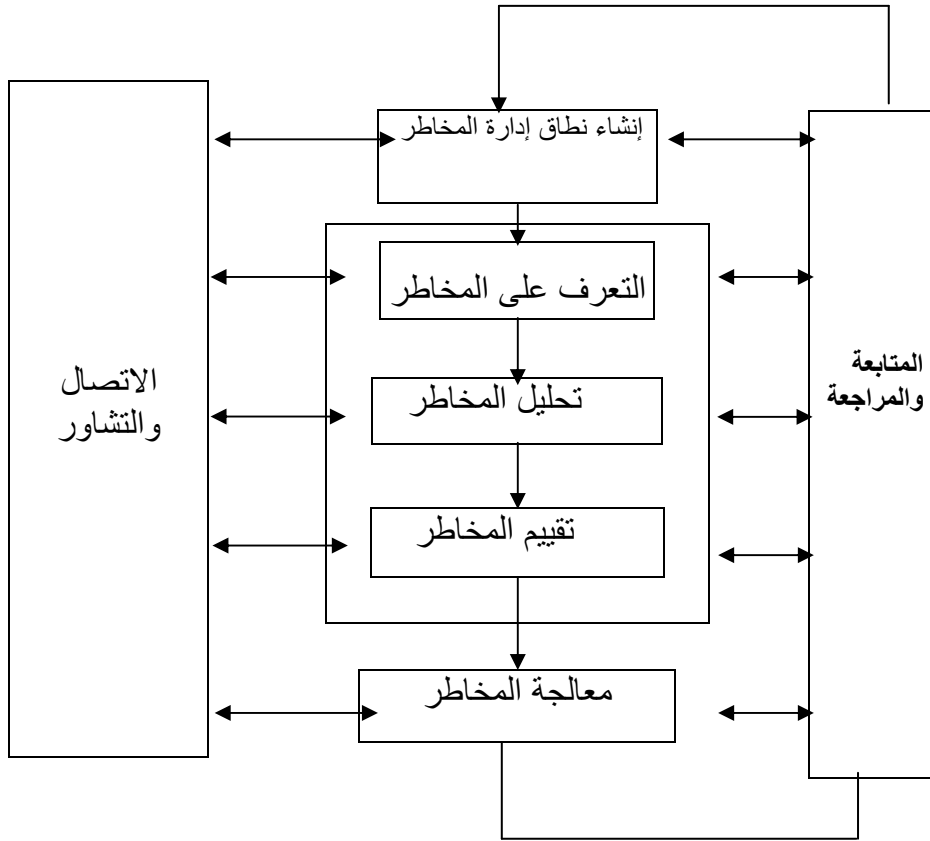
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر؛
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل 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.

4.1.3.3. منهج عمل إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تطبق أساليب وإجراءات وهذا فيما يخص: [91]

ص 07

- إنشاء نطاق إدارة المخاطر؛
 - تحديد، التعرف، التحليل، التقييم والمعالجة للمخاطر المرتبطة بأي نشاط، عملية، وظيفة، مشروع، منتج، خدمة، أصل داخل المؤسسة؛
 - المتابعة والمراجعة لإدارة المخاطر؛
 - الاتصال والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع التسجيل والإبلاغ التقارير على النحو المناسب.
- ويمكن توضيح منهج عمل إدارة المخاطر في الشكل التالي:



الشكل (8): منهج عمل إدارة المخاطر [91] ص 08

1.4.1.3.3. مراحل إدارة المخاطر

إن المراجع الداخلية يجب أن تساعد الشركة على تقييم وعرض والمساهمة في تحسين إدارة الخطر وأنظمة الرقابة، حيث أكدت معايير المراجعة الداخلية تقييم ومراقبة نظام إدارة الخطر مؤثرة على الشركة.

1.1.4.1.3.3. إنشاء نطاق إدارة المخاطر

هي عبارة عن المحددات والاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في:

- الاعتبارات الداخلية: عبارة عن البيئة الداخلية للشركة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.
- الاعتبارات الخارجية: ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به... الخ.

2.1.4.1.3.3. فحص المخاطر

- التعرف على المخاطر Risk Identification: على الشركة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقه والآثار المترتبة عنه، الهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف الشركة من التحقيق. [91] ص 11

ومن أدوات التعرف على المخاطر نجد السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة الشركة، المقابلة الشخصية .. الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات الشركة أن يساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة. [80] ص 60

- تحليل المخاطر risk analysis: بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات إلى مخاطر حرجة، هامة وغير هامة. [80] ص 61

- تقييم المخاطر Risk Evaluation: عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف الشركة، مقاييس المخاطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصالح .. الخ، لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات اتجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للشركة، وفيما إذا كانت المخاطر يجب قبولها ومعالجتها. [87] ص 09

3.1.4.1.3.3. معالجة المخاطر

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، ومن بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ والتحويل، وعند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، تدرس حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال تقنية ما، أي إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم -على أساس أفضل المعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالشركة- يتم اتخاذ القرار. [80] ص 62- 63

2.4.1.3.3. المتابعة والمراجعة

المتابعة والمراجعة المبينة في الشكل السابق تضم نوعين متباينين، الأول عبارة عن المراجعة التي يقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر، والذي قد يكون مراجع خارجي عن الشركة أو قسم المراجعة الداخلية والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين: [80] ص 63

- عملية إدارة المخاطر لا تتم في فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتخفي مخاطر قديمة، وكذلك التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون كذلك في العام الحالي فالانتباه المتواصل مطلوب.

- الأخطاء ترتكب أحيانا ولهذا وجبت المراجعة والمتابعة المستمرة وهذا لاكتشاف الأخطاء من جهة وكذا القيام بالتطوير والتحسين المستمر من جهة أخرى.
- فعلى إدارة المخاطر القيام بالمراجعة والمتابعة للتأكد من التعرف على المخاطر وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر ملائمة وقد تم اتخاذها، كما يجب إجراء مراجعة دورية للسياسات ومستويات التوافق مع القوانين، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير، كما يجب التذكر أن الشركة ذات ديناميكية وتعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة لذلك يجب التعرف على التغيرات الحاصلة في الشركة وعلى البيئة التي تعمل فيها وأنه تم عمل التعديلات الملائمة.
- كما يجب أن تحدد عملية المراجعة والمتابعة مايلي: [87] ص 12
- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها؛
 - الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطاء كانت ملائمة؛
 - التطوير المعرفي قد ساعد في الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلا.

3.4.1.3.3. الاتصال والتشاور

يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك، وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح الأسس المعتمدة في ذلك. [91] ص 08

بالإضافة إلى القيام بكتابة تقارير مستمرة من طرف إدارة المخاطر، المراجع الخارجي والمراجع الداخلي مبنية على النزاهة والوضوح وأن تكون مدعمة بالأدلة اللازمة ترسل إلى مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين وكل من له مصلحة في ذلك.

5.1.3.3. مراجعة إدارة المخاطر

رغم أن المتابعة والمراجعة عبارة عن عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع – كما ذكرنا سابقا- إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

1.5.1.3.3. تعريف مراجعة إدارة المخاطر

هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات الشركة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم. [80] ص 120

2.5.1.3.3. مراحل مراجعة إدارة المخاطر

سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلية أو بواسطة مراجع خارجي فان العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية: [80] ص 123

1.2.5.1.3.3. مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر

تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة سياسات إدارة المخاطر التي تنتهجها الشركة ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى عندما لا يكون لدى الشركة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فان تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا، وعندما يتم التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للشركة، ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة لموارد الشركة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، والهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة وقاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الاثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب الشركة في التعامل مع مخاطرها، وفي تلك الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بأن تصوغ الشركة فلسفتها فيما يتصل بإدارة المخاطر عن طريق تبني سياسة إدارة مخاطر رسمية.

2.2.5.1.3.3. التعرف وتقييم التعرضات للخسارة

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على تعرضات الشركة الحالية، والتقنيات المستخدمة في التعرف على المخاطر في مراجعة إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر من عملية إدارة المخاطر، وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة لإجراءات التعرف التي طبقت في الماضي، وفي حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسية ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض تم التعرف عليه سابقا ينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية.

3.2.5.1.3.3. تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر كاستخدام، تفادي، تقليل المخاطر، كما ينبغي أن تدرس أيضا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها.

4.3.2.5.1.3.3. تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة

الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة، كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية قد نصت في هذا الصدد في المعيار رقم 2120- إدارة المخاطر Risk Management على مايلي: [72] ص 09 على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.

- **2120.A1** - على نشاط المراجعة الداخلية تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة الشركات، عمليات التي تقوم بها الشركة ونظم المعلومات وهذا بتقييم:

✓ صحة المعلومات المالية التشغيلية وإمكانية الاعتماد عليها،

✓ فعالية وكفاءة العمليات،

✓ حماية الأصول،

✓ الامتثال للقوانين، الأنظمة، والاتفاقيات.

- **2120 .A2** - على نشاط المراجعة الداخلية تقييم احتمالات حدوث الاحتيال والغش، وكيفية إدارة الشركة لهذه المخاطر.

- **2120 .C1** - أثناء أداء المهمة الاستشارية، على المراجعين الداخليين الإبلاغ عن المخاطر بما يتفق مع أهداف المهمة، كما يجب الانتباه إلى المخاطر الكبيرة.

- **2120 .C2** - على المراجعين الداخليين إدراج المعارف التي اكتسبوها حول إدارة المخاطر خلال قيامهم بالعمليات الاستشارية في تقييم إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بالشركة.

- **2120 .C3** - عند قيام المراجعين الداخليين بمساعدة الإدارة في إدارتها للمخاطر أو تحسين إجراءاتها، عليهم رفض أي مسؤولية أمام الإدارة فيما يخص إدارة المخاطر.

3-3-1-5-3- التقييم والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج

عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويشرح توصيات بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

4.5.1.3.3. أثر مراجعة إدارة المخاطر على حوكمة الشركات

تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للشركة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر [89] ص 03، فوظيفة المراجعة الداخلية قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو المراجعة المالية إلى المراجعة الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للشركة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس المخاطر (Risk Based Audit) ، 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. [15] ص 342

2.3.3. دور المراجعة الداخلية في محاربة الفساد

تعتبر ظاهرة الفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ إبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

1.2.3.3. الفساد الإداري والمالي

إن الفساد الإداري والمالي ظاهرة عرفتتها المجتمعات الإنسانية القديمة والحديثة، إلا أن الفساد الإداري والمالي المنتشر حالياً - خاصة في الدول النامية- هو أشد خطورة من السابق نظراً للتحويلات في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المعاصرة.

1.1.2.3.3. تعريف الفساد الإداري والمالي

إن ظاهرة الفساد الإداري والمالي ليست وليدة اليوم، وليست مرتبطة بزمان ولا مكان، فهي ظاهرة قديمة ظهرت في أغلب الحضارات التي عرفها الإنسان، فقد كشف فريق الأثار الهولندي عام 1997 في موقع داکا في سوريا على ألواح لكتابات مسمارية تكشف عن قضايا خاصة بالفساد

الإداري والمالي وقبول الرشاوى من قبل الموظفين العاملين في البلاط الملكي الاستوري قبل آلاف السنين، كما أن هناك لوح من الحضارة الهندية (حوالي 300 سنة قبل الميلاد) كتب عليه: "يستحيل على المرء أن لا يذوق عسلا أو سما امتد إلى لسانه"، وعلى أثر ذلك فإنه يستحيل أيضا على من يدير أموال الحكومة أن لا يذوق من ثروة الملك ولو الشيء القليل، هناك العديد من التعاريف التي قدمت لتعريف الفساد الإداري والمالي، فعرفه صندوق النقد الدولي بأنه سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي الرشوة أو يطلبها، حيث اعتبر هذا التعريف الفساد الإداري والمالي بمثابة استخدام السلطة والمسؤولية من أجل كسب مال ليس من حقه وإنما باستعمال الرشوة [92] ص04. وعرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الفساد الإداري والمالي بأنه خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بها من أجل تحقيق مصالح سياسية، اقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة، وركز هذا التعريف على خروج الفرد أو جماعة معينة على القانون والنظام المعمول به فيحصلوا بذلك على منافع معينة، كما عرف الفساد الإداري والمالي بأنه استغلال الموظف العام لموقع عمله وصلاحيته للحصول على كسب غير مشروع أو منافع شخصية يتعذر تحقيقها بطرق شرعية، وركز هذا التعريف على كون الفساد الإداري والمالي يهتم بتحقيق منافع شخصية بطرق غير شرعية. [93] ص41

ومن خلال مختلف التعاريف السابقة يمكن تعريف الفساد الإداري والمالي بأنه استخدام الموظف لنفوذه وصلاحيته وسلطته الموكلة إليه للحصول على مكاسب شخصية لصالحه أو لصالح جماعة معينة بطرق غير شرعية، مستعملا في ذلك الرشوة فيخرج بذلك عن القانون والنظام المعمول به، وهذه المنافع المتحصل عليها لا يمكن الحصول عليها من خلال الطرق المشروعة.

2.1.2.3.3. أسباب الفساد الإداري والمالي

- للفساد الإداري أسباب كثيرة ومتداخلة، ولكن يتفق بعض الكتاب على أنه هناك ستة أسباب رئيسية هي: [94] ص03
- أسباب شخصية: وهي أسباب مرتبطة بشخصية الفرد وميولاته، ومستواه الثقافي ومستوى تعليمه ونظراته للمشروعية.
 - أسباب اجتماعية: وهي مجموعة من الأسباب تفرزها العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، والتي تولد ضغوطا اجتماعية تهيئ المناخ المناسب لنمو وانتشار ظاهرة الفساد الإداري من خلال أعمال المحسوبة، الرشوة، إستغلال النفوذ... الخ.
 - أسباب إدارية وتنظيمية: هذا النوع من الفساد يتجسد في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح والأنظمة.

- أسباب قانونية: وهذا بسبب ضعف القوانين التشريعية في ردع جريمة الفساد الإداري والمالي بسبب بعض الفاسدين السياسيين، والذي انجر عنه عدم خوف الموظفين من العقوبات التي يمكن أن تطبق عليهم.

- أسباب سياسية: يرجع الفساد الإداري والمالي إلى أسباب سياسية مثل: غياب الحريات والنظام الديمقراطي ضمن مؤسسات المجتمع المدني، ضعف الإعلام والرقابة.

- أسباب اقتصادية: تتجسد في المستوى المتدني لدخل الفرد في الدول النامية وضعف الحوافز والمكافآت الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني المستوى المعيشي لغالبية الموظفين، وهذا بالطبع يؤدي بهم إلى التفكير في وسائل جديدة لكسب المال والتي أسهلها هي إستغلال الوظيفة الإدارية.

بالإضافة إلى الأسباب الستة المذكور يمكن زيادة الأسباب الفرعية التالية:

- ✓ التخلف في التعليم والتخلف في التنظيم الإداري؛
- ✓ وجود الطبقة في المجتمع ؛
- ✓ انتشار البطالة والجريمة المنظمة (العصابات)، بيع المخدرات؛
- ✓ ارتفاع قيمة الدين الخارجي للدولة واتجاه كثير من الدول إلى الاقتراض الخارجي؛
- ✓ نمو اقتصادي منخفض وغير منتظم؛
- ✓ ضعف المجتمع المدني وسيادة السياسات القمعية؛
- ✓ غياب الآليات والمؤسسات التي تتعامل مع الفساد؛
- ✓ الغموض وعدم الشفافية في المعاملات الاقتصادية؛
- ✓ قصور وعدم فاعلية الجهاز الرقابي للدولة.

2.2.3.3. مظاهر الفساد الإداري والمالي وأثاره

1.2.2.3.3. مظاهر الفساد الإداري و المالي

هناك العديد من المظاهر التي يظهر من خلالها الفساد الإداري والمالي ومنها: [95] ص160

- الرشوة: وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتميرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة.
- المحسوبية: وتعني إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العوائل المنفذة) من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً.
- المحاباة: وتعني تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار.

- **الوساطة:** وتعني تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو ... الخ.
- **الابتزاز والتزوير** بغرض الحصول على المال من الأشخاص من خلال استغلال السلطة بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود.
- **نهب المال العام** والسوق السوداء والتهرب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية.
- **التباطؤ في انجاز المعاملات** وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية.

2.2.2.3.3. آثار الفساد الإداري والمالي

إن لظاهرة الفساد الإداري والمالي تكلفة، حيث يتم الحصول على مكاسب، منافع وامتيازات شخصية لصالح فرد أو جماعة معينة على حساب المجتمع، وتشير تكاليف الفساد الإداري والمالي إلى الزيادة في تكلفة المعاملة ومن ثم الزيادة في السعر الذي يدفعه المستهلك مقابل الحصول على السلع والخدمات، ومن ثم تحول المكاسب الشخصية إلى الطرف الرئيسي في المعاملات، فتزاح بذلك عناصر التكلفة والنوعية، موعد الاستلام وكيفيته وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى، ويمكن بيان أهم آثار الفساد الإداري والمالي فيما يلي: [95] ص 161

- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة ، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها؛
- للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة؛
- يرتبط الفساد بتدني حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

3.2.3.3. مواجهة الفساد الإداري والمالي من خلال تطبيق مفهوم الحوكمة

هناك الكثير من الممارسات والأعمال التي تتجاوز القانون والقواعد الواجبة في إدارة الشركات والأعمال، وبالتالي تخالف اقتصاديات السوق الصحيحة وما تتضمنه من قواعد موجهة لحماية الاقتصاد الوطني بصفة عامة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات بصفة خاصة، فالغش والاختلاس هما أساس في منظومة الفساد، واكتشاف الغش يمثل تحدياً كبيراً للمحاسبين حيث يملك المفسدين تقنيات محكمة يطورونها من حين لآخر، لذا لا بد من تأسيس وتنفيذ استراتيجيات فعّالة ضد الفساد حتى نستطيع تأسيس شركات تتمتع بأعلى درجات الحوكمة

1.3.2.3.3. إستراتيجية مواجهة الفساد الإداري والمالي

إن مفهوم حوكمة الشركات، لا يعني فقط احترام مجموعة من القواعد والإجراءات الموضوعية لإدارة الشركة، بل هي ثقافة وأسلوب لضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها والمتعاملين معها، وباعتبار أن هناك الكثير من الأعمال والممارسات التي تتجاوز القانون والقواعد الواجبة في إدارة الشركة والتي من شأنها مخالفة اقتصاديات السوق الصحيحة وما تتضمنه من قواعد صارمة لضبط الأعمال والمعاملات لحماية الاقتصاد الوطني وحماية المستثمرين والمساهمين، كما يعتبر الغش والخداع والرشوة هم الدعامة الأساسية للفساد الإداري والمالي، فيجب اكتشاف هذا الغش الذي يحصل في الشركات، ومن أجل ذلك يجب وضع إستراتيجية لمواجهة الفساد الإداري والمالي الحاصل في الشركات، وتتكون هذه الإستراتيجية من العناصر التالية: [96] ص 277

- إصلاح الهيئات الحكومية، محاربة الأداء البيروقراطي وتقييم أساليب العمال بصفة مستمرة؛
- زيادة كفاءة قدرات العاملين ورفع مستوى خبراتهم ومؤهلاتهم من خلال برامج التدريب، وبالتالي تقوية قدرات الهيئات الحكومية والإدارية والتنفيذية؛
- تحسين النظام القضائي وتوفير جميع الإمكانيات من أجل تنفيذ القوانين؛
- وضع آليات لتنفيذ حوكمة الشركات، حيث أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يتطلب إصلاح الكثير من القوانين واللوائح المعمول بها؛
- النزاهة والعدالة في العمل، ولتحقيق ذلك لا بد من تعزيز العلاقة بين أصحاب المصالح لتحقيق أهداف الشركة وجعلهم جزءاً من إستراتيجية الشركة طويلة المدى، كما أن المسؤولية وقبول المحاسبة تجاه المساهمين وأصحاب المصالح يعطي للشركة ميزة تنافسية؛
- ممارسة حوكمة الشركات في الشركات العامة والخاصة، لأن كلاهما مرادف للآخر يساهمان في تطوير الاقتصاد؛

- إتباع المعايير المحاسبية الدولية، حيث أن إتباع المعايير المحاسبية السليمة يدعم كفاءة الإدارة المالية، كما أن التقارير السليمة توفر المعلومات الحيوية والتي تساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية، ولأجل ذلك تم وضع معايير محاسبية دولية موحدة، واستعمال وقبول مثل هذه المعايير الواحدة يمكن أن يؤدي إلى زيادة القدرات المالية وإضفاء نوع من المرونة والشفافية في المعاملات الدولية، وبالتالي زيادة الجودة العالية وسلامة التقارير المالية، ونتج عن استخدام المحاسبة المالية مفهوم المساءلة الذي يعتبر إحدى الأدوات الرئيسية في ضمان الحوكمة السليمة لما ينتج عنه من الشفافية والإفصاح عن المعلومات.

2.3.2.3.3. دور حوكمة الشركات في مواجهة الفساد الإداري والمالي

يجب التركيز على وسائل فعالة للتصدي لمشكلة الفساد بهدف تصحيح الضعف في الشركات والقضاء على الآليات المشجعة على انتشاره، أي اتخاذ إجراءات يتم من خلالها القضاء على مختلف مسبباته.

1.2.3.2.3.3. مجلس الإدارة

يعتبر الباحثين في مجال حوكمة الشركات أن أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة هو مجلس الإدارة، فهو يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من خلال صلاحياته القانونية، تعيين ومكافأة الإدارة العليا، كما يشارك مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة، ومن بين مهام مجلس الإدارة : تحديد ووضع الإستراتيجية للشركة، تحليل بيئة الشركة واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، البحث والاختيار والتعيين للمدير العام ومراقبة أدائه، إدارة أصول الشركة واستثمارها بكفاءة وفعالية، كما يجب أن يمتلك مجلس الإدارة السلطة اللازمة لممارسة مختلف المهام وبعيدا عن التدخلات والسياسات البيروقراطية، ويشكل مجلس الإدارة لجانا منها:

لجنة المراجعة: وهي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، فهي مجموعة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة في الغالب ثلاثة أعضاء على الأقل، ويحكم عملها دليل مكتوب يبين بوضوح مسؤولياتها وواجباتها ومن مهامها:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المراجع الخارجي؛
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في المراجعة والاتفاق عليها؛
- المناقشة مع المراجعين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها؛

- الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية ومراجعة التقارير التي تقدمها، والنتائج التي توصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.
- لجنة المكافآت :** وهي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، تقوم بوضع المكافآت للإدارة العليا ومجلس الإدارة ومن مهامها:
- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ومراجعتها، والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها ؛
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري ؛
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا ؛
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.
- لجنة التعيين:** وهي لجنة متخصصة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، بحيث تقوم باختيار أفضل الكفاءات والمهارات والخبرات للعمل بالشركة.

2.2.3.2.3.3. المراجعة الداخلية

يقوم بالمراجعة الداخلية هيئة داخلية أو مراجعون تابعين للشركة من أجل حماية أموال الشركة، تحقيق أهداف الإدارة، تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية، وتستند المراجعة الداخلية إلى فحص أنظمة الرقابة الداخلية، المستندات، الحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع فحصا منظما بقصد الخروج برأي محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي للشركة، وتلعب المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية حوكمة الشركات، إذ يزيد من قدرة مساءلة الشركة والإدارة، أي زيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي.

خلاصة الفصل

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

أما بالنسبة للمعايير المراجعة الداخلية فبعد أن كانت تتكون من خمسة معايير، أصبحت مكونة من مجموعتين والتي تتمثل في معايير الصفات ومعايير الأداء، وجاءت معايير التنفيذ لتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة، وتتمثل في خدمات تأكيدية وخدمات استشارية.

كما تم استحداث لجنة جديدة داخل الشركة، تتمثل في لجنة المراجعة وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هذه اللجنة حلقة وصل بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة والمراجعة الخارجية.

ولقد تطور دور المراجعة الداخلية تبعاً للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الجديدة، حيث زاد الاهتمام بإدارة المخاطر من خلال التأكيد على أن مخاطر الشركة تدار بفاعلية، والتحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، كما تقوم بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين، وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي وذلك عن طريق زيادة قدرة المساءلة.

الفصل 4

دراسة حالة مجمع صيدال (فرع فرمال)

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للمراجعة الداخلية وحوكمة الشركات, وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة ميدانية، فاخترنا مجمع صيدال ليكون حقلًا لهذه الدراسة من خلال دراسة تطور المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة في هذا المجمع وبالتحديد وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، لنقدم في البداية تعريفًا بالمجمع، ثم في المبحث الثاني عرض وتحليل الاستبيان لمعرفة واقع مبادئ الحوكمة وتطور وظيفة المراجعة الداخلية في هذا المجمع، والطريقة والإجراءات التي تم بها إعداد الاستبيان، وفي الأخير سنتطرق إلى معالجة الاستبيان، ثم لنقدم في خلاصة هذا الفصل مجموعة من نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات التي نرى أنها كفيلة بتجاوز نقاط الضعف.

1.4. التعريف بالمجمع محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعريف بالمجمع الذي أجرينا فيه الدراسة، بإعطاء لمحة تاريخية عن نشأته وتطوره، وفروعه وأخيرًا عرض مجمع صيدال بالأرقام.

1.1.4. تقديم المجمع محل الدراسة

يعتبر المجمع صيدال من أكبر شركات إنتاج المواد الصيدلانية في قارة أفريقيا بأكملها، كما يلعب دورًا هامًا في اقتصاد الجزائر، فبفضل الإستراتيجية المستعملة والتطور الذي شهده منذ نشأته إلى يومنا هذا سواء من خلال توسع هيكله الصناعية وفروعه أو من خلال التقنيات المستعملة في الإنتاج استطاع أن يثبت مكانته في السوق المحلية كأقوى شركة صناعية، ووجد لنفسه مكانة في السوق العربية والعالمية، حيث غطت منتجات مجمع صيدال من المواد الصيدلانية بمختلف أنواعها 40% من السوق المحلية وجميع صيدليات المستشفيات المتواجدة بالتراب الوطني، كما اقتحمت منتجات صيدال الأسواق العربية وخاصة دول المغرب العربي كتونس وليبيا ودول الخليج والأسواق الإفريقية .

كما استطاعت صيدال بفضل رواج منتجاتها أن تعقد الكثير من الشراكات من خلال إبرام الاتفاقيات مع الدول العربية كالعراق والسعودية، واتفاقيات مع دول أوروبية كسويسرا وفرنسا وإيطاليا والدنمارك

...الخ, كل هذا مكن شركة صيدال من توسيع نشاطها, وذلك بإدخال أنماط تكنولوجية جديدة وأكثر تطور في عمليات الإنتاج, وحصولها على ما يسد حاجاتها من المواد الأولية, واستفادتها من الخبرات الصناعية والتجارية من خلال أيام تكوينية ينشطها خبراء من مختلف الدول الأوروبية.

1.1.1.4. لمحة تاريخية عن مجمع صيدال

مر مجمع صيدال بعدة مراحل منذ إنشائه حتى اليوم, وتعتبر أول مراحل إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) سنة 1969 بموجب مرسوم رئاسي والذي حدد مهمتها في استيراد وتصنيع المنتجات ذات الاستعمال الإنساني.

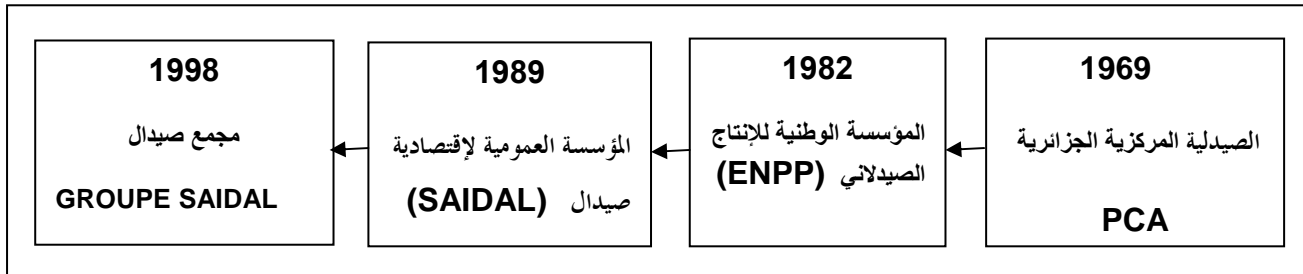
وتم إنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية بمقتضى المرسوم 161/82 المؤرخ في 24 أبريل 1982, وقد تم إعادة تسمية المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني سنة 1984 حيث أطلق عليها اسم مؤسسة صيدال (SAIDAL), وفي شهر أبريل من سنة 1987 اندمج المركب المخصص لإنتاج المضادات الحيوية بالمدينة مع مؤسسة تطوير الصناعات الكيماوية, وبعد هذه الفترة مر المركب بالمرحل التالية: [97] ص 05

1. فيفري 1989: على غرار المؤسسات الوطنية صيدال سجلت خطوة نحو الاستقلال الذاتي, وبعد ذلك اختارت أن تكون من بين أولى المؤسسات التي تصبح شركات مساهمة بهدف احتكار توزيع الأدوية والمنتجات المماثلة وتمويل السوق الجزائرية بشكل كاف من المنتجات الصيدلانية.
2. سنة 1993: طرأت تغيرات على نظام المؤسسة الذي يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية والتجارية, والذي سمح لها بإنشاء فروع جديدة.
3. سنة 1996: تم إنشاء القابضة العمومية (كيمياء - صيدلة) والذي يشمل رأسمالها 100 % رأسمال صيدال.
4. نتج المجمع الصناعي صيدال عن إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال (شركة ذات أسهم) في 02 فيفري 1998, وقد نشأت هذه المؤسسة العمومية بدورها عن المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني, وتم تسميته " مجمع صيدال " .
5. 11 فيفري 1998: تم توقيع اتفاقية بين مجمع صيدال ولجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة, حيث قدم المجمع طلب الحصول عن جزء من رأسماله عن طريق العرض العمومي للبيع.
6. 15 فيفري 1999: بعد أن تحولت صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي وسعيا منها إلى تطوير وعصرنة وحدات الإنتاج المختلفة للفروع الثلاث التابعة للمجمع عمدت إلى دخول عالم البورصة, ثم عرض 2 مليون سهم للبيع بقاعة المحاضرات في الفندق الدولي (هيلتون سابقا), وهذا بحضور مجموعة من الوزراء على رأسهم وزير المالية, ولقد عرفت هذه الخطوة نجاحا كبيرا,

وعليه استطاع مجمع صيدال من خلال هذه العملية أن يرسخ ثقافة جديدة في طرق التمويل وهي ثقافة البورصة.

7. 24 ديسمبر 1998: منحت اللجنة التنظيمية لمراقبة عمليات البورصة تأشيرة الدخول إلى البورصة لمجمع صيدال تحت رقم 94/04, وذلك بعد استفتاء كل الشروط المطلوبة, وبهذا أصبح 20% من رأس المال الاجتماعي لمجمع صيدال أي ما يعادل 5000 مليون دج موزعة على مليوني (2000000) سهم, بقيمة اسمية قدرها 250 دج للسهم, وبهذا تبقى مساهمة الدولة تمثل 80 % عن طريق الشركة العمومية القابضة للكيمياء والصيدلة.

ويمكن تلخيص المراحل التي مر بها المجمع من خلال الشكل التالي:



الشكل (9): مراحل تطور مجمع صيدال

2.1.1.4. تطور رأس مال المجمع

بلغ إجمالي رأس مال مجمع صيدال 2.500 مليون دج، مقسمة على 10.000.000 سهم بقيمة إسمية تقدر بـ 250 دج للسهم الواحد تم تحديدها بعد قرار الجمعية العامة غير العادية في 25 جويلية 1998، حيث قررت تخفيض القيمة الاسمية للسهم من 80.000 إلى 250 دج، وبذلك فإنه يمكن زيادة رأس مال المجمع، مرة أو أكثر أثناء مداورات الجمعية العامة غير العادية، من خلال إصدار أسهم جديدة، كما يمكن تخفيض رأس المال، في حالة الدفع للمساهمين عند إعادة شراء أسهم المؤسسة مقابل أسهم بنفس العدد أو أقل بنفس القيمة الاسمية.

وتتمثل أهم التغييرات التي طرأت على رأس مال المجمع إلى حد الآن في ما يلي:

- رفع رأس المال الاجتماعي من 420 مليون دج، حيث انتقل من 80 مليون إلى 500 مليون دج، بعد اجتماع الجمعية العامة غير العادية، في 23 ديسمبر 1992.
- رفع رأس المال الاجتماعي بـ 10 مليون من 500 إلى 510 مليون دج، وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، في 11 جويلية 1993.

- زيادة رأس المال بـ 90 مليون دج، من 510 إلى 600 مليون دج، وقد تم هذا التغيير وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، في 23 ديسمبر 1995.
- زيادة رأس المال الاجتماعي بـ 936 مليون دج من 600 إلى 1.536 مليون دج وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، المؤرخ في 22 جوان 1998.
- زيادة رأس المال بـ 964 مليون دج من 1536 دج إلى 2500 مليون دج، وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، بتاريخ 26 جويلية 1998.
- رفع رأس المال الاجتماعي بـ: 964 مليون دج، من 1536 إلى 2500 مليون دج، وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، في 26 جوان 1999.

3.1.1.4. دخول مجمع صيدال لبورصة الجزائر

بعد أن قامت لجنة التنظيم و المراقبة لعلميات البورصة (COSOB) بدراسة المذكرة الإعلامية المقدمة من طرف صيدال ووجدتها تستوفي كل الشروط المطلوبة قامت بمنحها تأشيرة الدخول إلى البورصة و ذلك بتاريخ 24 ديسمبر 1998 تحت رقم 98/04 و تمثل قيمة العرض 20 % رأس المال الاجتماعي المقدر بـ: 2.500.000.000 دج مقسمة إلى 2.000.000 سهم عادي بقيمة اسمية 250 دج للسهم العادي الواحد ، أما بقية رأس المال المقدر بـ: 80 % فهي من امتلاك الشركة العمومية القابضة للكيمياء والصيدلة (سابقاً). [98] ص 26

وامتدت فترة العرض العمومي للبيع من 15 فيفري إلى 15 مارس من سنة 1999 وقد حددت أوامر الشراء و حصص كل مجموعة كما يلي:

الأمر «A» : المؤسسات العمومية كشركات التوظيف الجماعي للقيم المتداولة، شركات التأمين، مؤسسات القرض والوسطاء المعتمدين في البورصة.

الأمر «B» : كل الأشخاص المعنويين الآخرين حيث خصصت لهم نسبة 30% من القيمة الكلية للعرض و حدد سقف طلب المؤسسة الواحدة بـ: 30000 سهم على الأكثر و 400 سهم على الأقل.

الأمر «C» : عمال مجمع صيدال الذين خصص لهم نسبة 25 % من القيمة الكلية للعرض و حدد الطلب للعامل الواحد بـ: 40 سهم على الأقل.

الأمر «D» : كل الأشخاص الطبيعيين الآخرين، وقد خصص لهم نسبة 45 % من القيمة الكلية للعرض و قد حدد سقف الطلب للشخص الواحد بـ: 2.000 سهم على الأكثر.

ويمكن عرض أهم المساهمين في رأس المال الاجتماعي لصيدال من خلال الجدول التالي:

الجدول (7): يمثل الفئات المساهمة في مجمع صيدال خلال الفترة : أكتوبر، ديسمبر

2008 [99] ص 04

| النسبة % | عدد الأسهم | الفئات |
|-------------|------------------|---|
| 09 % | 190 066 | الفئة (أ) : المؤسسات المالية(بنوك وشركات التأمين) |
| 06 % | 133 411 | الفئة (ب): الأشخاص المعنويين(المؤسسات الصغيرة) |
| 03 % | 24 751 | الفئة (ج): عمال مجمع صيدال |
| 82 % | 1 651 772 | الفئة (د): الأشخاص الطبيعيين |
| 100 % | 2 000 000 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك أربعة فئات مساهمة في مجمع صيدال، وهي بنسب متباينة حيث نجد أن فئة المواطنين (الأشخاص الطبيعيين)، تعتبر الفئة الأكثر مساهمة حيث تحوز على: 1.651.772 سهم لوحدتها مقارنة مع الفئات الأخرى، بنسبة تقدر ب: 82 % و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى ثقة هذه الفئة في المجمع.

4.1.1.4. الأهداف المنتظرة من الدخول إلى البورصة

من أجل تنمية وتطوير مجمع صيدال وجعله يساير المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس الإطار، فإن الشركة القابضة صيدلة كيمياء – سابقا – قدرت أن دخول مجمع صيدال إلى بورصة القيم المتداولة يعود عليه بفوائد اقتصادية هامة منها:

- زيادة شهرة مجمع صيدال والذي يسمح له بأن يكون معروف على الصعيدين الوطني والدولي؛
 - تحقيق تحالفات مع شركاء ذوي كفاءة مما يضمن تأهيله وتحسين نوعية المنتجات ورفع مهارة العمال، كما يضمن لهم نقل التكنولوجيا؛
 - زيادة حصته في السوق، حيث أصبحت المنافسة حادة خاصة من طرف مستوردي الأدوية الأجنبية؛
 - تقوية الجهاز الإنتاجي والتحكم في احتياجات السوق الوطنية عن طريق زيادة الإنتاج؛
 - إدخال المعايير المعاصرة لتسيير الاستثمارات وتحسين مردودية الأموال المستثمرة؛
 - توفير موارد مالية جديدة تساهم في تنمية المؤسسة، من خلال تمويل الاستثمارات.
- وقد استطاع المجمع تحقيق بعض النتائج التي كان يهدف إليها منذ انضمامه إلى بورصة الجزائر منها:

- زيادة وعي العمال بأهداف المجمع والعمل على التحسين المستمر لأدائهم ؛
- زيادة شهرة مجمع صيدال على المستويين الوطني والدولي؛

- الحصول على مصادر تمويل مناسبة لتمويل المشاريع الاستثمارية؛
- تنفيذ العديد من عقود الشراكة مع مؤسسات أجنبية، مما ساعد على تحسين نوعية المنتجات من خلال اكتساب تكنولوجيا متطورة.

2.1.4. فروع مجمع صيدال

يتكون المجمع من ثلاث فروع كبيرة هي: فرع أنتيبوتيكال، وفرع فارمال، وفرع بيوتيك والتي سنحاول التعريف بها وبدورها كما يلي:

1.2.1.4. فارمال

يقع مقره في الطريق الولائي رقم 11 ص ب 141 الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، وهو أحد الفروع الثلاثة التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في 2 فيفري 1998، ويتكون هذا الفرع من ثلاث معامل للإنتاج، أحد هذه المعامل مجهز بمخبر للمراقبة، وهو مكلف بضمان الخدمة لوحدات الفرع والمؤسسات العمومية والخاصة، وهي كالتالي:

1. معمل قسنطينة: تم تحويله إلى فرع فارمال بعد حل ECOPHARM في تاريخ 31 ديسمبر 1997، يقع المعمل في المنطقة الصناعية لقسنطينة، وهو متخصص في صناعة الصيغ السائلة كما أنه يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.

2. معمل الدار البيضاء: وهو أقدم وحدات الفرع، بحيث تعود نشأته إلى سنة 1958، بحيث كان تابعا للمخبر الفرنسي Labaz قبل تأميمه حاليا، يقوم هذا المعمل بصناعة العديد من الأدوية وصيغ مختلفة (أقراص، شراب، محاليل الغسل، المحاليل المذابة، والمراهم)، وهو يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة والتحليل الفيزيوكيميائي الميكروبيولوجي.

3. معمل عنابة: تم تحويله إلى فارمال بعد حل ECOPHARM بتاريخ 31 ديسمبر 1997، يقع هذا المعمل في ولاية عنابة وهو متخصص في صناعة الصيغ الجافة (أقراص وحبيبات)، كما أنه يحتوي على ورشة لصناعة الصيغ الجافة بقدرة إنتاج تقدر ب 8000000 وحدة بيع في السنة.

2.2.1.4. بيوتيك

مقره في 25 نهج بن يوسف كتاب، المحمدية، الجزائر العاصمة، وهو أيضا أحد الفروع التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال في فيفري 1998، يتمتع الفرع بخبرة ومعرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية، وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية، يحتوي الفرع على ثلاث معامل للإنتاج وهي:

1. معمل شرشال: المنتج الجزائري الوحيد لمركز غسل الكلى، ويتكون من :

- ورشة إنتاج بقدرة إنتاج تفوق 200000 و.ب؛
- مخبر للمراقبة الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية والسامة الصيدلانية .
- 2. معمل جسر قسنطينة: يتمتع بقدرة إنتاج تفوق 18 مليون وحدة بيع، وهو المنتج الجزائري الوحيد للمحاليل الكثيفة، وهو يتكون من قسمين مختلفين:
 - الأول لصناعة الصيغ الغالينية، تحميلات ، أنبولات وأقراص؛
 - الثاني مجهز بتكنولوجيا جدّ متطورة .
- ويتخصص في صناعة المحاليل الكثيفة: جيوب وقارورات يحتوي هذا المعمل على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي والسام (toxicologic) والتسيير التقني والوثائقي. كما يحتوي أيضا على خمس ورشات للإنتاج.
 - ورشة التحميلات (suppositoires): بقدرة إنتاج 5.8 مليون وحدة بيع.
 - ورشة الأقراص والملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.59 مليون و.ب.
 - ورشتين لإنتاج المحاليل المكثفة بحيث:
 - ✓ ورشة المحاليل المكثفة جيوب بقدرة إنتاج 9.8 مليون و.ب؛
 - ✓ ورشة المحاليل المكثفة قارورات بقدرة إنتاج 550000 مليون و.ب.
- 3. معمل الحراش: قدرة إنتاجه تقدر ب 20 مليون و.ب، يتكون من مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني والوثائقي لخمس ورشات إنتاج التي تتمثل في:
 - ورشة الشراب، بقدرة إنتاج 4.4 مليون و.ب؛
 - ورشة المحاليل بقدرة إنتاج 0.9 مليون و.ب؛
 - ورشة الأقراص والملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.3 مليون و.ب؛
 - ورشة المراهم بقدرة إنتاج 7.5 مليون و.ب؛
 - ورشة التحميلات بقدرة إنتاج 2 مليون و.ب.

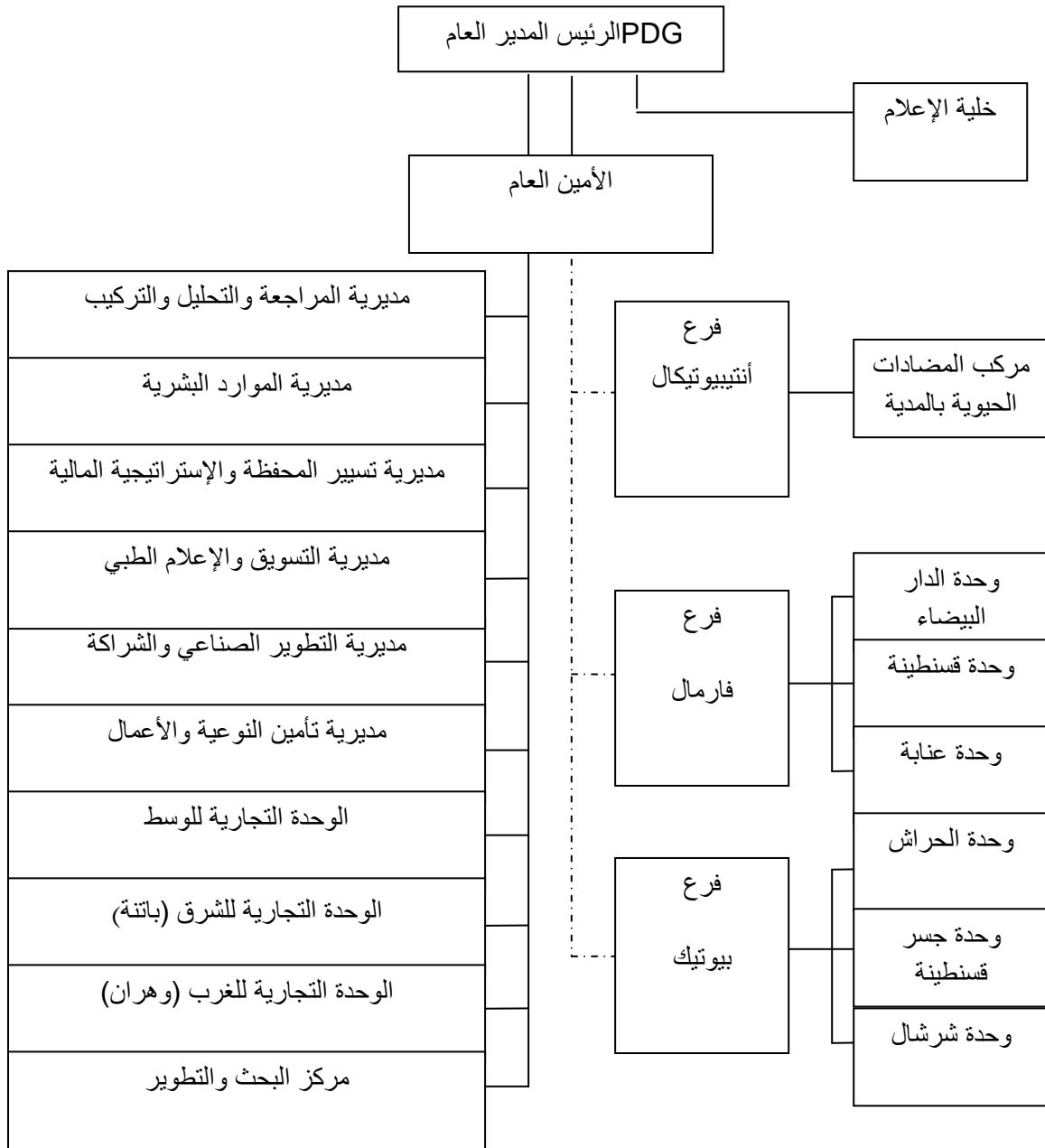
3.2.1.4. أنتيبوتيكال

مقر هذا الفرع في ولاية المدية، طريق الخميس، واد حربيك، على بعد 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة، يشغل مساحة تقدر ب 25 هكتار، منها 19 هكتار مغطاة، وهو متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية.

كانت بداية الإنتاج في مركب أنتيبوتيكال سنة 1998، وهو ينتج الصيغ الغالينية (les formeés galéniques) التالية: المحتقات، الحبيبات، المراهم، الشراب والأقراص.

هذا المركب المتكامل يتمتع بالمؤهلات التالية:

- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالألوان (le vrac) والمستحضرات الطبية؛
 - مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للجودة؛
 - مستخدمين يتمتعون بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية؛
 - مهارة عالية في تكنولوجيا الخلط و الصيغ الصيدلانية المعقدة. (أقراص ومحتقات)؛
 - خبرة أكثر من 12 سنة في إنتاج المضادات الحيوية عن طريق التخمر و التركيب الجزئي.
- كما يحتوي فرع أنتيبوتيكال على عدة وحدات ومراكز هي:
- وحدة البيوتكنولوجيا، و هي جدّ متطور لإنتاج الطبقات الأصلية الناجعة (princeps actifs) البنيسيلينية و غير البنيسيلينية؛
 - وحدة المستحضرات الطبية؛
 - مخبر لمراقبة الجودة؛
 - مركز للصيانة و وحدة للمصالح المساعدة ؛
 - وحدة لمعالجة الفضلات .
- ويتبين لنا هذا من خلال الشكل الموالي:



الشكل (10) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال [100]

3.1.4. مجمع صيدال بالأرقام1.3.1.4. المؤشرات المالية1.1.3.1.4. المبيعات1.1.1.3.1.4. نسبة الإنجازالجدول (8): مبيعات مجمع صيدال [101]

| النسبة % التطور | مبيعات سنة 2008 | مبيعات سنة 2007 | البيان |
|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------------|
| + 6% | 126218 | 118715 | الكمية (1000 وحدة مباعه) |
| + 25% | 9692772 | 7735448 | القيمة (1000 دينار) |

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مبيعات مجمع صيدال حققت معدل إنجاز كمي موجب (+6%).

2.1.1.3.1.4. تقسيم المبيعاتالجدول (9): مبيعات مجمع صيدال حسب مراكز البيع للمجمع [101]

| إنجازات سنة 2008 | | البيان |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------|
| القيمة (1000 د.ج) | الكمية (1000 و.م) | |
| 2 484 818 | 32 767 | مركز التوزيع باتنة |
| 2 934 109 | 39 721 | مركز التوزيع وهران |
| 3 747 740 | 44 773 | وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة |
| 9 166 667 | 117 261 | المجموع الجزئي لمراكز المبيعات |
| 526 105 | 8 957 | مجموع الفروع |
| 96 927 772 | 126 218 | إجمالي المبيعات |

يبين الجدول السابق وجود اختلاف بين ترتيب الوحدات من حيث الكمية والقيمة, حيث نلاحظ أن وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة هي الوحدة الأولى من حيث المبيعات بالكمية ومن حيث قيمة المبيعات, وهذا لاختلاف نوع المنتج وسعر بيعه.

2.1.3.1.4. الإنتاجالجدول (10): إنتاج الفروع التابعة لمجمع صيدال لسنة 2008 [101]

| القيمة (1000 د.ج) | الكمية (1000 و.م) | الفروع |
|-------------------|-------------------|--|
| 4 314 702 | 45 805 | بيوتيك |
| 2 639 866 | 47 255 | فرمال (وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة) |
| 2 239 241 | 39 965 | انتيبوتيكال |
| 9 193 809 | 133 025 | إنتاج المجمع (المجموع) |

يبين الجدول السابق أن فروع فرمال هو الفرع الأول من حيث كمية أما من حيث قيمة الإنتاج فرع بيوتيك لأنه ينتج أدوية ذات استهلاك واسع, وفي الأخير فرع انتيبوتيكال.

3.1.3.1.4. الموارد البشرية

1.3.1.3.1.4. توزيع العمال في الفروع

الجدول (11): توزيع العمال حسب الفروع التابعة للمجمع [101]

| الفروق | | 2008/12/31 | 2007/12/31 | مراكز التسيير |
|----------|--------|------------|------------|---------------|
| بالنسب % | بالعدد | (فرد) | (فرد) | |
| 4-% | 60 - | 1283 | 1343 | انتيبوتيكال |
| 7%07 | 84 | 1363 | 1279 | بيوتيك |
| 4% | 36 | 1003 | 967 | فرمال |
| 6%06 | 15 | 268 | 253 | CRD |
| 9%09 | 24 | 293 | 269 | UCC |
| 00 | 00 | 164 | 164 | DMIM |
| 9%09 | 8 | 96 | 88 | Société Mere |
| 2%02 | 187 | 4470 | 4363 | مجمع صيدال |

يبين الجدول السابق أن فرع بيوتيك من أكبر الفروع من حيث اليد العاملة في سنة 2008 أما في سنة 2007 فكان فرع انتيبوتيكال من أكبر الفروع ثم يليهما فرع فرمال (وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة), ثم تأتي بقية الفروع حسب الترتيب التالي:

UCC، CRD، DMIM، Société Mere.

2.3.1.3.1.4. توزيع العمال حسب المستوى الكفاءة

الجدول (12): توزيع عمال مجمع صيدال حسب مستوى الكفاءة [101]

| تقييم 08/07 | 2008 | 2007 | |
|-------------|------|------|---------------|
| 5%05 | 1883 | 1801 | الإطارات |
| 6%06 | 2004 | 1896 | أعوان الإتقان |
| 12%-12 | 583 | 666 | أعوان التنفيذ |
| 2%02 | 4470 | 4363 | المجموع |

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أعوان الإتقان يمثلون أكبر نسبة من باقي عمال المجمع في السنتين (2007، 2008) ثم تليها فئة الإطارات, وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ.

2.3.1.4. القوائم المالية لمجمع صيدال

1.2.3.1.4. أصول مجمع صيدال

الجدول (13): أصول مجمع صيدال [101]

| 2008/12/31 | 2007/12/31 | 2006/12/31 | البيان | ر ح |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----|
| الاستثمارات | | | | |
| | | | المصاريف الإعدادية | 20 |
| 1710352 | 2051341 | 1873418 | القيم المعنوية | 21 |
| 12105711 | 12105711 | 12105711 | الأراضي | 22 |
| 219706666 | 267616553 | 278546319 | تجهيزات الإنتاج | 24 |
| 4224056 | 2532054 | 2200064 | تجهيزات اجتماعية | 25 |
| | | 2372909 | استثمارات قيد الإنجاز | 28 |
| 237746786 | 284305659 | 297098423 | المجموع 1 | |
| المخزونات | | | | |
| 179188428 | 854790888 | 709557751 | بضاعة | 30 |
| 20974396 | 17161994 | 16109570 | مواد ولوازم | 31 |
| | | | منتجات 1/2 مصنعة | 33 |
| | | 2602932 | منتجات تامة | 35 |
| 8705229 | | | مخزون خارجي | 37 |
| 208868053 | 890055908 | 728270253 | المجموع 2 | |
| الحقوق | | | | |
| 4159807889 | 3724784461 | 3059215629 | حقوق الاستثمارات | 42 |
| | 932 | 164783 | حقوق المخزونات | 43 |
| 6719992826 | 5364208521 | 5322819653 | حقوق الشركاء والطفاء | 44 |
| 23856531 | 16975998 | 15144261 | تسبيقات على الحساب | 45 |
| 3642647 | 1633331 | 2700354 | تسبيقات الاستغلال | 46 |
| 4084203466 | 2846922578 | 2380390115 | حقوق على الزبائن | 47 |
| 915179247 | 516444022 | 494414353 | المتاحات | 48 |
| 31016226 | 24036785 | 45179074 | حسابات الخصوم المدينة | 40 |
| 15937698832 | 12495006628 | 11320028222 | المجموع 3 | |
| 16384313671 | 13669368195 | 12345396898 | مجموع الأصول | |

من أصول المجمع نلاحظ :

- الاستثمارات: شهدت نقص في قيمتها من سنة 2006 إلى 2007 بنسبة 5 % ومن سنة 2007 إلى 2008 بنسبة (- 17 %).
- المخزونات: عرفت زيادة في قيمتها من سنة 2006 إلى 2007 بنسبة +22 % , ومن 2007 إلى 2008 بنسبة - 17 % .
- الحقوق: شهدت زيادة في قيمتها من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة +10 % , ومن سنة 2007 إلى سنة 2008 بنسبة +27 % .

- مجموع الأصول: عرفت زيادة في قيمتها من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة + 10% , ومن سنة 2007 إلى سنة 2008 بنسبة + 20% .

2.2.3.1.4. خصوم مجمع صيدال

الجدول (14): خصوم مجمع صيدال [101]

| 2008/12/31 | 2007/12/31 | 2006/12/31 | البيان | ر ح |
|----------------|----------------|----------------|------------------------------|-----|
| | | | الأموال الخاصة | |
| 2.500.000.000 | 2.500.000.000 | 2.500.000.000 | رأس المال الإجتماعي | 10 |
| 87.238.580 | 171.399.448 | 232.408.300 | الإحتياطيات | 13 |
| 21.647.668 | 27.699.329 | 33.620.085 | الإعانات | 14 |
| 11.602.579 | 11.602.579 | 11.602.579 | فرق إعادة التقييم | 15 |
| 3.478.066 | 748.937 | 681.133 | نتائج رهن التخصيص | 18 |
| 89.135.634 | | | مؤونات الأعباء والخسائر | 19 |
| 2.713.102.526 | 2.711.450.293 | 2.778.312.097 | المجموع 1 | |
| | | | الديون | |
| 316.645.813 | 314.150.456 | 317.362.284 | ديون الاستثمار | 52 |
| 6.675.462.223 | 129.970.222 | 38.235.903 | ديون المخزونات | 53 |
| 34.747.778 | 16.337.466 | 11.674.498 | محجوزات للغير | 54 |
| 3.417.379.935 | 7.977.985.537 | 6.801.014.754 | ديون على الشركاء والحلفاء | 55 |
| 334.115.092 | 299.907.877 | 274.758.359 | ديون الاستغلال | 56 |
| 265.304.941 | 208.029.642 | 127.800.156 | تسبيقات تجارية | 57 |
| 2.225.729.161 | 1.974.751.434 | 1.787.230.949 | ديون مالية | 58 |
| 6.616.712 | 2.633 | 29.184.946 | حسابات الأصول الدائنة | 50 |
| 13.276.001.653 | 10.921.135.267 | 9.387.261.849 | المجموع 2 | |
| 395.209.491 | 36.782.635 | 179.822.952 | النتيجة | |
| 16.384.313.671 | 13.669.368.195 | 12.345.396.898 | مجموع الخصوم | |

من خصوم مجمع صيدال نلاحظ :

- الأموال الخاصة: شهدت نقصان في قيمتها من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة - 3% , ومن سنة 2007 إلى سنة 2008 بنسبة + 0.06% .

- الديون: عرفت زيادة في قيمتها من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة +16% , ومن سنة 2007 إلى سنة 2008 بنسبة + 21% .
- نتائج الدورات: شهدت نقص في قيمتها بنسبة (- 80 %) من سنة 2006 إلى سنة 2007 ومن سنة 2007 إلى 2008 هناك زيادة بعشرة أضعاف.

3.2.3.1.4. جدول حسابات النتائج :

الجدول (15): جدول حسابات النتائج لمجمع صيدال [101]

| 2008/12/31 | 2007/12/31 | 2006/12/31 | البيان |
|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| 9.166.667.291 | 7.242.731.993 | 6.419.478.779 | مبيعات بضاعة |
| 8.657.621.015 | 6.699.913.954 | 5.933.027.229 | بضاعة مستهلكة |
| 509.046.276 | 542.818.039 | 489.451.550 | الهامش الإجمالي |
| 26.092.701 | 13.275.631 | 40.778.311 | إنتاج مباع |
| 6.094.601 | 3.096.179 | 6.012.089 | تحويل تكاليف الإنتاج |
| 35.135.003 | 24.757.313 | 22.440.779 | مواد ولوازم مستهلكة |
| 167.447.159 | 171.104.568 | 157.894.981 | خدمات |
| 338.651.416 | 363.327.968 | 352.906.190 | القيمة المضافة |
| 902.600.956 | 304.406.721 | 573.356.379 | نواتج مختلفة |
| 9.030.201 | 499.838 | 2.700.486 | تحويل تكاليف الاستغلال |
| 523.125.143 | 443.168.747 | 372.354.676 | مصاريف المستخدمين |
| 131.908.048 | 108.952.265 | 91.582.086 | ضرائب ورسوم |
| 33.936.258 | 23.807.976 | 33.119.704 | مصاريف مالية |
| 6.198.142 | 5.254.296 | 11.226.680 | مصاريف متنوعة |
| 132.508.261 | 53.762.107 | 55.986.503 | اهتلاكات ومؤونات |
| 422.606.721 | 33.289.136 | 364.693.406 | نتيجة الاستغلال |
| 340.098.712 | 267.885.890 | 68.789.211 | إيرادات خارج الاستغلال |
| 367.495.642 | 264.392.392 | 253.659.665 | مصاريف خارج الاستغلال |
| - 27.397.230 | 3.493.468 | - 184.870.454 | نتيجة خارج الاستغلال |
| 395.209.491 | 36.782.634 | 179.822.952 | النتيجة الإجمالية |

من جدول حسابات النتائج للمجمع نلاحظ:

- الهامش الإجمالي: شهد الهامش زيادة في قيمته من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة 10%، ونقص بنسبة 7% من سنة 2007 إلى سنة 2008.
- القيمة المضافة: شهدت زيادة في قيمتها من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة 3%، ونقص في القيمة من سنة 2007 إلى سنة 2008 بنسبة -7%.
- نتيجة الاستغلال: شهدت نقص في قيمتها من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة -91%، ومن سنة 2007 إلى سنة 2008 هناك زيادة تقدر بإثنتا عشر ضعف.
- نتيجة خارج الاستغلال: كانت هذه القيمة سالبة خلال السنة 2006، ثم تحسنت وحققت نتيجة إيجابية في سنة 2007، وكانت ذات قيمة سالبة في سنة 2008..
- النتيجة الإجمالية: شهدت نقصان في قيمتها من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة -80%، ومن سنة 2007 إلى سنة 2008 حققت نتيجة إيجابية قدرت بعشرة أضعاف.

2.4. واقع المراجعة الداخلية في المجمع

أعطى مجمع صيدال أهمية كبرى للمراجعة الداخلية، واعتبرها من الركائز الأساسية التي سوف تمكنه من التحكم ومراقبة تسيير نشاطه، وتتبع ما تم التخطيط له وشرع في تنفيذه، من أجل الوقوف على أهم الانحرافات وتحليلها واتخاذ موقف مناسب حولها وكذلك تقييم ما تم إنجازه.

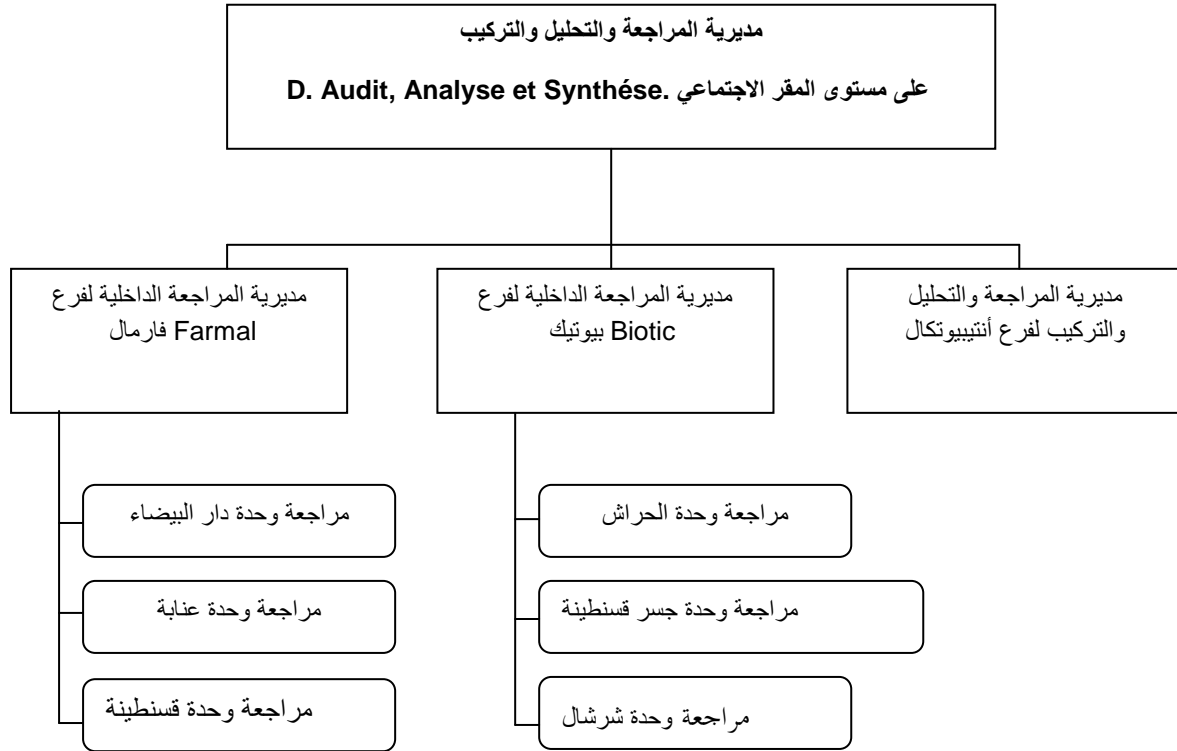
1.2.4. تقديم المراجعة الداخلية لمجمع صيدال

لقد أدرك مسيرو مجمع صيدال أنه لا يمكن في أي حال من الأحوال تسيير وبفاعلية مجمع بهذا الحجم والتنوع في الفروع وتوزيعها عبر نقاط جغرافية عدة، إلا باللجوء إلى طاقم مؤهل يعتمد عليه في إدارة المراجعة الداخلية، فاعتمد مالكي ومديرو مجمع صيدال المراجعة الداخلية، من أجل الاستفادة من مخرجاتها لاستخدامها في العديد من القضايا التسييرية، ففي هذا الإطار قام مجمع صيدال بإنشاء مديريات للمراجعة الداخلية على مستوى كل فرع، ومديرية أخرى مركزية متواجدة على مستوى المقر الاجتماعي للمجمع، تعمل على التنسيق بين هذه المديريات، كما قام بتبني مجمع صيدال بهذه المديريات نمط المراجعة المختلطة، حيث جمع في ذلك بين مركزية واللامركزية المراجعة الداخلية.

لقد اعتمد المجمع هذا النمط إنطلاقاً من ما يتوفر لديه من معطيات، فالتوزيع الجغرافي للفروع وللوحدات عبر مناطق عدى، كان من العوامل المحددة لذلك، وكذلك تنوع المنتجات من ناحية واستقلالية

هذه الفروع من الناحية المالية والتسييرية من ناحية أخرى - مع التنسيق مع الرئيس المدير العام - فنجد لكل فرع مدير عام DG ، كما نجد على مستوى كل فرع مديرية للمراجعة الداخلية.

ويمكن إظهار نمط المراجعة الداخلية لمجمع صيدال من خلال الشكل التالي:



الشكل (11): أهم مديرات المراجعة الداخلية لمجمع صيدال

إن هذا الشكل يبين بصفة عامة مديرات المراجعة الداخلية المتواجدة في مجمع صيدال، كل مديرية تحتوي على طاقم خاص بها موزعين بطريقة علمية وقانونية، إلا أن من هذه المديريات ما هو مكتمل العدد (الطاقم)، ومنها ما يحتاج إلى توظيف مراجعين داخليين، مبتدئين أو مساعدين وأوليين، ومجمع صيدال سيعمل مستقبلا ليس ببعيد على توظيف ما ينقص المديريات من مراجعين.

إن كل مديرية مراجعة داخلية بصفة عامة نجدها منظمة بالشكل التالي:



الشكل (12): التنظيم الرسمي للمديريات المراجعة الداخلية لمجمع صيدال

- **مدير المراجعة الداخلية (المشرف):** يقوم المدير بالإشراف الكامل على المديرية داخل الفرع وهو المسؤول الأول على مخرجات المديرية، كما يعمل على مناقشة التقارير النهائية لكل عملية مراجعة مع المدير العام للفرع.
 - **رئيس المهمة Chef de Mission:** يقوم ببرمجة الزيارات وإعداد التكاليفات بإنجاز عمليات المراجعة حسب برنامج المراجعة السنوي أو حسب ما يواجهه من ظروف غير عادية.
 - **المراجعون الأوليون:** وهم الذين يقومون بمباشرة عمليات المراجعة، ويتواجدون على مستوى الوحدات.
 - **المراجعون المبتدئون:** يقومون بمساعدة المراجعين الأوليين في بعض أعمالهم ويقومون بنسخ التقرير النهائي للعمليات، والتكاليفات بإنجاز المهمات، وكذا مسودة البرنامج السنوي للمراجعة.
- أهتم المجمع بمراعاة التأهيل العلمي والمهني عند توظيف المراجعين، فأدنى تأهيل علمي اعتمده المجمع هو أن يكون الموظف حاصل على شهادة الليسانس في علوم التسيير والعلوم الاقتصادية وما يعادلها، مع توفر خبرة في مجال المراجعة لكل شخص يتقدم للتوظيف في المراجعة الداخلية.
- إن هذا التنظيم هو ما يجب أن يكون داخل جميع مديريات المراجعة الداخلية لجميع الفروع، حتى يضمن المجمع أداءً فعالاً وكفءاً، إلا أنه ما تم ملاحظته داخل بعض المديريات فإن هناك نقص من

حيث عدد الموظفين، مما يوجب على المتواجدين من القيام بعدد كبير من الأعمال كان من المفروض توزيعها عبر عدد أكبر من المراجعين.

1.1.2.4. مديرية المراجعة والتحليل والتركيب

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمجمع أن هذه المديرية ليست مرتبطة بصفة مباشرة مع الرئيس المدير العام، ويعود ذلك كون أن هذه المديرية ليست مختصة في المراجعة الداخلية وحدها، بل تقوم كذلك بعملية التحليل والتركيب.

التحليل: ويعني تحليل جميع ما وجد من انحرافات و تأخيرات عند تنفيذ أهداف معينة وإستراتيجيات معينة، والقيام بعملية المقاربات المختلفة بحساب بعض من النسب المعبرة، وكذا القيام بتحليل النتائج المتوصل إليها، وعملية التحليل هذه دائماً تأتي بعد عملية التركيب **Synthèse**.

التركيب Synthèse: وهي عبارة عن عملية تجميع البيانات الخاصة بما تم إنجازه أو التوصل إلى تحقيقه في صورة أرقام وجداول مع إعطاء ملاحظات حول كل بيان، ويتم إعداد هذه التجميعات والتركيبات لبيانات يومية وأسبوعية وشهرية وفصلية وسنوية.

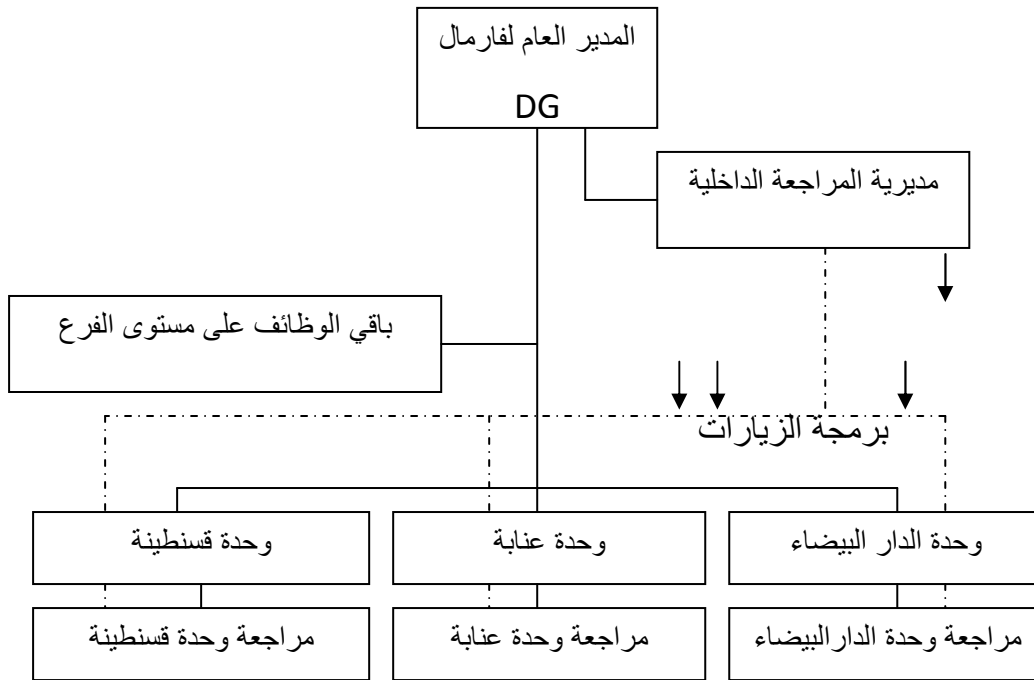
بالإضافة إلى التحليل والتركيب هناك مراجعون يقومون بمراجعة الوحدات التجارية، ومركز البحث والتطوير وباقي المديرية الظاهرة في الهيكل التنظيمي الرسمي للمجمع، كما يتم على مستوى هذه المديرية التنسيق بين مختلف مديريات المراجعة الداخلية التابعة للفروع، هذا بدراسة التقارير النهائية الآتية إليها من مديريات المراجعة الأخرى، ودراسة التوصيات الواردة في هذه التقارير النهائية.

يقوم مدير المراجعة والتحليل والتركيب برفع تقارير نهائية شاملة إلى الرئيس المدير العام، حيث يقوم برفقة مديري المراجعة الداخلية التابعين للفروع بمناقشة ما ورد في هذه التقارير مع الرئيس المدير العام.

كما يقوم مدير المراجعة والتحليل والتركيب ببرمجة الزيارات الخاصة والحساسة وتكليف مراجعيه أو مراجعين من الفروع بإنجاز عمليات مراجعة خاصة، كما أنه من الممكن أن يكلف مديرية مراجعة كاملة لأحد الفروع بإنجاز مهمة.

2.1.2.4. مديرية المراجعة لفرع فارمال

تتواجد هذه المديرية في مقر الفرع والذي يتواجد في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة وهي مرتبطة بمدير الفرع ويظهر ذلك في الشكل التالي:



الشكل (13): تنظيم المراجعة الداخلية لفرع فارمال

يتواجد مدير المراجعة الداخلية لفرع فارمال على مستوى المقر الكائن بالدار البيضاء، ونظرا لعدم توفر مراجعين كافين على مستوى مديرية الفرع، فإنه يقوم - بالإضافة إلى الإشراف الكامل على مديرية المراجعة- بعملية المراجعة على مستوى وحدة دار البيضاء و في بعض الأحيان يقوم بعملية المراجعة على مستوى باقي الوحدات لمساعدة المراجعين الأوليين المتواجدين على مستوى هذه الوحدات إن لزم الأمر ذلك.

3.1.2.4. مديرية المراجعة لفرع بيوتيك

تتواجد هذه المديرية على مستوى مقر الفرع بالحراش، وهي مرتبطة مباشرة مع المدير العام للفرع، وهي تأخذ نفس النسق من الناحية التنظيمية مع مديرية المراجعة فرع فارمال.

4.1.2.4. مديرية المراجعة والتحليل والتركيب لفرع أنتيببوتيكال

تتواجد هذه المديرية بمقر الفرع بالمدينة، ولأسباب جغرافية وتاريخية تم وضع مديرية كاملة خاصة بالمراجعة والتحليل والتركيب مثل التي تتواجد بالمقر الاجتماعي للمجمع، وتتمثل مهامها في نفس المهام التي تقوم بها مديرية المراجعة والتحليل والتركيب على مستوى المقر الاجتماعي، إلا أنها تعمل بالتنسيق

مع هذه الأخيرة فيما يخص طريقة ومنهجية العمل، وكذا فيما يخص إعداد التقارير النهائية وما يأتي فيها من توصيات تدخل في عملية إتخاذ القرارات المختلفة على مستوى الفرع وعلى مستوى المجمع ككل.

2.2.4. مسار المراجعة الداخلية داخل المجمع

قام مجمع صيدال من خلال مديريات المراجعة الداخلية باعتماد المناهج العلمية، عند أداء عملية المراجعة، كما قام بنمذجة هذه المناهج لكي يكون هناك توحيد من حيث طريقة أداء المهام في جميع الفروع والوحدات، حتى يسهل التنسيق بين مخرجات مديريات المراجعة، وفهمها بصورة سليمة ليتم تقديمها للجهات العليا من الإدارة، وهذا ليتم الاعتماد عليها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

فقبل التطرق إلى الكيفية التي يتم اعتمادها في عمليات المراجعة الداخلية داخل مجمع صيدال، لا بأس أن نعرض إلى الحالة التنظيمية الذاتية لكل مديرية مراجعة أو مراجع.

كل مراجع أو مدير مراجعة يقوم بتنظيم المكتب الذي يقوم من خلاله بأداء مهامه، هذا التنظيم يسهل عليه الرجوع إلى أي معلومة يريد الحصول عليها، فيقوم بإعداد وتنظيم الملفات الجارية والدائمة بطريقة ملائمة، ومن أهم هذه الملفات، البرنامج العام السنوي لمهمة المراجعة والتقارير السابقة، التي تم إعدادها حول عمليات سابقة.

1.2.2.4. منهجية عملية المراجعة للمجمع

يتم إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات المراجعة، فتحدد أهم العمليات التي سوف يتم مراجعتها، والتواريخ التي يجب أن تنفذ هذه العمليات، كما يتم تحديد الجهة التي يتسنى للمراجع الرجوع إليها لمباشرة مهامه وأخذ مادته منها.

هذا البرنامج يعد من قبل مديري المراجعة لمختلف الفروع لتناقش وتعديل مع مديري الفروع ومدير المراجعة والتحليل والتركيب التابعة للمقر الاجتماعي، هذا وفقا لما تم مراجعته في السنوات السابقة، وما تم ملاحظته من جهة، ووفقا لتتبع مدى تنفيذ وإنجاز الأهداف الإستراتيجية.

وبعد عملية المناقشة والتعديل يتم الخروج ببرنامج عام يذهب به مدير المراجعة والتحليل والتركيب ليناقشه مرة أخرى مع الرئيس المدير العام ومديري الفروع، حتى يتم المصادقة عليه، بما يخدم الأهداف العامة والخاصة، ليتم توزيع هذا البرنامج على جميع مديريات المراجعة التابعة للفروع، لتقوم هذه الأخيرة بتطبيق هذا البرنامج وإنجاز المهام وتكليف المراجعين بذلك.

هناك تكاليف استثنائية تأتي إما من قبل الرئيس المدير العام إلى مدير المراجعة والتحليل والتركيب، وهذا التكاليف قد يخص عملية ما وقع فيها لبس أو ظهور بعض الأخطاء أو وجود انحرافات كبيرة... الخ.

وقد تأتي هذه التكاليف الاستثنائية من قبل مدير فرع معين إلى مدير المراجعة التابع لذل الفرع، فتكون هذه التكاليف في صورة أمر بالقيام بعملية التدقيق (المراجعة) في عملية ما كالمخزن أو الإنتاج أو المالية... الخ، ليقوم مدير المراجعة الداخلية بدوره بالتحرك من خلال مراجعته من إنجاز مثل هذه العمليات.

وعلى العموم فإن منهجية مجمع صيدال ما توصل إليه المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية وهو كالتالي:

- الأمر بمهمة؛
- مخطط عمل؛
- تحليل الخطر؛
- تقرير حول التوجيه العام؛ Rapport D'orientation ؛
- برنامج لتحقيق؛
- التخطيط؛
- مباشرة العمل في الميدان؛
- تحديد هيكل التقرير؛
- مردودية العمل (إعداد تقرير مبدئي)؛
- إعداد التقرير النهائي؛
- متابعة التوصيات (مناقشة وتنفيذ).

2.2.2.4. معايير إعداد التقرير في مجمع صيدال

لفهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من قبل مديري الفروع ومديري المراجعة لكل فرع، لجأ المجمع لاستعمال نموذج عام يتم على أساسه إعداد التقارير النهائية لعمليات المراجعة. يجب أن يعد التقرير النهائي لأي عملية بجودة يحترم فيها مجموعة من النقاط، وهذه النقاط تم استنباطها من معايير إعداد التقارير، الصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي IIA والمتمثلة فيما يلي:

- يجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح، مختصر وبناء وفي الوقت المناسب؛

- يحتوي التقرير الموضوعي على حقائق تكون غير متحيزة وخالية من التشويه، كما يجب أن تشمل الأسباب، والنتائج والتوصيات بدون تحيز؛
- يجب أن تبين التقارير الغرض والنطاق عندما يكون ذلك ملائم؛
- يجب أن يحتوي التقرير على رأي المراجع؛
- من الممكن أن يحتوي التقرير على معلومات عامة كخلفية للتقرير وعلى ملخصات وتبين المعلومات العامة للوحدات التنظيمية والأنشطة محل الفحص، كما توفر معلومات تفسيرية ملائمة وقد تشمل أيضا الأسباب والنتائج والتوصيات الخاصة بفترات سابقة؛
- يوضح التقرير ما إذا كان يغطي عملية مراجعة مجدولة (مبرمجة) أم أنها عملية خاصة تم طلبها خلال الفترة؛
- إذا اشتمل التقرير على ملخصات، فيجب أن تكون معبرة عن محتويات التقرير؛
- يجب أن تحدد البيانات الخاصة بالأنشطة محل المراجعة وأن تشمل عند اللزوم معلومات دالة (موضحة) مثل المدة الزمنية للمراجعة، ويجب تحديد الأنشطة ذات العلاقة التي ليست محل مراجعة إذا كان ضروريا ليصف بدقة محيط عملية المراجعة، ويجب أيضا وصف طبيعة ومدى المراجعة التي تم القيام بها، وقد تشتمل النتائج الحقائق التي وجدها المراجع، والاستنتاجات والتوصيات؛
- قد يشتمل التقرير توصيات لتحسينات مستقبلية، وأن تعترف بالأداء المرضي وبالإجراء التصحيحي، وتبني التوصيات على ما وجدته المراجع الداخلي واستنتاجاته، وهي تدعو إلى إتخاذ تصرف لتصحيح الأحوال الموجودة أو تحسين العمليات التشغيلية وقد تقترح التوصيات طرقا لتصحيح أو تحسين الأداء كإرشاد الإدارة لتحقيق النتائج المرجوة، وقد تكون التوصيات عامة أو محددة.
- قد يشتمل تقرير المراجعة، ما قامت به الجهة محل المراجعة من تحسينات منذ آخر عملية مراجعة، وقد تكون هذه المعلومات ضرورية لتمثل الظروف الموجودة وإعطاء صورة مناسبة وتوازن ملائم لتقرير المراجعة، وهذا النوع من المراجعة المتتالية L'audit de Suivi لأنه عندما تتم المراجعة لأول مرة لمادة معينة يقال عليها المراجعة الأولية؛
- قد يشتمل تقرير المراجعة آراء الجهة محل المراجعة لتحويل إلى استنتاجات المراجع أو توصياته، ويجب على المراجع الداخلي كجزء من مناقشته مع الجهة المراجعة، أن يحاول الحصول على موافقتهم على نتائج المراجعة، وعلى خطة للعمل على تحسين العمليات التشغيلية، كلما كان ضروريا، فإذا اختلف المراجع الداخلي مع الجهة محل المراجعة على نتائج المراجعة، فقد يذكر تقرير المراجعة وجهتي النظر وأسباب عدم الاتفاق، وقد تضاف تعليقات الجهة محل المراجعة

المكتوبة كملحق لتقرير المراجعة، ويمكن عرض آراء الجهة محل المراجعة في صلب التقرير أو في خطاب مرفق؛

- قد يكون من غير الملائم الإفصاح عن بعض المعلومات إلى جميع من يتلقون التقرير لأن هذه المعلومات قد تكون سرية، أو يكون إفشاؤها في غير صالح المجمع.

3.2.2.4. حركة التقرير داخل مجمع صيدال

يقوم المراجعون بإعداد تقارير أعمالهم، لترفع إلى مدير المراجعة الداخلية للفرع، ليقوم بدراستها ومناقشتها معهم، ليتم تجميع التقارير وإعداد تقرير شامل، يتم مناقشته مع مدير الفرع ومدير المراجعة والتحليل والتركيب التابع للمجمع ككل ومع الرئيس المدير العام، وهذا حسب موضوع عملية المراجعة، ليتم التطرق خاصة إلى التوصيات التي تم التوصل إليها ومناقشة إمكانية تطبيقها وجدواها ومدى ملاءمتها للأهداف المرجوة، والفترة الزمنية اللازمة لتطبيقها.

4.2.2.4. الشكل العام للتقرير في المجمع

يجب أن تعد كل التقارير بصفة عامة على النحو التالي:

- عنوان عملية المراجعة؛
- فهرس أو خطة التقرير؛
- مجال وأهداف ونطاق العمل؛
- تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- الوضع التشغيلي *Mise en œuvre* ؛
- تطبيق الفحص؛
- نتائج تقييم لنظام الرقابة الداخلية؛
- ملخص؛
- توصيات.

3.2.4. تحليل المراجعة الداخلية للمجمع

تساهم المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات على مستوى المجمع، وخير دليل على ذلك هو مدى إعتماد المسؤولين على تقاريرها، وما ورد فيه من نتائج وتوصيات، حيث يتم تنفيذها بشكل كامل أو أغلبها، وهذا لدرجة الثقة التي منحت في موظفي مديرات المراجعة.

فعلى مستوى الفرع تشكل المراجعة الداخلية الدعامية الأساسية للفرع، بالنسبة لمدير هذا الأخير، ففي كل مرة يواجه المدير فيها مشكل ما أو يكون أمام قرارات تتعدد فيها البدائل، فإنه يستعين بمدير المراجعة الداخلية التابع له، ليشير عليه إما بما توصل إليه من توصيات ونتائج، وإما بصفة مباشرة أين يكون الاتصال بينهما مشافهة.

أما بالنسبة لرئيس المدير العام فإنه ما تم ملاحظته من خلال مجموعة من المعطيات والمتمثلة في عدة مواقف وقرارات تم فيه لجوء الرئيس المدير العام إلى مدير المراجعة والتحليل والتركيب، حيث يقوم باستشارته في العديد من القرارات التي يقبل على إتخاذها، وكانت نتائج هذه الاستشارة ملموسة على أرض الواقع، مما أدى بتنامي الثقة والرضا على عمل المراجعة داخل المجمع من خلال طاقمها في جميع الفروع والوحدات.

يبدل المراجعين الداخليين جهدا كبيرا أثناء أداء مهامهم مستعينين في ذلك بمجموعة من الأدوات والآليات المستعملة في عمليات المراجعة الممارسة داخل المجمع، تتوفر على دراجة عالية من التكنولوجيا والحداثة، كما يسعى المجمع في كل مرة إلى جلب نماذج مراقبة وفحص حديثة، ليقوم بتطوير عمل ومنهجية المراجعة الداخلية لرفع فاعليتها وكفاءتها.

4.2.4. العوائق المواجهة للمراجعة الداخلية داخل المجمع

يسعى طاقم المراجعة الداخلية داخل المجمع أن تؤدي مهامهم بفاعلية وكفاءة كبيرة حيث يمكنهم أن يرو نتائج أعمالهم مجسدة في أرض الواقع، وتزيد من النتائج التي يسعى إلى تحقيقها مجتمعهم، فيستعينوا أثناء تأديتهم لمهامهم بأحدث المناهج والتقنيات والأدوات لبلوغ أكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة، إلا أنه تواجههم بعض الصعوبات، التي إما أنها تزيد من الجهد فوق العادي للمراجعين الداخليين أثناء تأديتهم لمهامهم، مما يفقدهم تركيزهم في أدائها، وبذلك تنتشتت جهودهم، أو أنها تحول نهائيا عن بلوغ الفاعلية المرجوة عند أداء مهمهم، ومن بين هذه الصعوبات نجد:

1.4.2.4. نقص الموارد

تعاني بعض مديريات المراجعة في بعض الفروع إن لم نقل كلها من نقص في الموارد البشرية من مراجعين مساعدين ومسؤولي المهمات... الخ، حتى يكتمل الهيكل التنظيمي الواجب لمديرية مراجعة داخلية، كما في رأينا في الفصل الثاني، هذا النقص من شأنه أن يزيد من كثافة الأعمال على المراجعين بدلا من توزيعها وتخصيصها كي تزيد من كثافة الأعمال على المراجعين بدلا من توزيعها وتخصيصها كي تزيد من فاعليتهم.

كما أن هناك نقص بعض من الموارد المادية كآلات طباعة وآلات ناسخة وبعض التجهيزات المكتبية الأخرى، حتى يضمن سرية وسرعة واكتمال عمليات المراجعة، لأن المراجعين بما فيهم مدير المراجعة الداخلية يقومون في كل مرة بطبع ونسخ بعض الأوراق المهمة والتقارير النهائية التي تم التوصل إليها في التجهيزات المكتبية التابعة للمصالح الأخرى من الفرع، وهذا النقص نجده خاصة في الفروع والوحدات.

2.4.2.4. عائق المعلومات ودرجة سيولتها

هناك ضعف شديد في نظام المعلومات الموجود داخل الفروع والوحدات والذي ينتج عنه بطئ في حركة المعلومات، حيث أنه عندما يقدم مدير المراجعة الداخلية على عملية مراجعة، ويحتاج فيها مثلاً إلى سجلات أو دفاتر خاصة بتلك العملية، فإن ذلك يتم بصورة بطيئة جداً، وإذا ما تم مراسلة الجهة المعنية بعملية المراجعة وإبلاغها بضرورة إحضار هذه الاحتياجات إلى مديرية المراجعة الداخلية، فإن ذلك يستغرق وقتاً كبيراً، نتيجة لبطئ الجهة المعنية في تنفيذ ما طلب منها، نتيجة لعدم وصولها عندهم هم أيضاً من جهة أخرى مما يضطر بالمراجع إما الانتظار لفترات طويلة، وعند قدومها سوف يبذل جهوداً مضاعفة لأداء مهامه في وقتها المحدد لها، وإما أنه ينتقل من جهة إلى جهة لكي يعمل على اكتمال إعداد السجلات والدفاتر التي هو بحاجة إليه للقيام بعملية مراجعة ما.

إن كل هذا من شأنه أن يضعف قوة التركيز لدى المراجعين أثناء أداءهم لعمليات المراجعة التي هم بصددتها، مما قد يدني من درجة فاعلية المراجعة الداخلية في المساهمة في مختلف العمليات التي من الممكن أن تؤثر فيهم.

3.4.2.4. الاتصالات بين الموظفين المسؤولين والعاملين والموظفين محل المراجعة

لا توجد طرق منظمة وواضحة يتم من خلالها - قنوات اتصال رسمية - إنجاز المهام بطريقة سريعة، فالمراجع يلجأ إلى الاتصالات الشفهية من أجل مباشرة أعماله، سواء بأمر لجلب بعض المعلومات أو أمر بتطبيق حل معين أو أسلوب أو إجراءات معينة محاولة منه لحل مشكل معين.

4.4.2.4. عدم الإجابة على بعض الاستمارات

يصادف المراجعون الداخليون للمجمع عند استخدام بعض الأدوات كالاستمارات للوصول إلى بعض الحقائق إلا أن الجهات التي وجهت إليها تلك الاستمارات تحول دون ذلك إما امتناعاً منها عن الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، وإما مجاراتها واستقراء الأجوبة التي تعنى من سؤال، بما يظل المعلومات التي يرغب بها للوصول إلى حقائق معينة، وإما البطء الشديد في الإجابة عن هذه الاستمارة، فيؤدي ذلك

إلى استغراق وقت طويل من أجل أداء مهمة ما، ويعود هذا كله لكون أن الجهات التي وجهت إليها هذه الاستثمارات لا تفهم الهدف المرجو منها أو فهمها بمفهوم خاطئ تماما.

فيؤدي هذا في كل مرة إلى عرقلة عمل المراجعة الداخلية مما ينجر عنه نتائج غير مرغوب فيها.

5.4.2.4. درجة الأهمية للمراجعة الداخلية بين الموظفين العاديين

إن تدني أهمية المراجعة الداخلية بين الموظفين، الذين تكون أعمالهم محل المراجعة، خاصة عندما يكون المراجعين الأوليين يباشرون في أعمالهم، الأمر الذي يضعف من درجة تعاون الموظفين مع المراجعين للوصول إلى نتائج أو بلوغ أهداف مرجوة، فيصبح المراجعين الداخليين يبذلون جهودا مضاعفة ويستغرقون أوقات طويلة من أجل بلوغ ما يصبون إليه من نتائج وأهداف.

6.4.2.4. الاعتقاد السائد بين الموظفين

إن الاعتقاد السائد في بعض الأحيان من قبل الموظفين أو الجهة محل المراجعة بأن المراجع هو عبارة عن بوليسي يقوم بالتفتيش، إن وجد شيء حسن سوف يرفع تقريره عن ما وجدته والجهة المسؤولة عنه إلى المسؤولين الذين سوف يتخذون قرارات ضد هذه الجهة.

أو أن هذه الجهات التي هي محل المراجعة (الموظفين وعمال) يعتقدون بأن المراجع يقوم بوشاية إلى المسؤولين الذين سوف يعاقبون الجهة المتسببة في الخطأ، هذا من شأنه أن يؤدي بالموظفين بأن يحاولوا أن يمدوا المراجعين بالمعلومات الكافية، إذا كانت هذه المعلومات تحمل في ثناياها الكشف عن بعض الأخطاء.

7.4.2.4. غياب معايير المراجعة الداخلية بين الفروع والوحدات

نظرا للبعد الجغرافي في بعض الأحيان يؤدي بالمراجعين في المناطق البعيدة بالقيام ببعض أعمال المراجعة على طريقتهم الخاصة مما يصعب على مدير المراجعة من القيام بالتنسيقات اللازمة بين تقارير المراجعين.

إن هذا الغياب مثل هذه المعايير يؤدي إعطاء تفسيرات خاطئة على بعض الحقائق الموجودة، أو أنها تعرقل من عملية الوصول إلى توحيد النتائج والاقتراحات.

8.4.2.4. الاستقلالية المحدودة للمراجعة الداخلية

يواجه المراجع الداخلي في المجمع بعض الحقائق، أين يصعب عليه الطعن فيها، لأنها صادرة من الإدارة العليا، الأمر الذي يؤدي به إلى مجارات هذه الإدارة فيما يخص هذه الحقائق، أو هذه القرارات،

فلو على الأقل - كما قال مدير المراجعة الداخلية لفرع فارمال - كانت هناك لجنة للمراجعة ينتمون إليها، لكان هناك استقلالية أكثر - ليست مطلقة - الأمر الذي يمكن أن يزيد من موضوعية المراجعة في مثل هذه المواقف.

3.4. عرض وتحليل الاستبيان

بعد تقديم المجمع محل الدراسة، من خلال التعرف على هيكله التنظيمي وبيئته الداخلية ومختلف نتائجه المحققة، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض وتحليل الاستبيان الخاص بواقع حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية بفرع الدار البيضاء التابع لمجمع صيدال .

1.3.4. تصميم قائمة الاستبيان

مرت عملية تصميم الاستبيان على المراحل التالية:

1.1.3.4. بيانات الدراسة

تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي:

1.1.1.3.4. البيانات الثانوية

وهي تمثل بيانات الجانب النظري من البحث حيث حاول الطالب -حسب استطاعته وما توفرت لديه من وسائل وأدوات- بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة في مجال المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، وكذلك دراسة مجموعة من الإصدارات والمنشورات للمنظمات المهنية والهيئات المهمة بتنظيم وتطوير مهنة المراجعة الداخلية، وكذا حوكمة الشركات - والتي تعتبر من المصادر الأساسية في هذا البحث- ويمكن حصرها فيما يلي:

- معهد المراجعين الداخليين
- مركز المشروعات الدولية الخاصة
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
- موقع حوكمة الشركات

بالإضافة إلى موضوعات أخرى ذات العلاقة بموضوع البحث، وخلصنا عند إعداد الجانب النظري أن عمل المراجعة الداخلية يتأثر بمجموعة من العوامل، ويمكن تبينها فيما يلي:

1.1.1.1.3.4. أهم العوامل الضابطة لعمل المراجعة الداخلية

انطلاقاً من دراستنا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية والمتمثلة في المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية والميثاق الأخلاقي لها، وكذا دراسة مختلف البحوث والدراسات ذات العلاقة تبين لنا أنه هناك مجموعة من العوامل تحدد مستوى عمل المراجعة الداخلية، والمتمثلة في:

- أهلية المراجع الداخلي

وتشمل المستوى التعليمي الذي حصل عليه المراجع الداخلي، سنوات الخبرة، المعرفة بالعمليات والإجراءات، الشهادات المهنية، المستوى التدريبي المتحصل عليه بالإضافة للتأهيل المستمر.

- استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي

وتتمثل في موقع المراجع الداخلي في التنظيم الإداري، درجة الاستقلالية في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله وإيصال النتائج والتقارير، نوعية التفاعل مع الأطراف الأخرى داخل المؤسسة، عدم التحيز في أداء العمل وتجنب تضارب المصالح.

- جودة أداء عمل المراجع الداخلي

وهي تلك الاعتبارات التي تؤخذ في تقييم عمل المراجع الداخلي، وتشمل الخطة السنوية، طبيعة العمل، التخطيط للمهمة، وكيفية تنفيذها وكذا مراقبة ورصد مراحل الانجاز وتقديم الخدمات الاستشارية.

2.1.1.1.3.4. أهم تطورات المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

بعد اضطلاعنا على أحدث تعريف للمراجعة الداخلية والصادر عن معهد المراجعين الداخليين وكذا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وبعد دراسة البحوث والكتابات المتعلقة بالاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وكذلك حوكمة الشركات، حاولنا وضع ثلاث مجالات والتي على أساسها يكون تطور المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات، وهذا ما شمله الفصل الثالث من البحث كما يلي:

- فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات.

- دور لجان المراجعة في المراجعة الداخلية.

- دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ومحاربة الفساد.

2.1.1.3.4. البيانات الأولية

هي بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لاختبار فرض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض قوائم الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لجمع البيانات المطلوبة والتي يعكسها نموذج الدراسة المقترح لتقييم دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء المراجعة الداخلية.

1.2.1.1.3.4. مجتمع الدراسة

روعي في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية أن يكون مفرداتها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على الحكم على العوامل المحددة لعمل المراجعة الداخلية، وكذا أهم المجالات التي تنطرق لها في إطار عملها، وتتمثل العينة المختارة من مجتمع الدراسة في إطارات العاملة بمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء.

2.2.1.1.3.4. عرض الاستبيان

كما أنه لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 35 استمارة، شملت إطارات مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 30 استمارة من مجموع الاستمارات لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا بإقصاء باقي الاستمارات المقدرة (05)، استبعدت للنقص أو للتضارب الموجود في الإجابات، أو لاستلامها بعد الأجل المحدد.

الجدول (16): الحصيلة العامة للاستبيان

| الاستبيان | | البيان |
|-----------|-------|-------------------------------------|
| النسبة | العدد | |
| 100% | 35 | عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها |
| 09% | 03 | عدد الاستمارات المفقودة أو المهملة |
| 05% | 02 | عدد الاستمارات الملغاة |
| 86% | 30 | عدد الاستمارات الصالحة |

3.2.1.1.3.4. حدود الدراسة الميدانية

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالجزائر لدراسة دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية من وجهة نظر إطارات مجمع صيدال (وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة)، وعن طريق مقابلة مع قسم المراجعة الداخلية.

الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر من 01 ماي 2010 إلى 20 ماي من نفس السنة.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لأراء وإجابات إطارات في المجمع والمدير المالي ومدير قسم المراجعة والحائزين على مؤهل علمي ليسانس أو شهادة مهنية متخصصة.

الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساساً بموضوع الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وحوكمة الشركات دون سواها من مواضيع المراجعة الأخرى، تتوقف جودتها على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

2.3.4. الطريقة والإجراءات

يتناول هذا المبحث وصفا لطريقة تصميم قائمة الاستبيان انطلاقا من مرحلة إعداده والمتضمنة بناء قائمة الاستبيان، نشرها وإدارتها بالإضافة إلى هيكل الاستبيان، ثم إلى اختبار قائمة الاستبيان وهذا فيما يخص صدق وثبات الاستبيان.

1.2.3.4. مرحلة إعداد الاستبيان

1.1.2.3.4. بناء الاستبيان

تم تحميل الاستبيان على ورق عادي (Format A4)، كما أن الاستبيان أعد باللغة العربية والفرنسية وتضمن ست وخمسون سؤالاً مقسم على جزئين، الأول خاص بحوكمة الشركات والثاني بالمراجعة الداخلية، بالإضافة إلى أسئلة فرعية خاصة بدراسة آراء أفراد العينة حول العناصر الخاصة بالمراجعة الداخلية.

2.1.2.3.4. نشر وإدارة الاستبيان

اعتمدنا في توزيعه ونشره على المدير المالي لوحدة الإنتاج للفرع فرمال بدار البيضاء بالجزائر العاصمة، الأمر الذي سهل من إمكانية إرسال الاستمارات والحصول عليها في أقصر وقت ممكن.

2.2.3.4. هيكل الاستبيان

تضمنت قاعدة الاستقصاء ستون (60) سؤالاً توزعت على قسمين (2) رئيسيين، الأول يشمل البيانات الشخصية للعيينة المدروسة تضمنت أربعة أسئلة (4)، أما القسم الثاني فيضم محورين يتعلقان بموضوع الدراسة يشملان ست وخمسون سؤالاً (56)، تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان، ويسهل بالتالي على الطالب ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (17): مقياس ليكارت الخماسي [102] ص 115

| التصنيف | موافق جداً | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|---------|------------|-------|-----------|-----------|-----------------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ولقد توزعت الأسئلة على قسمين رئيسيين كما يلي:

1.2.2.3.4. القسم الأول: يضم أسئلة عامة شخصية متضمنة للبيانات النوعية عن أفراد العينة، وعددها سبعة (04) أسئلة.

2.2.2.3.4. القسم الثاني: يضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (56) في محورين، الأول خاص بحوكمة الشركات والثاني بالمراجعة الداخلية كما يلي:

1.2.2.2.3.4. المحور الأول: يتعلق بحوكمة الشركات وبتحديد عن فيما إذا كانت مبادئ حوكمة الشركات مطبقة في المجمع أم لا، ويضم الأسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (24).

2.2.2.2.3.4. المحور الثاني: يتعلق بالعوامل الضابطة لعمل المراجعة الداخلية ومجالات عملها، موضوعة في شكل أسئلة، من السؤال رقم (1) إلى السؤال رقم (32)، بالإضافة إلى إمكانية إعطاء آراء حول كل عنصر من طرف أفراد عينة الدراسة.

3.3.4. اختبار قائمة الاستبيان

1.3.3.4. اختبار صدق الاستبيان

قبل نشر الاستبيان فقد خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة البليدة، ينقسمون إلى قسمين، الأول يضم الأشخاص المتمرسون في إعداد وإدارة الاستبيان، والثاني متخصصون في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، محاسبة ومراجعة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.
 - مدى شمولية الاستمارة.
 - توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.
 - من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.
- وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

2.3.3.4. اختبار ثبات الاستبيان

استخدم الطالب معامل (ألفا كرونباك α cronbach)، وهي طريقة لاختبار ثبات الاستبيان، وقمنا بوضع كل جدول من الاستبيان في محور لتسهيل عملية الحساب، ويبين الجدول التالي أن معاملات الثبات مرتفعة كما يلي:

الجدول (18): توزيع معامل ألفا كرونباك

| معامل ألفا كرونباك | العناصر الاستبيان |
|--------------------|-------------------|
| 0.865 | المحور رقم 01 |
| 0.647 | المحور رقم 02 |
| 0.83 | المحور رقم 03 |
| 0.611 | المحور رقم 04 |
| 0.795 | المحور رقم 05 |
| 0.946 | المحور رقم 06 |
| 0.840 | المحور رقم 07 |
| 0.944 | المحور رقم 08 |
| 0.925 | المحور رقم 09 |
| 0.967 | المحور رقم 10 |
| 0.844 | المحور رقم 11 |

يتضح من الجدول رقم 18 أن معاملات ألفا كرومباك تراوحت بين 0.611 و0.967 لعوامل الدراسة، وجميعها تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، ويود الطالب أن يشير إلى أن معامل ألفا كرومباك قيمته تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي يطمئن إلى صدق أداة الدراسة طبقاً لقاعدة القياس كل اختبار ثابت صادق وليس كل اختبار صادق ثابت.

4.4. معالجة الاستبيان

بعدما قمنا بتصميم الاستبيان واختباره ثم توزيعه، نقوم في هذا المبحث بمعالجته بعد استلامه من أفراد عينة الدراسة، وهذا بتبيين الأدوات الإحصائية المستعملة، تقديم خصائص العينة، تحليل الإحصائي الوصفي ثم في الأخير القيام بالتحليل الإحصائي الاستدلالي.

1.4.4. تفريغ البيانات

1.1.4.4. الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (EXCEL) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في دائرة، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS – Statistical Package For Social Sciences)، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط، كما مكننا برنامج (SPSS) من حساب الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان .
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع.

- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

- حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية واتجاه العلاقة التي تربطهما.

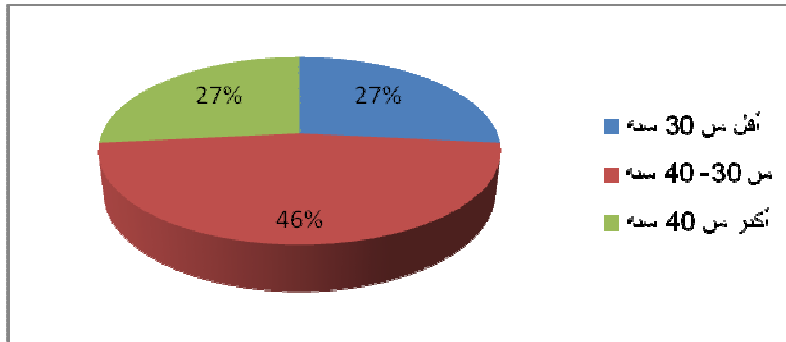
2.1.4.4. تقديم خصائص العينة

1.2.1.4.4. العمر

يبين الجدول رقم 19 العمر لأفراد عينة الدراسة موزعة بين فئة المهنيين والأكاديميين كما يلي:

الجدول (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| النسبة | التكرار | فئات العمر |
|--------|---------|----------------|
| 27 % | 8 | أقل من 30 سنة |
| 46 % | 14 | من 30-40 سنة |
| 27 % | 8 | أكثر من 40 سنة |
| 100 % | 30 | المجموع |



الشكل (14): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير العمر

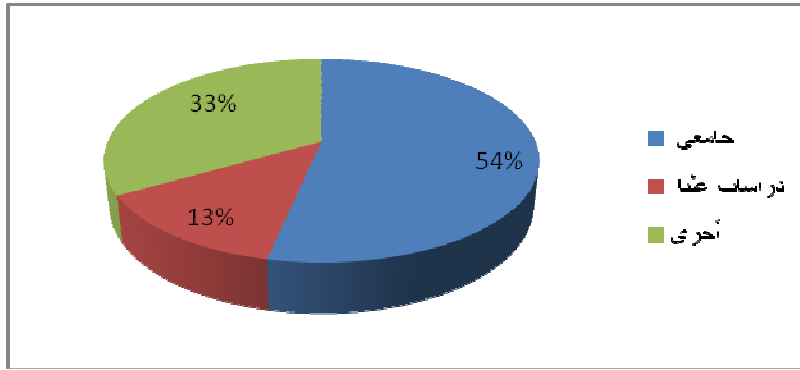
من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة من إطارات المجمع، حيث نجد نسبة 46% عمرهم ما بين 30-40 سنة، والباقي مقسم بتساوي بين فئات العمر أخرى أي 27 % بالنسبة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، والذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة.

2.2.1.4.4. المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم 20 المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة موزعة كما يلي:

الجدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 54 | 16 | جامعي |
| 13 | 4 | دراسات عليا |
| 33 | 10 | أخرى |
| 100 | 30 | المجموع |



الشكل (15): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

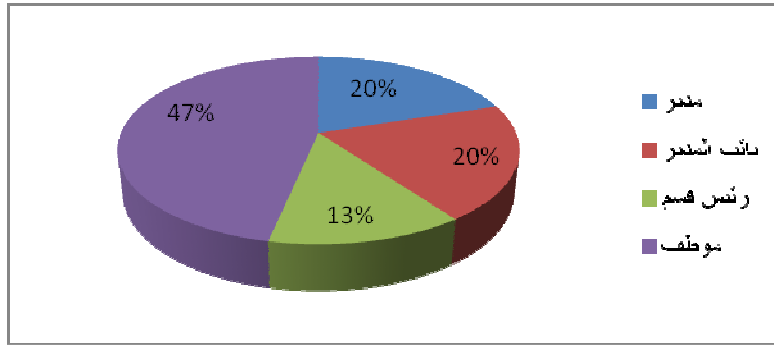
من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الدرجة العلمية لأفراد العينة من إدارات، حيث نجد أن أغلبية حاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 54% من المجموع العينة، و 33% من إدارات حاصلين على شهادات مهنية، و 13% من أفراد العينة لديهم دراسات العليا.

3.2.1.4.4. المسمى الوظيفي

يبين الجدول رقم 21: السلم الوظيفي لأفراد عينة الدراسة وموزعة كالاتي:

الجدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| النسبة | التكرار | الوظيفة |
|--------|---------|-------------|
| 20 | 6 | مدير |
| 20 | 6 | نائب المدير |
| 13 | 4 | رئيس قسم |
| 47 | 14 | موظف |
| 100 | 30 | المجموع |



الشكل (16): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

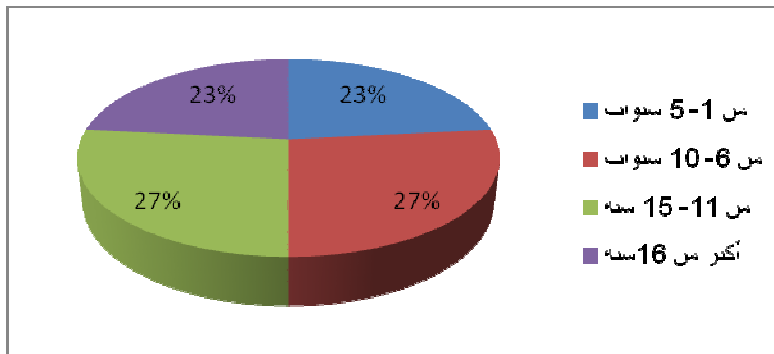
من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المسمى الوظيفي لأفراد العينة من إدارات، وبصفة عامة فإن ما نسبته 47% من المجموع أفراد العينة هم موظفون، 20% مدراء ونواب (يتمثل المدراء في وحدة الإنتاج والإدارة العامة)، والباقي أي ما نسبته 13% رؤساء أقسام، وهو مؤشر جيد لأفراد العينة.

4.2.1.4.4 الخبرة

يبين الجدول رقم 22 سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة وموزعة كما يلي:

الجدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة |
|--------|---------|----------------|
| 23 | 7 | من 1- 5 سنوات |
| 27 | 8 | من 6- 10 سنوات |
| 27 | 8 | من 11- 15 سنة |
| 23 | 7 | أكثر من 16 سنة |
| 100 | 30 | المجموع |



الشكل (17): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة ، حيث نجد نسبة 27% خبرتهم بين 06-10 سنوات و 11-15 سنة، و 23% لديهم خبرة لأكثر من 16 سنة، والباقي بنسبة 23% خبرتهم أقل من 05 سنوات، ، وهي متوافقة مع المسمى الوظيفي لكل عنصر.

2.4.4. تحليل الاستبيان

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج لإجابات عينة الدراسة، كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل (0.8 = 5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

- من 1 إلى 1,8 تمثل غير موافق تماما.

- من 1,81 إلى 2,6 تمثل غير موافق.

- من 2,61 إلى 3,4 تمثل غير متأكد.

- من 3,41 إلى 4,2 تمثل موافق.

- من 4,21 إلى 5 تمثل موافق تماما.

1.2.4.4. التحليل الإحصائي الوصفي

1.1.2.4.4. تحليل نتائج الاستبيان

ومن أجل حوصلة النتائج، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر إطارات اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي.

2.1.2.4.4. العرض الجدولي لإجابات إطارات الخاصة بحوكمة الشركات

الجدول (23): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بحقوق المساهمين

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | | | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|-------|------------|---|---------------|----------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | | |
| موافق | 0.805 | 3.80 | 1 | - | 7 | 18 | 4 | ت | السؤال الأول | |
| | | | 3.3 | - | 23.3 | 60 | 13.3 | % | | |
| موافق | 0.952 | 3.70 | 1 | 4 | 1 | 21 | 3 | ت | السؤال الثاني | |
| | | | 3.3 | 13.3 | 3.3 | 70 | 10 | % | | |
| موافق | 1.040 | 3.77 | 1 | 4 | 2 | 17 | 6 | ت | السؤال الثالث | |
| | | | 3.3 | 13.3 | 6.7 | 56.7 | 20 | % | | |
| موافق | 1.137 | 3.47 | 1 | 8 | 1 | 16 | 4 | ت | السؤال الرابع | |
| | | | 3.3 | 26.7 | 3.3 | 53.3 | 13.3 | % | | |
| موافق | 0.961 | 3.80 | 1 | 3 | 2 | 19 | 5 | ت | السؤال الخامس | |
| | | | 3.3 | 10 | 6.7 | 63.3 | 16.7 | % | | |
| | 0.979 | 3.708 | | | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 23 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بحقوق المساهمين والذي يمثل أحد مبادئ حوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.70 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، ومن خلال الاتجاه العام للعينة لكل إجابات نقول أن إدارة المجمع تحترم مبدأ حقوق المساهمين.

الجدول (24): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بمعاملة المساهمين

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|-------|------------|---|---------------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | العبارات |
| موافق | 0.507 | 4.13 | - | - | 2 | 22 | 6 | ت | السؤال الأول |
| | | | - | - | 6.7 | 73.3 | 20 | % | |
| موافق | 0.817 | 3.57 | - | 4 | 7 | 17 | 2 | ت | السؤال الثاني |
| | | | - | 13.3 | 23.3 | 56.7 | 6.7 | % | |
| موافق | 1.033 | 3.63 | - | 4 | 11 | 7 | 8 | ت | السؤال الثالث |
| | | | - | 13.3 | 36.7 | 23.3 | 26.7 | % | |
| موافق | 1.073 | 3.43 | - | 9 | 3 | 14 | 4 | ت | السؤال الرابع |
| | | | - | 30 | 10 | 46.7 | 13.3 | % | |
| موافق | 1.194 | 3.57 | 4 | - | 6 | 15 | 5 | ت | السؤال الخامس |
| | | | 13.3 | - | 20 | 50 | 16.7 | % | |
| | 0.924 | 3.66 | | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 24 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمعاملة المساهمين والذي يمثل أحد مبادئ حوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.66 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، ومن خلال الاتجاه العام للعينة لكل إجابات نقول أن إدارة المجمع تحترم مبدأ معاملة المتكافئة المساهمين.

الجدول (25): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بدور أصحاب المصالح

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|-------|------------|---|---------------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | |
| موافق | 1.006 | 3.77 | - | 5 | 4 | 14 | 7 | ت | السؤال الأول |
| | | | - | 16.7 | 13.3 | 46.7 | 23.3 | % | |
| موافق | 0.695 | 4 | - | 1 | 4 | 19 | 6 | ت | السؤال الثاني |
| | | | - | 3.3 | 13.3 | 63.3 | 20 | % | |
| غير متأكد | 0.498 | 3.20 | 10 | 15 | 5 | - | - | ت | السؤال الثالث |
| | | | 33.3 | 50 | 16.7 | - | - | % | |
| غير متأكد | 1.196 | 3 | 12 | 5 | 9 | 4 | - | ت | السؤال الرابع |
| | | | 40 | 16.7 | 30 | 13.3 | - | % | |
| | 0.848 | 3.71 | | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 25 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور أصحاب المصالح والذي يمثل أحد مبادئ حوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.71 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، ومن خلال الاتجاه العام للعينة لكل إجابات نقول أن إدارة المجمع تحترم مبدأ دور أصحاب المصالح.

الجدول (26): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بالإفصاح والشفافية

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|-------|------------|---|---------------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | العبارات |
| موافق | 1.073 | 4.23 | - | 4 | 2 | 7 | 17 | ت | السؤال الأول |
| | | | - | 13.3 | 6.7 | 23.3 | 56.7 | % | |
| موافق | 1.382 | 4.13 | - | 5 | 2 | 7 | 16 | ت | السؤال الثاني |
| | | | - | 16.7 | 6.7 | 23.3 | 53.3 | % | |
| موافق | 1.006 | 3.57 | 1 | 2 | 12 | 9 | 6 | ت | السؤال الثالث |
| | | | 3.3 | 6.7 | 40 | 30 | 20 | % | |
| موافق | 0.507 | 3.53 | - | - | 14 | 16 | - | ت | السؤال الرابع |
| | | | - | - | 46.7 | 53.3 | - | % | |
| غير مؤكد | 0.434 | 3.13 | - | 1 | 24 | 5 | - | ت | السؤال الخامس |
| | | | - | 3.3 | 80 | 26.7 | - | % | |
| غير مؤكد | 1.037 | 3.40 | - | 9 | 3 | 15 | 3 | ت | السؤال السادس |
| | | | - | 30 | 10 | 50 | 10 | % | |
| | 0.906 | 3.665 | | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 26 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالإفصاح والشفافية والذي يمثل أحد مبادئ حوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.66 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، ومن خلال الاتجاه العام للعينة لكل إجابات نقول أن إدارة المجمع تحترم مبدأ الإفصاح والشفافية.

الجدول (27): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|-------|------------|---|---------------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | العبارات |
| موافق | 1.066 | 4.03 | 1 | 3 | 1 | 14 | 11 | ت | السؤال الأول |
| | | | 3.3 | 10 | 3.3 | 46.7 | 36.7 | % | |
| موافق | 0.583 | 3.93 | - | 1 | 3 | 23 | 3 | ت | السؤال الثاني |
| | | | - | 3.3 | 10 | 76.7 | 10 | % | |
| موافق | 1.073 | 3.57 | 1 | 5 | 5 | 14 | 5 | ت | السؤال الثالث |
| | | | 3.3 | 16.7 | 16.7 | 46.7 | 16.7 | % | |
| موافق | 0.860 | 3.53 | - | 5 | 6 | 17 | 2 | ت | السؤال الرابع |
| | | | - | 16.7 | 20 | 56.7 | 6.7 | % | |
| | 0.895 | 3.765 | | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 27 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة والذي يمثل أحد مبادئ حوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.76 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، ومن خلال الاتجاه العام للعينة لكل إجابات نقول أن إدارة المجمع تحترم مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

3.1.2.4.4. العرض الجدولي لإجابات إطارات الخاصة بالمراجعة الداخلية

1.3.1.2.4.4. نظام الرقابة الداخلية

لمعرفة مدى تحقق العنصر الأول من وجهة نظر أفراد العينة، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (28): نتائج آراء عينة الدراسة حول نظام الرقابة الداخلية

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | التكرار النسبة | العبارة |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|-----------|-----------|-------|------------|-------------------|---------------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | |
| موافق | 1.269 | 3.90 | 1 | 5 | 4 | 6 | 14 | ت | السؤال الأول |
| | | | 3.3 | 16.7 | 13.3 | 20 | 46.7 | % | |
| غير موكد | 1.317 | 3.30 | 5 | 3 | 4 | 14 | 4 | ت | السؤال الثاني |
| | | | 16.7 | 10 | 13.3 | 46.7 | 13.3 | % | |
| موافق | 1.306 | 3.47 | 5 | - | 7 | 12 | 6 | ت | السؤال الثالث |
| | | | 16.7 | - | 23.3 | 40 | 20 | % | |
| موافق | 1.297 | 3.56 | المتوسط العام لتقييم نظام الرقابة الداخلية | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 28، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.56 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، بدرجات متباعدة نسبياً وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري 1.297. كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جداً بنسبة 46.7% على أن دراسة وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية يعتبر من أهم العناصر وأولها والتي تدخل في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مما جعل العبارة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر، والذي بلغ (3.90 من 5)، وهي نسبة محتواة في المدى (3.41 إلى 4.2) الذي يعبر عن الاستجابة

موافق، حيث يعتبر هذا توجه منطقي لأفراد عينة الدراسة حيث يعتبر هذا المجال من أهم أعمال المراجع الداخلي.

2- تقديم الخدمات الاستشارية حول نظام الرقابة الداخلية لتطويره وصيانتها.

3- الاستمرار في عملية مراجعة نظام الرقابة الداخلية والمتابعة الدائمة له.

2.3.1.2.4.4. التأهيل العلمي للمراجع الداخلي

لمعرفة مدى تحقق العنصر الثاني من وجهة أفراد العينة، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (29): نتائج آراء عينة الدراسة حول التأهيل العلمي للمراجع الداخلي

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | التكرار النسبة | العبارة |
|----------------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|-----------|-----------|-------|------------|-------------------|---------------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | |
| موافق | 1.431 | 3.57 | 6 | - | 3 | 13 | 8 | ت | السؤال الأول |
| | | | 20 | - | 10 | 43.3 | 26.7 | % | |
| موافق | 1.613 | 3.47 | 7 | 1 | 5 | 5 | 12 | ت | السؤال الثاني |
| | | | 23.3 | 3.3 | 16.7 | 16.7 | 40 | % | |
| موافق | 0.997 | 3.80 | 2 | - | 6 | 16 | 6 | ت | السؤال الثالث |
| | | | 6.7 | - | 20 | 53.3 | 20 | % | |
| | 1.347 | 3.61 | المتوسط العام لأهلية المراجع الداخلي | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول 29، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بأهلية المراجع الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.61 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- الشهادة المهنية التي يحصل عليها المراجع الداخلي: يظهر لنا أنّ عينة الدراسة توافق بنسبة 53% على أنّ التكوين الخاص لمراجع الداخلي يعتبر من أهم العناصر التي تزيد في أهلية المراجع الداخلي، مما جعل العبارة رقم 03 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر، والذي بلغ (3.80 من 5) وهي نسبة محتواة في المدى (3.41 إلى 4.2) الذي يعبر عن الاستجابة موافق، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتبار أفراد عينة الدراسة أن الرسكلة المستمرة للمراجع الداخلي ومدى معرفته بالإجراءات والوسائل الحديثة ونوعية العلاقة بين مختلف الأطراف سواء داخل أو خارج الشركة له انعكاس كبير على عمل المراجع الداخلي.

2- وجود مستوى تعليمي جيد للمراجع الداخلي

3- الخبرة المهنية والمعرفة بعمليات وإجراءات المؤسسة.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة أهلية المراجع الداخلي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن قدرة المراجع على التكيف في المؤسسة يعد من العوامل التي تزيد في أهليته.

- كما أشارت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على مدى امتلاك المراجع الداخلي للذكاء الاجتماعي وقدرته على حل النزاعات وتوطيد العلاقات سواء بينه أو بين عمال المؤسسة يعد كذلك من العوامل التي تزيد في أهليته.

- أكد عنصر من أفراد عينة الدراسة على أن مدى قدرة المراجع الداخلي وفهمه وتمكنه من نظام المعلومات في المؤسسة يعد من العناصر الهامة التي تزيد وتعزز أهلية المراجع الداخلي وهذا لما يعكسه من زيادة في استقلاليته، موضوعيته وتفاعله الجيد مع أطراف حوكمة المؤسسات، وكذا قدرته على مراجعة إدارة المخاطر وتقييمه لنظام الرقابة الداخلية.

- كما أشارت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على مدى تمتع المراجع الداخلي بالأخلاق العالية يعتبر من العناصر التي تزيد في أهلية المراجع الداخلي، ويمكن قياس ذلك بمراجعة المسار المهني للمراجع الداخلي، وإذا لم يتوفر ذلك يمكن القيام باختبار المراجع الداخلي في المؤسسة لتحديد مستوى أخلاقه.

3.3.1.2.4.4. استقلالية قسم المراجعة الداخلية

لمعرفة مدى تحقق العنصر الثالث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (30): نتائج آراء عينة الدراسة حول استقلالية قسم المراجعة الداخلية في المجمع

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | التكرار النسبة | العبارة |
|----------------------------|----------------------|--------------------|--|--------------|--------------|-------|---------------|-------------------|---------------|
| الإتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | |
| موافق | 1.224 | 3.53 | 3 | 4 | 2 | 16 | 5 | ت | السؤال الأول |
| | | | 10 | 13.3 | 6.7 | 53.3 | 16.7 | % | |
| غير مؤكد | 1.311 | 3.07 | 3 | 8 | 10 | 2 | 7 | ت | السؤال الثاني |
| | | | 10 | 26.7 | 33.3 | 6.7 | 23.3 | % | |
| موافق | 1.305 | 3.43 | 2 | 6 | 8 | 5 | 9 | ت | السؤال الثالث |
| | | | 6.7 | 20 | 26.7 | 16.7 | 30 | % | |
| موافق | 1.094 | 3.90 | 3 | - | 1 | 19 | 7 | ت | السؤال الرابع |
| | | | 10 | - | 3.3 | 63.3 | 23.3 | % | |
| موافق | 0.971 | 3.77 | 2 | - | 6 | 17 | 5 | ت | السؤال الخامس |
| | | | 6.7 | - | 20 | 56.7 | 16.7 | % | |
| موافق | 1.135 | 3.43 | 2 | 4 | 8 | 11 | 5 | | السؤال السادس |
| | | | 6.7 | 13.3 | 26.7 | 36.7 | 16.7 | % | |
| غير مؤكد | 1.440 | 3.17 | 7 | - | 11 | 5 | 7 | | السؤال السابع |
| | | | 23.3 | - | 36.7 | 16.7 | 23.3 | % | |
| غير مؤكد | 1.213 | 3.33 | 3 | 4 | 8 | 10 | 5 | | السؤال الثامن |
| | | | 10 | 13.3 | 26.7 | 33.3 | 16.7 | % | |
| موافق | 1.442 | 3.70 | 3 | 4 | 6 | 3 | 14 | | السؤال التاسع |
| | | | 10 | 13.3 | 20 | 10 | 46.7 | % | |
| | 1.237 | 3.48 | المتوسط العام لاستقلالية المراجع الداخلي | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 30 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية تقريبا نحو جميع العبارات المتعلقة بأهلية المراجع الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.48 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقاً والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الثالث حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- يوجد صلاحيات كافية لمراجعة وفحص السجلات: يظهر لنا أنّ عينة الدراسة توافق بنسبة 63% على أنّ توجد صلاحيات كافية لمراجعة وفحص السجلات من أجل إبداء رأي حول أي موضوع بغرض التصحيح أو التأكيد الممارسات الصحيحة، مما جعل العبارة رقم 04 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر في هذا المحور، والذي بلغ (3.90 من 5) وهي نسبة محتواة في المدى (من 3.41 إلى 4.2) الذي يعبر عن الاستجابة موافقاً، وقد تعد هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة لبرنامج المراجعة الداخلية في عمل المراجع الداخلي.

2- يوجد صلاحيات كافية لمراجعة وفحص الممتلكات.

3- تتمتع المراجعة الداخلية باستقلال كاف داخل الهيكل التنظيمي.

4- يتم تعيين وتكليف المراجعين من قبل مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.

5- يوجد وصف لموظفي دائرة المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي.

6- توفر الشركة الأدوات اللازمة للقائمين بعملية المراجعة.

7- يعتمد برنامج المراجعة المطبق لديكم من قبل مجلس إدارة الشركة .

8- لا توجد معوقات تحد من القيام بعمل المراجعة الداخلية باستقلالية.

9- ينعكس عمل المراجعة الداخلية بالفائدة على تطوير أداء العمليات.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة استقلالية وموضوعية

المراجع الداخلي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن تبادل المهام فيما بين المراجعين الداخليين فيما يخص مراجعتهم لوظائف المؤسسة وعدم استقرارهم في مراجعة وظيفة معينة يساهم في تعزيز استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.

4.3.1.2.4.4. أداء عمل المراجع الداخلي

لمعرفة مدى تحقق المحور الرابع، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (31): نتائج آراء عينة الدراسة حول أداء عمل المراجع الداخلي

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | التكرار النسبة | العبارة |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|-----------|-----------|-------|------------|-------------------|---------------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | |
| موافق | 1.225 | 3.50 | 2 | 4 | 9 | 7 | 8 | ت | السؤال الأول |
| | | | 6.7 | 13.3 | 30 | 23.3 | 26.7 | % | |
| موافق | 1.163 | 3.60 | 2 | 5 | 1 | 17 | 5 | ت | السؤال الثاني |
| | | | 6.7 | 16.7 | 3.3 | 56.7 | 16.7 | % | |
| موافق | 1.022 | 3.70 | 1 | 4 | 3 | 17 | 5 | ت | السؤال الثالث |
| | | | 3.3 | 13.3 | 10 | 56.7 | 16.7 | % | |
| موافق | 1.329 | 3.60 | 2 | 6 | 4 | 8 | 10 | ت | السؤال الرابع |
| | | | 6.7 | 20 | 13.3 | 26.7 | 33.3 | % | |
| غير موكد | 1.564 | 3.37 | 7 | 2 | 3 | 9 | 9 | ت | السؤال الخامس |
| | | | 23.3 | 6.7 | 10 | 30 | 30 | % | |
| | 1.260 | 3.554 | المتوسط العام لجودة أداء عمل المراجع الداخلي | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 31 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بأهلية المراجع الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.55 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من

فئات ليكرت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الثالث حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- دقة وكفاية برنامج المراجعة الداخلية: يظهر لنا أنّ عينة الدراسة توافق جداً بنسبة 56.7% على أنّ مدى تحديد برنامج المراجعة الداخلية وقدرته على بلوغ الأهداف المسطرة يعتبر من أهم العناصر وأولها والتي تساهم في زيادة وتعزيز جودة أداء عمل المراجع الداخلي، مما جعل العبارة رقم 02 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر في هذا المحور، والذي بلغ (3.60 من 5) وهي نسبة محتواة في المدى (3.41 إلى 4.2) الذي يعبر عن الاستجابة موافق، وقد تعد هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة لبرنامج المراجعة الداخلية في عمل المراجع الداخلي.

2- مراجعة كفاءة وفعالية وظائف المؤسسة.

3- تقديم الخدمات الاستشارية لعمال المؤسسة.

4- المراقبة والمتابعة بعد القيام بعملية المراجعة للتأكد من مدى الالتزام بالتوصيات المقدمة للمؤسسة.

5- مدى ونطاق عمل المراجع الداخلي.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في زيادة جودة أداء عمل المراجع الداخلي من أهمها ما يلي:

- أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أهمية نظام الحوافز في تحسين جودة عمل المراجع الداخلي، كأن تقدم الحوافز بالتناسب مع الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي وقدرته على اكتشاف الأخطاء والتلاعب، وكذا مدى رضا مجلس الإدارة، لجنة المراجعة والإدارة العليا على ما يقدمه من أعمال.

5.3.1.2.4.4. المراجعة الداخلية كوظيفة استشارية

لمعرفة مدى تحقق المحور الخامس، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (32): نتائج آراء عينة الدراسة حول المراجعة الداخلية كوظيفة استشارية

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | التكرار النسبة | العبرة |
|----------------------|-------------------|-----------------|---|-----------|-----------|-------|------------|----------------|--------|
| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | |
| موافق | 1.106 | 3.50 | 2 | 5 | 2 | 18 | 3 | السؤال الأول | |
| | | | 6.7 | 16.7 | 6.7 | 60 | 10 | | % |
| غير موكد | 1.484 | 3.27 | 7 | 1 | 6 | 9 | 7 | السؤال الثاني | |
| | | | 23.3 | 3.3 | 20 | 30 | 23.3 | | % |
| موافق | 1.432 | 3.50 | 6 | 1 | 2 | 14 | 7 | السؤال الثالث | |
| | | | 20 | 3.3 | 6.7 | 46.7 | 23.3 | | % |
| غير موكد | 1.343 | 3.30 | 4 | 4 | 8 | 7 | 7 | السؤال الرابع | |
| | | | 13.3 | 13.3 | 26.7 | 23.3 | 23.3 | | % |
| غير موكد | 1.440 | 3.17 | 8 | - | 5 | 13 | 4 | السؤال الخامس | |
| | | | 26.7 | - | 16.7 | 43.3 | 13.3 | | % |
| غير موكد | 1.382 | 3.23 | 7 | - | 6 | 13 | 4 | السؤال السادس | |
| | | | 23.3 | - | 20 | 43.3 | 13.3 | | % |
| غير موكد | 1.289 | 3.17 | 6 | 1 | 8 | 12 | 3 | السؤال السابع | |
| | | | 20 | 3.3 | 26.7 | 40 | 10 | | % |
| | 1.353 | 3.30 | المتوسط العام للمراجعة الداخلية كوظيفة استشارية | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 32 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمراجعة إدارة المخاطر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.30 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي من (2.61 إلى 3.4) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة غير متأكد.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العنصر الخامس حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- يؤدي قسم المراجعة الداخلية خدمات استشارية في شركتكم: يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق بنسبة 60% على أن وظيفة المراجعة الداخلية تقدم خدمات استشارية في الشركة، مما جعل العبارة رقم 01 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر، والذي بلغ (3.50 من 5) وهي نسبة محتواة في المدى (من 3.41 إلى 4,20) الذي يعبر عن الاستجابة موافق، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة إلى الحاجة لهذا المدخل خصوصا في ظل المستجدات التي طرأت على بيئة الأعمال من سرعة انتقال المعلومات وظهور مفهوم الجديد للمراجعة الداخلية من طرف معهد المراجعين الداخليين.

2- تعمل الخدمات الاستشارية في تقليل التكاليف.

3- تساهم الخدمات الاستشارية في وضع سياسة التسهيلات لدى شركتكم

4- تساعد الخدمات الاستشارية إدارة الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

5- تساعد الخدمات الاستشارية في كيفية استخدام التقنية الحديثة والإفادة منها

6- تؤدي الخدمات الاستشارية إلى تحسين الأداء في العمل.

7- تعمل الخدمات الاستشارية على زيادة الربح التي تحقق النجاح.

6.3.1.2.4.4. إدارة المخاطر

لمعرفة مدى تحقق المحور السادس من وجهة إدارات، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

جدول (33): نتائج آراء عينة الدراسة حول مراجعة إدارة المخاطر

| المؤشرات الإحصائية | | | الاستجابات | | | | | التكرار النسبة | العبارة |
|----------------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------|-----------|-------|------------|----------------|---------------|
| الإتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | | |
| موافق | 0.898 | 3.77 | 2 | - | 4 | 21 | 3 | ت | السؤال الأول |
| | | | 6.7 | - | 13.3 | 70 | 10 | % | |
| غير مؤكد | 1.003 | 3.40 | 2 | 4 | 5 | 18 | 1 | ت | السؤال الثاني |
| | | | 6.7 | 13.3 | 16.7 | 60 | 3.3 | % | |
| غير مؤكد | 0.661 | 2.67 | 1 | 10 | 17 | 2 | - | ت | السؤال الثالث |
| | | | 3.3 | 33.3 | 56.7 | 6.7 | - | % | |
| غير مؤكد | 1.020 | 3.17 | 2 | 4 | 14 | 7 | 3 | ت | السؤال الرابع |
| | | | 6.7 | 13.3 | 46.7 | 23.3 | 10 | % | |
| غير مؤكد | 1.234 | 3.17 | 5 | 2 | 9 | 11 | 3 | ت | السؤال الخامس |
| | | | 16.7 | 6.7 | 30 | 36.7 | 10 | % | |
| | 0.963 | 3.236 | المتوسط العام لمراجعة إدارة المخاطر | | | | | | |

تشير الأرقام في الجدول رقم 33 إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بأهلية المراجع الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.23 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة غير متأكد والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة.

كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل العامل العنصر السادس حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

1- يتم مراجعة المخاطر المحيطة بالمجمع (مخاطر المالية): يظهر لنا أنّ عينة الدراسة توافق بنسبة 70% على أنّ المكلف بالمراجعة الداخلية يقوم بمراجعة إدارة المخاطر سواء كانت مخاطر إدارية أو مالية، وخاصة تلك المحيطة بالشركة، مما جعل العبارة رقم 01 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر في هذا المحور، والذي بلغ (3.77 من 5) وهي نسبة محتواة في الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي. وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق.

2- يتم التعبير عنها كميًا.

3- تقديم الخدمات الاستشارية في مجال إدارة المخاطر.

4- يتم تطوير وسائل وإجراءات لمواجهة المخاطر.

5- يتم التأكد من نشر ثقافة الخطر في العمل.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في تفعيل دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر من أهمها ما يلي:

- يتوقف تقديم الخدمات الاستشارية على مدى كفاءة وخبرة المراجع الداخلي في إدارة المخاطر، لذا أوصت مجموعة من أفراد العينة على قيام المراجع الداخلي بتكوين في هذا المجال، وهذا لحدائته في الجزائر من جهة وكذا لضرورته في البيئة الحالية.

- كما أوصت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن يشمل قسم المراجعة الداخلية مجموعة من المراجعين كل منهم له تخصص في إدارة مخاطر نوع معين، كمستشار في مخاطر السوق الأخر في مخاطر التمويل وهكذا، خصوصا في المؤسسات كبيرة الحجم.

- كما أكدت مجموعة من أفراد عينة الدراسة على أن تشمل خطة المراجعة الداخلية السنوية على تقييم المخاطر مرة كل سنة على الأقل.

ونلاحظ أن الانحراف المعياري كبير جدا وهذا يدل على وجود فوارق في فهم ومحتوى طبيعة الأسئلة، ويرجع سبب الاختلاف في إجابات إلى اختلاف في المعرفة العلمية والكفاءة.

2.2.4.4. التحليل الإحصائي الاستدلالي

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (SPSS)، ومن أجل دراسة جودة وفعالية العلاقة بين حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية، نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية، ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من وجود علاقة جيدة وفعالة بين متغيرات حوكمة الشركات ومتغيرات المراجعة الداخلية، ويتمثل هذا الاختبار في معامل الارتباط.

الجدول (34): معامل Pearson بين متغيرات حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية

| مسؤوليات مجلس الإدارة | الإفصاح والشفافية | دور أصحاب المصالح | المعاملة المتكافئة للمساهمين | حقوق المساهمين | متغيرات الحوكمة متغيرات المراجعة الداخلية |
|--------------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------|---|
| 0.936 | 0.945 | 0.436 | 0.082 | 0.271 | نظام الرقابة الداخلية |
| 0.933 | 0.951 | 0.437 | 0.044 | 0.238 | التأهيل العلمي للمراجع الداخلي |
| 0.959 | 0.971 | 0.414 | 0.134 | 0.280 | استقلالية قسم المراجعة الداخلية |
| 0.978 | 0.968 | 0.397 | 0.135 | 0.295 | أداء عمل المراجع الداخلي |
| 0.954 | 0.959 | 0.414 | 0.122 | 0.288 | المراجعة الداخلية ووظيفة استشارية |
| 0.945 | 0.961 | 0.411 | 0.144 | 0.272 | إدارة المخاطر |

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين ومتغيرات المراجعة الداخلية، يمثل علاقة طردية ولكن ضعيفة، وهي محصورة بين 0.0421 و

0.295، وهذا يدل على أنه توجد علاقة بين حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين ومتغيرات المراجعة الداخلية، ولكنها علاقة ضعيفة.

أما علاقة دور أصحاب المصالح بمتغيرات المراجعة الداخلية، فإن معامل الارتباط محصور بين 0.397 و0.436، ونقول أن هناك علاقة ولكنها متوسطة.

وبالنسبة لمبدأ الإفصاح والشفافية ومتغيرات المراجعة الداخلية فهناك معامل الارتباط قوي لأنه

محصور بين 0.945 و0.971، وهذا يدل على أن هناك علاقة بين مبدأ الإفصاح والشفافية وقسم المراجعة الداخلية، وتتمثل هذه العلاقة في أن الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للشركة ومركزها المالي يزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية، واستقلالية مدير قسم المراجعة الداخلية.

وفيما يخص معامل الارتباط بين مسؤوليات مجلس الإدارة وقسم المراجعة الداخلية فهو محصور

بين 0.933 و0.978، وهذا يدل على أن هناك علاقة قوية بين مجلس الإدارة وقسم المراجعة الداخلية، وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وسلامة القواعد المطبقة.

- المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية.

- طلب من المراجع الاستمرار في عملية مراجعة نظام الرقابة الداخلية والمتابعة الدائمة له.

خلاصة الفصل

يسعى مجمع صيدال إلى بلوغ مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، بما توفر لديه من إمكانيات، إذ ركز على الطرق الرقابية الأكثر تطوراً، كما اختار المراجعة الداخلية ليستعملها كأداة تساعد على الوقوف على التسيير الجيد لمختلف نشاطاته، ومحاولة منع وقوع أي انحرافات أو ظهور ثغرات تبطل أو تعرقل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.

إن التغييرات الهيكلية التي مر بها مجمع صيدال ساعدته في وضع نظام رقابي يمكنه وبصورة سليمة من الوقوف على كل ما يجري داخل المجمع، ولقد أخذت المراجعة الداخلية هيكلًا خاصًا في كل مرة يتغير فيها المجمع، وهذا حسب التوقع الجغرافي لوحده وفروعه.

ولقد استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية من وجهة نظر إطارات العاملة بالمجمع (وحدة الدار البيضاء)، ومدير قسم المراجعة الداخلية والمدير المالي، ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الآراء نستنتج ما يلي:

- تشير نتائج الاستبيان بالنسبة لقسم الخاص بحوكمة الشركات - وهذا باتفاق إلى حد كبير - أنه هناك تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات وخاصة مبدأ حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.

- تشير نتائج الاستبيان بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية - وهذا باتفاق إلى حد كبير - أنه هنا عوامل مرتبطة بالتأهيل العلمي، الاستقلالية والموضوعية، وجودة أداء عمل المراجع الداخلي والتي تؤثر في فعالية المراجعة الداخلية، واعتبرت ما يلي من أهم هذه العوامل:

✓ التدريب المستمر للمراجع الداخلي.

✓ الخبرة المهنية والمعرفة بعمليات وإجراءات المؤسسة.

✓ صلاحيات كافية لمراجعة وفحص السجلات.

✓ دقة وكفاية برنامج المراجعة الداخلي

- تشير نتائج الاستبيان بالنسبة لقسم الخاص بالمراجعة الداخلية - وهذا باتفاق إلى حد كبير - أن دور المراجعة الداخلية في تقديم خدمات استشارية وخدمة التأكيد الموضوعي، مراجعة إدارة المخاطر ومحاربة الفساد يساهم في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية.

خاتمة

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل من المداخل الرقابية والمسماة بـ: "المراجعة الداخلية"، والتركيز على بعض مبادئ لرفع من فعاليتها وأدائها ألا وهي: "مبادئ حوكمة الشركات"، والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في قيمة الشركة -إن حَسُنَ استعمالها-، وكمحاولة منا دراسة هذا المجال، وهذا بالتعرف على الإطار العام لحوكمة الشركات وتبيين مختلف العناصر التي يركز عليها عمل المراجعة الداخلية، وكذا كيفية تفعيل المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات، بالإضافة إلى سبل تفعيلها في الجزائر، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان "دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء حوكمة الشركات"، والتي احتوت على جانبين نظري وميداني من أجل الإحاطة بإشكالية البحث والتساؤلات المرافقة لها.

تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في الفترة التي أعقبت الأزمات المالية الدولية التي هزّت العديد من إقتصاديات الدول في النصف الثاني من التسعينات، وأزمة شركة إنرون (Enron) الأمريكية وشركات أخرى في بداية الألفية، وبعد القيام بدراسات من طرف هيئات دولية والوقوف على حقيقة تلك الأزمات ومسبباتها، تمّ التوصل إلى نتيجة مفادها إفتقار تلك الإقتصاديات وتلك الشركات إلى أنظمة حقيقية تتوافق ومبادئ الإدارة المعاصرة التي تتطلب الشفافية في التعامل والاحترام الضروري لحقوق الآخرين وإحساس المسؤولين والمديرين بمسؤولياتهم تجاه الشركات وتجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة.

وعلى إثر ذلك سارعت الحكومات والمنظمات الدولية والإقليمية والهيئات المحلية إلى إصدار مبادئ تعزّز من تطبيق معايير الحوكمة الجيدة بالشركات لتقلل من حدوث أزمات وإنهيارات أخرى تضرّ بكثير من الأطراف، وذلك ما قامت به منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة 2004 وهي مبادئ عالمية وملائمة لأنماط ونماذج الحوكمة في العالم.

فالمبادئ التي جاءت بها الحوكمة جدّ متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية الأخيرة، حيث أنّ من بين مسببات تلك الأزمات نجد نقص واضح في الشفافية والإفصاح للشركات وضعف أنظمة الرقابة الداخلية، إضافة إلى إهمال المسؤولين في الشركات لعنصر المسؤولية وضرورة ضمان وحماية حقوق الآخرين، هذه الأسباب عالجتها مبادئ الحوكمة التي تمّ إصدارها من طرف الدول والشركات لسدّ الثغرات السابقة، حيث أنّ ذلك يعود بالفائدة والمصلحة على الشركات وأصحاب المصالح وعلى الإقتصاد ككل.

وحاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية، حيث وجدنا أنها جد ضرورية في الشركات، كون أنها تتضمن كل المقاييس التي تضمن للإدارة تحقيق عدة أهداف تتمثل في حماية أصولها وضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية، كما يمكن الإعتماد عليها وضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة، وكذا ضمان الاستخدام الإقتصادي الكفاء لمواردها من خلال تجنب الإسراف والقصور والتبذير في استخداماتها.

وتظهر أهمية المراجعة الداخلية في الشركات لما لها تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة، وأداة في يد الإدارة العليا للشركة، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بدقة أنظمة الرقابة الداخلية والكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام، وأخيرا كفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام.

لقد تطورت المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات، حيث أصبحت وظيفتها تركز على خدمات التأكيد الموضوعي والاستشاري، من أجل زيادة قيمة الشركة والعمل على تحقيق أهدافها، وتقييم فاعلية إدارة المخاطر، والرقابة وحوكمة الشركات، وكذا تطور معايير المراجعة الداخلية حيث أصبحت مكونة من مجموعتين والتي تتمثل في معايير الصفات ومعايير الأداء، وجاءت معايير التنفيذ لتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة، وتتمثل في خدمات تأكيدية وخدمات استشارية، بإضافة إلى استحداث لجنة جديدة داخل الشركة، ممثلة في لجنة المراجعة والتي تتركز وظيفتها في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة.

ولقد تطور دور المراجعة الداخلية تبعا للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الجديدة، حيث زاد الاهتمام بإدارة المخاطر من خلال التأكيد على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية، والتحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، كما تقوم بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين، وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي وذلك عن طريق زيادة قدرة المساءلة.

نتائج اختبار الفرضيات

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

الفرضية الأولى: "تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ، كما أنها تحتاج إلى إطار قانوني وتنظيمي ملائم"، توصلنا من خلال الدراسة النظرية للفصل الأول من الاتفاق مع مضمون هذه الفرضية، وقمنا بإعطاء تعريف لحوكمة الشركات على أنها: " عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة الشركة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى".

وهي بذلك تقوم على ثلاثة ركائز أساسية هي:

- السلوك الأخلاقي، من خلال الالتزام بالأخلاق الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة، الشفافية عند تقييم المعلومات، القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة؛
- الرقابة والمساءلة، ويتم هذا بتفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح الشركة، وجود أطراف رقابية؛
- إدارة المخاطر، من خلال وضع نظام إدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

الفرضية الثانية: والتمثلة في " للمراجعة الداخلية دور في تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة "، قمنا بتعريف المراجعة الداخلية على أنها: " وظيفة مستقلة داخل الشركة، يقوم بها شخص (أشخاص) تابع للشركة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديريّة الشركة قصد مراقبة وتسيير الشركة، والتدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة وأن التنظيمات فعالة والهيكل واضحة ومناسبة، وكذا مساعدة إدارة الشركة في تحقيق أهدافها المسطرة".

وبعد دراستنا للفصل الثاني وتحليلنا للدراسة الميدانية قمنا بإثبات هذه الفرضية، مع تبين أن عمل المراجعة الداخلية يركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- أهلية المراجع الداخلي، وتشمل المستوى التعليمي الذي حصل عليه المراجع الداخلي، سنوات الخبرة، المعرفة بالعمليات والإجراءات، الشهادات المهنية، المستوى التدريب المتحصل عليه بالإضافة للتأهيل المستمر.
- استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، وتتمثل في نوعية ارتباط المراجع الداخلي في التنظيم الإداري، درجة الاستقلال في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله وإيصال النتائج والتقارير، نوعية التفاعل مع الأطراف الأخرى داخل المؤسسة، عدم التحيز في أداء العمل وتجنب تضارب المصالح.
- جودة أداء عمل المراجع الداخلي، وهي تلك الاعتبارات التي تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم عمل المراجع الداخلي، وتشمل الخطة السنوية، طبيعة العمل، التخطيط للمهمة وكيفية تنفيذها وكذا مراقبة ورصد مراحل الانجاز وتقديم الخدمات الاستشارية.

الفرضية الثالثة: والمتعلقة بـ: " اكتسبت المراجعة الداخلية تطورا كبيرا وخاصة فيما يخص المعايير المهنية الخاصة بها والتي أثرت على جودة أدائها، وكذا درجة الاعتماد عليها"، قمنا بأخذ أحدث تعريف للمراجعة الداخلية والصادر عن معهد المراجعين الداخليين والذي ينص على أنها: "نشاط مستقل، موضوعي، تأكيدي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للشركة ولتحسين عملياتها، وهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر،

الرقابة و حوكمة الشركات"، فبعد دراستنا لمحتوى الفصل الثالث وتحليلنا للدراسة الميدانية يمكننا أن نتفق مع مضمون هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة: والمتعلقة بـ: "وجود علاقة ايجابية بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، مع الحاجة للنهوض بهما في الجزائر."، فقد تم إثباتها تبعا للدراسة الميدانية، حيث أن مبادئ حوكمة الشركات مطبقة بنسبة كبيرة في المؤسسة قيد الدراسة، وأن نشاط المراجعة الداخلية يركز على الاستقلالية والموضوعية بالإضافة إلى التأهيل العلمي وجودة أداء العمل، كما أن المراجعة الداخلية تساهم في تطبيق الحوكمة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية، مراجعة إدارة المخاطر، وتفاعلها الجيد مع أطراف حوكمة الشركات.

أهم النتائج

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية -وخصوصا الاتجاهات الحديثة لها-، وكذا محاولة تبيين دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية، ثم قيامنا بالدراسة بمجمع صيدال فرع فرمال (وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة)، من خلال المقابلة مع مدير قسم المراجعة و تحليل الاستبيان الموزع على إطارات الوحدة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تمثل حوكمة الشركات، الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها؛

- الدور الكبير الذي لعبه إصدار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية على بيئة الأعمال، والذي انعكس على أداء المراجعة الداخلية، فبالإضافة إلى الفحص والتقييم والتأكيد أصبحت تقوم بتقييم المخاطر وتقديم الخدمات الاستشارية بما يضيف قيمة للشركة، والتي تؤدي إلى تطبيق حوكمة الشركات؛

- إن أدوات الرقابة داخل الشركة تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، وأصبحت وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في الشركة، وهذا لما تقدمه من مساندة لمجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الإدارة العليا والمراجع الخارجي، وكذا دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراجعتها لإدارة المخاطر.

- إن قوة حوكمة الشركات تؤثر على تطوير إستراتيجية المراجعة، فمن خلال تنفيذ وظيفة الإشراف بشكل فعال وتبني منظور استراتيجي قوي تتأكد فعالية الرقابة وبالتالي ينخفض خطر الرقابة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المراجعة وبالتالي يمكن التأثير في طبيعة وتوقيت ونطاق المراجعة.

- يوجد ارتباط وثيق بين قوة آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالمراجع وبين جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة.

أهم الاقتراحات

من أجل تجسيد الدور الفعلي والحقيقي للمراجعة الداخلية بالشركات الجزائرية، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية فيها، ومن هنا ندرج التوصيات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في تفعيل دور المراجعة الداخلية من خلال تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات، إذ لا بد من:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للشركات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كهيئة مناسبة لذلك؛

- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية -بصفة مستمرة- وهذا فيما يخص حوكمة الشركات ودور المراجعة الداخلية فيها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين؛
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها؛

- فحص وظيفة المراجعة الداخلية من قبل أطراف خارجية - تتوافر لديهم الخبرة اللازمة لذلك- على أقل كل خمس سنوات من أجل ضمان أدائها بمستوى يحقق الرضا لأصحاب المصالح؛

- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، وهذا بتطويرها، وكذا إدراج مقياس المراجعة الداخلية ومقياس حوكمة الشركات - خصوصا للطلبة ذوي تخصص محاسبة ومالية-، بالإضافة إلى مقياس خاص بأخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية؛

- ضرورة إنشاء منظمة مهنية للمرجعة الداخلية تعمل على تنظيم آليات مزاوله المهنة مع إصدار معايير المراجعة الداخلية تتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة أخذا بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية؛

- العمل على تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال التعديل المستمر في مقوماته والالتزام الصارم بالإجراءات المتخذة والمعدلة وفق ما يقتضيه الواقع الجديد؛

- إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين مع إعطاء شهادات معترف بها دوليا تحت اسم "مراجع داخلي معتمد"، بالإضافة إلى حث المراجعين الداخليين للانخراط في معهد المراجعة الداخلية لتبادل واكتساب الخبرات.

آفاق البحث

هناك بعض الجوانب الهامة التي لها صلة بالموضوع والتي نقترحها بأن تكون إشكاليات لمواضيع بحث قادمة مثل:

- مدى مساهمة النظام المحاسبي المالي الجديد في إرساء الشفافية والإفصاح بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية.
- معوقات عمل قسم المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها.
- مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة.

قائمة المراجع

01. نرمين أبو العطاء، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.
02. نبيل حمادي ، التدقيق الخارجي كألية لتطبيق حوكمة الشركات ، دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف 2008.
03. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
04. 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 غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل: جامعة غزة الإسلامية، 2007.
05. أشرف حنا ميخائيل، أهمية دور معايير المراجعة و أطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، المؤتمر العلمي الخامس و أبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية، 8-10 سبتمبر 2005.
06. محمد شريف توفيق، قراءات من الانترنت في حوكمة الشركات، جامعة الزقازيق، 2005.
07. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, The Financial Aspects Of Corporate Governance, London: Burgess Science Press, 1 december 1992.
08. مراد سكاك و فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس – سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.
09. عمر على عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات – دراسة ميدانية - ، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، 2008/2009.

10. عطا الله وراذ خليل ، الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية) ، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.

11- Organisation For Economic Co-Operation And Development, Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective, Paris, 2008.

12. كاترين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمه سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية و الصاعدة و الانتقالية، مجلة حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003.

13. Jan Cattrysse, Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors, Roularta Media Group, [on line], 2005, <Available at www.papers.ssrn.com>, (20/11/2009).

14. خلف عبد الله الوردات ، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، 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.

15. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية 2007.

16. عبد الوهاب نصر على وشحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 / 2007.

17. يمينة سهايلية ، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية إلى حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، 2009-2010.

18. هوام جمعة و آخرون، الشفافية و الإفصاح في إطار حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19/11/2009.

19. زرزار العياشي وشرق سمير، حوكمة الشركات - المفهوم ، الخصائص، الركائز، والأهمية الاقتصادية- الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 9/10 ديسمبر 2007.

20. مركز مشروعات الدولية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات، CIPE، القاهرة، 2004.

21. CIPE, OECD Principles of Corporate Governance, Paris, 2004.

22. عبد الرزاق الشحادة وسمير إبراهيم البرغوثي، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

23. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها، مجلة للبنك الاستثمار القومي، القاهرة، جويلية 2007.

24. زيدان محمد، بريش عبد القادر، الحوكمة في القطاع المصرفي، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد، الجزائر: 2006.

25. مركز المشروعات الدولية الخاصة، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، القاهرة، بدون تاريخ نشر.

26. عماد أحمد الشرع، دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2008.

27. عبد القادر بادن، دور حوكمة الشركات في الحد من الازمات المالية و المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف، 2007/ 2008، ص ص: 27-28.

28. Robert cobbaut, théorie financière, édition economica, paris, 4^{eme} édition, 1997.

29. Frédéric Parrat, Le Gouvernement D'Entereprise, Dunod, Paris, 2003.

30. ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب، الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، المجلة العربية للإدارة، الأردن: 2006.

31. Louis Vours, Actialite Le comite d'audite, In revue Française d'audit Interne, Paris: n° 137, 1997.

32. Le Parent et M. Orange, Le gouvernement d'entreprise dan l'économie Anglo-saxonnes, paris: Les Cahiers Français, № 277.

33. مركز المشروعات الدولية، حوكمة الشركات.. قضايا واتجاهات، العدد الثالث عشر، CIPE، 2008.

34. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تقرير حول حالة تنفيذ برنامج الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء / نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر، نوفمبر 2008.
35. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في 25 مارس 2009، المرسوم التنفيذي رقم 08-156 المؤرخ في 26/05/2008.
36. صابرينا بوهراوه، الجزائر تنضم إلى ركب حوكمة الشركات، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 23، مركز المشروعات الخاصة، جويلية/أوت 2009.
37. Heem. G, Une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne, revue française de gestion, Juin/ Juillet Août 2001, N°143 .
- 38- إدريس عبد السلام اشتيوي، المراجعة معايير و إجراءات "، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الرابعة، 1996.
39. كمال الدين مصطفى الدهراوي و محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة، الدار الجامعية 2001، ص-ص: 233-234.
40. أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
41. خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى 1998.
42. صديقي مسعود، مراجعة نظم المعلومات المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2000.
43. شعباني لطي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004 /2003.
44. فتحي رزقي السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2002.
45. أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية: الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير، عمان، 1990.
46. ألفين أرينز و جيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة محمد محمد عبد القادر الديسطي، مراجعة أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.

47. حازم هاشم الألوسي، الطريق إلى علم المراجعة و التدقيق، الجزء الأول : المراجعة نظريا، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الطبعة الأولى 2003.
48. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى 2006.
49. جربوع محمود يوسف، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
50. مختار رحمانى حكيمه، المراجعة الداخلية في البنوك الأولية مع دراسة حالة بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
51. أحمد حسين على حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
52. Batude .D, L'audit Comptable et Financier, Nathan ,Paris.
53. Robert OBERT, Comptabilité Approfondie et Révision, 2eme édition, DUNOD Edition, paris, 2001.
54. بوتين محمد، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003 .
55. حمدي السقا، أصول المراجعة، الجزء الأول، ابن حيان، دمشق، 1978.
- 56- Benoît Pigé, Audit et Contrôle Interne, 2^e édition, Éditions EMS, France, 2001.
57. محمد السيد سرايا، أصول و قواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
58. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 02 المؤرخة في 12/01/1988 .
- 59-Hamini Allel, Le Contrôle Interne Et L'élaboration Du Bilan Comptable, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2003.
60. Institut français d'audit et contrôle interne, www.ifaci.com
Institute of Internal Auditors IIA, 2004 Code of Ethics and Standards For The Professional Practice of Internal Auditing , available at ;20 /11 /2009 www.theiia.org .

61. أسامة عبد المنعم السيد علي، اثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمة المؤسسية، أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، جوان، 2008.
62. عيادي محمد لمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة مع دراسة حالة المديرية التجارية للمؤسسة الوطنية للتجهيزات الصناعية الدورة " مبيعات - مقبوضات "، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر 2008/2007.
63. فتحي رزقي السوافيري وأحمد عبد المالك محمد، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002-2003.
64. محمود شوقي عطا الله، دراسات متقدمة في المراجعة، مكتبة الشباب، القاهرة 1994.
65. عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
66. محمد سمير الصبان و آخرون، الرقابة و المراجعة الداخلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996.
67. Renard. J, Théorie et pratique de l'audit interne, Organisation, 6eme édition, Paris, 2007.
68. Renard. J, Théorie et pratique de l'audit interne, Organisation, 3eme édition, Paris, 2000.
69. IIA, "New Governance Rules Require Internal Auditing", Ton at the Top, Issue 21, February, 2004.
70. The Institute Of Internal Auditors, Prise de Position de L'IIA Sur Les Ressources De L'Audite Interne. <Available at: www.theiia.org>, (10/11/2009).
71. صفاء أحمد العاني ومحمد 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.
72. The Institute Of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. <Available at: www.theiia.org>, (10/11/2009).

73. أسامة عبد المنعم، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية، دكتوراه فلسفة في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، جوان 2008.

74. 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.

75. جورج دانيال غالي- تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة- الدار الجامعية- الإسكندرية- مصر- 2001.

76. عبد الله علي المنيف وعبد الرحمان إبراهيم الحميد، مهام لجان المراجعة ومعايير اختيار أعضائها: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998.

77. عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، 2008.

78. سلطان عطية صلاح، دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشأة، 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.

79. نعيم دهمش، الحاجة للإبداع المحاسبي لربط العلاقة بين التدقيق الداخلي والحاكمة المؤسسية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، مارس، 2005.

80. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد - إدارات - شركات - بنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

81. Dimitris N Chorafas, Risk Accounting and Risk Management for Accountants, First Edition, Oxford: CIMA Publishing, 2008.

82. مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

83. Spencer Pickett, The Essential Handbook Of Internal Auditing, London: acid-free paper, 2005.

84. على عبد الله شاهين، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين، المؤتمر العالمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، غزة: جامعة غزة الإسلامية، 8-9 ماي 2005.
85. دريد كامل آل شبيب، «مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة»، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
86. طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريبات، جدة، 2003.
87. The Institute Of Risk Management, A Risk Management Standards, London: Airmic Publishing, 2002.
88. Date Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker, project risk management guidance, London: acid-free paper, 2005.
89. The Institute Of Internal Auditors, IIA Position Paper :The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management, USA: January 2009.
90. خالد وهيب الرّاوي، «إدارة المخاطر المالية»، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009.
91. International Organization for Standardization, Risk management - Principles and guidelines on implementation, Switzerland: 2008.
92. زايري بلقاسم وحاكمي بوحفص، مقارنة نظرية الفساد الإداري والمالي وأثره على السياسات والإجراءات، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، 03-04 ديسمبر 2006.
93. طلال بن مسلط الشريف، ظاهرة الفساد الإداري وأثرها على الأجهزة الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، العربية السعودية، 2004.
94. زيدان محمد وقورين حاج قويدر، الفساد الإداري في الدول النامية، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، يومي 03-04 ديسمبر 2006.
95. خميلي فريد وشوكال عبد الكريم، الحوكمة والفساد الإداري والمالي، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 18-19 / 11 / 2009.

96. خباية عبد الله، الحوكمة آلية فعالة للقضاء على الفساد الإقتصادي، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 18-19 / 11 / 2009.

97. تقرير التسيير للمجمع لسنة 2008

98. Rapport annuel 1998,holding Public Chimie Pharmacie , EPE .SPA ,Groupe Industriel SAIDAL .

99. SAIDAL NEWS N° 11 NOV. DEC, Info. Bourse ,2003 P . 4

100. Notice d'information, GROUPE SAIDAL, 01/07/2001

101. تقرير التسيير للمجمع لسنة 2008

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

INTRODUCTION DES NORMES

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA* (ci-après « les Normes ») pour que les auditeurs internes et l'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou l'audit interne de respecter certaines dispositions des Normes, il est nécessaire d'en respecter les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

Si les Normes sont conjointement utilisées avec des dispositions d'autres organes de référence, les communications de l'audit interne peuvent le cas échéant, citer l'utilisation d'autres normes. S'il y a des contradictions entre les Normes et ces autres dispositions, les auditeurs internes et l'audit interne doivent se conformer aux Normes et peuvent respecter les autres dispositions si celles-ci sont plus exigeantes.

Les Normes ont pour objet :

1. de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
2. de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
3. d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
4. de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les Normes sont des principes obligatoires constituées :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel.
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Les Normes utilisent des termes ayant un sens spécifique qui est précisé dans le Glossaire. En particulier les Normes utilisent le mot « must » pour spécifier une exigence impérative et le mot « should » lorsque le respect de la disposition est recommandé sauf si, en faisant preuve de jugement professionnel, des adaptations sont justifiées par les circonstances.

Il est indispensable de prendre en considération les déclarations et les interprétations ainsi que les significations spécifiques du Glossaire pour comprendre et appliquer correctement les Normes.

Les Normes se composent des Normes de Qualification, des Normes de Fonctionnement et des Normes de Mise en Œuvre. Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit. Les Normes de Mise en Œuvre précisent les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance. Elles comportent généralement trois types d'intervenants : (1) la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné – autrement dit le propriétaire du processus, (2) la personne ou le groupe réalisant l'évaluation – l'auditeur interne, et (3) la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation – l'utilisateur.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارة

استبيان لبيان دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية دراسة حالة مجمع "صيدال"

وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة

سيدي

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، فرع محاسبة وتدقيق قسم علوم تجارية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة، وباعتبار الموضوع المختار يتعلق بدراسة دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية، مما يستوجب دراسة حالة تطبيقية على مستوى مجمع صيدال (وحدة الدار البيضاء) .

إن الهدف من هذا الاستبيان هو التعرف على مدى تطبيقكم لمبادئ حوكمة الشركات، وأثر هذه المبادئ على فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في المجمع.

إن مساهمتكم في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان، سوف تمكننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا، والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات، و عدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

2-1 - Situation Financière des Filiales du Groupe détenues à 100%



1- Evolution de l'actif :

U : DA

| Désignation | AU 31/12/2006 | AU 31/12/2007 | AU 31/12/2008 |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| INVESTISSEMENTS | | | |
| Frais Préliminaires | 152 019 538 | 202 688 728 | 133 081 074 |
| Valeurs corporelles | 3 612 842 | 2 808 451 | 2 350 867 |
| Terrains | 360 832 211 | 377 111 615 | 536 018 915 |
| Equipements de production | 4 161 047 018 | 3 981 947 144 | 3 596 790 968 |
| Equipements sociaux | 10 955 400 | 10 976 038 | 14 361 439 |
| Investissements en cours | 78 055 936 | 20 392 055 | 17 807 478 |
| TOTAL | 4 766 522 945 | 4 595 924 031 | 4 300 410 741 |
| STOCKS | | | |
| Marchandises | | | |
| Matières et fournitures | 1 630 891 624 | 1 601 607 486 | 1 719 228 974 |
| Produits semi-finis | 68 774 277 | 103 710 804 | 91 812 934 |
| Produits et travaux en cours | | | |
| Produits finis | 2 328 816 544 | 2 661 952 958 | 3 016 632 760 |
| Stocks à l'Extérieur | 278 720 941 | 169 451 906 | 241 362 221 |
| TOTAL | 4 307 203 386 | 4 536 723 153 | 5 069 036 889 |
| CREANCES | | | |
| Créances d'investissement | 1 147 884 448 | 1 211 454 927 | 1 432 528 148 |
| Créances de stocks | 63 365 270 | 12 003 728 | 36 455 827 |
| Créances sur société apparentée | 84 687 984 | 81 687 984 | 127 801 409 |
| Avances pour compte | 326 400 060 | 263 813 319 | 216 173 026 |
| Avances d'exploitation | 83 880 418 | 98 571 474 | 109 764 691 |
| Créances sur clients | 2 773 783 801 | 3 392 149 005 | 4 529 185 511 |
| Disponibilité | 742 134 273 | 798 086 762 | 1 278 588 463 |
| Comptes débiteurs du passif | 47 138 486 | 24 182 420 | 31 040 019 |
| TOTAL | 5 269 274 740 | 5 881 949 620 | 7 761 537 094 |
| TOTAL ACTIF | 14 343 001 071 | 15 014 596 804 | 17 130 984 723 |

PHANAZOL[®]

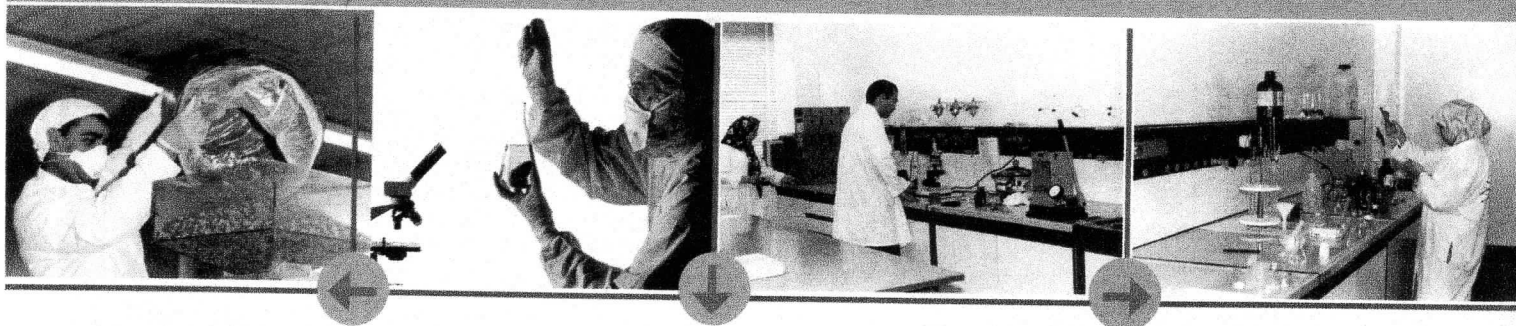
éconazole

2- Evolution du Passif :

U : DA

| Désignation | AU 31/12/2006 | AU 31/12/2007 | AU 31/12/2008 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| FONDS PROPRES | | | |
| CAPITAL SOCIAL | 2 500 000 000 | 2 500 000 000 | 2 500 000 000 |
| Réserves | 2 639 810 634 | 2 965 513 404 | 3 748 155 983 |
| Subventions reçues | 33 620 085 | 27 699 329 | 21 647 668 |
| Ecart de réévaluation | 701 696 904 | 620 193 156 | 538 689 409 |
| Résultat en instance d'affectation | 3 019 848 | 5 887 289 | 13 965 064 |
| Provisions pertes et charges | 28 591 382 | 24 041 846 | 161 947 386 |
| TOTAL | 5 906 738 853 | 6 143 335 024 | 6 984 405 510 |
| DETTES | | | |
| Dettes d'investissements | 2 712 313 428 | 2 612 086 364 | 2 434 280 973 |
| Dettes de stocks | 951 633 609 | 871 763 341 | 1 195 147 227 |
| Détention pour compte | 50 662 563 | 69 780 545 | 84 770 149 |
| Dettes envers Sociétés apparentés | 1 265 637 780 | 1 456 404 135 | 1 540 912 351 |
| Dettes d'exploitation | 861 194 256 | 932 243 711 | 1 525 154 245 |
| Avances commerciales | 155 517 078 | 211 345 164 | 268 315 621 |
| Dettes financières | 1 856 013 559 | 1 839 046 474 | 1 738 106 232 |
| Comptes créditeurs de l'actif | 35 806 112 | 6 442 276 | 13 254 114 |
| TOTAL | 7 888 778 385 | 7 999 112 009 | 8 799 940 912 |
| Résultat de l'exercice | 547 483 833 | 872 149 771 | 1 346 638 302 |
| TOTAL PASSIF | 14 343 001 071 | 15 014 596 804 | 17 130 984 723 |

2-1 - Situation Financière des Filiales du Groupe détenues à 100%



3 - Evolution des Tableaux de Comptes de Résultats :

U : DA

| Désignation | AU 31/12/2006 | AU 31/12/2007 | AU 31/12/2008 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventes de Marchandises | 530 006 984 | 590 795 024 | 155 870 584 |
| Marchandises consommées | 506 791 884 | 548 882 926 | 148 659 050 |
| Marge Brute | 23 215 100 | 41 912 099 | 7 211 534 |
| Production vendue | 6 412 742 620 | 7 144 652 603 | 9 536 901 446 |
| Production stockée | 488 750 165 | 412 475 446 | 168 842 392 |
| Production de l'entreprise pour elle même | 798 081 | 113 620 | |
| Prestation fournies | 279 611 539 | 286 948 659 | 189 714 175 |
| Transfert de charges de Production | 104 122 239 | 111 421 551 | 55 809 219 |
| Mati et four consommées | 2 563 991 619 | 2 598 681 377 | 3 123 157 778 |
| Services | 465 811 312 | 527 226 239 | 614 797 357 |
| Valeur ajoutée | 4 279 436 814 | 4 871 616 363 | 6 220 523 630 |
| Produits divers | 18 226 989 | 31 218 443 | 7 346 679 |
| Transfert de charges d'exploit | 48 687 103 | 57 173 213 | 46 832 548 |
| Frais de personnel | 2 122 146 019 | 2 453 605 931 | 2 975 781 452 |
| Impôts et taxes | 175 465 035 | 218 060 563 | 252 531 819 |
| Frais financiers | 223 700 807 | 205 807 857 | 253 411 913 |
| Frais divers | 68 183 351 | 86 053 843 | 87 121 357 |
| Dota aux amortissements et de prov. | 537 190 191 | 584 486 230 | 698 977 634 |
| Résultat d'exploitation | 1 219 665 503 | 1 411 993 594 | 2 006 878 681 |
| PRODUITS HORS EXPLOITATION | 406 081 107 | 564 705 157 | 840 603 221 |
| CHARGES HORS EXPLOITATION | 786 069 216 | 734 096 371 | 1 045 139 758 |
| Résultat hors exploitation | -379 988 108 | -169 391 214 | -204 536 538 |
| Résultat brut de l'exercice | 839 677 395 | 1 242 602 380 | 1 802 342 143 |
| Marge sur stock produits finis | 64 509 692 | 78 843 035 | 16 453 115 |
| impôts sur le bénéfice | 227 683 870 | 291 609 574 | 439 250 727 |
| Résultat de l'exercice | 547 483 833 | 872 149 771 | 1 346 638 302 |
| Cash flow | 1 084 674 024 | 1 456 636 001 | 2 045 615 936 |