

المهمة الرابعة

(نقد أهداف الدراسة -فرضيات الدراسة -مصطلحات ومفاهيم الدراسة)

- **العنوان:** الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
- **المؤلف الرئيسي:** الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
- **كتاب آخرون:** إبراهيم، الهادي آدم محمد (مشرف)
- **التاريخ الميلادي:** ٢٠٢٠
- **موقع:** الخرطوم
- **الصفحات:** ٢٤٤-١
- **رقم MD:** ١١٣٧٧٨٧
- **اللغة:** عربي
- **الدرجة العلمية:** رسائل جامعية - رسالة دكتوراه
- **الجامعة:** جامعة النيلين
- **الكلية:** كلية الدراسات العليا
- **الدولة:** السودان
- **مواضيع:** القطاع المصرفي المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
- **رابط:** <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

وسوف يتم نقد هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- هل تم تحديد الأهداف بكل دقة، أم كان هناك لبس وغموض؟
- ٢- هل كانت الأهداف مرتبة ومتسقة مع باقي الإجراءات البحثية؟
- ٣- هل كانت الأهداف قابلة للقياس؟
- ٤- هل تتماشى الأهداف مع مشكلة الدراسة؟ يجب أن ترتبط الأهداف بشكل مباشر بالمشكلة المطروحة وتوضح كيف تسعى الدراسة إلى معالجتها.
- ٥- هل تمت صياغة الفرضيات بأسلوب دقيق وواضح دون لبس وتتماشى مع جميع أجزاء الدراسة؟
- ٦- هل تم تحديد المتغيرات البحثية المستقلة والتابعة بدقة؟
- ٧- هل جاء تعريف مصطلحات أو مفاهيم الدراسة بالدقة المطلوبة من الجانب العلمي، وبما يسير في نفس اتجاهات البحث، أم حدث غير ذلك؟

١ - هل تم تحديد الأهداف بكل دقة، أم كان هناك لبس وغموض؟

عند تقييم دقة تحديد الأهداف في هذه الدراسة، يمكن ملاحظة النقاط التالية:

وضوح الأهداف:

الأهداف بشكل عام تم تحديدها بعبارات واضحة ومباشرة، مثل دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي. ومع ذلك، قد تكون بعض الأهداف واسعة النطاق، مما قد يسبب بعض الغموض في كيفية قياس تحقيقها. على سبيل المثال، "تحسين الأداء المالي" أو "إضافة قيمة اقتصادية" يمكن أن تكون مفاهيم عامة إذا لم يتم تحديد معايير أو مؤشرات قياس واضحة لهذه التحسينات.

الدقة والتحديد:

الدراسة حددت الأهداف المتعلقة بجوانب متعددة من الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية، لكن هناك حاجة أكبر لتعميق الدقة في صياغة الأهداف. على سبيل المثال، يمكن شرح كيف سيتم قياس العلاقة بين الدور الحوكمي وتحسين الأداء المالي باستخدام أدوات بحثية أو مؤشرات محددة.

الاتساق مع باقي الإجراءات البحثية:

الأهداف تبدو منسجمة مع التساؤلات البحثية والفرضيات الموضوعة. فهي تغطي نفس المحاور الثلاثة الرئيسية: إدارة المخاطر، الدور الحوكمي، وإضافة القيمة الاقتصادية. هذا الاتساق يعزز من قوة الدراسة وترابطها.

قابلية الأهداف للقياس:

بعض الأهداف تفتقر إلى تعريف دقيق لكيفية قياس نجاحها. على سبيل المثال، "ترشيد القرارات" يحتاج إلى تعريف محدد للقرارات المعنية وكيفية تقييم درجة الرشادة.

الارتباط بمشكلة الدراسة:

الأهداف تتماشى إلى حد كبير مع مشكلة الدراسة وتسعى لمعالجتها من خلال الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية، مما يعكس ارتباطاً واضحاً بين المشكلة والأهداف.

الأهداف تم تحديدها بشكل جيد على المستوى النظري، ولكن لتحسين الدقة والفعالية، يُنصح بإضافة معايير قياس محددة ومؤشرات تساعد على تطبيق الأهداف في الجانب العملي والميداني. هذا يجعل الأهداف قابلة للتنفيذ والتحليل بشكل أوضح.

٢- هل كانت الأهداف مرتبة ومتسقة مع باقي الإجراءات البحثية؟

الأهداف مرتبة ومتسقة بشكل جيد مع باقي الإجراءات البحثية، مما يدعم وضوح الدراسة وترابطها. ومع ذلك، من المفيد التأكد من أن جميع الأهداف يمكن قياسها وتحقيقها من خلال الأدوات البحثية المحددة لضمان شمولية التطبيق الميداني. ولتقييم ترتيب الأهداف واتساقها مع باقي الإجراءات البحثية، يمكن النظر إلى النقاط التالية:

ترتيب الأهداف:

الأهداف الواردة في الدراسة تبدو مرتبة بشكل منطقي ومنهجي. فهي تبدأ بعلاقات بين الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية (إدارة المخاطر، الدور الحوكمي، إضافة القيمة الاقتصادية) والأداء المالي، ثم تنتقل إلى تأثير هذه الأنشطة على ترشيد القرارات. هذا التدرج يُظهر تنظيماً ينعكس إيجابياً على التسلسل المنطقي للدراسة.

اتساق الأهداف مع الإجراءات البحثية:

الأهداف تتماشى بشكل جيد مع مشكلة الدراسة والفرضيات، حيث تناولت جميع النقاط المحورية التي تهدف الدراسة إلى معالجتها. كما أنها تتسق مع أدوات جمع البيانات (مثل الاستبيان)، مما يعزز من إمكانية التحقق من مدى تحقيق هذه الأهداف في الجانب الميداني.

شمولية الأهداف:

الأهداف تغطي جميع المحاور الرئيسية للدراسة، مما يعكس شمولية وترابطاً بين مختلف أجزاء البحث. ومع ذلك، يجب التأكد من أن جميع الأهداف يمكن الوصول إليها عملياً من خلال المنهجية الميدانية المحددة.

العلاقة بين الأهداف وهيكل الدراسة:

تقسيم فصول الدراسة يبدو أنه يعكس الأهداف بشكل واضح، حيث يتم تناول كل هدف ضمن فصل أو مبحث محدد. هذا يضمن أن الأهداف ليست فقط واضحة ولكن أيضاً متسقة مع هيكل البحث.

٣- هل كانت الأهداف قابلة للقياس؟

لتقييم قابلية قياس الأهداف في الدراسة، يمكن النظر إلى النقاط التالية:

وضوح القابلية للقياس:

بعض الأهداف في الدراسة تبدو عامة وتحتاج إلى تعزيز القابلية للقياس. على سبيل المثال، هدف مثل "تحسين الأداء المالي" يحتاج إلى توضيح كيف سيتم قياس هذا

التحسين. هل سيتم ذلك باستخدام مؤشرات مالية محددة مثل العائد على الاستثمار (ROI) أو نسبة الربحية؟ أم من خلال معايير تقييم أداء المصارف؟

وجود مؤشرات قياس واضحة:

لم يتم ذكر مؤشرات قياس محددة للأهداف في النص المقدم. يجب تضمين أدوات أو معايير قياسية للتحقق من مدى تحقيق كل هدف. هذا يعزز من إمكانية تحليل النتائج بشكل كمي أو نوعي.

ترجمة الأهداف إلى أدوات بحثية:

على الرغم من أن الأهداف مرتبطة بمشكلة الدراسة، إلا أن القابلية لقياسها تعتمد على تصميم أدوات جمع البيانات. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو "دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي"، فمن الضروري أن يتضمن الاستبيان أو أدوات البحث أسئلة تفصيلية تغطي هذا الهدف.

التماشي مع الجانب الميداني:

القابلية للقياس ترتبط أيضاً بملاءمة الأهداف لبيئة الدراسة الميدانية. على سبيل المثال، إذا تم تصميم الاستبيان لدراسة تأثير "إضافة قيمة اقتصادية"، فيجب أن تتوفر أسئلة تعكس كيف تُقاس هذه القيمة من قبل المشاركين في المصارف السودانية.

هناك حاجة لتوضيح كيفية قياس الأهداف بشكل عملي ومحدد. يمكن تعزيز ذلك بإضافة مؤشرات واضحة ومحددة لكل هدف تُسهم في ترجمة الأفكار النظرية إلى نتائج ميدانية قابلة للتحليل. هذا يجعل الأهداف أكثر دقة وإفادة في تقديم استنتاجات علمية قوية.

٤- هل تتماشى الأهداف مع مشكلة الدراسة؟ يجب أن ترتبط الأهداف بشكل مباشر بالمشكلة المطروحة وتوضح كيف تسعى الدراسة إلى معالجتها.

عند مراجعة الأهداف وعلاقتها بمشكلة الدراسة، نجد أن هناك توافقاً جيداً إلى حد كبير، ولكن مع بعض الملاحظات التي يمكن أن تُثري التحليل:

التماشي مع مشكلة الدراسة:

الأهداف تعكس بوضوح نية الباحث في معالجة المشكلة المحورية التي تم طرحها، وهي تأثير التطورات المعاصرة على المراجعة الداخلية التقليدية والحاجة إلى تبني أنشطة حديثة للتكيف مع المتغيرات. على سبيل المثال، الأهداف المتعلقة بـ:

- إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي.
- الدور الحوكمي ودوره في تحسين الأداء المالي وترشيد القرارات.
- إضافة القيمة الاقتصادية كمحور لتحسين الكفاءة المالية.

كلها تدعم بشكل واضح معالجة الجوانب المختلفة لمشكلة الدراسة.

وضوح الرابط بين الأهداف والمشكلة:

الأهداف ترتبط مباشرة بالتساؤلات والفرضيات التي تم وضعها، مما يعكس انسجاماً في هيكلية البحث. مثلاً:

- الأسئلة البحثية مثل "ما العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي؟" تجد صدقاً واضحاً في الأهداف البحثية.
- الأهداف تُركز على النقاط الأساسية للمشكلة، مثل الكفاءة المالية وإدارة المخاطر، وهذا يعزز من تكامل الدراسة.

الأهداف تتماشى بشكل جيد مع مشكلة الدراسة، وهي مترابطة مع التساؤلات والفرضيات البحثية. ومع ذلك، يمكن تحسين هذا التماسك من خلال إضافة مزيد من التفاصيل حول كيفية تنفيذ هذه الأهداف عملياً، بما يضمن معالجة جميع أبعاد المشكلة بطريقة شمولية.

5- هل تمت صياغة الفرضيات بأسلوب دقيق وواضح دون لبس وتتماشى مع جميع

أجزاء الدراسة؟

عند تقييم صياغة الفرضيات في الدراسة، يمكن ملاحظة النقاط التالية:

الدقة والوضوح في الصياغة:

- الفرضيات تبدو صياغتها واضحة ومباشرة دون تعقيد. تم التعبير عنها بلغة علمية ومركزة، مثل "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية".
- الصياغة تبرز العلاقة بين المتغيرات بطريقة سهلة الفهم، مما يجعلها خالية من الغموض.

الاتساق مع جميع أجزاء الدراسة:

- الفرضيات متسقة مع الأهداف والتساؤلات البحثية، فهي تعكس بوضوح المحاور التي تسعى الدراسة إلى معالجتها "إدارة المخاطر، الدور الحوكمي، وإضافة القيمة الاقتصادية".
- يتم تناول كل فرضية في سياق الإطار النظري والمنهجي، مما يعزز ترابط الدراسة.

تحديد المتغيرات البحثية:

- الفرضيات تُظهر علاقة واضحة بين المتغيرات المستقلة (مثل إدارة المخاطر والدور الحوكمي وإضافة القيمة الاقتصادية) (والمتمغيرات التابعة) (مثل تحسين الأداء المالي وترشيد القرارات).
- هذا التحديد الدقيق للمتغيرات يسهل عملية الاختبار الميداني وتحليل النتائج.

ملاءمة الصياغة مع المنهجية:

- الفرضيات تم تصميمها بحيث يمكن اختبارها باستخدام المنهج الوصفي والإجراءات الميدانية، مما يجعلها قابلة للتحقق علمياً.
- الفرضيات تتماشى مع أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان، حيث من الواضح أن الاستبيانات يمكن أن تحتوي على أسئلة تقيس هذه العلاقات بوضوح.

تمت صياغة الفرضيات بأسلوب دقيق وواضح، وتتماشى مع جميع أجزاء الدراسة. ومع ذلك، لتعزيز قوة الفرضيات، يُنصح بالتركيز أكثر على الجوانب التطبيقية والعملية لها، لضمان تقديم نتائج قابلة للتنفيذ داخل بيئة المصارف السودانية.

٦- هل تم تحديد المتغيرات البحثية المستقلة والتابعة بدقة؟

بالنسبة لتحديد المتغيرات البحثية المستقلة والتابعة في هذه الدراسة، يبدو أن هناك جهداً واضحاً في صياغتها وربطها بأهداف البحث، لكن دعونا نحلل هذا العنصر بشكل أكثر تفصيلاً:

تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة:

- **المتغيرات المستقلة:** الدراسة حددت بوضوح أن الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية هي المتغيرات المستقلة، وتشمل:
 - إدارة المخاطر.
 - الدور الحوكمي.
 - إضافة القيمة الاقتصادية. هذه المتغيرات تمثل المحاور الرئيسية التي تسعى الدراسة لفحص تأثيرها.
- **المتغيرات التابعة:** المتغيرات التابعة تمثلت في:
 - تحسين كفاءة الأداء المالي.
 - ترشيد القرارات في المصارف السودانية. هذه المتغيرات تتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها البحثية.

الدقة في تحديد المتغيرات:

- **الدقة النظرية:** تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الأنشطة الحديثة) والتابعة (الأداء المالي وترشيد القرارات) كان واضحاً في صياغة الفرضيات. هذه الدقة تضمن انسجاماً بين الإطار النظري ومجال التطبيق.
- **الوضوح الميداني:** هناك حاجة لتعزيز تحديد المتغيرات من خلال شرح كيفية قياسها عملياً. على سبيل المثال:
 - كيف يتم قياس "إدارة المخاطر" كمفهوم؟ هل يتم ذلك من خلال تحليل السياسات الداخلية في المصارف؟
 - ما هي المؤشرات المستخدمة لتقييم "تحسين الأداء المالي"؟ هل يتم استخدام نسب مالية محددة مثل نسبة الربحية أو العائد على الأصول؟

قوة الربط بين المتغيرات:

- العلاقة بين المتغيرات تم توضيحها بشكل جيد في الفرضيات، حيث ركزت كل فرضية على نوع معين من العلاقة، مثل أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي أو القرارات.
- مع ذلك، يمكن تعزيز التحليل بتوضيح الأبعاد المتعددة لكل متغير. على سبيل المثال، "إضافة القيمة الاقتصادية" يمكن أن تشمل أبعاداً مثل تقليل التكاليف أو تحسين الكفاءة التشغيلية.

و يمكن القول بأنه تم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة بدقة من الناحية النظرية، وهي متسقة مع أهداف الدراسة وفرضياتها. ومع ذلك، لضمان وضوح أكبر في التحليل الميداني، يُنصح بتعزيز التعريفات التشغيلية لهذه المتغيرات وتحديد المؤشرات المستخدمة لقياسها. هذا يضمن انسجاماً بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

٧- هل جاء تعريف مصطلحات أو مفاهيم الدراسة بالدقة المطلوبة من الجانب

العلمي، وبما يسير في نفس اتجاهات البحث، أم حدث غير ذلك؟

عند تقييم مدى دقة تعريف المصطلحات والمفاهيم في الدراسة ومدى توافقها مع الاتجاه العلمي والبحثي، يمكن مناقشة النقاط التالية بالتفصيل:

الدقة العلمية في تعريف المصطلحات:

- يبدو أن المصطلحات الرئيسية مثل "إدارة المخاطر"، "الدور الحوكمي"، و"إضافة القيمة الاقتصادية" تم استخدامها بشكل مباشر ضمن سياق البحث. ومع ذلك، لضمان الدقة العلمية، كان من الأفضل أن تكون التعريفات مدعومة بمراجع علمية واضحة أو استناداً إلى أدبيات محاسبية أو مالية موثوقة.
- بعض المصطلحات تحمل معاني واسعة ومتعددة الأبعاد (مثل "تحسين الأداء المالي")، وبالتالي، من المهم أن يتم توفير تعريف محدد يوضح البعد أو الجانب الذي يركز عليه البحث.

انسجام التعريفات مع اتجاهات البحث:

- التعريفات تتماشى إلى حد كبير مع موضوع الدراسة. فعلى سبيل المثال:
 - "إدارة المخاطر" تتناسب مع التطورات الحديثة في المراجعة الداخلية ودورها في الحد من المخاطر المصرفية.
 - "الدور الحوكمي" يظهر كجزء أساسي من الأنشطة الحديثة التي تهدف لتعزيز الشفافية والكفاءة في العمليات المصرفية.
 - "إضافة القيمة الاقتصادية" تمت الإشارة إليها كإسهام إيجابي يربط بين المراجعة الداخلية والقرارات المالية.

ومع ذلك، كان من الممكن توضيح الروابط بشكل أكبر بين هذه المفاهيم والإطار التطبيقي داخل المصارف السودانية لتأكيد انسجامها مع البيئة المحلية.

وضوح المصطلحات ومدى ارتباطها بالبحث:

- معظم المصطلحات المستخدمة تبدو ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، ولكن بعض المصطلحات العامة مثل "ترشيد القرارات" و"تحسين الأداء المالي" يمكن أن تستفيد من تعريفات عملية أكثر دقة. على سبيل المثال:
 - "ترشيد القرارات" يحتاج إلى تحديد ما إذا كان المقصود به تحسين اتخاذ القرارات التمويلية فقط أم يشمل جميع الأنواع.
 - "تحسين الأداء المالي" قد يحتاج إلى مؤشرات محددة، مثل ارتفاع نسبة الأرباح أو تقليل النفقات.

تمت صياغة تعريفات المصطلحات بشكل عام بما يتماشى مع اتجاه البحث، ولكن كان من الممكن تعزيز الدقة العلمية والتطبيقية من خلال استخدام تعريفات أكثر تفصيلاً ودعمًا بمرجعيات علمية. كما أن توفير تعريفات تشغيلية لكل مفهوم مرتبط بنتائج البحث الميداني سيساعد في توضيح النتائج وتعزيز قيمة الدراسة.

انتهى،،،

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>



جامعة النيلين
كلية الدراسات العليا

الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي
وترشيد القرارات

(دراسة ميدانية علي عينة من المصارف السودانية)

**Modern Activities of Internal Auditing and their Role in the Improvement of
Financial Performance Efficiency and Rationalization of Decisions**

(Field Study on a Sample of Sudanese Banks)

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة

إعداد الطالب:

مصطفى محمد أحمد محجوب الشيخ

إشراف البروفيسور:

الهادي آدم محمد إبراهيم

1442هـ - 2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى :

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2)
 أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ
 يَعْلَمْ (5)

صدق الله العظيم

سورة العلق- الآيات (1-5)

الإهداء

أهدي هذا العمل:

،،إلي الوالدة الغالية،،،

ألحان لحاقي التي كانت بعطفها ومثابرتها علي رعايتي إناء الليل وأطراف النهار قيثاره تعزف بالركب علماً ومعرفة

،،إلي والدي الغالي،،،

الذي هو مثال للأبوة الأخوة والصداقة الذي كان ومازال نعم العطف

حفظهما الله

،،إلى إخوتي،،،

وهم سندي وملاذي الآمن

إلى كل الأصدقاء وكل من قدم لي يد العون من قريب ومن بعيد

إلى كل طالب علم يبتغي به وجه الله

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي المبعوث رحمة للعالمين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلي
اله وصحبه أجمعين وبعد ،،،،

أولاً : وقبل كل شي أتوجه بعظيم الشكر وببليغ الحمد لله رب العالمين عظيم الشكر أن وفقني في انجاز هذا
العمل المتواضع، وأسأله عز وجل أن يكون هذا العمل خالص لوجه تعالى .

كما أتقدم بالشكر لجامعة النيلين التي منحتني الفرصة لعمل هذه الدراسة ، ثم كلية الدراسات العليا وأيضاً
كلية التجارة.

كما يطيب لي أن أتقدم بأعظم عبارات الشكر والتقديرإلى من دعمني ووجهني في انجاز هذا العمل وساهم في
إثراء معلوماتي .

البروفسيور / الهادي آدم محمد إبراهيم جعل الله عمله هذا في ميزان حسناته .

والشكر موصول لمدراء المراجعة الداخلية ونواب المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين والمحاسبين ببنك أم
درمان الوطني وبنك فيصل الإسلامي وبنك الادخار وبنك النيل وأسرة مكتبة جامعة النيلين ومكتبة جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا ومكتبة المعهد العالي للدراسات المالية والمصرفية ومجلة كلية التجارة ومجلة كلية الدراسات العليا.

كما أتقدم بالشكر الكبير إلي الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة وشكري موصول للأساتذة الذين قاموا بتحكيم

الاستبانه كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر للإخوة أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة النيلين .

المستخلص

تناولت الدراسة الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات. حيث تتمثل مشكلة الدراسة في أن هنالك تطور معاصر للأنشطة الاقتصادية والمالية أثرت علي كفاءة المراجعة الداخلية التقليدية مما استدعى التحول الي اتجاهات حديثة للمراجعة الداخلية لمقابلة المتغيرات العلمية والتكنولوجية والسياسات المالية والأقتصادية للدولة و يتطلب ادارة مخاطر فعالة للتصدي للمخاطر المصرفية قبل حدوثها وتمليك المعلومة لمتخذ القرار، وأيضاً يتطلب مشاركة الدائنين والمقرضين لتعزيز المساءلة وتقويم الأداء للادارة العليا، والتكامل بين المصارف والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والاجتماعية السائدة، التغيير في السياسات المالية والمحاسبية يؤثر علي كفاءة المالي للمصارف بفرض ترشيد عملية اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية والتشغيلية الرشيدة ، هدفت الدراسة الي دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية وأيضاً بيان العلاقة بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية. والتعرف علي العلاقة بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، عرض العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية،- التعرف علي العلاقة بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، عرض العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية، عكس العلاقة بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية، توضيح العلاقة بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي لتحليل الدراسات السابقة وتتبع الظاهرة تاريخياً والمنهج الاستقرائي لتكوين الإطار النظري والمنهج الاستنباطي لصياغة المشكلة ولاستقامة فرضيات البحث والمنهج الوصفي للجانب الميداني ، إختبرت الدراسة الفرضيات الآتية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية ،هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث لنشاط حديث للمراجعة الداخلية . توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية، أوصت الدراسة بتفعيل الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية (إضافة قيمة اقتصادية، الدور التوكيدي، الخدمات الاستشارية) لما لها دور فعال في تقييم الأداء المالي وعلى إدارات المصارف عمل إدارة منفصل لمجابهة المخاطر والسلامة المصرفية وأيضاً تفعيل الدور الحوكمي في المصارف السودانية لزيادة الثقة وحفظ الحقوق.

Abstract

This research investigated the modern activities of internal auditing and their role in the improvement of financial performance efficiency and rationalization of decisions. The research problem is represented in the fact that the current development in the economic and financial activities has affected the efficiency of traditional internal auditing, which has required the transformation to the modern trends of internal auditing in order to face such developments. Since internal auditing is deemed as the basis on which the financial performance of banks is evaluated, with a view to rationalizing the process of making rational financing and investment and operational decisions, but the traditional auditing has fallen short to acquire such a position. The research aimed to identify the correlation between the risk management as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. The research also aimed to identify the correlation between the corporate governance-based role as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. The research aimed as well, to identify the correlation between the addition of an economic value as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. The research used the historical approach to analyze and trace the phenomenon in historical terms, the inductive approach to test the hypotheses, the deductive approach to determine the research problem and set the hypotheses and the analytical descriptive approach to form the intellectual framework of the field study. To achieve the research objectives, the following research hypotheses have been tested: There is a correlation that is statistically significant between the risk management as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. There is a correlation that is statistically significant between the corporate governance-based role as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. There is a correlation that is statistically significant between the addition of an economic value as a modern activity of internal auditing and the improvement of financial performance in the Sudanese banks. Based on this account, the research has reached a number of findings, the most significant of which, are the following: the research findings have proved the effective role of risk management as a modern activity of internal auditing in the improvement of financial performance of a sample of Sudanese banks in research question. It is proved that corporate governance as a modern activity of internal auditing has an effective role in the improvement of financial performance of a sample of Sudanese banks in research question. The research findings have also proved that the addition

of an economic value as a modern activity of internal auditing has an effective role in the rationalization of the decisions of a sample of Sudanese banks in research question.

The research concluded with a set of recommendations, including the following: the research recommended having more attention to activate the modern activities of internal auditing namely, (addition of economic value and assurance role of advice services) for their effective role in the financial performance evaluation. The managements of banks should establish a special administrative unit to combat risk and guarantee the banking integrity and activate the corporate governance-based role in the Sudanese banks in order to increase the confidence and maintain the rights.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
و	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
1	المقدمة
2	أولاً: الإطار المنهجي
9	ثانياً: الدراسات السابقة
31	الفصل الأول: الإطار المنهجي للمراجعة الداخلية
32	المبحث الأول: نشأة مفهوم وأهداف وأهمية المراجعة الداخلية.
57	المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات ومعايير المراجعة ونشاط المراجعة.
81	المبحث الثالث: مجال عمل المراجعة الداخلية وعلاقتها بالجودة الشاملة .
87	الفصل الثاني: الإطار المنهجي للأنشطة الحديثة للمراجعة
88	المبحث الأول: مفهوم وأنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر .
113	المبحث الثاني: التطور التاريخي ودوافع ظهور حوكمة الشركات ومفهومها والأطراف المعنية بتطبيقها.
139	المبحث الثالث: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة والدور الاستشاري و الدور التوكيدي
170	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للأداء المالي وترشيد القرارات
171	المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه وأسس قياسه.
199	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي في المصارف .
225	المبحث الثالث: مفهوم وأهمية وأساليب اتخاذ القرارات.

251	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
252	المبحث الأول:نبذة تعريفية عن :نبذة تعريفية عن المصارف السودانية
260	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
264	المبحث الثالث تحليل البيانات إختبار الفرضيات
296	الخاتمة
297	أولاً: النتائج
299	ثانياً: التوصيات
300	قائمة المصادر والمراجع
33	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
99	طرق الإدارة لمواجهة المخاطر	(1/1/2)
127	أهداف حوكمة الشركات	(4/2/2)
263	معامل المصادقية ألفا كرنباخ والثبات لعبارات الاستبانة	(1/2/4)
264	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/3/4)
265	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي	(2/3/4)
266	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/3/4)
267	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	(4/3/4)
268	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(5/3/4)
269	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الاولى	(6/3/4)
271	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الاولى	(7/3/4)
272	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى	(8/3/4)
273	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية	(9/3/4)
275	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية	(10/3/4)
276	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية	(11/3/4)
277	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة	(12/3/4)
279	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة	(13/3/4)
280	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة	(14/3/4)
271	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة	(15/3/4)
283	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة	(16/3/4)
274	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الرابعة	(17/3/4)
285	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة	(18/3/4)
287	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة	(19/3/4)
288	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الخامسة	(20/3/4)
289	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة	(21/3/4)
291	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة	(22/3/4)
292	اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية السادسة	(23/3/4)
293	ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة	(24/3/4)

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1/3/1)	أهمية لجنة المراجعة	92
(2/1/2)	المراحل المتتابعة لإدارة المخاطر	100
(3/1/2)	تطور توجهات ومسئوليات المراجعة الداخلية	111
(1/2/2)	جوانب الخلل لدى الشركات	116
(2/2/2)	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	123
(3/2/2)	أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات	124
(5/2/2)	خصائص حوكمة الشركات	129
(6/2/2)	ركائز حوكمة الشركات	132
(7/2/2)	محددات الحوكمة الداخلية والخارجية	136
(1/1/3)	الإطار العام للنسب المالية	198
(1/2/3)	فجوة الأداء	199
(2/2/3)	الوظيفة المالية	218
(3/2/3)	قوانين سوق الأصول المالية	222
(1/3/3)	مستويات القرارات وتأثير المراجعة عليهم	227
(2/3/3)	وضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	246
(1/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	264
(2/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي	265
(3/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	266
(4/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	267
(5/3/4)	الرسم البياني لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	268

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	الإستبانة	339
(2)	محكمو الإستبانة	347

المقدمة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي:

تمهيد:

بعد الأزمة المالية العالمية وانهيار كبرى الشركات والمؤسسات العالمية أصبح للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة من قبل المستفيدين، خاصة أن دورها لم يقتصر على مراجعة القوائم والعمليات المالية، حيث توسع المفهوم والأهداف ليشمل المداخل الحديثة ولتحقيق تلك الأهداف للمراجعة الداخلية وممارسة دورها بصورة سليمة وفعالة أصدرت الجمعيات المختصة جملة من الشروط والضوابط التي يجب توافرها في إدارة المراجعة الداخلية والتي تتعلق بالنواحي التنظيمية والوظيفية والبشرية، أي البيئة الضرورية للعمل وتطور دورها في الاهتمام بإدارة

المخاطر ومن خلال التأكيد على مخاطر الشركة لتدار بفعالية والتحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر كما تقدم بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك العاملين وبالتالي التقليل من الفساد المالي والإداري وذلك عن طريق قدرتها على المساءلة وجميع الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة المنشأة من خلال خفض التكاليف واكتشاف وضع الغش وفحص وتقييم الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها ومساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها وخاصة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتطورة والوسائل الحديثة.

لتعزيز كفاءة وفعالية أداء المنشآت كمطلب أساسي من متطلبات تقييم المنشآت وهو أمر يستدعي المراجعة المستمرة وقياس مستوى الأداء باستخدام منهجية علمية تحدد نقاط الضعف والقوة لوضع الإجراءات المناسبة من أجل العمل على الارتقاء بمستوى كفاءة أداء ذلك الخدمات لضمان تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة بتطوير كفاءة القطاعات والمؤسسات وتحسين بيئة الاستثمار من خلال مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار من خلال مراحله المختلفة التي تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي إلى مرحلة المتابعة والتقييم وككل الوظائف فأن وظيفة المراجعة الداخلية ورغم العوائق إلا أنها يستفاد منها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الرشيدة.

وفي إطار ذلك يقوم الباحث بدراسة أثر الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات في المصارف السودانية

المشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن هنالك تطور معاصر للأنشطة الاقتصادية والمالية أثرت علي كفاءة المراجعة الداخلية التقليدية مما استدعى التحول الي اتجاهات حديثة للمراجعة الداخلية لمقابلة المتغيرات العلمية والتكنولوجية والسياسات المالية والاقتصادية للدولة لتقييم كفاءة الأداء المالي للمصارف و يتطلب ادارة مخاطر فعالة للتصدي للمخاطر المصرفية قبل حدوثها وتمليك المعلومة لمتخذ القرار بفرض ترشيد عملية اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية والتشغيلية الرشيدة .ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين كفاءة الأداء المالي في المصارف السودانية ؟
2. هل يؤثر الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية ؟
3. ما أثر إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية؟
4. ما العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية؟
5. هل يؤثر الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية؟
6. ما أثر إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بعدين أساسيين هما:

1- الأهمية العلمية:

أهمية موضوع الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في الفكر المحاسبي والسعي المستمر من قبل الباحثين الأكاديميين إلى تطوير أساليب المراجعة.

2- الأهمية العملية:

يحاول هذا البحث التعرف على انعكاسات تطبيق الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات.

أهداف البحث:

- 1- دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.
- 2- بيان العلاقة بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.
- 3- التعرف علي العلاقة بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.
- 4- عرض العلاقة بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.
- 5- عكس العلاقة بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.
- 6- توضيح العلاقة بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

فرضيات البحث:

اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة قيمة اقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وتحسين الأداء المالي في المصارف السودانية.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

الفرضية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة الاقتصادية كنشاط حديث للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في المصارف السودانية.

منهج البحث:

المنهج التاريخي: لتحليل الدراسات السابقة وتتبع الظاهرة تاريخياً.

المنهج الاستقرائي: لتكوين الإطار النظري.

المنهج الاستنباطي: لصياغة المشكلة ولإستقامة فرضيات البحث.

المنهج الوصفي: للجانب الميداني .

حدود البحث:

الحدود المكانية: الخرطوم

الحدود الزمانية: 2020م

الحدود الموضوعية: تتمثل في الأطار المفاهيمي إدارة المخاطر – الدور الحوكمي – إضافة قيمة اقتصادية – الأداء المالي للمصارف - ترشيد القرارات.

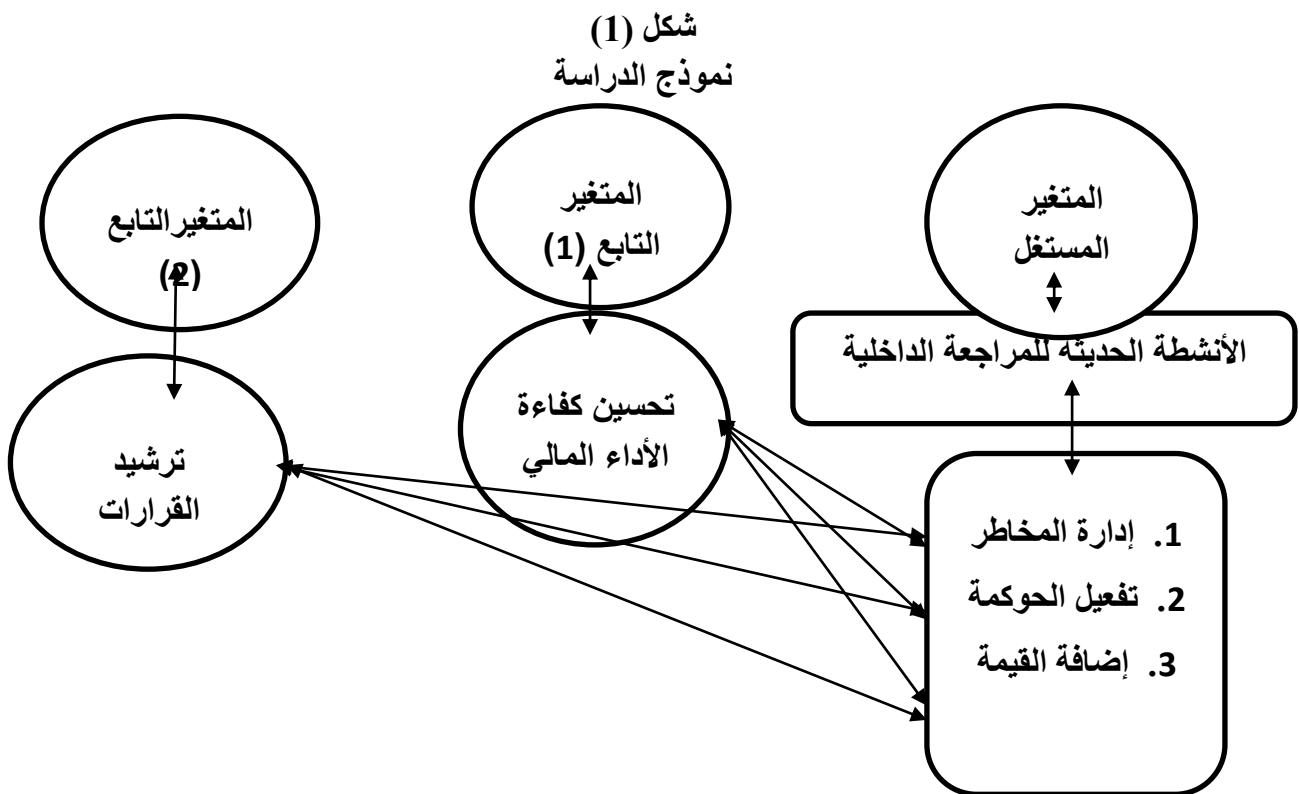
الحدود البشرية: تتمثل في : مدراء المراجعة الداخلية ونواب مدراء المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين والمحاسبين بالمصارف السودانية.

أدوات جمع البيانات:

مصادر أولية: الاستبيان.

مصادر ثانوية: المراجع والكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية ومواقع الإنترنت.

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث 2020م

هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، حيث اشتملت المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة. تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للمراجعة الداخلية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهداف وأهمية المراجعة الداخلية ، والمبحث الثاني: المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات ومعايير المراجعة ونشاط المراجعة، والمبحث الثالث: مجال عمل المراجعة الداخلية. وتناول الفصل الثاني الإطار المنهجي للأنشطة الحديثة للمراجعة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم وأنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر، والمبحث الثاني: التطور التاريخي ودوافع ظهور حوكمة الشركات ومفهومها والأطراف المعنية بتركيبها ، والمبحث الثالث: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة والدور الإستشاري والدور التوكيدي . تناول الفصل الثالث الإطار المنهجي للأداء المالي وترشيد القرارات، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه وأسس قياسه ، والمبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف ومؤشرات تقييم الأداء المالي في المصارف ، والمبحث الثالث: مفهوم وأهمية وأساليب إتخاذ القرارات. تناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية ، والمبحث الثاني: تحليل البيانات ، والمبحث الثالث: واختبار الفرضيات. والخاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد وقف الباحث علي العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات عنوان الدراسة فبعضها ركزت علي الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية وعلاقتها بالأداء المالي وبينما ذهب الأخرى الي دراسة العلاقة بين الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات فيميلي يعرض الباحث بعضاً من تلك الدراسات علي النحو التالي:

دراسة محمود 2000م⁽¹⁾:

تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية الانتقال الفعال بدور المراجعة الداخلية من مجرد نشاط رقابي مالي إلى آفاق أوسع تتمثل في المساهمة الفعالة في دفع مختلف عمليات الوحدة الاقتصادية لتعظيم ما يتولد عنها من قيمة . تهدف الدراسة لوضع إطار عام لتطوير فاعلية دور المراجعة الداخلية من خلق القيمة منطلقاً من نتائج تقييم دور المنظمات المهنية , والباحثين , والممارسين العمليين التي سعت لتطوير دور المراجعة الداخلية لنشاط مضيف القيمة .

افترضت الدراسة تأثير قبول الإدارة للدور الجديد للمراجعة الداخلية بمدى ملائمة التطور في عملية المراجعة , ومهام وقدرات القائمين بتنفيذها للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والتوسع في استخدام الحاسب وظهور مداخل إنتاجية وإدارية ومحاسبية جديدة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن خلق نوع من الترابط بين فريق المراجعة وإدارة الوحدة الاقتصادية يؤدي إلى التفاعل المشترك لتطوير أداء سلسلة الأنشطة المكونة للعمليات الرئيسية للوحدة الاقتصادية مما ينعكس أثره إيجابياً على ما تحققه من قيمة مضافة .

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث بأنها تعتبر من الدراسات الأولى التي تنادي بتجديد مفهوم المراجعة الداخلية لتواكب التطور الاقتصادي العالمي.

دراسة: (2005) Liuet⁽²⁾:

هدفت الدراسة إلى تأكيد الجودة الشاملة في عملية المراجعة الداخلية، وأشخاص عوامل النجاح الرئيسية الإدارة المراجعة الداخلية وتطوير مقاييس جديدة لتقييم خدماتها وذلك بالتطبيق على تسع منشآت صناعية مختلفة في المملكة المتحدة حصلت على مزايا تنافسية ممتازة ساهمت في تكوينها الجودة المرتفعة لإدارة المراجعة الداخلية في هذه المنشآت، وتوصلت الدراسة إلى الاتفاق على مجموعة من العوامل

الضرورية لتحقيق الأداء الجيد لإدارة المراجعة الداخلية، تمثلت هذه العوامل في مكانة إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنشآت، دور إدارة المراجعة الداخلية بالمنشأة حجم العمل بإدارة المراجعة الداخلية وقت إنجاز مهام المراجعة الداخلية (والقائم بتنفيذ أعمال المراجعة).

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تحدثت عن موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنشآت حتى يتمكن من القيام بدوره لتحقيق الجودة الشاملة.

دراسة: (2006) William⁽³⁾:

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على دور وظيفة المراجع في إضافة قيمة لمشروع من خلال تأكيدها، على عملية التقسيم الذاتي للمخاطر وأكدت الدراسة على أن توفير فريق من الأشخاص يركزون على التقييم الذاتي للمخاطر وزيادة الوعي بتأثير الموظفين في تحقيق الأهداف المرسومة للمشروع، من نتائج الدراسة أن نظام الرقابة الداخلي القوي يتطلب تحليل المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع ، وأن نظام الرقابة الداخلية يتأثر بمنهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر، وعند التخطيط للرقابة على المخاطر يجب أن يتم تقييم مستوى كل خطر ويحدد الرقابيات المناسبة لتحقيق المخاطر، وتحديد مستوى الخبرة المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة. ومن توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بقسم المراجعة الداخلي، حيث أن وظيفة المراجع الداخلي لها أثر كبير في تخفيض معدل المخاطر إلى أدنى حدودها من خلال تحليل التقارير الصادرة منه والتي تعطي القدرة على التنبؤ وقياس وتحليل المخاطر.

1. محمود يوسف الكاشف ، نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، أكتوبر 2000م .

2- Liuet al,2005, **Develop procedures for Internal audit organizations in the UK**, Developing Internal Auditing Auditing procedures for organizations in the united

3- William R. Kinney Jr,2006AUDITING Risk Assessment and risk management processes, Auditing Risk management processes ,the institute of internal Auditors Research foundation.

وتختلف الدراسة عن دراسة الباحث بأن موضوع إدارة المخاطر نظام الرقابة الداخلي القوي يتطلب تحليل المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع ويعتبر من الأنشطة الحديثة التي يقوم بها المراجع الداخلي.

دراسة: (2007) Spira, Laura and page (1):

أجريت هذه الدراسة في بريطانيا وهدفت إلى توضيح التغيرات والتحولات التي حدثت في دور الرقابة الداخلية والمراجع الداخلي على ضوء تعزيز report Turnbull والتقارير التي سبقته في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وكندا، وتوضيح الدور الحيوي والهام لمفهوم إدارة المخاطر واختبار إذا ما طبقت هذه التغيرات على أرض الواقع في المجال المهني، وأوضحت الدراسة أن موضوع إدارة المخاطر أصبح يشكل فراغاً مهنيًا يطمح المراجع الداخلي إلى ملأه، فيجعل وظيفة المراجع الداخلي أكثر مهنية وأصبح يتنافس على هذا الدور مع المراجع الخارجي بالإضافة إلى عمله التقليدي في مجالات اختبار الالتزام بالنظم والاختبار التحقيقي المستمر لنظام الرقابة الداخلي وتناولت الدراسة تطور الحاجة إلى وظيفة المراجع الداخلي عند تناول ما نص عليه تقرير لجنة كادبري Cadbury committee المنشور عام 1992م التي لم تضع توجيهه بإنشاء وظيفة المراجع الداخلي بالرغم من إشارتها إلى أن هذا يعتبر ضمن الممارسات الجيدة التي ترشح الحكومة في الشركات، وكذلك توصيتها بإنشاء لجنة المراجعة يعزز هذا المفهوم من خلال خط التقرير المباشر مع مجلس الإدارة أما لجنة هاميل Hampel committee فقد تناولت الإشارة إلى توجيهه بإنشاء وظيفة مراجع داخلي كسابقته.

وتختلف الدراسة عن دراسة الباحث بأن موضوع إدارة المخاطر أصبح يشكل فراغاً مهنيًا يطمح المراجع الداخلي إلى ملأه ويعتبر من الأنشطة الحديثة التي يقوم بها المراجع الداخلي.

دراسة أحمد و سمير 2007م (2):

تتمثل مشكلة الدراسة في حجم الجهود المالية من قبل المنظمات واللجان والمعاهد العالمية والمحلية والباحثين بشأن إدارة المخاطر، وهل يقوم المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية. تهدف الدراسة إلى قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية. افترضت الدراسة أن هنالك جهود مالية من قبل الباحثين، واللجان، والمنظمات، والمعاهد بشأن إدارة المخاطر وأن المدقق الداخلي يقوم بدوره في إدارة المخاطر في البنوك الأردنية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مفهوم إدارة المخاطر يتشابه إلى حد كبير مع مفهوم الرقابة الداخلية والأهداف الإستراتيجية وهذا يعني أن مفهوم إدارة المخاطر يتسع من نطاقه ليشمل الرقابة الداخلية التقليدية على المعاملات، والأصول، والعمليات. تختلف الدراسة مع دراسة الباحث في الهدف المتمثل في قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر باعتبار أن إدارة المخاطر إحدى الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية.

دراسة يوسف 2007م (1):

1- Spira, Laura and Michal, 2007 Risk management the reinvention of control and the changing of internal audit Risk management the reinvention of internal auditing : what are the essential building blocks for a successful paradigm change international Journal of Auditing , pp 55- 197

2. أحمد حلمي جمعة، سمير البرغوثي، دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، 2007م.

تتلخص مشكلة البحث في الحاجة لتقييم مدى تطور التدقيق الداخلي في شركات المساهمة العامة استناداً إلى التطورات التي تحدث في هذا المجال سواء على الصعيد الأكاديمي أو على الصعيد المهني على مستوى العالم من حيث إتباعها لمعايير واضحة في مجال التدقيق الداخلي، ووجود أهداف ورؤيا محددة يمكن على أساسها القيام بتدقيق الأداء المالي والإداري لهذه الشركات ، ومدى قيام وحدات التدقيق الداخلي بالمهام المنوط بها في ضبط الأداء الإداري والمالي، مما يجعلنا أمام تساؤلات هامة تتعلق بالمهنة ودورها في المجتمع . تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة وفاعلية الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية ، والمسؤولية ، والمحاسبة ، والإفصاح ، وتقييم أداء الإدارة ودور ذلك في ضبط الأداء الإداري والمالي في الشركات المساهمة العامة .

افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني معايير أداء واضحة للتدقيق الداخلي ، وبين ضبط الأداء المالي والإداري بشركات المساهمة العامة .

توصلت الدراسة إلى ضرورة أن تقوم مجالس إدارة الشركات بتشكيل لجان التدقيق من مجموعة من الأعضاء أحدهم على الأقل لديه علم ودراية معمقة بشئون التدقيق والمحاسبة حيث أن وجود لجنة التدقيق يدعم حيادية واستقلالية المدقق الداخلي ، وضرورة أن تقوم لجنة التدقيق بمناقشة وتقييم خطط التدقيق الداخلي ، وكذلك أن تقوم لجنة التدقيق بدراسة ومناقشة موازنة وحدة التدقيق الداخلي.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث لأنها تناولت دور وظيفة التدقيق الداخلي (المراجع الداخلي) في ضبط الأداء المالي .

دراسة الرفاعي 2008م(2):

تتمثل المشكلة في دراسة العلاقة بين جودة أنشطة المراجعة الداخلية وممارسات إدارة الأرباح في شركات المساهمة السعودية في محاولة للتعرف على مدى وجود هذه العلاقة وما هو شكلها وأكثر العوامل تأثيراً عليها. تهدف الدراسة في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الأرباح كمتغير تابع ومستوى جودة أنشطة المراجعة الداخلية في شركات المساهمة السعودية كمتغير مستقل ، ودراسة العلاقة بين العوامل المؤثرة على مستوى جودة أنشطة المراجعة الداخلية وممارسات إدارة الأرباح وتحديد شكل العلاقة.

افترضت الدراسة أن توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين إدارة الأرباح كما يعكسها التغير في نسبة ميلر ونسبة المراجعين الداخليين الحاصلين على شهادات مهنية بقسم المراجعة الداخلية. توصلت الدراسة إلى أن توجد علاقة عكسية ذات تأثير معنوي بين جودة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية .

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث بأنها تتحدث عن جودة أنشطة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح حيث أوصت بإجراء العديد من البحوث لتفعيل هذه الأنشطة الخاصة بالمراجعة الداخلية .

دراسة أسامة 2008م(3):

تتلخص مشكلة الدراسة في تحديد نطاق وأهداف عمل المراجع الداخلي وموقعه التنظيمي المناسب للاضطلاع بدورها المناسب في الحوكمة و تقويم الدور الذي تؤديه أقسام المراجعة الداخلية الحالية في الشركات المساهمة. تهدف الدراسة ألي تقويم الدور الحالي للمراجعين الداخليين في الشركات السعودية، يتضمن هذا الهدف تقويم نطاق العمل والتأهيل العلمي والعملي للمراجعين الداخليين في شركات المساهمة ومدى تناسبها مع المهام التي يجب أن يقوموا بتنفيذها لمواجهة متطلبات الحوكمة

1. يوسف سعيد يوسف المدلل ، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري ، دراسة تطبيقية علي الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، فلسطين ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، عمادة الدراسات العليا ،كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ، رسالة ماجستير ، منشورة 2007م،

2. الرفاعي إبراهيم مبارك ، أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح ، دراسة تطبيقية على البيئة السعودية ، جامعة الملك سعود ، قسم المحاسبة ، ورقة بحثية ، منشورة ، 2008م

3- أسامة بن فهد الحيزان ، تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة الحوكمة، المملكة العربية السعودية ،جامعة الملك سعود ،كلية إدارة الأعمال ، قسم المحاسبة ، ورقة بحثية ، منشورة ، 2008م

افترضت الدراسة إن نطاق عمل المراجعين الداخليين بالشركات المساهمة السعودية يتفق مع نطاق عمل المراجعين الداخليين المناسب لتطبيق الحوكمة في هذه الشركات. وأن التأهيل العلمي والعملية للمراجعين الداخليين بالشركات المساهمة السعودية يتناسب مع تأهيل للمراجعين الداخليين الملائم لتطبيق الحوكمة في هذه الشركات

توصلت الدراسة ألي إن تحديد المستوى التنظيمي للمراجع الداخلي يتوقف على قيمة الخدمات التي سوف تحصل عليها الإدارة العليا، لذلك يجب على المراجع الداخلي أن يكون مسؤولاً عن قراراته. ولذا يجب أن يكون قسم المراجعة الداخلية في نفس المستوى الإداري للإدارات التنفيذية الأخرى حتى يستطيع أداء أعمال الفحص والتقييم لأعمالهم دون خوف أو حرج ولكي يتحقق ذلك يجب أن يكون قسم المراجعة الداخلية تابعاً لأعلى مستوى إداري داخل الشركة وأن تقدم تقارير المراجعة الداخلية.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث بأنها تناولت تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة متطلبات الحوكمة وهي المتغير المستغل.

دراسة (Beeide, sarens, 2008):⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المراجعين الداخليين في عملية إدارة المخاطر و إجراء مقارنة بين فهم المراجعين الداخليين في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبلجيكا لدورهم في عملية إدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة في حالة بلجيكا أن المراجعين الداخليين يركزون على اهتمامهم على تصحيح أي عيوب في نظام إدارة المخاطر الخاص بشركاتهم ويلعبون دوراً محورياً في نشر الوعي والإدراك وصياغة نظام ملائم لإدارة المخاطر في شركاتهم أما في الحالة الأمريكية فقد كانت التقديرات الموضوعية للمراجعين الداخليين و آراءهم بخصوص إدارة المخاطر جزءاً جوهرياً من متطلبات النظرة الحديثة عن المراجعين الداخليين.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث بأنها تناولت تطوير أداء المراجعة الداخلية و نشر الوعي والإدراك وصياغة نظام ملائم لإدارة المخاطر.

دراسة حسام (2009م):⁽²⁾

تتمثل مشكلة الدراسة في أن الإدارة الحالية في حاجة ماسة إلى جهة مستقلة عن أقسامها الأخرى، تقوم بمتابعة تطبيق وتقييم الجودة الشاملة في أنشطة الشركة، وأن المراجعة الداخلية هي الجهة المخولة للقيام بذلك. إلا أن ذلك يتطلب تطويرها، وتحديث وظائفها وأهدافها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة.

وتهدف الدراسة ألي التعرف على العلاقات التأثيرية لدور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية .

افترضت الدراسة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية وأيضا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العمليات التشغيلية كأحد مجالات مساهمة المراجعة الداخلية و تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية.

توصلت الدراسة إلي أن هنالك دوراً ملموساً لوظيفة المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية في الشركات وأن توفر الفهم الكافي لأهداف الشركة لدى المراجع الداخلي، من خلال المعرفة والخبرة في

1- gnace , De Beelde and Gerrit , sarens,2008, Internal auditors , perption about their role in risk management – Acomparison det ween us and Belgian com panies, Internal auditors perception about their rolein risk managment – Acomparison between us and Belgian companiesmanagerial Auditing Journal PA- 63- 80.

2 - حسام سعيد أبو وطفة ، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية ،دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ،فلسطين ، غزة ،الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ،قسم المحاسبة والتمويل ،رسالة ماجستير ،منشورة ،2009م

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه

© 2025 المنظومة. جميع الحقوق محفوظة. هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة الإلكترونية فقط، ويمنع النسخ أو التوزيع أو النشر بأي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو المنظومة.



المنظومة
الدولة
ALMANDUMAH
قواعد المعلومات:

مواضيع: القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الإستشهاد المطلوب:
<http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

© 2025 المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.

هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو المنظومة.

الفصل الأول
الإطار النظري للمراجعة الداخلية
يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار المنهجي للمراجعة الداخلية وذلك من خلال
المباحث الآتية:
المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهمية المراجعة الداخلية .

1 أسعد جاسم خضير الكروي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي الواقع والمعوقات، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة الإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 108، 2018م، ص ص 75 - 105.

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات ومعايير المراجعة ونشاط المراجعة.

المبحث الثالث: مجال عمل المراجعة الداخلية .

المبحث الأول

نشأة ومفهوم وأهمية المراجعة الداخلية

أولاً: نشأة المراجعة الداخلية:

إن إصطلاح الرقابة الداخلية كان يستخدم لوقت قريب كمرادف لإصطلاح الضبط الداخلي ويقصد بالضبط الداخلي والرقابة الداخلية، الإجراءات والطرق المستخدمة في المنشأة للمحافظة على دقة السجلات، وعُرف الضبط الداخلي بأنه: المراجعة الداخلية المستمرة بواسطة أشخاص من داخل المنشأة، إذ أن عمل كل موظف يراجع بواسطة عدد آخر من الموظفين، وأن المراجعة الداخلية أو الضبط الداخلي نظام خاص بتوزيع العمل والإختصاصات والمسئوليات بين موظفي المنشأة في الأقسام المختلفة⁽¹⁾.
وتعتبر المراجعة الداخلية جزءاً من مجموعة إجراءات الرقابة الداخلية وأداة مهمة من أدواتها لعمال الوظيفة الإدارية والتي تمثل بؤرة النظام الرقابي للمنشأة، فبعد وضع أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات والواجبات باعها لابد من أداة فعالة لتقييم هذه الأنظمة ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها عن طريق التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما هو وارد باللوائح والتعليمات⁽²⁾.

نشأت المراجعة الداخلية بناءً على إحتياجات الإدارة لإحكام عملية الرقابة علي المستويات التنفيذية فهي أداة مستقلة تعمل من داخل منشأة للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والتشغيلية الأخرى، وإن ظهور المنشآت الكبيرة أدى إلى التقدم الاقتصادي وأصبح من الصعب ضبط ورقابة المنشأة مما أدى إلى زيادة أهمية وجود المراجعة الداخلية، وينظر للمراجع الداخلي بأنه من يتتبع أخطاء العاملين داخل المنشأة وكان يطلق عليه مدقق الأرقام، حيث كانت الوظيفة الأساسية للمراجعة الداخلية أقرب للحماية، فالأشخاص الذين تراجع أعمالهم أطلقوا على المراجع الداخلي لفظ جاسوس الإدارة وعين الإدارة حيث كان المراجع في خدمة إدارة المنشأة⁽³⁾.

كانت المراجعة الداخلية تمارس كوظيفة داخل التنظيمات المختلفة لعدة قرون إلا أن الاعتراف بها كمهنة حديثة قد بدأ في الانتشار خلال الخمسين سنة الماضية، وأدى الاهتمام بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941م، حيث يهتم هذا المعهد بوضع معايير لمهنة

1- صفاء أحمد محمد العاني، دور لجان التدقيق في تعزيز أداء واستقلالية المدقق الداخلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 54، 2005م، ص 72.

2- فتحي رزق السوافيري، أحمد عبدالمالك محمد، أسس في الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 34.

3- عبد الفتاح الصحن آخرون، أسس المراجعة - الأسس العلمية والعملية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص 38.

المراجعة الداخلية وعقد امتحانات تأهيلية يمنح من يجتازها شهادة بكونه مراجع داخلي معتمد، ويقوم المعهد بعقد العديد من المؤتمرات.

أيضاً الندوات والبرامج التدريبية وبرامج التعليم المستمر في أنحاء العالم ولقد أدت تلك الجهود التي يقوم بها معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة وفروعه في الدول المختلفة إلى زيادة أعضاء المعهد إلى ما يزيد عن ثلاثين ألف عضواً

وتتمتع مهنة المراجعة الداخلية بإحترام وثقة كل من الجهات الحكومية والتنظيمات المختلفة لما تقدمه من فحص وتقييم موضوعي لأنشطة تلك الجهات والتنظيمات.

بعد الإعراف بالمراجعة الداخلية كمهنة وإنشاء معهد المراجعين الداخليين عام 1941م في الولايات المتحدة الأمريكية وتطور المنشآت أصبح إلزاماً وضرورياً تطوير مفهوم المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها. يتضح للباحث أن المراجعة الداخلية نشأت في الثلاثينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيف عبء المراجعة الخارجية عليها، حيث كانت التشريعات تلزم المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية بإخضاع حساباتها إلى فحص ومراجعة خارجية، وأن دور المراجعة الداخلية لم تحظى بالإهتمام اللازم في بداية الأمر، إلا أن أنتظم المراجعين الداخليين في شكل تنظيم موحد في نيويورك عام 1941م وكونوا مايسمى بمعهد المراجعين الداخليين الأمريكيين، الذي عمل منذ إنشائه على تطوير المراجعة الداخلية وتنظيمها، وقد نشأ الطلب عليها نتيجة الحاجة لوجود وسيلة تحقق مستقلة تساعد في الحد من حالات الفشل والإفلاس المالي، وعمليات الغش والإحتيال والأخطاء وإكتشافها فور وقوعها.

ثانياً: مفهوم المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية، وهي عبارة عن نشاط مستقل يقوم به متخصص داخل المنشأة وأيضاً وسيلة فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل الحماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية الهادفة للحصول على أكبر كفاية إنتاجية⁽¹⁾.

قد تدرجت المراجعة الداخلية في دورها من القيام بالمراجعة المالية لتشمل أيضاً العمليات السائدة في المنشأة ثم أخذت تناقش المشاكل التي تواجهها عند القيام بهذه المراجعة مما ساعد على ظهور المبادئ الأساسية ومستويات الأداء الفني، وقد أدى ذلك بالمراجعين إلى تكوين أول منظمة مهنية لهم، وهي (مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941م)⁽²⁾.

يتفق بعض الكتاب في تعريفهم للمراجعة الداخلية مع الذي أصدره مجمع المراجعين الداخليين بأمريكا "المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل للتقييم داخل المشروع لخدمة الإدارة ويعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى. كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة"⁽³⁾.

من ناحية أخرى يعرف مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز المراجعة الداخلية على أنها مراجعة للأعمال والسجلات تتم داخل المشروع بصفة مستمرة، وبواسطة موظفين يختصون لهذا الغرض وقد شمل نشاط المراجعة الداخلية خاصة في بعض المشروعات الكبيرة على أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية⁽⁴⁾، كما نجد أن مفهوم المراجعة الداخلية عند كتاب المحاسبة تنقسم إلى قسمين:

أ. المراجعة الداخلية التابعة (المراجعة الذاتية): هي التي تقوم بمراجعة الأعمال الحسابية المختلفة التي تدور داخل المؤسسة أو المنشأة أو الوزارة في تعاون تام بين المحاسبين الذين يقومون بإعداد الأعمال المختلفة ويخرج العمل

1- محمد محمود خيرى، اتجاهات التطور في المراجعة الداخلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، 1981م، ص 23.

2- عباس الشافعي حسن، تصميم أنظمة المراقبة الداخلية، القاهرة: مكتبة عين شمس، دت، ص 148.

3- محمد محمد الجزار، المراقبة الداخلية - دراسة وسائل تحقيق الرقابة الوقائية وربط الكفاية الإنتاجية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974م ص 256.

4- محمود شوقي عطا الله، دراسات وبحوث في المراجعة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1978م، ص 13.

التنفيذي بإسم الإدارة المالية التي تجهز العمل وتراجع ثم تضعه موضع التنفيذ مثل هذا النوع يطلق عليه أيضا الرقابة الذاتية وأحيانا ضبط داخلي، بمعنى أن القسم الحسابي يؤدي العمل ويراجعه بنفسه دون تدخل من أحد.

ب. المراجعة الداخلية المستقلة: هي المراجعة الداخلية المستقلة تماما عن الإدارة المالية وعن أي إدارة أخرى داخل المصلحة أو المنشأة والتي تقوم بمهمة مراجعة الأعمال بعد تنفيذها سواء كانت أعمال حسابية أو مالية أو إدارية وتستوثق من أن كل الأعمال التي نفذت وفق السياسات والقرارات الإدارية واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة لترفع في شأنها تقارير دورية لمدير المنشأة مبديا ملاحظاته مشيرا إلى أي أخطاء أو إنحراف عن ما هو مرسوم لسير العمل في المنشأة⁽¹⁾.

مما سبق يتضح أن المراجعة الداخلية المستقلة لا تتبع لأي إدارة أو قسم داخل المنشأة وترفع تقاريرها إلى الرئيس الأعلى في المنشأة.

من خلال كل هذه التعريفات للمراجعة الداخلية نتوصل إلى أن المراجعة عملية منهجية منظمة تتضمن مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة جيدا يحكمها إطار نظري ثابت في مجموعة من الأهداف والمعايير المتفق عليها، أما جمع الأدلة والقرائن بشكل موضوعي فأنها تبين طبيعة أو جوهر عملية المراجعة لأن جمع الأدلة والقرائن بصفة خاصة لا تتأثر أو تخضع لأهواء جامعيها أو تكون عرضة لتحيزهم.

هي عملية التحقق من صحة مزاعم شخص ما، ولأداء دوره بكفاءة وفعالية تعتمد على قواعد ومعايير منطقية وثابتة تحدد المقصود به، وكما جاء في تعريف المراجعة على لسان جمعية المحاسبة الأمريكية، إن المراجعة عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي يتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق⁽²⁾.

عرفت المراجعة الداخلية بأنها، وظيفة تقييمية مستقلة، يتم إنشاءها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها المختلفة، وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخلها في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق توفير التحليل، والتقييم، والتوصيات، والمشورة، والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها⁽³⁾.

عرفت بأنها، نشاطي هدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها لخدمة الإدارة بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية والخاصة بقياس وتقييم فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة.

عرفت بأنها، أداة مستقلة من داخل المشروع للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة عملياته.

عرفت بأنها نشاط توكيدي وإستشاري مستقل وموضوعي صمم لإثراء وتطوير عمليات الإدارة وذلك بمساعدتها لإنجاز أهدافها بطريقة منهجية منظمة لتقييم وتطوير فعالية إدارة مخاطرها وضوابطها والإجراءات المؤسسية⁽⁴⁾.

عرفت بأنها، عملية منظمة وموضوعية تتضمن تجميع وتقويم أدلة المراجعة ذات الصلة بالبيانات المحاسبية المثبتة بالفاتر والسجلات⁽⁵⁾.

1- عبد السميع الدسوقي، دراسات وبحوث في المراجعة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1992م، ص9.

2- أشرف إبراهيم أحمد علي، تقويم أساليب المراجعة في المؤسسات المالية - بنك التضامن الإسلامي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 1997م، صص 7-8.

3- داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر، 2007م، ص23.

4- مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، الخرطوم: قاعة الصداقة، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 2008م، ص7.

5- إيهاب إبراهيم نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال - حادثة وتطور، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009م، ص21.

عرفت بأنها، عمليات تتأثر بمجلس إدارة المنشأة، يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المنشأة لأهدافها في مدى كفاءة العمليات وفعاليتها والإعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

عرفت بأنها، وظيفة تابعة لإدارة المنشأة تعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية والمحاسبية، لتقييم مدى تمثيلاً لنظام معلومات تطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاءة الإنتاجية القصوى. عرفت بأنها، نشاط تقييمي محايد يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم خدمات وقائية للإدارة⁽¹⁾.

هي نوع من أنواع الرقابة التي تعمل على قياس وتقييم فعالية أنواع الرقابة الأخر وتهتم بالعمليات ذات الطبيعة المالية والمحاسبية⁽²⁾.

تعتبر المراجعة الداخلية من الوسائل الهامة لإدارة المنشأة للتأكد والتحقق من التزام الوحدات الإدارية فيها بالسياسات المالية والإدارية والتشريعات والأنظمة والسياسات العامة المتبعة فيها⁽³⁾.

يستطيع الباحث تعريف المراجعة الداخلية بأنها، وظيفة تقييمية مستقلة، موضوعية، توكيدية، وإستشارية، يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها بهدف زيادة قيمة وتحسين عمليات المنشأة ومساعدة جميع أفراد المنشأة بما في ذلك الإدارة والعاملين مما يساعدها على تحقيق أهدافها.

يستنتج الباحث من تعريفات المراجعة الداخلية بأنها:

أ. وظيفة تنشأ داخل المنشأة ويلزم تحديد شخص مسئول عنها يحدد موقعه في الهيكل التنظيمي بالمنشأة يسمى "المراجع الداخلي".

ب. عملية منظمة تتكون من مجموعة من الخطوات تبدأ بالتكليف وتنتهي بالتقرير مروراً بالتخطيط والتنفيذ.

ج. نشاط مطلوب بغض النظر عن حجم المنشأة، وتزداد أهميتها مع كبر حجم المنشأة.

د. تعتبر أحد الوظائف التي تمارس داخل المنشأة حيث يخصص لها إدارة مستقلة من إدارتها.

هـ. نشاط يتم بصفة دورية ومنظمة وليس نشاط يتم حسب الحاجة إليه.

و. خدمة الإدارة عن طريق إمدادها بالمعلومات لتساعدها في اتخاذ القرارات الملائمة.

ز. تقديم الخدمات الإستشارية للإدارة، وتعتبر ركن أساسي من أركان أنظمة الرقابة الداخلية.

ح. التأكد من أن الإجراءات الموضوعية بواسطة نظام الرقابة الداخلية قد تم الإلتزام بها علاوة على تقويمها من حيث دقتها وكفائتها.

ي. إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهمية المراجعة الداخلية:

تتمثل أهمية المراجعة الداخلية في الآتي:

1. الإدارة: تصمم المراجعة الداخلية أصلاً داخل المنشأة لضمان حسن سير العمل، للتأكد من سلامة الأصول والمحافظة عليها من الإهمال والضياع أو الإسراف أو الإختلاس، كما أنها تصمم لزيادة الكفاءة الإنتاجية في جميع المجالات⁽⁴⁾.

1- شاھر فلاح العرود، طلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 4، 2009م، ص 478.

2- أيمن محمد الشنطي، أثر نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 21، العدد 1، 2013م، ص 110.

3- ياسر سعيد محمود الورداني، دور المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2014م، ص 118.

4- نادر شعبان إبراهيم، المراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م، ص 17.

2. المراجع الخارجي: تعتبر المراجعة الداخلية من الأمور الهامة بالنسبة للمراجع الخارجي، وهو يعتمد عليها في تقديم تقريره الفني المستقل عن القوائم المالية للشركة، ونتيجة لكبر حجم الشركات وتعدد عملياتها وتعقدها، والضغوط التي يتعرض لها المراجع الخارجي كل ذلك أدى إلى تخفيض الأتعاب بسبب المنافسة والتي تدفعه إلى تخفيض تكلفة عملية المراجعة بزيادة الاعتماد على عمل المراجعين الداخليين بالمنشأة⁽¹⁾.
3. تساعد كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ولجان المراجعة في القيام بمسؤولياتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي يحتاجون إليها من واقع التقرير الذي تعدوه النصحو المشورة التي تقدمها إليهم⁽²⁾.
4. تساعد الإدارة التنفيذية في تطبيق الحوكمة من خلال تأكيدها على الالتزام بالتشريعات والقوانين⁽³⁾.
5. تساعد في دعم الهيكل الرقابي للمنشأة، ورفع كفاءة التشغيل، والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات المحاسبية والإدارية والإدارة التنفيذية، وكذلك التحقق من توافق النتائج معاً لأهداف وتقييم نظام الرقابة والتأكد من فعاليته وتطبيقه.

يتضح للباحث أن المراجعة الداخلية قد إزدادت أهميتها وفعاليتها بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت نشاطاً تقويمياً لكافة الأنشطة في المنشأة، وهدفها النهائي هو تقديم تقرير إلى أصحاب المنشأة متضمناً رأيها ولا تقتصر الاستفادة من مراجعة حسابات المنشأة وما يترتب عليها من اعتماد لقوائمها المالية لأصحاب المنشأة وإنما تمتد الاستفادة لتشمل جهات كثيرة تهمها أمور المنشأة ونتيجة نشاطه ومركزه المالي وعوامل نجاحه وتقييم إدارات هوأجهزته، وتعود أهميتها أيضاً نتيجة للخدمات التي تقدمها للإدارة في مختلف المجالات، فهي تساعد في تقييم وتحسين فعالية عملية إدارة المخاطر والرقابة الحوكمة.

كما يستنتج للباحث بأن أهمية المراجعة الداخلية تتضح من خلال:

- أ. تعتبر إدارة المنشأة مسئولة ومسئولية كاملة عن تصميم وتشغيل هيكل رقابة داخلية فعالة لأغراض منع وإكتشاف التحريفات الجوهرية، ومن ثم ضمان إعداد قوائم مالية موثوق فيها وضمنان الإلتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة وتعتبر المراجعة الداخلية جزءاً أساسياً في نجاح هذا الهيكل وضمنان تحقيقه لأهدافه.
- ب. نتيجة للأزمات المالية الأخيرة وما تبع هذه الأزمات من نتائج إقتصادية انعكست على مستخدمي القوائم المالية في فقدانهم للثقة ومصادقية المعلومات المحاسبية على دور المراجع الداخلي، فلم يعد يقتصر دور المراجعة الداخلية على خدمات التأكيد بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الإدارة من خلال قيامها بالعديد من الأعمال الإدارية كتقييم أداء العاملين بالمنشأة، ومد الإدارة بالمعلومات المناسبة الصحيحة عن المخاطر التي يمكن أن تواجهها الإدارة.

العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية المراجعة الداخلية تتمثل في:

- أ. كبر حجم المشروعات وتعقيد عملياتها: ظهور شركات المساهمة وكبر حجمها، وإنفصال الملكية عن الإدارة أدى إلى عدم قدرة الإدارة على الإلمام باحتياجات المشروعات، مما إستوجب إستخدام نظم الرقابة الداخلية، ولكي تطمئن الإدارة على سلامتها، لا بد من وجود المراجعة الداخلية التي تعمل على تقييم كفاءة نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها⁽⁴⁾.

1 - أسامة على ميلادأبوروي، دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات، المجلة العلمية للبحوث والدارسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 2011، 4م، ص 46.

2- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 201.

3- محمد سمير الصبان، آخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996م، ص 103.

4- مسعود عبدالحفيظ البديري، المعايير التي تحكم أداء المراجعة الداخلية في الشركات الصناعية بمدينة بنغازي، طرابلس: الدار الأكاديمية للطباعة والنشر، 2005م، ص 531.

- ب. ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافياً نتيجة لتعدد الفروع وتباعدها عن المركز الرئيسي أدى ذلك إلى ضرورة وجود المراجعة الداخلية بهدف ضمان سير العمل، ويتم ذلك بإرسال المراجع المتجول إلى لك الفروع لمراجعة أعمالها ومتابعة التزام العاملين بالسياسات الإدارية وإقتراح التعديلات الضرورية(1).
- ج. حاجة الإدارة العليا المتزايدة إلى التقارير الدورية الدقيقة: تحتاج الإدارة بصفة دورية ومستمرة إلى بيانات ومعلومات إدارية ومحاسبية دقيقة، وذلك لمساعدته في عمليات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات المناسبة، ويتطلب ذلك وجود المراجعة الداخلية لكي تتأكد الإدارة من خلالها من دقة وصحة المعلومات والتقارير التي تحتاجها(2).
- د. التحول إلى المراجعة الإختبارية: نتيجة لكبر حجم المشروعات وتعدد عملياتها لا يستطيع المراجع الخارجي القيام بمراجعة كافة العمليات ولكنه يتحول إلى المراجعة الإختبارية وهي مراجعة عينة تمثل مجتمع العمليات، ولذلك لا بد من توافر نظام رقابة داخلية فعال والتي تعتبر المراجعة الداخلية أهم ركائزه(3).
- هـ. مفهوم السيطرة على الشركة: تعني قيام مجلس الإدارة بالإلمام بكل الأمور بالمنشأة والقدرة على إدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها وتجاوز المخاطر التي يمكن التعرض لها نتيجة بيئة الأعمال المتغيرة(4).
- و. زيادة حالات فشل وإفلاس المنشآت: من الأسباب التي أدت إلى زيادة حالات الفشل والإفلاس في المنشآت في الولايات المتحدة خلال فترة الأربعينيات من القرن الماضي ضعف الأداء الرقابي نتيجة لقصور في إستقلالية مجلس الإدارة، أو انخفاض في جودة أداء لجان المراجعة أو غياب المراجعة الداخلية فيها، مما أدى إلى الاعتراف بها وإعتبارها مهنة مستقلة لها مقوماتها التي تمكنها من تحقيق الغرض المطلوب منها(5).
- يتضح للباحث نتيجة لأهمية المراجعة الداخلية كأداة للرقابة الداخلية، إتجهت إدارة المنشآت إلى تطوير هذه الأداة الرقابية وأصبحت تعرف بالمراجعة الداخلية الحديثة، وهي أداة للرقابة الداخلية الشاملة المالية والنوعية على كافة أقسام وعمليات المنشأة، ومتطورة تغطي نظم فرعية لمراجعات داخلية مثل، مراجعة الأداء، مراجعة الكفاءة، المراجعة البيئية، والمراجعة التشغيلية، وهي تنظم بمعرفه إدارة المنشأة ولخدمتها فقط.
- يتضح مما سبق بأن الباحث يستطيع إضافة العوامل التالية:
- أ. ظهور المنشآت المالية كالمصارف والتأمين.
 - ب. قصور إستقلال المراجع الداخلي وفق المفهوم الإستقلال المرتبطة بعملية المراجعة الخارجية.
 - ج. التقدم العلمي الكبير في مجال إستخدام الحاسب الآلي.
 - د. نقص عدد وخبرة المراجعين الداخليين في مواجهة زيادة الطلب على خدمات المراجعة الداخلية.
 - هـ. إصدار المواصفات القياسية للجودة العالمية.
 - و. ظهور وانتشار مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - ز. إزدیاد عدد المستفيدين من الجهات الخارجية للمنشأة وللمعلومات المطلوب توزيعها على أصحاب المصالح.
- رابعاً: أهداف المراجعة الداخلية:**

1- عارف عبدالله عبد الكريم، أثر التطورات المعاصرة في بيئة المراجعة على سلوك المراجعين عند تقدير أتعاب المراجعة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2003م، صص 20-21.

2- عبدالوهاب نصر علي، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر -مدخل علمي لمواجهة أزمة دبي في ضوء تجارب الدول الأخرى، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2011م ص 382.

3- حسين أحمد حدوح، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية التجارة، جامعة دمشق، العدد 1، 2008م، ص 269.

4- محمد حسني عبدالجليل صبيحي، التعاقد الخارجي بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 23، العدد 1، 2000م، ص 222.

5- تهناني أبو القاسم أحمد، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية في شركات المساهمة - دراسة تحليلية تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2007م، ص 46.

يمكن أن تتركز هذه الأهداف في هدفين رئيسيين هما:

1. الحماية: القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة مسبقاً لكل من سياسات المنشأة، ومراجعة الأحداث والوقائع الماضية للتحقق من الإجراءات المحاسبية ونظم الضبط الداخلي وسجلات المنشأة وقيمتها وأنشطة التشغيل⁽¹⁾.
2. البناء: يتحقق من خلال تقديم التوصيات وإقتراح الحلول نتيجة لما قام به من فحص وإكتشاف الأخطاء، ومنها تقديم الخدمات الإستشارية لتلبية حاجات الإدارة كما تتمثل أهداف المراجعة الداخلية في⁽²⁾:

1. فحص وتقييم قوة وكفاءة نظم الرقابة المحاسبية والمالية ونواحي تشغيل المنشأة.
2. الحكم على إمكانية الإعتماد على البيانات المحاسبية والمالية داخل المنشأة.
3. تقييم الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة والفاعلية.
4. تقييم الخطط والإجراءات والسياسات والتأكد من الإلتزام بدقة تنفيذها⁽³⁾.
5. التأكد من وجود حماية لأصول المنشأة والعمل على صيانتها.
6. تزويد الإدارة بتأكيد معقول عن مدى إستخدام الموارد الاقتصادية بكفاءة وفاعلية.
7. تزويد الإدارة بتأكيد معقول بأن العمليات والبرامج تنفذ كما هو مخطط لها وأن نتائج العمليات تتطابق معاً لمعايير والأهداف المرسومة⁽⁴⁾.

يتضح للباحث أنه نتيجة للتطور التي حدثت في مفهوم المراجعة الداخلية أدى إلى حدوث تطور في أهدافها، حيث يستطيع الباحث إضافة الأهداف التالية:

- أ. النقيوم الدوري للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي بغرض تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة إدارية .
- ب. النقيوم الدوري للسياسات المالية والمحاسبية وكل المسائل المتعلقة بها والتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة ودون انحراف.

ج. الحكم على إمكانية الاعتماد على القوائم المالية والبيانات المحاسبية كأساس لصناعة القرارات الإدارية.

د. تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات.

هـ. زيادة قيمة المنشأة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية المنشأة.

و. تدريب الأفراد العاملين وتشجيعهم بقصد تحسين مستواهم المهني وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

ز. الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنشأة، والحفاظ عليها، والحد من الأخطاء والغش والاختلاسات .

ح. تحقيق أقصى قدر من الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمواطن الذي يتأثر بنشاطات وقرارات المنشأة.

خامساً: خصائص المراجعة الداخلية:

إن للمراجعة الداخلية خصائص تتميز بها، حيث تتمثل هذه الخصائص في الآتي⁽⁵⁾:

1. ركن أساسي من أركان أنظمة الرقابة الداخلية.
2. وظيفة تقوم بها وحدة إدارية من وحدات المنشأة وتؤدي بصفة منتظمة ودورية.
3. ترشيد قرارات الإدارة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة، وتحديد الإدارة مجال ونطاق عملها.

1- عبدالفتاح الصحن، أحمد محمد نور، الرقابة ومراجعة الحسابات، القاهرة: مؤسسة الشباب، 2003م، ص 23.

2- نوري أحمد العفري، دور العلاقة بين الرقابة المصرفية والمراجعة في حماية الجهاز المصرفي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2008م، ص 85.

3- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية عمان: دار المسير للنشر، 2011م، ص 197.

4- علي عبدالقادر ذنبيات، مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 35، العدد 2، 2008م، ص 289.

5- أمال إبراهيم محمد، دور المراجعة في دعم فعالية حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 2005م، ص 352 - 353.

4. نشاط مستقل عن أنشطة الإدارات الأخرى الخاضعة للفحص والتقييم.
5. ليس تبديلة للمراجعة الخارجية، ولكن وجودها يساعد المراجعة الخارجية على تأدية مسؤولياتها بكفاءة.
6. وظيفة استشارية ليست لها الحقي اتخاذ القرارات أو التوجيه.
7. وسيلة لتقويم الرقابة الداخلية، وتحديد درجة الإنجاز مقارنة مع السياسات والإجراءات المحددة مقدماً.

سادساً: أنواع المراجعة الداخلية:

هناك أنواع للمراجعة الداخلية نذكر منها ما يلي:

1. المراجعة المالية: هذا النوع من المراجعة يشمل إجراء فحص شامل لسجلات وتقارير الإدارة المالية، وذلك من أجل التحقق من أن الأصول والخصوم مسجلة بطريقة صحيحة في الميزانية، وأن جميع الأرباح والخسائر تم تقييمها بشكل سليم، كما تشمل التأكد من سلامة المركز المالي للشركة وفحص التحليل المالي للتدفقات النقدية، وأن تسجل المعاملات المالية وفقاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً⁽¹⁾.
2. المراجعة التشغيلية (مراجعة العمليات): تتضمن مراجعة العمليات إجراء فحص شامل للإدارة التشغيلية وإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية، وجودة تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف الشركة، مع التركيز على أن أموال وموارد الشركة تستخدم بشكل كفء وفعال، وتشمل المراجعة التشغيلية دراسة المسائل المتعلقة بما يلي⁽²⁾:
 - أ. التأكد من مدى ملائمة النظم الإدارية والرقابية والممارسات التي تهدف إلى السيطرة والمحافظة على الأصول.
 - ب. التأكد من سلامة استخدام أموال وموارد الشركة بشكل كفء وفعال.
 - ج. التأكد من مدى كفاية وفعالية الأنشطة والبرامج والعمليات التشغيلية بالشركة.
3. مراجعة نظم المعلومات: هذه المراجعة تشمل ما إذا كانت نظم المعلومات توفر القدر الكافي لحماية أصول الشركة، والحفاظ على سلامة وأمن البيانات والنظم، والقدرة على ضبطها وتصحيحها في الوقت المناسب. وتشمل مراجعة نظام المعلومات ما يلي⁽³⁾:
 - أ. فحص النظم القائمة أو الجديد قبل التنفيذ وبعده، وذلك لضمان أمنها وأنها تلبي إحتياجات المستخدمين.
 - ب. فحص نوعية التكنولوجيا لضمان فعالية الرقابة الداخلية التي تم وضعها.
4. مراجعة الالتزام: تتضمن هذه المراجعة إجراء فحص لمختلف البرامج والسياسات والقوانين والأنظمة والعقود التي يجب الالتزام بها وإتباعها من أجل الحفاظ على المبادئ التوجيهية المقررة في الشركة، ويترتب على مراجعة الالتزام ما يلي⁽⁴⁾:
 - أ. جمع المعلومات عن القوانين والأنظمة وغيرها من متطلبات الالتزام.
 - ب. فهم حدود المراجعة في الكشف عن الأعمال غير القانونية وسوء المعاملة.
 - ج. تقييم المخاطر التي يمكن أن تحدث جراء الأعمال غير القانونية.
 - د. على المراجع تصميم وأداء إجراءات لتقييم المخاطر التي من شأنها أن تكتشف عن الأعمال غير القانونية.
5. مراجعة الأداء: تتضمن هذه المراجعة فحص ما إذا كانت الشركة تستعمل الموارد المتاحة لديها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية إقتصادية، تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها ويشمل ذلك النظر في مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية وأن العمليات أو البرامج يجرى تنفيذها وفقاً للأهداف والخطط المسطرة في برنامج المراجعة.

1 - أحمد حلمجمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، عمان: دار الصفاء، 2000م، ص 61.

2- www.carajkumarradukia.com/handbook/hbinataudit.doc, Rajkumar Sadukia, Manual On Internal Auditing, date of consultation, 28/3/2009, 11h10, P.12.

3- Ibid, p.13.

4- Ibid, p.19.

6.مراجعة الإدارة: الغرض من هذه المراجعة هو فحص وتقييم الأعمال والمسائل الإدارية، فالنتائج المتوقعة من هذه المراجعة هي إبداء الرأي في القضايا الإستراتيجية وإعطاء الحلول والتوصيات⁽¹⁾.

سابعاً: نطاق المراجعة الداخلية:

يتمثل نطاق المراجعة الداخلية في الآتي⁽²⁾:

1. مراجعة إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية، وكذلك الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف التقرير عن تلك المعلومات.
2. مراجعة النظم الموضوعية للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح التي يكون لها تأثير على العمليات والتقارير.
3. مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها.
4. تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة.
5. إلزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل رأي فني مستقل عن الأعمال المهنية.
6. إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها مهنة المراجعة الداخلية ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها.
7. توكيد جودة تقرير المراجع الداخلي من خلال الإشارة إلى أن أنشطة المراجعة الداخلية قد تمت وفق المعايير ممارسة المهنة الدولية.
8. توفير مجموعة من السمات والصفات والمهارات والقدرات التالية للمراجع الداخلي⁽³⁾:
 - أ. التفكير الإبتكاري والانتقادي والتحليلي، والقدرة على الفهم والتوصيل
 - ب. الاتصال المبكر وتطوير قوى الإقناع.
 - ج. الصفات الأخلاقية في ممارسة المهنة، وفهم وتبني وتحليل وتقييم الإستراتيجيات.
 - د. المعرفة التامة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة.
 - هـ. القدرة على الحكم وإبداء الرأي الفني المحايد.
9. تطبيق دليل أخلاقيات المراجعة على كل الأطراف والوحدات التي تزود بخدمات المراجعة الداخلية وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة المراجعة الداخلية عالمياً.

ثامناً: أغراض المراجعة الداخلية:

تتمثل أغراض المراجعة الداخلية في الآتي⁽⁴⁾:

1. فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة والضبط الداخلي وتقييم مدي فعاليتها.
2. التحقق من وجود أصول المنشأة وصحة قيدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها.
3. مراجعة الدفاتر والسجلات المحاسبية وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرارها.
4. التحقق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالتقارير التي تعدها الإدارات المختلفة والإدارة العليا.
5. تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة، وإبداء التوصيات لتحسين العمل⁽⁵⁾.
6. التحقق من مدى الالتزام بالسياسات الموضوعية والخطط المرسومة.
7. تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات الاستشارية لأعضاء مجلس الإدارة.

1- Ibid,pp 19,20.

2- عباس شافعي، دراسات في المراجعة، القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، دبت، ص56.

3- أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص109.

4- عباس شافعي، مرجع سابق، ص69.

5- محمود السيد القبطان، قواعد المراجعة في أعمال البنوك، القاهرة: دار النصر للنشر، 2006م، ص178.

- يستطيع الباحث إضافة الأغراض التالية:
- أ. تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة الحوكمة.
 - ب. مراجعة الالتزام بالقواعد والقوانين والقيم الأخلاقية.
 - ج. زيادة قيمة المنشأة.

تاسعاً: تعريف نظام المراجعة الداخلية:

1. مفهوم النظام:

النظام في اللغة: ما نُظِمَ فيه الشيء كالخييط وغيره، ويقال نظم اللؤل، ينظمه، ونظمه نظاماً ونظماً ونظمه، بمعنى ألفه وجمعه في سلك واحد فانظم وتنظم⁽¹⁾. عُرف بأنه، مجموعة من عناصر مرتبطة وظيفياً، أو مبادئ مرتبطة بطريقة من الحكم، أو خضوع للقوانين وحفاظاً عليها، ويقال حافظ على نظام الشركة أو الأجور. وجمعه نظم، تطلق أنظمة وأناظيم، نظام الأمر أي قوامه وعماده⁽²⁾، عُرف بأنه، الترتيب والاتساق والطريقة، ويقال ما زال على نظام واحد بمعنى على نهج واحد أو عادة واحدة⁽³⁾.

النظام في الاصطلاح: عرف بأنه، إطار شامل يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد التي تتفاعل فيما بينها وفقاً لسلسلة من الإجراءات لتحقيق أهدافاً عامة⁽⁴⁾، عرف بأنه، مجموعة من العناصر المتصلة ببعضها البعض أو المتداخلة والتي تخضع لخطة عامة أو تخدم هدفاً مشتركاً⁽⁵⁾، عرف بأنه وحدة مكونة من أنظمة فرعية متداخلة تهدف جميعاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف⁽⁶⁾، عرف بأنه مجموعة مرتبة ومرتبطة ببعضها البعض من المكونات أو النظم الجزئية لتحقيق أهدافها⁽⁷⁾، عرف بأنه إثنين أو أكثر من المكونات المترابطة والتماسكة تتكون من نظم فرعية، كل منها يؤدي دوره لتعمل جميعها على تدعيم النظام التي تتفاعل لتحقيق الأهداف⁽⁸⁾. عرف بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها بسلسلة من العلاقات⁽⁹⁾ من أجل أداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين⁽¹⁰⁾، عرف بأنه مجموعة من العناصر أو المكون المرتبطة مع بعضها البعض لتحقيق وظائف معينة⁽¹¹⁾، عرف بأنه مجموعة من الأجزاء المادية التي تتضافر معا لتشكيل الإطار العام للنظام⁽¹²⁾.

يستنتج الباحث من تعريفات النظام بأنه:

- أ. إطار يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد.
- ب. يرتبط بوجود مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها.
- ج. أهداف النظام هو المبرر الأساسي لاستمراره ووجوده.

1- الامام جمال الدين أبي الفضل محمد، لسان العرب، بيروت: دار الكتب العلمية، 2009م، ص 686.
 2- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، 2008م، ص 2236.
 3- خالد أحمد الصرايرة، أساسيات نظم المعلومات في الإدارة التربوية، عمان: زمزم للنشر، 2011م، ص 18.
 4- هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م، ص 27.
 5- أحمد عبد العزيز الشرايعة أخرون، الحاسوب وأنظمتها، عمان: دار وائل للنشر، 2000م، ص 34.
 6- ستيفن. أ. موسكوف، ومارك ج سيمكن، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات - مفاهيم وتطبيقات، ترجمة: كمال الدين سعيد، الرياض: دار المريخ للنشر، 2002م، ص 21.
 7- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات المحاسبية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 4.
 8-Marshall .B. Romney, Paul John Steinbart 2006, Accounting Information system , New Jersey: Copyright by Pearson Education, P4.

9- محمد يوسف حنفاوي، نظم المعلومات المحاسبية، عمان: دار وائل للنشر، 2001م، ص 59.
 10- عبد الرازق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، عمان: دار الثقافة، 2009م، ص 14.
 11- عبد الحميد بسبوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: الدار العلمية للنشر، 2010م، ص 21.
 12- السيد عبد المقصود، ناصر نور الدين، مدخل تحليل وتصميم النظام، القاهرة: دار التعليم الجامعي، 2011م، ص 11.

- د. يتكون من نظم فرعية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.
 - ه. بيئة وحدود النظام من العوامل المؤثرة عليها.
 - و. أهداف النظام من العوامل المحددة لكيفية تشغيل الموارد المتاحة والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف بكفاءة.
 - ز. مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل لتشكيل الإطار العام للنظام.
- يستطيع الباحث تعريف النظام بأنه، مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل وترتبط مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة بهدف تحقيق أهداف معينة.

2. مكونات النظام:

تتمثل مكونات النظام في الآتي⁽¹⁾:

- أ. المدخلات: البيانات التي يحصل عليها النظام من عمليات المنشأة مع الغير، وقد تكون مادية أو بشرية.
 - ب. التشغيل: العمليات أو التفاعل التي تتم بين عناصره المختلفة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتكون من جهاز الحاسوب والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات.
 - ج. المخرجات: الأشياء الناتجة عن التشغيل، والتي تخرج من النظام⁽²⁾.
 - د. التغذية العكسية: عملية قياس ردة فعل المستفيدين على عمل النظام، تهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتعمل على تقويم نتائجه، وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيب في أهدافه⁽³⁾.
- يتضح للباحث أن النظام ليست أجزاء مستقلة تعمل بمفردها بل هي أجزاء تعمل مع بعضها البعض كوحدة واحدة، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً لتحقيق مجموعة من الأهداف، والعناصر الأساسية المكونة له تتوافق مع المفاهيم والفروض والمبادئ، ومعظم النظم تحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة بها وتقدم مخرجاتها إليها، ومخرجات النظام المعين أن يكون مدخلات لنظام آخر والعكس تسمى بالتغذية العكسية.

3. خصائص النظام:

تتمثل خصائص النظام بالآتي⁽⁴⁾:

- أ. الموارد: لابد من توافر البيئة الأساسية والتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة للنظام، ويمكن أن تكون مادية أو بشرية.
- ب. الأهداف: يرتبط وجود أي نظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها، وهي التي تحدد طريقة عمله وكيفية إدارة واستخدام الموارد المتاحة له بالتنسيق فيما بينها بما يضمن تحقيق الأهداف.
- ج. البيئة وحدود النظام: البيئة هي المجال المحيط بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه، والحدود تتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها، وغالباً ما يصعب تحديد فاصل بيت بيئة وحدود النظام⁽⁵⁾.
- د. المراحل والأعمال والعناصر: مجموعة الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها لاتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعينة، أما العناصر فهي الأدوات والمهمات والأجهزة والأشياء الأخرى التي تمكن من القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل⁽⁶⁾.
- ه. القيود: إن النظام يعمل في بيئة معينة لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة مطلقة بسبب بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف وتحول دون تحقيقها بصورة مطلقة.

1- فياض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة - مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية، الخرطوم: الأباي للنشر والتوزيع، 2011م، ص59.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2005م، ص11.

3- طارق طه أحمد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، القاهرة: دار الكتب، 2000م، ص32.

4- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص13.

5- عماد الصباغ، نظم المعلومات - ماهيتها ومكوناتها، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر، 2000م، ص13.

6- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2008م، ص8.

- و. النظم الفرعية: النظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية لها نفس خصائص النظام الأساسي وتعمل كنظم مستقلة ومتخصصة في وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل⁽¹⁾.
- ز. مستخدمي النظام: الأفراد أو الهيئات أو الوحدات التي تستقبل وتستخدم مخرجات النظام إما للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر⁽²⁾. الرقابة: ضرورة وجود مجموعة من القواعد والإجراءات إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات بالإضافة إلى تقويم الأداء داخل النظم الفرعية، وأن عدم وجود قواعد وإجراءات محكمة وفعالة للرقابة داخل النظام يؤدي إلى فشل النظام أو عدم قدرته على تحقيق أهدافه⁽³⁾.
- ح. الهرمية: كل نظام يتكون من نظم فرعية، والتي بدورها تتكون من مجموعة من الأجزاء المادية التي تتصافر معاً لتشكل الإطار العام للنظام⁽⁴⁾.
- ط. العلاقات المتبادلة والاعتماد المتبادل بين الأجزاء: تتم من خلال الإجراءات والقواعد التي تربط بين تلك الأجزاء المادية وتحركها وتمنحها الديناميكية اللازمة للتشغيل.
- يستنتج الباحث أن خصائص النظام تكمن في:
- أ. لا يوجد النظام إلا بتفاعل خصائص الأجزاء المادية والعلاقات القائمة مع بعضها البعض.
- ب. الإجراءات والقواعد والأهداف تمثل في مجموعها مكونات معنوية غير ملموسة إلا أن لها الأهمية نفسها التي تتصف بها مكونات الأجزاء المادية لخصائص النظام.
- ج. حدوث أي اضطراب بين هذه العناصر في علاقتها ينتقل أثره على كل أجزاء النظام وبالتالي يؤثر في أهداف النظام تأثيراً مباشراً.
- د. الشمولية: يشمل ويربط بين كل الأجزاء المادية المكونة لها دون تمييز بينها.
- يتضح للباحث أن النظام القائم على التفاعل بين مكوناته لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية وهي تمثل المدخلات لأي نظام، فالهدف المطلوب تحقيقه هو الذي يحدد نوعية أجزائه وإجراءات تحليله وتصميمه وتقييمه، وتفاعل أجزائه مع العناصر الأخرى خارج حدود النظام تمثل القيود المفروضة عليه، وهذه الحدود ضرورية لتمييز النظام من حيث نوعية المدخلات التي يقبلها وطبيعة المخرجات التي يوفرها، وهي تشمل في داخله عديد من الأنظمة الفرعية.

4. أنواع النظم:

تتمثل أنواع النظم في:

- أ. النظم المفتوحة: تتفاعل مع البيئة الخارجية بحيث تؤثر فيها وتتأثر بها⁽⁵⁾.
- ب. النظم المغلقة: تمثل دائرة مغلقة مع نفسها، وتكون تفاعلاتها داخلية مع وحداتها المكونة وفي عزلة تامة عندما يدور حولها بالبيئة الخارجية⁽⁶⁾.
- يتضح للباحث أن النظم المفتوحة تعتمد على العلاقات المتبادلة بينهما وبين البيئة المحيطة، أما النظم المغلقة فهي معزولة عن البيئة التي تعمل بها ولا توجد علاقات متبادلة بينها وبين البيئة المحيطة.

5. نظام المراجعة:

عرف نظام المراجعة بأنه عملية منظمة ومنهجية الهدف منها الحصول على دليل موضوعي وتقييمه أحداث العمليات الاقتصادية للمنشآت محل المراجعة، وذلك من أجل التأكد من درجة التطابق بين ما يتم مراجعته وبين

1- رايموند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي، الرياض: دار المريخ للنشر، 2006م، ص69.

2- زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2009م، ص8.

3- محمد الفاتح محمود، نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2011م، ص16.

4- أحمد رجب عبد العال، الأنظمة والمشكلات المحاسبية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص14.

5- عثمان الكيلاني، آخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر، 2005م، ص49.

6- سادات فيصل عبد الفتاح، نظم المعلومات المحاسبية، الخرطوم: مطبعة دار جامعة القرآن الكريم، 2010م، ص24.

الخطط والمعايير الموضوعية مع توصيل النتائج إلى المستفيد منها⁽¹⁾، عرف بأنه فحص القوائم المالية وهي في الغالب قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وعمل انتقادات للدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية والتحقق من أرصدة بنود قائمة الدخل وقائمة المركز المالي والحصول على الأدلة الكافية والملائمة لإبداء الرأي الفني المحايد على صدق وسلامة القوائم المالية⁽²⁾، عرف بأنه عملية تجميع الأدلة والقرائن الكافية والمقنعة وتقييمها بطريقة موضوعية بواسطة شخص مؤهل ومستقل لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى تمثيل وتطابق المعلومات المتعلقة بوحدة اقتصادية للواقع بدرجة معقولة في ضوء المعايير المحددة وتبليغها للمهتمين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات⁽³⁾، عرف بأنه عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة الإثبات بشكل موضوعي على تأكيدات تتعلق بنتائج تصرفات وأحداث اقتصادية التي يرتبط بها الفرد أو التنظيم الذي يقوم بعمل تلك التأكيدات لتحديد مدى وجود تطابق بين تلك التأكيدات والمعايير المقررة وتوصيل النتائج إلى مستخدمي التقارير⁽⁴⁾، عرف بأنه وظيفة يقوم بها شخص أو "أشخاص" أو جهاز من داخل المنشأة من أجل خدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن كافة أنظمة الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق جميع أهداف النظام الرقابي كما حددته اللوائح والنظم داخل المنشأة⁽⁵⁾.

يستنتج الباحث من تعريفات نظام المراجعة بأنه:

- أ. عملية منهجية منتظمة، تعتمد على التخطيط المسبق لما سوف يقوم به المراجع.
 - ب. نظام المراجعة علم له مبادئ ومعايير وقواعد متعارف عليها.
 - ج. الحصول على الأدلة والقرائن الملائمة وتقييمها بطريقة موضوعية.
 - د. الالتزام بالعناصر محل الفحص للمعايير الموضوعية كأساس للتقييم وإبداء الرأي الشخصي.
 - هـ. تبليغ الأطراف بنتائج المراجعة.
 - و. نظام المراجعة يمثل الفحص والتحقيق والتقرير.
 - ز. المعلومات تحت المراجعة يجب أن تكون قابلة للإثبات.
 - ح. يسعى نظام المراجعة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي منها، الحكم على مدى تعبير القوائم المالية عن نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة وعن مركزها المالي في نهاية فترة مالية محددة.
 - ط. المستفيدون هم أشخاص أو مؤسسات يتخذون قرارهم بناءً على تقرير المراجعة.
- يستطيع الباحث تعريف نظام المراجعة بأنه، نظام يتمثل في مجموعة من المبادئ والمعايير والأساليب، والقواعد التي يمكن بواسطتها قيام المراجع بفحص منتظم للدفاتر والسجلات والمستندات والحصول على الأدلة والقرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بهدف إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى عدالة القوائم المالية وكفاءة الإدارة في إستغلال الموارد المتاحة لديها.

6. وظائف نظام المراجعة:

تتمثل وظائف نظام المراجعة في⁽⁶⁾:

- أ. فحص الدفاتر والسجلات والمستندات.
 - ب. إيصال المعلومات التي يحصل عليها المراجع من خلال عملية نظام المراجعة وهو ما يسمى بالمنتج النهائي لنظام المراجعة ويتمثل في تقرير المراجع.
- يستطيع الباحث إضافة الوظائف التالية:

1 - إبراهيم طه عبد الوهاب، نظرية المراجعة ودراسات متقدمة في المراجعة، القاهرة: مكتبة دار الجلاء، 2000م، ص 71.
 2 - يوسف محمد أبو جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، عمان: مؤسسة الوراق، 2000م، ص 7.
 3 - منصور أحمد البدوي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 13.
 4 - أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م، ص 2.
 5 - علي عبد القادر ذنبيات، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرياً وتطبيقياً، عمان: مطابع الأرز، 2009م، ص 19.
 6 - خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2001م، ص 14.

- أ. التأكد من أن النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي سليم.
ب. التأكد من أن هذه النظم هي الأنسب للمنشأة وتتلاءم مع طبيعتها ونشاطها وحجمها.

7. أهداف نظام المراجعة:

يسعى نظام المراجعة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. الأهداف التقليدية لنظام المراجعة ، تتمثل في(1):
i. الحصول على رأي فني محايد حول مطابقة القوائم المالية لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات.
ii. التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بدفاتر وسجلات المنشأة، وتقرير مدى الاعتماد عليها(2).
iii. إكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر من أخطاء أو غش.
iv. تقليل فرص الأخطاء والغش عن طريق الزيارات المفاجئة للمنشأة، وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية بها.
v. اعتماد الإدارة على التقارير المالية التي يقدمها نظام المراجعة في رسم السياسات الإدارية وإتخاذ القرارات حاضر أو مستقبلاً(3).
vi. طمأننة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم.
ب. الأهداف الحديثة لنظام المراجعة، تتمثل في(4):
i. مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على أسباب عدم تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنشأة.
ii. تقييم النتائج التي تم التوصل إليها مقارنة مع الأهداف المرسومة.
iii. تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية عن طريق محو الإسراراف على جميع أنشطة المنشأة(5).
iv. تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع الذي يعمل فيه المنشأة.
v. التأكد من صحة عمل الحسابات الختامية وخلوها من الأخطاء الحسابية والفنية سواء المتعمدة أو غيرها نتيجة الإهمال أو التقصير(6).
يستنتج الباحث أن أهداف نظام المراجعة تسعى إلى تحقيق ما يلي:
أ. كشف الغش والاختلاس والتزوير.
ب. تقييم أنظمة الرقابة الداخلية ومدى إمكانية الاعتماد عليها في إجراء عمليات المراجعة.
ج. مساعدة الأجهزة الحكومية المختلفة في التخطيط للاقتصاد القومي.
د. توفير جو نفسي في المنشآت بوجود جهة تراقب وتكتشف وتعالج الأخطاء، حيث يقلل ذلك من ارتكاب الأخطاء أو التلاعب أو الغش.
هـ. مساعدة المنشآت في التنبؤ بالفشل المالي، والإسهام في تحقيق الرفاهية للمجتمع.
يستطيع الباحث إضافة الأهداف التالية:
أ. مراجعة كافة الأحداث والوقائع، وتقييم أدلة وقرائن الإثبات واختيار الموضوعي منها للتأكد والتحقق من عدالة القوائم المالية.

1- فهم سلطان محمد الحاج، آليات حوكمة الشركات ودورها في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م، ص 103.
2- محمد عبدالفتاح العشمواوي، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الملحق العربي الثاني - الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، ورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل معايير الدولية، 17 سبتمبر 2007م، ص 16.
3- عاهد عيسرحان، دور مدقق الحسابات الخارجي في تقويم القدرة على الاستمرار لدى الشركات المساهمة العامة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 27.
4- خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2001م، ص 14.
5- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2006م، ص 27.
6- حاتم كريم كاظم، رزاق صافر زق، دور المدقق في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وأثره في تحديد حجم عينة التدقيق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة كربلاء، بغداد، المجلد 8، العدد 33، 2012م، صص 119، 120.

ب. طمأنة المستثمرين والدائنين على أموالهم.

ج. الثقة في صدق وسلامة البيانات التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات والتنبؤ بالفشل المالي.

8. أهمية نظام المراجعة:

تتمثل أهمية نظام المراجعة في اعتباره وسيلة تخدم أطراف متعددة سواء داخل المنشأة وخارجها، والتي تعتمد اعتماداً كبيراً على البيانات والمعلومات المحاسبية للمنشأة، وذلك في اتخاذ قراراتها أو رسم خططها المستقبلية أو التنبؤ بالفشل المالي، خصوصاً إذا تم اعتمادها من قبل جهة محايدة ومستقلة عن إدارة المنشأة، مما يدعم الثقة في هذه البيانات من قبل تلك الجهات⁽¹⁾.

تتمثل أهمية نظام المراجعة في الآتي⁽²⁾:

أ. الإدارة : تعتمد الإدارة على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة تنفيذها واتخاذ القرارات الملائمة، وتقييم ذلك وتحديد الانحرافات وأسبابها ووضع الحلول المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة، وأيضاً تعتمد الإدارة على البيانات المحاسبية الصحيحة لرسم الخطط والسياسات⁽³⁾.

يتضح للباحث أن أهمية نظام المراجعة بالنسبة للإدارة تظهر من خلال اعتمادها على البيانات المحاسبية التي توفرها تقارير نظام المراجعة في وضع الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات الملائمة والتنبؤ بالفشل المالي، وتمتد أهميتها إلى توفير جو من الثقة للإدارة بأنها تسير في الطريق الصحيح، وتقيم أنظمة الرقابة الداخلية.

ب. رجال الأعمال: ظهور الشركات المساهمة وتوزيع ملكية رأس المال على عدد كبير من المساهمين، وظهور سوق الأوراق المالية وتداول أسهم هذه الشركات فيها⁽⁴⁾، أصبحت هنالك حاجة ضرورية لدى رجال الأعمال المساهمين ليتعرفوا على الظروف المالية لهذه الشركات ومدى سلامة مراكزها المالية لكي يتمكنوا من توجيه مدخراتهم واستثماراتهم نحو المشروعات الناجحة والتي تحقق أرباحاً عالية⁽⁵⁾.

يتضح للباحث أن أهمية نظام المراجعة لرجال الأعمال يتمثل في أنه يعتبر مصدراً أساسياً للمعلومات من خلال تقارير نظام المراجعة وتعطيهم الثقة في الاستثمار وتحميهم من الغش والاختلاس والتلاعب، وتساعدهم في الحصول على التمويل الذي مصدره الاقتراض سواء من المصارف أو من المؤسسات الائتمانية، أو الموردين، لأن هذه الجهات تطلب من المقترض أن تكون قوائمه المالية مصدق عليها.

ج. الدائنون: يعتمد الدائنون على تقرير نظام المراجعة عن سلامة وصحة القوائم المالية، ويقومون بتحليلها لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام، وذلك قبل منح المشروع الائتمان التجاري والتوسع فيه، حيث تتفاوت الخصومات التي يمنحها الدائنون والموردين للمنشأة المقترضة وذلك وفق القوة المركز المالي⁽⁶⁾.

يتضح للباحث أن أهمية نظام المراجعة للدائنين يظهر من خلال اعتماد الجهات المانحة للتمويل على التقارير المالية المنشورة للمنشآت والمصادق عليها من قبل المراجع، حيث تقوم المصارف قبل منح القروض لهذه المنشآت بتحليل تقاريرها وفحصها حتى تضمن قدرة المنشآت على سداد قروضها.

د. الجهات الحكومية: تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المراجعة في الكثير من الأغراض منها، الرقابة ورسم السياسات الاقتصادية للدولة، وفرض الضرائب، حيث لا يمكن للدولة القيام بتلك الأعمال دون بيانات موثقة فيها ومعتمدة⁽¹⁾.

1- محمد علي الزبيدي، تقييم نظام الرقابة الداخلية في مكاتب المراجعة اليمينية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، العدد 30، 2008م، ص 115.

2- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة - الناحية النظرية، عمان: دار المسيرة، 2006م، ص 19.

3- أحمد نور، مراجعة الحسابات من الناحية النظرية والعلمية، القاهرة: مؤسسة الشباب الجامعية، ديت، ص 17.

4- عبد الماجد عبد الله حسن، مبادئ المراجعة، الخرطوم: دار جامعة أم درمان الإسلامية للنشر، 2000م، ص 12.

5- منصور ياسين الأديمي، دور جمعية المحاسبين القانونيين في تطوير الأداء المهني في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير المراجعة الدولية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة، جامعة صنعاء، العدد 23، 2005م، صص 9-10.

6- إيداد موسى إبراهيم أبوفايض، أثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2007م، ص 24.

يتضح للباحث أن أهمية نظام المراجعة تتضح من خلال:

- أ. العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفايتها حتى يتسنى لمستخدميها اتخاذ القرارات الرشيدة وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات غير السليمة والتنبؤ بالفشل المالي.
- ب. إعطاء مصداقية لما تقدمه المنشأة من معلومات محاسبية لمالكي المنشآت والمساهمين في رأسمالها.

9. مقومات نظام المراجعة الداخلية :

أ. الهيكل التنظيمي الجيد يعتبر توافر هيكل تنظيمي جيد للمنشأة نقطة البداية لتحقيق الرقابة الداخلية الفعالة، ويختلف الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية من منشأة لأخرى تبعاً لحجم وانتشار أعمالها جغرافياً وطبيعة نشاطها وعدد الفروع التابعة لها. ولكل هيكل تنظيمي إطاراً أو نطاقاً متعارفاً عليه بناءً عليه ترتب العمل التنظيمي بالمنشأة وينحصر في تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل وبيان مركز اتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي الجيد لنظام تتمثل مقومات نظام المراجعة الداخلية بالآتي⁽²⁾:

المراجعة الداخلية يجب أن تتصف بالميزات الآتية⁽³⁾:

- i. البساطة: غير معقد وبسيط ويوضح خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية، وتكون ذات فائدة.
 - ii. مرونة: تسمح بمواجهة أين وعم التوسعات دون الإخلال بالنظام.
 - iii. الوضوح: يسهل فهمه واستيعابه بواسطة جميع العاملين على مختلف المستويات الإدارية في المنشأة.
 - iv. الموقع التنظيمي: يتطلب الموقع التميز أمام المسؤولين وأن يكون له سلطة كافية لتعزيز وتقوية الاستقلال الذي يتحقق بناءً على الموقع التنظيمي. وكذلك لا بد من التأكد من وجود تغطية واسعة لعملية المراجعة.
- يتضح للباحث أن الهيكل التنظيمي الجيد الذي يتصف بالمرونة والبساطة والوضوح يفيد نظام المراجعة الداخلية ويبدأ بتوظيف الأنظمة المختلفة ووضعها في مجموعات متجانسة تكلف للقيام بأداء هذه الأنشطة التي تعمل بكل نجاح، ويوفر أساليب فعالة ذات كفاءة تعمل على تنظيم وفحص المعلومات والبيانات بالمنشآت المختلفة⁽⁴⁾.

ب. النظام المحاسبي السليم: النظام الذي يعد وفقاً لأسس واللوائح المحاسبية المتعارف عليها، يعتبر من المقومات الأساسية لنظام المراجعة الداخلية لأنه يمثل الخطة التي تتكون من مجموعة من الترتيبات الخاصة بتسجيل البيانات المحاسبية على مستوى المنشأة الاقتصادية وإعداد قوائم وحسابات ختامية وموازنات تخطيطية بهدف خدمة أهداف الرقابة المالية الاقتصادية⁽⁵⁾، وأن مقومات النظام المحاسبي الجيد الذي يزيد من دقة نظام المراجعة الداخلية تتمثل في⁽⁶⁾:

- i. المجموعة المستندية: تغطي وتحدد دور كل نشاط بدقة وبالشكل الذي يتماشى مع انسياب حركة العمل.
- ii. المجموعة الدفترية المتكاملة: تسمح بتسجيل أوجه النشاط وفرض الرقابة عليه والإطمئنان على سلامة الموجودات⁽⁷⁾.
- iii. مجموعة التقارير المالية: تساعد على متابعة تحصيل الإيرادات ومتابعة الصرف.
- iv. مجموعة تعليمات الرقابة الداخلية: توضح توزيعات العمل وتحدد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات وخطوط سير العمل على النحو الذي يسهل التنفيذ والرقابة⁽¹⁾.

1- سامي الوقاد، لؤي محموديان، تدقيق الحسابات، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009م، ص26.

2- يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، عمان: مؤسسة الورق للنشر، 2000م، ص7.

3- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص2-7.

4- عاصم إبراهيم محمد يوسف، دور نظام الإحصاء المالي الحكومي في تحسين كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م، ص15.

5- خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر، 2000م، ص181.

6- نادر شعبان إبراهيم السواح، أثر المعاملات الإلكترونية والعمليات الممكنة على منهجية وأساليب المراجعة الداخلية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2005م، ص130.

7- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص111.

v. الكفاءة المناسبة من الأفراد: لابد من وضع نظام خاص للأفراد الذين يكونوا نظام المراجعة الداخلية ويكون هذا النظام بشكل جيد ويعمل على استيعاب الأفراد ذوي الكفاءة ووفق أسس علمية وفنية مع مراعاة الجوانب السلوكية والأخلاقية في مسألة الاختيار مع توفير المعينات وبيئة العمل المناسبة وفرص التدريب المستمر⁽²⁾.

vi. الإستقلالية: أن يتمتع نظام المراجعة الداخلية بالاستقلال الكامل فلا يتأثر بأي مؤثرات خارجية تؤثر على إبداء رأيه الفني، والاستقلال يعني عدم وجود تهديدات تهدد قيام وظيفة المراجعة الداخل ومديرها بمسؤولياتهم فينبغي أن يكون لرئيس وظيفة المراجعة الداخلية قدرة الوصول المباشر غير المقيد للإدارة العليا⁽³⁾.

vii. مدى الكافية أو جودة الخدمة: يتعين على قسم المراجعة الداخلية القيام بالمراجعة المطلوبة بكل شمول وأن يكون هنالك سلطات صريحة وواضحة يعمل قسم المراجعة الداخلية بموجبها وتهتم الإدارة بهذه السلطات والتي يتمتع بها المراجعين الداخليين، وأن تكون هذه السلطات غير مقيدة ويترك تقديرها للمراجع الداخلي، وأن تكون متغيرة ومرنة حسب الظروف المختلفة وذلك خوفاً من إساءة استعمال المراجع الداخلي لهذه السلطات⁽⁴⁾.

يتضح للباحث من مقومات نظام المراجعة الداخلية أن النظام الجيد ينبغي أن يحدد فيه وبشكل واضح السلطات والأعباء، فكلما كان هيكل النظام واضح ودقيقاً كلما كان تحقيق الأهداف أكثر سهولة ويسر، ويكون الأداء أكثر فاعلية وكفاءة وذلك لأن كل جزء من أجزاء النظام يعرف حدود مسؤولياته وبالتالي يستطيع أن يعمل بمستوى جيد، وينبغي أن يكون النظام متكامل أو متجانساً مع تحديد دقيق للأهداف وبذلك يستطيع أن يوفر قدراً من الرقابة التي تزداد قوة وفاعلية بمنحها لمرونة المطلوبة.

يستطيع الباحث إضافة المقومات التالية:

أ. إلمام نظام المراجعة الداخلية بأهداف وخطط وسياسات الأداء في المنشأة وطبيعة أنشطتها.

ب. أن تتسم تقارير المراجعة الداخلية بالموضوعية والحياد والنزاهة والوضوح وأن يتم الأخذ بكل الملاحظات والآراء التي يبديها المراجع.

ج. إقتناع الإدارة العليا بدور وأهمية المراجعة الداخلية.

د. إلا يقوم المراجع الداخلي بأي أعمال تنفيذية تخضع لنطاق مراجعته بمعنى الإيشتراك في تنفيذ الأداء.

هـ. تبعية إدارة المراجعة الداخلية لأعلى وظيفة في هيكل المنشأة.

و. تخطيط جميع عمليات المنشأة وإعداد دليل لأعمالها.

ز. أن يسود التعاون بين المراجع الداخلي والعاملين بالمنشأة وأن تتوفر الثقة بينهم.

خلاصة المبحث الأول:

بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث نشأة المراجعة الداخلية وتطورها عبر التاريخ ثم مفهومها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأهمية المراجعة الداخلية للمتقدمين من خدماتها وخصائصها وأنواعها أيضاً نطاق عمل المراجعة والغرض منها وأخيراً تطرق الباحث إلى مفهوم النظام بصورة عامة ثم نظام المراجعة الداخلية والوظائف التي يقوم بها والمقومات التي يتركز عليها النظام أن المراجعة الداخلية عملية منهجية منظمة تضمنت مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة لها أهداف ومعايير متفق عليها بأدلة إثبات موضوعية وعرضها للمستفيدين وهدفت المراجعة إلى حماية وحفظ الأصول وزيادة قيمة المنشأة من خلال الشراكة في التخطيط الاستراتيجي وتقديم السياسات المالية والإدارية .

1- نادر شعبان إبراهيم السواح، مرجع سابق، ص 94 .

2- بدر آدم محمد، تقويم نظام الرقابة الداخلية في بيئة النظم المحاسبية الالكترونية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م، ص 58 .

3- غاش وشعبان، لقصور مريم، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011م، ص 20 .

4- علي عبدالقادر ذنبيات، نوال كفوس، مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي، مجلة الدراسات التجارية، الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1، 2012م، ص 35.

المبحث الثاني

المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات ومعايير المراجعة ونشاط المراجعة

أولاً: المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات:

إن نظم المعلومات الإدارية الحديثة تعتمد على توفير المعلومات وهذا التوسع في استعمال الحاسبات الإلكترونية أدى إلى إضفاء أهمية جديدة لدور المراجع الداخلي، من ناحية حيث يستخدم الحاسب الإلكتروني في أكثر من نشاط من أنشطة المنشأة وبالتالي أصبح جانب كبير من بيانات الأنشطة يتم تشغيلها إلكترونياً، ومن ناحية أخرى فإدارة التشغيل الإلكتروني أصبحت أحد الإدارات في المنشأة بحيث أضافت عبئاً جديداً على المراجع الداخلي، على الرغم من أن مفهوم المراجعة الداخلية لن يتغير بعد استخدام الحاسبات الإلكترونية عنه قبل استخدامها إلا أن أسلوب المراجعة التقليدية سوف يتأثر نتيجة لتطبيق نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات نظراً لما أحدثه استخدام الحاسب من تغير في وسائط المدخلات وفي أسلوب تشغيل البيانات وفي شكل المعطيات بالإضافة إلى التغير الذي حدث في أسلوب تخزين البيانات، وقد أدى استخدام الحاسبات الإلكترونية في تشغيل البيانات إلى التغلب على مشكلة دقة المعلومات ومدي أهميتها وإمكانية الاعتماد عليها والثقة بها وسرعة الحصول عليها ومع ذلك فإن استخدام الحاسبات الإلكترونية له آثار على المراجعة الداخلية، ويمكن تقسيم هذه المؤثرات إلى تأثيرات إيجابية وتأثيرات سلبية كما يلي⁽¹⁾:

1. التأثيرات الإيجابية للحاسبات الإلكترونية:

أ. استخدام أساليب الرقابة المبنية ذاتياً.

ب. استخدام أساليب الرقابة المبرمجة.

1- زين يوسف، تفعيل المراجعة عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية، الجزائر: المركز الجامعي بالوادي، 2012م، ص5.

ج. إستخدام اختيار رقابة الحدود المبرمجة.

د. تعقد نظم تشغيل المعلومات المحاسبية.

ه. تطوير نظم التقارير والمعلومات والاتصالات.

2. التأثيرات السلبية للحاسبات الإلكترونية على المراجعة الداخلية:

أ. إستخدام نفس البيانات الأصلية كمدخلات لأغراض مختلفة متعددة.

ب. تشغيل البيانات الأساسية من خلال قناة واحدة.

ج. السيطرة الكاملة للمشغل على عملية التشغيل.

د. غياب النظرة الناقدة للعنصر البشري.

ه. النفوذ المتزايد لمحلي النظم ولمعدي البرامج في النظام.

يمكن التغلب على هذه المشاكل بإتباع الآتي:

أ. التأكد من مدى كفاءة وسائل الرقابة الداخلية.

ب. التأكد من مدى الإلتزام بوسائل الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها.

ج. التأكد من مدى دقة وكفاءة المخرجات.

حتى يتسنى للمراجع الداخلي تقييم نظم المعلومات الإدارية تتطلب وجود مجموعة من المعايير التي يسترشد بها المراجع الداخلي في عملية القياس والتقييم وأهميتها لمن يستخدمها لأنها توضح الكيفية التي يتم بها تقييم نظم المعلومات وتحدد درجة الإعتداد والثقة للمعلومات وهي⁽¹⁾:

1. معيار الملائمة.

2. معيار التكامل.

3. معيار المرونة.

4. معيار التوقيت الملائم.

5. معيار الدقة.

6. معيار التكلفة.

تتصف البرامج العامة للمراجعة الإلكترونية بالآتي:

1. لا تتطلب هذه البرامج خبرة متعمقة للمراجعة الداخلية في مجال التشغيل الإلكتروني للبيانات.

2. هذه البرامج تحقق للمراجع إستقلال عن أفراد إدارة التشغيل الإلكتروني للبيانات، كل برنامج من هذه البرامج يمكن إستخدامه في عدة نظم مختلفة، وهذا يقلل الحاجة إلى إستخدام برامج مراجعة مصممة خصيصا لمراجعة كل النظام، وتشمل أهداف المراجعة الداخلية نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات في:

أ. تقييم كفاءة نشاط التشغيل الإلكتروني لبيانات أي مدى حسن استغلال الموارد المحددة له.

ب. فحص السياسات والإجراءات الموضوعية ووسائل الرقابة المستخدمة للتأكد من مدى الإلتزام بها.

ومن هنا نجد أن نجاح نظام الرقابة الداخلية يتوقف أولا على الإحترام المتبادل بين مصمم النظم وبين المراجع فيما يتعلق بإمكانيات كل منهما، ففي معظم المنشآت نجد أن عملية تصميم النظم لم تتقدم للحد الذي يستثمر فيه دور المراجع الداخلي بالكامل، وهكذا ففي بداية منشأة جديدة ينبغي على مصمم النظم والمراجع الداخلي المستقل أن يتفقا على وضع مجموعة من القواعد المشتركة.

يجب تحديد دور مصمم النظم والمراجع الداخلي بواسطة الإدارات التي يعملون بها وأن يتم الإتفاق على هذا الدور ويتوقف على الفهم المشترك لهذا الدور إذ أن من واجب مصمم النظم والمراجع الداخلي الإتفاق على طريقة

1 - متولى محمد الجمل، عبد المنعم محمود عبدالمنعم، المراجعة الإطار النظري والمجال التطبيقي، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998م، ص160.

مقبولة للعمل يجب أن تكون هنالك ضمانات تحافظ على إستقلال المراجع الداخلي عند تنفيذ وظيفة المراجعة الداخلية ويجب تهيئة الجو المناسب الذي يساعد على وجود علاقات مفتوحة بين المراجع الداخلي ومصمم النظم. يحتاج الأداء السليم للنظام إلى أن يكون نظام الرقابة الداخلية مستمرا من بداية العملية حتى نهاية تشغيله وفي العادة فإن التشغيل يتجاوز عدة إدارات داخل المشروع والمراجع الداخلي بما لديه من حق في دخول إدارات المنشأة يمكن له أن يساعد مصمم النظم في عملية تجميع البيانات وفهم العلاقة التي تربط بين الرقابة على الأجزاء اليدوية من التشغيل وتلك الآلية⁽¹⁾.

بعد أن يطمئن المراجع الداخلي على سلامة تصميم وتشغيل صور الرقابة الإجرائية فإن من واجبه أن يتدخل في عملية تطوير نظام المعلومات وهذا لا يعني أن المراجع يجب أن يشترك إشتراكا فعليا في عملية التطوير، ولكن يعني أن واجب المراجع الداخلي أن يدرس وأن يوافق على ما يتم إتخاذه أثناء تصميم الخطوط العريضة للبرنامج، وفيما يلي النقاط التي يجب على المراجع الداخلي أن يوليها اهتمامه⁽²⁾:

1. أن النظام قد تم تطويره بما يتفق من معايير الإدارة، بمعنى أن النظام قد تم فحصه وقبوله من الإدارات المستفيدة في مراحل مناسبة وأن المستندات المتعلقة بالنظام قد تم قبولها ووضعها بالكيفية المقررة.
 2. أن النظام يتضمن مستوى رقابة مقبول وتتوقف صورة الرقابة على نوع النظام ولكن يتضمن عادة ما يلي:
 - أ. وضع رقابة على البيانات الداخلة ومراجعة النتائج مع المجاميع الرقابية المناسبة مراجعة معقولة على البيانات المقبولة على التشغيل، الاحتفاظ بالمجاميع الرقابية على الملفات العامة.
 - ب-وجود مسار مناسب للمراجعة يضمن إمكانية تتبع العمليات الفردية من خلال النظام من البداية إلى النهاية.
- إذا لم يستطيع المراجع الداخلي أن يقتنع بالنقاط السابقة فمن واجبه الإتصال بالإدارة للتأكد من أن العيوب التي كشفت عنها المراجعة الداخلية قد تم تصحيحها قبل أن يصبح النظام صالحا للتشغيل لأنه من الصعب إجراء التعديلات بعد أن يصبح النظام صالحا للتشغيل أو القيام بمثل هذه التعديلات في أثناء كتابة البرامج. بالرغم من قيام الحاسب الآلي بالعمليات المنطقية عن طريق إجراء المقارنات الفعالة والسريعة والمساعدة أيضا في تخزين كميات هائلة وضخمة من البيانات وإستخراجها من الذاكرة في وقت قصير يجب على المراجع الداخلي أن يدرك أن هذه الخصائص المتعددة والمتنوعة لإستخدام الحاسب الآلي في المنشآت المختلفة وفي الأعمال المحاسبية لم تغني عن ظهور المشاكل التالية⁽³⁾:

1. مشكلات تتعلق بالبرامج.
2. مشكلات تتعلق بالأجهزة.
3. مشكلات تتعلق بنقل البيانات (المدخلات).
4. مشكلات تتعلق بتشغيل البيانات (المعالجة).
5. مشكلات تتعلق بنقل المعلومات (المخرجات).
6. مشكلات تتعلق بالتأهيل العلمي والعملية للمحاسبين الأفراد.
7. مشكلات تتعلق بالرقابة على الحاسوب (المانعة – الوقائية – المصححة).
8. مشكلات تتعلق بالتدقيق عند استخدام الحاسوب.

ثانياً: مفهوم وأهداف ومراحل ومشاكل المراجعة الإلكترونية:

1. مفهوم المراجعة الإلكترونية:

1- المرجع السابق، ص163.
 2- السيد محمد السيد، دراسات في المراجعة والحاسبات الإلكترونية، القاهرة: مجلة المال والتجارة، 1979م، ص119.
 3- خيرى ضيف، محمد شوقي عطا الله، عمر حسين، دراسات في النظم المحاسبية، بيروت: دار النهضة العربية، 1972م، ص168.

يقصد بالمراجعة الإلكترونية بأنها: عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المراجع في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق⁽¹⁾.
عملية جمع وتقييم أدلة لتحديد ما إذا كان استخدام نظام الحاسوب يساهم في حماية أصول المؤسسة، ويؤكد سلامة بياناتها، ويحقق أهدافها بفعالية، ويستخدم مواردها بكفاءة⁽²⁾.
عملية منظمة وموضوعية للحصول على أدلة الإثبات الورقية والإلكترونية الخاصة بمزاعم الإدارة وتقييمها تقييماً موضوعياً كما في تقييم كل من الرقابة الداخلية والبيانات وأمن المعلومات في جميع مراحل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني من مدخلات وتشغيل ومخرجات ثم تمشي هذه المزاعم مع المعايير المحددة وتوصيل النتائج إلى المستخدمين الذين يهمهم الأمر⁽³⁾.
عملية تجميع وتقييم الأدلة لتحديد مدى كون نظام الكمبيوتر قد تم تصميمه ليحتفظ بالبيانات متكاملة، ويحمي الأصول، ويسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية واستخدام الموارد بفعالية⁽⁴⁾.
من التعريفات السابقة يلاحظ الباحث أن مفهوم التدقيق لم يتغير في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، إلا أن استخدام الحاسب الآلي يغير من طريقة معالجة وتخزين وإسترجاع وإيصال المعلومات المالية.

2. أهداف المراجعة الإلكترونية:

إن استخدام نظام الحاسوب إنجاز أعمال التدقيق تسمح للمدقق بالإستفادة من إمكانيات الحاسوب في تنفيذ هذه الأعمال بسرعة وبدقة أكبر حيث تمكنه من استخدام برامج الحاسوب لقراءة البيانات المطلوب التحقق منها وإختيار العينات وإجراء الخطوات اللازمة لجمع الأدلة كما تساعده في تنفيذ الإختبارات المنطقية والحسابية وبالتالي سهل الحاسوب للمدقق عملية التحقق من صحة العمليات السابقة وبتكلفة أقل من تكلفة الأداء اليدوي أي أن استخدام الحاسبات الإلكترونية في إدارة البيانات المحاسبية قد أدى أو يساهم في تحقيق الأهداف التالية⁽⁵⁾:
أ. الإقتصاد: أي أن هدف المدقق فحص استخدام الحاسوب للتأكد من أنه يستخدم بأقصى طاقة ممكنة لخدمة الوحدة الإقتصادية وبأقل التكاليف ويوفر المعلومات والبيانات المطلوبة في الوقت المناسب مما يعود بالمنفعة على الوحدة الإقتصادية.
ب. الفعالية: أي أن هدف المدقق فحص فعالية الأدوات الرقابية للتأكد من كفاءة نظام الرقابة الداخلية في جميع الأنشطة الإدارية والمالية والتشغيلية.
ج. الكفاية: أي أنه يجب على المدقق التحقق من استخدام الحاسوب لتلبية المتطلبات الأكثر أهمية بالنسبة للمنشأة بحسب مفهوم الأهمية النسبية.
د. الحماية: بمعنى أن يتأكد المدقق من حماية النظام من مختلف المخاطر المرافقة استخدامه ومن أهمها إنهيار النظام وفقدان البيانات المخزنة على الأقراص الحاسبية ومشكلات الفيروسات وسرقة البيانات أو التخريب المتعمد الذي قد تعرض له النظم لتغطية المخالفات التي قد يرتكبها بعض العاملين.

3. مراحل المراجعة الإلكترونية:

يقوم المراجع بتنفيذ مهام عملية مراجعة الإلكترونية في أربعة مراحل تتمثل في مرحلة قبول التكليف ومرحلة التخطيط لعملية المراجعة ومرحلة تنفيذ عملية المراجعة ومرحلة التقرير، وفيما يلي تناول هذه المراحل بالشرح:

- 1- أيمن محمد نمر الشنطي، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهنة تدقيق الحسابات، بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 27، 2011م، ص 442
- 2- نادر شعبان، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م، ص 104.
- 3- محمد وضاح الزين، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، د.م. دن، 2012م، ص 1.
- 4- عباس نوار كحيط الموسوي، مدى كفاءة أساليب التدقيق الخارجي في ظل التشغيل الإلكتروني لنظم المعلومات المحاسبية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، العدد 1، 2002م، ص 112.
- 5- صبيحة برزان، أثر التدقيق الإلكتروني في رفع الإستقلالية وكفاءة المدقق الخارجي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 1، العدد 2، 2014م، ص 204.

أ. مرحلة قبول التكاليف: يعد قرار التكاليف من القرارات التي تتميز بالصعوبة نظرا للضغوط المتعارضة بين إعتبرات البرمجية والإعتبرات المهنية الألفة لإلتخاذ هذا القرار، ومن ثم يواجه المراجع مخاطر قبول التكاليف) هو الخطر الناتج من إحتمال تعرض المراجع لمسألة قانونية ومهنية ينتج عنها غالبا خسائر مادية نتيجة قبوله لأعمال التكاليف ووجود إحتمال الإلتزام بمعايير المراجعة في أداء التكاليف⁽¹⁾.

ب. مرحلة تخطيط عملية المراجعة: هي مرحلة زيادة التعمق في المعلومات والتوسع في بناء قاعدة البيانات للبدء بعملية للتخطيط للمراجعة ليتمكن من تقديم كل من الخطر الحتمي وخطر الرقابة، ويستطيع المراجع عن طريق الإجراءات التحليلية من تعزيز فهمه لنشاط المنشأة وذلك بإستخدام أساليب مراجعة نظم المعلومات المحاسبية الألكترونية مثل برنامج المراجعة العامة وغالبا ما تقدم النتائج التي يتم الحصول عليها من الإجراءات التحليلية إرشاد مبدئي حول ما إذا كان هناك تحريف جوهري أم لا وعليه يستطيع المراجع تصميم إختبارات تركز على مناطق الخطر⁽²⁾.

ج. مرحلة تنفيذ وتقرير المراجعة: تنفيذ عملية المراجعة: بعد إعداد الخطة العامة وبرنامج المراجعة تأتي مرحلة تنفيذ الخطة عن طريق المراجع وفريقه وتهدف هذه المرحلة من العمل على جمع أدلة إثبات كافية وملائمة. يقوم المراجع في هذه المرحلة بتنفيذ نوعين رئيسيين من الإختبارات في ظل الأنظمة هما:

i. إختبار مدى الإلتزام: هي إختبارات تهدف للحصول على أدلة إثبات ماثمة عن طريق إختبار مدى كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية المتعلقة بمزاعم الإدارة بشكل غير مباشر (الرقابة العامة) ونظام الرقابة الداخلي المتعلقة بمزاعم الإدارة بشكل مباشر (الرقابة على التطبيقات) وهل تتوافق مع التقييم المبدئي لها في مرحلة التخطيط أما إذا نتج عن هذا الإختبارات وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية ومن ثم تغيير مدى الإختبارات الجوهرية وطبيعتها.

ii. إختبارات تفاصيل العمليات والأرصدة: هي عبارة عن إجراءات مصممة لتنفيذ مجموعة من الإختبارات للحصول على أدلة إثبات توفر تأكيد مناسب من تحقق أهداف الوجود والدقة والإكتمال والتصنيف والتوقيت والترحيل والإفصاح لجميع العمليات التي يقوم بها نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني للمنشأة محل المراجعة والهدف من هذا الإختبار تحديد ما إذا كان هناك تحريفات جوهرية بالقيمة النقدية لرصد حساب⁽³⁾.

4. مشاكل المراجعة الإلكترونية:

تتمثل مشاكل المراجعة الإلكترونية في الآتي:

أ. بعض صور الإحتيال في نظم المعلومات المحاسبية:

تزيد مخاطر الإحتيال والغش نتيجة ضعف نظم الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وعليه كان علي المراجع ضرورة فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية الخاصة بالنظام الإلكتروني الا أن هناك العديد من صور الإحتيال التي تظهر قدرة المحتال علي إستخدام الحاسب الإلكتروني في التغلب علي الرقابة الداخلية⁽⁴⁾.

ب. مشاكل نظم الرقابة الداخلية الخاص بنظم المعلومات المحاسبي الإلكتروني:

الأولى: مشاكل متعلقة بالعاملين بالشركة محل المراجعة:

i. تواطؤ الإدارة: من الأسباب الرئيسية وراء ضعف نظم الرقابة الداخلية نتيجة وجود بعض المستويات الإدارية في وضع يسمح لها بتخطي نواحي الرقابة المصممة لمنع الغش والإحتيال المرتكبة من قبل موظفين آخرين، وهنا يمكننا ان نحدد ملامح التواطؤ الإدارة من عدة ملاحظات قد نلاحظها في:

1- عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، عادل نعمة أهمل نجيب، دراسات في المراجعة المتقدمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص 44.

2- محمد وضاح الزين، مرجع سابق، ص 41.

3- عبد الوهاب نصر على، خدمات مراقب الحسابات لسوق المال، المتطلبات المهنية ومشاكل الممارسة العملية في ضوء معايير المراجعة المصرية والدولية والأمريكية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م، ص 440.

4- عيد محمود حميدة خلف، أثر الإفصاح الإلكتروني للمعلومات المحاسبي علي تقدير المخاطر الملازمة لمراجعة القوائم المالية في ظل البيئة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، 2002م، ص 83.

- طلب الادارة بتصميم الرقابة الداخلية بأقل تكلفة.
- توجيه الادارة لتصميم نظم الرقابة داخلية للعمليات الروتينية وليس للعمليات غير الروتينية.
- ii. تركيز الوظائف والمعرفة في يد موظفين معينين: علي الرغم من أن نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية سوف تشتمل علي الأعمال اليدوية إلا أن عدد الموظفين القائمين علي تشغيل هذه النظم سوف ينخفض بشكل ملحوظ كما أنهم سيكونون علي علم بكيفية التشغيل وتوزيع المخرجات واستخدامها، وقد يكونوا علي علم بنقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية وبالتالي يكونون في وضع يمكنهم من تغيير أو تعديل البرامج والبيانات أثناء تخزينها أو تضييعها خاصة في حالة عدم فعالية إجراءات الرقابة الخاصة بالوصول للبيانات البرامج والبيانات صعوبة الفصل بين الوظائف نتيجة تركيز بعض العمليات داخل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في يد شخص لتنفيذ وظيفتين أو أكثر ومن ثم يتمكن من أخفاء الأخطاء المعتمدة وغير المعتمدة نتيجة لذلك تفقد الرقابة الداخلية أحد مقوماتها الأساسية المتمثلة في الفصل بين الوظائف.
- الثانية:** مشاكل متعلقة بنظام المعلومات المحاسبي الالكتروني⁽¹⁾:
- i. تركيز البرنامج والبيانات: غالباً ما يتم تركيز البيانات للعمليات وبيانات الملف الرئيسي بحيث لا تقرأ إلا في الحاسب الالكتروني المركزي أو عدد من الأجهزة الموزعة في أنحاء المنشأة وعادة ما يتم الاحتفاظ ببرنامج الحاسب الالكتروني التي تسمح بالوصول إلي هذه البيانات وتغييرها في نفس المكان الذي تحفظ فيه البيانات وهنا تكمن المشكلة ففي حالة عدم وجود نظم رقابة داخلية ملائمة تزيد مخاطر تدمير أو إجراء تعديلات في بيانات الملف الرئيسي بشكل معتمد وتزيد احتمالات الوصول إلي البرنامج والبيانات والتعديل فيها بدون تصريح أو تصديق رسمي.
- ii. إعتداع بعض أساليب الرقابة اليدوية كما علي نظم الرقابة الالكترونية: تخضع مخرجات نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني ومن ثم اعتماد الفحص اليدوي علي كفاءة نظم الرقابة الخاصة بالنظام الالكتروني فان ذلك يؤثر سلباً علي نتائج نظام الرقابة الداخلية.
- iii. إمكانية الاختراق من قبل برامج أخرى: تعد الفيروسات من الأساليب التي تمكن من اختراق نظام الرقابة الداخلية ويتسبب في تغيير أو تدمير البيانات والبرامج كما تستطيع هذه الفيروسات الإخفاء إما بطريقة الترميز أو بتغيير نفسها بعض الشيء في كل مرة تزايد فيها ويمكن تقسيم الفيروسات إلي ثلاثة أنواع:
- فيروسات ملفات التلويث وهي فيروسات تقوم بتلويث الملفات وتستطيع إحداث تغييرات في ملفات المالية.
- فيروسات التي تصيب بدء عمل نظام التشغيل.
- الفيروسات الصغيرة وتصيب عادة الملفات النصية وهي أكثر انتشاراً.
- الثالثة:** مشاكل التأهيل العلمي والعملي لمراجع النظم المحاسبية الالكترونية:
- i. مشاكل التأهيل العلمي لمراجع النظم المحاسبية الالكترونية : تعد كليات التجارة والعلوم الإدارية وما يناظرها من معاهد المصدر الأساسي للتأهيل العلمي للمراجع وتزداد أهمية تحسين التعليم في مجال مراجعة النظم المحاسبية الالكترونية كنتيجة التطورات المستمرة والسريعة في تكنولوجيا الحاسب الالكتروني واستخدامها بشكل واسع في المنشآت وفي تنفيذ مهام عملية المراجعة وما يترتب عليها من مخاطر إلا أن التأهيل العلمي للمراجع في الجامعات محاط بالعديد من المشاكل.
- ii. مشاكل التأهيل العلمي لمراجع النظم المحاسبية الالكترونية : إن التأهيل العلمي في مكاتب المراجعة أمراً ضرورياً ليمتلك المراجع الخبرة العملية التي تؤهله لممارسة المهنة إلا أن التأهيل العلمي يواجه العديد من المشاكل مثل قيام العديد من المراجعين بمراجعة نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية باستخدام أسلوب

1-صابر حسن الغنام، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف بالمواني البحرية المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 201999م، ص 623.

المراجعة من حول الحاسب عدم توافر المغريات المادية طول الفترة الزمنية الأزمنة للاكتساب الخبرة عدم اهتمام بتدريب وتطوير فريق المراجعة داخل مكتب المراجعة⁽¹⁾.

الرابعة: مشاكل متعلقة بنظام المعلومات المحاسبي الالكتروني⁽²⁾:

- i. طبيعة المعالجة داخل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني : تقوم نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية بمعالجة البيانات المالية بشكل تلقائي وفقا لما هو مبرمج تماما حيث يتم تحديد جميع أنواع العمليات المالية والظروف التي يمكن إن حدث ويتم برمجتها من طريق مجموعة من الأوامر داخل النظام وعليه فإن أي خطأ في البرمجة يؤدي الي معالجة البيانات المالية بصورة خاطئة بشكل مستمر.
 - ii. الاحتفاظ بالبيانات الالكترونية لفترة زمنية قصيرة: يتم الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في ملفات نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني وتكون مقروءة بلغة الحاسب الالكتروني لفترة زمنية قصيرة نتيجة قيام نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني بتحديث جميع المجالات المرتبطة بعملية معينة مباشرة وبشكل تلقائي.
 - iii. غياب نظام الرقابة الداخلية : في ظل غياب أو ضعف نظم الرقابة الداخلية يسهل الوصول للبيانات وتطبيقها وبرامج نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني باستخدام نظم أخرى عن بعد من داخل أ وخارج المنشأة ومن ثم يتم تدمير السجلات الالكترونية أو تفسيرها بسهولة دون ترك أي دليل وكنتيجة يصعب علي المراجع الحصول علي أدلة إثبات تؤكد إنتاج النظام سجلات صحيحة تتضمن جميع المعلومات التي تحدث علما بأن العمليات المالية التي تمت سجلت في الملفات الرئيسية للنظام في شكل الالكتروني.
 - iv. عدم توافر مستندات ورقية في بعض مراحل النظام الالكتروني: حيث قد لا تتوفر مستندات المدخلات نتيجة إدخال البيانات مباشرة من داخل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني بدون توفر مستندات مؤيدة لهذه المدخلات كما في إدخال طلبات المبيعات داخل نظام مباشرة في حين يقوم النظام بالعمليات المحاسبية مثل الخصومات واحتساب الفائدة دون طلبات توثيق مرئي للعمليات المالية الفردية.
- الخامسة:** مشاكل متعلقة بالمراجع: حيث تتمثل هذه المشاكل في⁽³⁾:
- i. التأهيل العلمي والعملي للمراجع: تعد مشكلة التأهيل العلمي والعملي للمراجع من أهم المشاكل التي تؤثر سلبا علي جمع أدلة إثبات الالكتروني نتيجة عدم امتلاك المراجع الخليفة الأكاديمية والمهنية فيما يتعلق بالحاسب الالكتروني بشكل جزئي أو كلي.
 - ii. ارتفاع تكلفة الأساليب الالكترونية في المراجعة: إن استخدام المراجع للأساليب التي تعتمد علي الحاسب الالكتروني في تنفيذ عملية المراجعة يترتب عليه زيادة في التكاليف التي يتحملها المراجع كما في أجهزة الحاسب الالكتروني واقتناء وتطوير البرامج وتكاليف تعليم وتدريب المراجعين والمساعدين المنفذين⁽⁴⁾.
 - iii. الاعتماد علي الحكم الشخصي للمراجع إن إبداء المراجع رأيه الفني يتطلب قدر من الحكم الشخصي المهني الذي يظهر في معظم مهام عملية المراجعة كما في تخطيط عملية المراجعة وتحديد الأهمية النسبية وتقييم المخاطر مقدار وأنواع أدلة الإثبات المطلوبة لتأكيد وتدعيم الرأي الفني للمراجع ثم تقييم هذه الأدلة كما يعتمد المراجع علي الحكم الشخصي في تحديد أساليب المراجعة المستخدمة في تنفيذ مهام عملية المراجعة مما يؤدي عدم وجود معايير وقواعد خاصة تحكم التأثير الشخصي إلي وجود أحكام شخصية غير سليمة خاصة في المهنة في السنوات الأخيرة.

1- عيد محمود حميدة خلف، أثر الإفصاح الالكتروني للمعلومات المحاسبي علي تقدير المخاطر الملازمة لمراجعة القوائم المالية في ظل البيئة الالكترونية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببها، جامعة الزقازيق، العدد 2002م، ص 63-64.

2- محمد المعز المجتبى ابراهيم طه، تخطيط وتنفيذ المراجعة الخارجية في ظل النظم المحاسبية الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 46، 2015م، ص 118.

3- ليلي عبد الحميد لطفي، أثر استخدام النظم الالكترونية في المراجعة علي كفاءة الأداء المهني للمراجع، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر بنات، العدد 23، 1997م، ص 67-69.

4- محمد حسن عبد الوهاب، أثر المراجعة الالكترونية علي جودة عملية المراجعة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م، ص 43.

ثالثاً: معايير المراجعة الداخلية:

1. مفهوم المعايير:

المعايير في اللغة: وردت في القرآن الكريم بمعنى قنطار، حيث قالت عالي: (واتيتهم إحداهن قنطاراً) (سورة النساء، الآية (20) بمعنى هو اسم للمعيار الذي يوزن به، وهو ميزان أو مقياس متفق عليه وأساس للحكم والمقارنة⁽¹⁾، كما هو الرطل والرابع⁽²⁾، وعرفها مجمع اللغة العربية بأنها، نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء في فالعايرين المكيالين بمعنى أختبرهما لمعرفة مدى تساويهما، أو عاير المكيال والميزان بمعنى أمتحنه لمعرفة صحته⁽³⁾، وهي المرجع الذي يستند إليه لضبط مقدار وحدة القياس⁽⁴⁾، وهي وحدة مرجع القياس، وعاير الميزان إذا قايسه وإختبره بغيره لمعرفة صحته، وعاير شيما جعل له قياساً وتعني القاعدة ونظاماً⁽⁵⁾، وتعتبر ترجمة لكلمة المعايير اصطلاحاً: عرفت بأنها، قاعدة أو مجموعة قواعد تنظم الأداء أو لقياسه أو قياس طول أو وزن شيء معين، فهو المقياس أو الطريقة أو الإتجاه المتفق عليه بين كافة الناس ودليلهم للأداء أو للوصول إلى معرفة شيء ما وتحديد به دقة⁽⁶⁾، عرفت بأنها، نماذج أو إرشادات عامة تؤدي إلى توجيه وترشيد الممارسة العملية في المحاسبة والتدقيق⁽⁷⁾، عرفت بأنها نموذج يعتمد على العرف ويحظي بالقبول العام وأساس متفق عليه في التطبيق المحاسبي السليم ويستخدم كأساس للمقارنة، عرفت بأنها وسيلة للحكم على أداء شخص لعمل معين وتتميز بأنها قابلة للتطبيق، مرنة وتواكب التطور، وسيلة للقياس والحكم، متفق عليها سواء من خلال الإلتزام باتباعها بموجب قانون أو قرار رسمي أو بإجماع هيئة مهنية أو قناعة الأفراد بها و نموذج يسترشد به الشخص أثناء القيام بأداء واجباته⁽⁸⁾.

يستطيع الباحث تعريف المعايير بأنها، درجة الأفضلية أو الامتياز المطلوبة لغرض معين كمقياس أو وزن، وعلى الآخرين التماثل مع هو مسيرته ويتم بواسطة الحكم على دقة أدائهم. كما يستنتج الباحث من تعريفات المعايير بأنها: أ. مجموعة قواعد أو مقاييس تنظم شيء معين. ب. إتجاه المتفق عليه بين كافة الناس ودليله مل لأداء أو للوصول إلى معرفة شيء ما. ج. نموذج يعتمد على العرف ويحظي بالقبول العام.

3. معايير المراجعة:

عرفت معايير المراجعة بأنها مجموعة من الإرشادات عامة لمساعدة المراجعين على تنفيذ مسؤولياتهم المهنية عند مراجعة القوائم المالية التاريخية، وهي تشتمل على إعتبرات الجودة المهنية منها، الكفاءة والحياد، ومتطلبات التقرير، وأدلة المراجعة⁽⁹⁾.

1- سعيد محمود عرفة، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، (القاهرة: دار الإنسان، 1977م)، ص24.

2- عمر حسنين، استخدام الحاسب الإلكتروني في مجال الأنظمة الفرعية للمحاسبة التحليلية، بيروت: دن، 1972م، ص37.

2-Stewart, J, Subramaiam, N, 2010, Internal Audit Independence and Objectivity, Emerging Research Opportunities, Managerial Auditing Journal, January, Vol.25, No.4p33.

4-www.tcci. net.ly

5-www.arab.ency.com

6- عطاء الله أحمد سويلم، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، عمان: دار الراية، 2009م ص59.

7- السعيد قاسمي، فرحات عباس، النظام المحاسبي المالي الجديد ومدى تنميته مع المعايير المحاسبية الدولية، الجزائر: وزارة التعليم والبحث العلمي، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي المالي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية، 2012م، ص4.

8- صلاح الدين عبد الرحمن فهمي، مقارنة معايير المحاسبة الدولية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2000م، ص90.

9- حسين يوسف القاضي، د. مأمون توفيق حمدان، المحاسبة الدولية ومعاييرها، عمان: دار الثقافة للنشر، 2008م، ص103.

عرفت بأنها، أداة الحكم على مستوى الكفاءة المهنية، ودرجة الاتساق التي يصل إليها المراجعون عند أدائه مل وظائفهم، أو نموذج أداء ملزم يحدد القواعد العامة الواجب إتباعها عند تنفيذ عملية المراجعة، ومقاييس لتقويم فاعلية المراجع ونوعية عمله الذي يؤديه ويتم صياغتها عن طريق المنظمات المهنية أو التشريع أو العرف المهني⁽¹⁾.

يستطيع الباحث تعريف معايير المراجعة بأنها، إرشادات ونماذج ملزمة يتعين للمراجعين إتباعها عند تنفيذ عملية المراجعة لتساعد في إضفاء الثقة علي المعلومات المتضمنة في التقارير والقوائم المالية.

يستنتج الباحث من تعريفات معايير المراجعة بأنها:

أ. تساعد في إضفاء الثقة علي المعلومات المتضمنة في التقارير والقوائم المالية.

ب. إرشادات لمساعدة المراجعين على أداء وظائفهم.

ج. نماذج ملزمة يتعين على المراجعين إتباعها عند تنفيذ عملية المراجعة.

د. تدعم الثقة في المراجعة كمهنة معترف بها.

هـ. تساعد في جعلها ذات كيان مستقل وبدونها تصبح مزاولة المهنة قليلة الفائدة.

المعايير بصورتها النهائية في المؤتمر الدولي السنوي السابع والثلاثين لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي عام 1978م⁽²⁾، أسهمت المعايير المهنية في ظهور مهنة المراجعة الداخلية، وقد أخذ معهد المراجعين الداخليين الأمريكي على عاتقه مهمة تطوير معايير المراجعة الداخلية ومتابعة تطويرها وتحديثها وفق، متطلبات ما يستجد من أحداث وتطورات مع مرور الزمن⁽³⁾.

عام 1974م قام معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة بتشكيل لجان لدراسة وإقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في المراجعة الداخلية، عام 1977م إنتهت اللجان من أعمالها وتم المصادقة عليها، كما أن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي أصدر نسخة من المعايير عام 2000م ضمن ما أسماه إطار الممارسة المهنية والتي اشتمل على ثلاثة أقسام، إختص الأول منها بتعريف المراجعة الداخلية، والثاني بالإطار الأخلاقي، أما الثالث فقد اشتمل على المعايير⁽⁴⁾.

3. معايير المراجعة الداخلية:

عرف معايير المراجعة الداخلية بأنها، إعلان مهني رسمي يصدر عن هيئة معايير المراجعة الداخلية يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة المراجعة الداخلية وتقييم أداءها⁽⁵⁾، عرفت بأنها الميزان أو المقياس أو المقدار الذي يحكم عمل المراجعة الداخلية، وهي تعتبر الأسلوب الرقابي داخل النظام الرقابي للمنشأة⁽⁶⁾، عرفت بأنها المقاييس والقواعد التي يتم الإعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي بحيث تمثل نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يتعين أن تكون وفقاً لما أعتمد من قبل معهد المراجعين الداخليين⁽⁷⁾.

1- ندى قسم السيد حاج أحمد، معايير المحاسبة الدولية في ظلالة عولمة وتطبيقها في السودان، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م، ص 38.

2- عبدالرحمن عبدالله عبد الرحمن عبد الله، التغيير الإداري للسياسات المحاسبية- الآثار والدوافع والمعالجة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م، ص 10.

3- الفينار رينز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل نظري متكامل، ترجمة محمد عبد القادر، أحمد حامد حجاج، الرياض: دار المريخ للنشر، 2008م، ص 40.

4- عبدالمهدي عباس محمد، باننوف يقنجم، أجهزة التدقيق الداخلي في ظل المعايير العامة، بغداد: جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 2، العدد 15، 2008م، ص 24.

5- خلف الله عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006م، ص 31.

6- أم محمد العمري، فضل عبد الفتاح، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأردن، المجلد 2، العدد 3، 2006م، ص 230.

7- www.theiia.org, The Institute of Internal Auditors, Code of Ethics and Standards for. the Professional Practice of Internal Auditing, 2004, P4.

يستطيع الباحث تعريف معايير المراجعة بأنها، إرشادات أو نماذج وأسس يتم الرجوع إليها لمعرفة مدى سلامة الإجراءات المعينة أو مدى ملائمة التطبيق بهدف تحسين الإجراءات وعدم الانحراف، وتوفير العدالة والموضوعية في المراجعة الداخلية.

يستنتج الباحث من تعريفات معايير المراجعة الداخلية بأنها:

- أ. نماذج وإرشادات تساعد في تنفيذ أنشطة المراجعة الداخلية بشكل فعال.
- ب. الأسس التي يتم الرجوع إليها لمعرفة مدى سلامة الإجراءات المعينة.
- ج. توفر العدالة والموضوعية في المراجعة الداخلية.
- د. بدونها لا تكتمل الدورة الرقابية للفحص و المراجعة بالمنشأة.

4. أهمية معايير المراجعة الداخلية:

تتمثل أهمية معايير المراجعة الداخلية في⁽¹⁾:

- أ. تعتبر ضرورية بالنسبة للمراجعين الداخليين لأنها تضع المبادئ الأساسية التي سوف يلتزموا بها عند مما رست عمل مهامهم⁽²⁾.
- ب. المعايير ضرورية بالنسبة للإدارة إذ أن وجود معايير مهنية يلتزم بها المراجعين الداخليين سيمكن الإدارة من الاعتماد علي التأكيدات والتقارير التي يقدمها المراجعين الداخليين عند أدائهم لوظائفهم في المنشأة⁽³⁾.
- ج. وجود معايير مهنية يلتزم بها المراجعين الداخليين يعتبر ضروريا بالنسبة للمراجع الخارجي ليطمئن على متانة وكفاءة عمل المراجعين الداخليين.
- د. يتم الإسترشاد عند إعداد المواد التدريبية للمهنيين الجدد⁽⁴⁾.

يستطيع الباحث إضافة الأهمية الآتية:

- أ. إرشادات تستخدم لتقييم المراجعين الداخليين والحكم على عمله، وتوفير المصداقية للمستفيدين.
- ب. تحديد المواصفات والمتطلبات الشخصية التي يجب توافرها في المراجع الداخلي ونوعية أداءه.
- ج. يوفر للمراجع الداخلي أساسا للتقييم الذاتي في ضوء المسؤولية المهنية.

5. أهداف معايير المراجعة الداخلية:

تسعى معايير المراجعة الداخلية إلى تحقيق الأهداف التالية⁽⁵⁾:

- أ. تفصح عن المبادئ الأساسية التي توضح كيفية ممارسة المراجعة الداخلية.
- ب. وضع إطار عام لأداء وتعزيز القيمة المضافة التي تحققها أنشطة المراجعة الداخلية.
- ج. تقوية أداء الإدارة وتضع أسس لقياس وتقييم أداء وحدات المراجعة الداخلية⁽⁶⁾.
- د. المساعدة في توصيل معلومات للآخرين عن دور ونطاق وأهداف المراجعة الداخلية.
- هـ. التأسيس لعمليات ومعالجات تنظيمية متطورة وتشجيع إدخال تحسينات عليها⁽⁷⁾.

يستطيع الباحث إضافة الأهداف التالية:

- أ. الضمانة الوحيدة لإصدار معلومات مفيدة من أجل إتخاذ القرارات السليمة والتنبؤ بالفشل المالي.

1- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص59.

2- أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص346.

3- The Institute of Internal Auditors, International Standard for the Professional Practice of Internal Auditing Government Accountability Office Government Audit Standards, a comparison 2nd edition, 2012, p4.

4- أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، عمان: دار الصفاء للنشر، 2009م، ص34.

5- عصام محمد الطويل، مدى فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية -دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص51.

6- رافت على رضوان، معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد2، 2006م، ص165.

7- محمد عصام نوار، دراسات مهنية في المحاسبة والمراجعة- النظام المحاسبي الموحد الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1989م، ص49.

- ب. المعايير تؤدي إلى تحسين جودة ونوعية المعلومات المحاسبية وكميتها.
- ج. تقلل من الإجهادات في استخدام الطرق المحاسبية.
- د. المعايير تؤدي وتؤكد على حماية حقوق أصحاب الملكية وكافة المستخدمين للمعلومات المحاسبية.
- هـ. تقويم جودة الإدارة في تنفيذ المسؤوليات والمهام، وتفهم دور ومسؤوليات المراجعة الداخلية.
- و. الارتقاء بالمحاسبة والمراجعة أكاديمي أو مهني حتى تواكب التطورات والمستجدات في كافة المجالات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية.

6. معايير المراجعة الداخلية:

ساهم معهد المراجعين الداخليين الأمريكي في تطوير مهنة المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق الاستفادة من خدماتها، وتعتبر من الجهود الفعالة له على صعيد التطور المهني قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء للمراجعة الداخلية والتي تضمنت:

المجموعة الأولى: معايير الإستقلال تتمثل معايير الإستقلال في⁽¹⁾:

الاستقلال: يعتبر عنصراً أساسياً في المراجعة الداخلية وأمر ضرورياً لتحقيق فعاليتها، وهو يخدم ثلاثة أغراض رئيسية للمراجعة الداخلية هي:

أ. الحرية في المراجعة.

ب. الموضوعية في إبداء الرأي.

ج. الفعالية في توضيح نتائج المراجعة الداخلية.

الإستقلالية هو إمكانية قيام المراجع بواجباته بأمان هو موضوعية بحيث لا يقوم بإخفاء الحقائق أو إعطاء بيانات أو معلومات غير ممثلة للواقع وأن يكون مستقلاً عن الإدارة ومحايداً في أحكامه ويكون هدفه هو إبداء رأي فني محايد وإستقلال المراجع الداخلي يعني إستقلاله عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، ويتحقق عندما⁽²⁾:

أ. يقوم بأداء عمله بحرية وموضوعية، وإعطاء رأي غير متحيز.

ب. الوضع التنظيمي: أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع تنظيمي يسمح بأداء مسؤولياتها، وأن يتمتع مديرها بسلطة يحقق له إستقلالية وتوسيع نطاق عمل إدارته وتنفيذ توصياته، ويتمثل الوضع التنظيمي الأمثل لإدارة المراجعة الداخلية أن تكون تابعة للجنة المراجعة بالمنشأة أو لمجلس الإدارة مباشرة.

ج. الموضوعية: يعتبر إتجاه ذهني وعقلي محايد، ويتحقق لدى المراجع الداخلي أثناء أدائه لعمله وإلا يكون تابع للغير عند إبدائه لرأيه في أي أمر من الأمور المراجعة.

يتضح للباحث أن معايير الإستقلال تمكن المراجعين الداخليين من الإلتزام بالحياد والموضوعية وتفادي تضارب المصالح، وكذلك الإلتزام بالإفصاح عما يؤثر أو يضعف موضوعية أداء عملهم والإمتناع عن مراجعة الأعمال التي تفقد استقلالهم عند مراجعتها، وإستقلالية الوضع التنظيمي تحدده مكانة إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنشأة فتوفير الإستقلال التام لمدير إدارة المراجعة الداخلية وموظفيها يساعد على القيام بأعمال المراجعة الداخلية بموضوعية بما في ذلك عدم تكليفهم بالقيام بأي عمل تنفيذي أو المشاركة في عمل اللجان التنفيذية.

يستنتج الباحث من معايير الإستقلال الآتي:

- أ. لا يرتبط المراجع الداخلي بأداء رأي عمل يقوم هو بمراجعتها، وأن يتمتع المراجع الداخلي بمكانة تنظيمية تسمح له بإنجاز الأعمال والمسؤوليات الموكلة له بحرية كاملة.
- ب. يكون المراجع الداخلي موضوعياً في حكمه من خلال قيامه بعملية المراجعة.

1- عماد الغناي على، مدى مراعاة المراجعين الداخليين للجوانب السلوكية أثناء أدائهم لعملية المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2004م، صص 28-29.

2- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الإسكندرية: دار الجامعة، 2005م، ص 117.

ج. إستقلال المراجع الداخلي مسألة ذاتية وذهنية متعلقة بقدرته على إتخاذ موقف مستقل في التفكير دون التأثير بأي ضغوط تفرض عليه من الإدارة، وأن يلتزم بمعايير مهنة المراجعة الداخلية التي ينتمي إليها.

د. إستقلال المراجع الداخلي مسألة موضوعية يجب أن تحاط بمجموعة من القواعد والضمانات التي تحقق إستقلاله وعدم خضوعه لضغوط الإدارة.

هذا المعيار لم يوفر مقاييس محددة لتطبيق هذه المفاهيم في الواقع العملي، مما إستلزم معه قيام المعهد بإصدار آخر يوضح فيه محددات تحقيق الإستقلالية للمراجع الداخلي، وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

فيما يتعلق بالمكانة التنظيمية، لا بد أن يؤخذ في الإعتبار الآتي:

- أ. قيام مدى إدارة المراجعة الداخلية بتقديم تقريره إلى الجهة التي لها السلطة لضمان إتخاذ الإجراء المناسب.
- ب. أن يتولي مجلس الإدارة القيام بتعيين وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة، بحيث تكون تعيينه مدير للإدارة العليا مباشرة.
- ج. التحديد الواضح لهدف وسلطة ومسئولية قسم إدارة المراجعة الداخلية من قبل الإدارة العليا، والفهم الجيد لها من قبل مدير المراجعة الداخلية.

المجموعة الثانية: معايير الكفاءة المهنية لإدارة المراجعة الداخلية تتمثل معايير الكفاءة المهنية في الآتي⁽²⁾:

- أ. أداء عمليات المراجعة يتم بمستوي من العناية المهنية المعتادة.
 - ب. التحقق من درجة الخبرة الفنية والتأهيل العلمي للمراجعين الداخليين بالقسم كافية.
 - ج. أن يتوفر لكوادر المراجعة الداخلية المعرفة والمهارة والانضباط بقدر كافي لأداء المهام بالقسم.
 - د. توفر عنصر الإشراف الكافي على تنفيذ المهام المطلوبة من القسم.
 - هـ. يلتزم المراجعين الداخليين بالمعايير المهنية للأداء ودستور أخلاقيات المراجعة الداخلية.
 - و. يمتلك المراجعين الداخليين الخبرة والمهارات اللازمة لأداء مهام المراجعة الداخلية.
 - ز. يكون للمراجعين الداخليين المهارة في التعامل والإتصال بالآخرين بشكل فعال.
 - ح. يحافظ المراجعين الداخليين على الكفاءة المهنية من خلال التعليم المستمر.
 - ط. يبذل المراجعين الداخليين العناية المهنية الكافية والملائمة عند أدائهم لمهام المراجعة الداخلية.
- يتضح للباحث أن معايير الكفاءة المهنية يعتمد على تأهيل المراجع الداخلي العلمي والعملي الذي يمكنه من مزاوله المهنة، ولذا يتعين بذل العناية المهنية المطلوبة والمعقولة عند القيام بتنفيذ عملية المراجعة الداخلية وإعداد التقرير وعند تطبيق معايير المراجعة الداخلية وكذلك العناية عند جمع أدلة الإثبات.
- يستنتج الباحث أن معايير الكفاءة المهنية ضرورية في عملية المراجعة فهي تساعد في:
- أ. التزام المراجعين الداخليين بالحفاظ على سرية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأديتهم لواجباتهم وعدم إستخدام تلك المعلومات لأغراض خارج نطاق عملية المراجعة.
 - ب. المحافظة على الكفاءة المهنية للعاملين في المراجعة الداخلية سواء في التخطيط أو التوجيه أو العمل الميداني يتطلب التدريب والتعليم المستمر لهم والإطلاع المستمر على التطورات الجديدة في مجال المهنة.
 - ج. وجود معايير الكفاءة المهنية يؤدي المراجع عمله بحرص وعناية مهنية، يتوفر فيها درجة معقولة من الممارسة الأخلاقية التي تتناسب مع المسؤولية الملقاه على عاتقه والدور المتوقع منه.
 - د. الدور الهام الذي يؤديه التقدير الشخصي للمراجع الداخلي في تحديد طبيعة ومدى وتوقيت الإجراءات اللازمة للمراجعة يزيد من أهمية وضرورة العناية المهنية كمعيار أساسي من معايير المراجعة الداخلية.

1- رندا مرسكيوان، تقييم أداء المراجعة الداخلية في المنشآت الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 1999م، ص 453.

2- محمد السيد سرايا، شحاته السيد شحاته، مدخل علمي معاصر في مبادئ الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: دار الجامعة، 2009م، ص 127.

المجموعة الثالثة: معايير العمل" الفحص "الميداني يتضمن العمل الميداني في المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى دقة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بالمنشأة وجودة الأداء في تنفيذ المهام المطلوبة، وهذا يشمل الآتي⁽¹⁾:

أ. مراجعة إمكانية الاعتماد على نزاهة المعلومات والوسائل المستخدمة للتعرف على قياس وتصنيف التقرير عن هذه المعلومات.

ب. التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والقوانين واللوائح والإجراءات.

ج. مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها.

د. تقييم مدى إقتصاديات استخدام الموارد المتاحة للمنشأة ومدى كفاية هذا الاستخدام.

هـ. تقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والأنشطة بالمنشأة.

يستنتج الباحث أن معايير العمل الميداني يمكن المراجعين الداخليين من القيام بالأعمال الآتية:

أ. تقويم أنظمة الرقابة الداخلية بما في ذلك النظام المحاسبي للتحقق من سلامتها وملاءمتها وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت.

ب. إقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال المنشأة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب.

ج. التأكد من الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية والتحقق من كفايتها وملاءمتها.

د. تقويم مدى كفاية الخطة التنظيمية للمنشأة من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.

هـ. تقويم مستوى إنجاز المنشأة لأهدافها الموضوعية وتحليل أسباب الاختلاف إن وجدت.

المجموعة الرابعة: معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية:

تتمثل معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية بالآتي⁽²⁾:

أ. تخطيط دقيق لكل عملية مراجعة داخلية.

ب. فحص وتقييم المعلومات والحصول على الأدلة الكافية لتأييد نتائج المراجعة.

ج. توصيل نتائج المراجعة الداخلية إلى المختصين بالمنشأة.

د. متابعة ماتم في نتائج عملية المراجعة الداخلية ومدى كفاية الإجراءات المتبعة.

يتضح للباحث بأن معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية توضح كافة المراحل والخطوات المختلفة لعملية المراجعة الداخلية التي يقوم بها المراجع الداخلي والتي تتمثل في:

أ. التخطيط: يحدد فيه أهداف المراجعة ونطاق العمل، والحصول على معلومات عن الأنشطة وتحديد الموارد والقيام بمسح للتعرف على المخاطر والإجراءات الرقابية وكتابة برنامج المراجعة لضمان إجراء مراجعة ذات جودة ونوعية عالية.

ب. تجميع المعلومات التي تتعلق بالمراجعة الداخلية بما يتفق مع أهداف نطاق عملية المراجعة.

ج. تحديد الإجراءات والأساليب المستخدمة مقدماً، وتوفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، وتحليلها وتفسيرها، وتوثيقها.

د. إعداد التقرير في شكل مكتوب يتضمن نتائج الفحص والتقييم، وأن يكون هذا التقرير موضوعي وواضح.

هـ. متابعة تقرير المراجع الداخلي للتأكد من إتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج المراجعة.

المجموعة الخامسة: معيار إدارة قسم المراجعة الداخلية تتمثل معايير إدارة قسم المراجعة الداخلية في قيام مدير إدارة قسم المراجعة الداخلية بتحقيق الأهداف الآتية⁽¹⁾:

1 - عبدالوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعمولة أسواق المال - الواقع والمستقبل، الإسكندرية: دارالجامعية، 2005 م، صص 500 - 502.

2- عبد الفتاح الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: دارالجامعية، 2004 م، صص 222.

أ. تحقق أعمال المراجعة الأغراض العامة والمسؤوليات التي وافقت وترغب فيها الإدارة.

ب. إستخدام الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية.

ج. عمل إدارة المراجعة الداخلية يتفق مع المعايير المهنية للمراجعة الداخلية.

يستطيع الباحث إضافة معايير إدارة قسم المراجعة الداخلية التالي⁽²⁾:

أ. وضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المتوقعة بالقسم.

ب. وضع السياسات والإجراءات التي يجب على العاملين إتباعها بالقسم.

ج. وضع برنامج لتنمية قوة العمل بالقسم ورفع قدراتهم.

د. التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

هـ. وضع برنامج يهدف إلى التحقق من مدى جودة الأداء لعمليات المراجعة الداخلية التي يقوم بها القسم.

7. إدارة نشاط المراجعة الداخلية:

و. يقوم مدير المراجعة الداخلية بإدارة نشاط المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية ليتحقق من أن النشاط يضيف قيمة

للمنشأة، وذلك من خلال توافق نشاط المراجعة الداخلية مع متطلبات تعريف المراجعة الداخلية. كما أن

معايير إدارة نشاط المراجعة الداخلية يوضح أن مدير المراجعة الداخلية يضع خطط تتأسس علي المخاطر لتحديد

أولويات نشاطه، ويتأكد من موارد المراجعة الداخلية ملائمة وكافية يقدم التقرير إلى مجلس الإدارة⁽³⁾.

ز. أ. طبيعة عمل النشاط: أن يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم والمشاركة في تحسين إدارة المخاطر ونظم

الرقابة الحوكمة⁽⁴⁾.

يتضح للباحث أن معيار طبيعة العمل يوضح أن نشاط المراجعة الداخلية يساعد في الإحتفاظ بضوابط رقابية

فعالة عن طريق تقييم مدي فعاليتها وكفاءتها في تقييم مدى تعرضها للمخاطر والمساعدة علي تحقيق إدارتها،

ويساهم في عملية حوكمة المنشأة عن طريق تقييم وتحسين العملية والتي من خلالها يتم وضع وتوصيل القيم

والخطط، ومراقبة تحقيق الأهداف، وضمان وجود المساءلة المحاسبية.

ب. تخطيط مهمة العمل: يقوم المراجعين الداخليين بتطوير وتسجيل خطة لكل مهمة عمل⁽⁵⁾.

يتضح للباحث أن معيار تخطيط مهمة العمل توضح أن المراجعين الداخليين يقومون بدراسة أهداف النشاط محل

الفحص والمخاطر الجوهرية للنشاط وأهدافها ومواردها وعملياتها.

ج. أداء مهمة العمل: يقوم المراجعين الداخليين بتحديد وتحليل وتقييم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة

التي يقومون بتأديتها.

يتضح للباحث أن معيار أداء مهمة العمل يتم فيه تحديد المعلومات التي تتسم بالموثوقية والملائمة من أجل تحقيق

أهداف المهمة.

د. توصيل النتائج: يقوم المراجعين الداخليين بتوصيل نتائج أداء المهمة بالطريقة والوقت المناسبين لذلك.

يتضح للباحث أن الاتصالات تتضمن أهداف ونطاق المهمة والاستنتاجات والتوصيات القابلة للتطبيق، وأن

تكون هذه الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة.

هـ. متابعة التقدم: أن يضع ويحتفظ مدير المراجعة الداخلية بنظام لمتابعة التصرف في النتائج التي تم توصيلها

للإدارة⁽⁶⁾.

يتضح للباحث أن مدير المراجعة الداخلية ينشئ نظام لمراقبة ما تم توصليه للإدارة.

1- عبدالفتاح محمد الصحن، آخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة المالية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م، ص181.

2- مريم آدم عمر، مرجع سابق، ص52.

3- أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م، ص510.

4- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م، ص106.

5- صفوت مصطفى إبراهيم، تفعيل دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات المساهمة في ضوء معايير المراجعة الداخلية الحديثة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد2، 2006م، ص188.

وقبول الإدارة للمخاطر: مدير المراجعة الداخلية عندما يتأكد من قبول الإدارة لمستوى مخاطر أعلى من المستوى التي تتحمله المنشأة عليه مناقشة هذا الأمر مع الإدارة للوصول لحل مقبول، وأن لم يتم الاتفاق والتوصل لحل يقوم كل من مدير المراجعة الداخلية والإدارة العليا برفع الأمر لمجلس الإدارة.

يتضح للباحث أن معايير الأداء التي أصدرها معهد المراجعين الداخليين توجب حتمية قيام نشاط المراجعة الداخلية بتقييم مدى التعرض للمخاطر المرتبطة بحوكمة الشركات والعمليات ونظم المعلومات المتعلقة بكل من إمكانية الاعتماد على سلامة المعلومات، وحماية الأصول، والالتزام بالقوانين واللوائح.

رابعاً: أنشطة المراجعة الداخلية التقليدية وتطور نطاقها:

1. أنشطة المراجعة الداخلية

من الناحية العملية توجد مجموعة من الأنشطة للمراجعة الداخلية، تتمثل في الطرق والأساليب التي يتبعها المراجع الداخلي في تنفيذ عملية المراجعة الداخلية، وتختلف هذه الأساليب باختلاف نوع ووظيفة نشاط المنشأة وحجمها ونظامها الإداري:

أ. نشاط التحقق: يهدف نشاط التحقق إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة المحاسبية والمستندية، وسلامة التوجيه المحاسبي، وجمع الأدلة والقرائن التي تثبت صدق ما تتضمنه السجلات، وما يترتب عليه من سلامة البيانات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وكذلك التحقق من صحة الأصول عن طريق الجرد الفعلي لعناصر الأصول المناسبة والمخزون والنقدية⁽¹⁾.

تظهر أهمية هذا النشاط بشكل أكبر في المنشآت ذوات الفرع مثل البنوك، حيث أن إنتشار الفروع قد يؤدي إلى ضعف درجة رقابة المركز الرئيسي وسيطرته على الفروع، ولهذا فإن المراجع الداخلي يمكنه من خلال نشاط التحقق بعث الثقة في صحة سجلات الفروع وسلامتها ومصداقيتها، ومن ثم إطمئنان المركز الرئيسي إلى إستخدامها عند إتخاذ القرارات ورسم سياسات الفروع⁽²⁾.

مما هو جدير بالذكر في هذا المقام أن إجراءات التحقق لا تختلف كثيراً عما يقوم به المراجع الخارجي، إلا أن المراجع الداخلي قد يكون لديه الوقت الكافي الذي يمكنه من زيادة دقة إختباراته، فضلاً عن إمكانية قيامه بإجراء التحليلات اللازمة للبيانات لزيادة إمكانية إستيعابها وفهمها بواسطة الإدارة، ومن ثم زيادة درجة فعاليتها.

ب. نشاط التحليل: هو الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية، وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية والمستندات والسجلات والتقارير، لتحديد نقاط الضعف فيها، ويستخدم المراجع الداخلي الأقسام، الأساليب لتنفيذ عملية التحليل هذه، منها أدوات التحليل المالي، والمقارنات، وإيجاد العلاقات المختلفة بين عناصر القوائم المالية في المنشأة، وتحليل النتائج على مستوى الأقسام، وتحليلها على مستوى المنشأة لعدد من السنوات، إلى غير ذلك من الأساليب⁽³⁾.

يرتبط نشاط المثال، كثيراً بنشاط التحقق، فغالبا ما يتم تنفيذ نشاط التحليل بإعتباره نشاط تحقق، فعلى سبيل المثال، التحليل التفصيلي لرصيد حساب ما قد يستخدم أيضا في تحقيق صحة رصيدها الحساب وسلامته⁽⁴⁾.

ج. نشاط التقويم: يعتبر نشاط التقويم الجانب المهم في عمل المراجع الداخلي، فهو ينصب أساسا المختلفة، نظم الرقابة الداخلية، وتحديد مدى الكفاءة المحاسبية، من حيث مدى فعالية الإجراءات والسياسات المحاسبية، وتقييم مدى كفاءة العمل المحاسبي بشكل عام في المنشأة. ونتيجة لتوسع مفهوم المراجعة الداخلية إمتد نشاط التقويم ليشمل تقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة، ومدى إسهام كل منها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة، ويتطلب نشاط

(1) محمد الفاتح الفطيمي، تقييم فعالية إدارات المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013م، ص 47.

2- كمال خليفة، وآخرون، دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006م، ص 120.

3- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي، عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1990م، ص 32.

4- محمد الفاتح الفطيمي، مرجع سابق، ص 47.

التقييم لجميع البيانات والمعلومات وتفصي الحقائق والإستعانة بأراء المسؤولين وإقتراحاتهم مع تقييم هذه الإقتراحات.

د. نشاط الإلتزام: يتمثل هذا النشاط في الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في سبيل التأكد من مدى التزام العاملين في المنشأة بالسياسات الإدارية المرسومة، وأداء وتنفيذ العمليات وفقاً للنظم الموضوعة والإجراءات المتخذة في هذا المجال، وإنجاز هذه المهمة بواسطة المراجع الداخلي يعتمد على ما يقوم به من فحص ومراجعة ما يراه ضرورياً من مستندات وسجلات وتقارير عامة، بجانب الإستفسارات والتتبع والملاحظة الشخصية⁽¹⁾.

على هذا الأساس فإن نشاط الإلتزام يختلف عن نشاط التقييم، حيث أن نشاط الإلتزام يبحث في مدى التزام الأفراد بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والنظم المختلفة بالمنشأة، أما نشاط التقييم يبحث في قيمة أو جدوى أو كفاية السياسات والإجراءات أو الأداء، كما أن نشاط الإلتزام يرتبط كثيراً بنشاط التحقق، فغالبا ما يتم تنفيذ نشاط التحقق بإعتباره نشاط الإلتزام، فعلى سبيل المثال، عند قيام المراجع الداخلي بالتحقق من سلامة المستندات من حيث إستيفائها الشكل السليم وسلامة توقيعات الأشخاص المفوضين، وسلامة بياناتها وإرتباطها بعمليات المنشأة وتسلسلها، فهو بذلك يبحث في مدى التزام الأفراد بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والنظم المختلفة بالمنشأة.

هـ. نشاط حماية الأصول: يقصد بنشاط حماية الأصول تأكد المراجع الداخلي من توفر الضمانات والحماية الكافية للحفاظ على أصول المنشأة وممتلكاتها بصفة عامة، ولذا يجب على التقرير الداخلي التأكد من كفاية نظم الرقابة الداخلية المرتبطة بحماية أصول المنشأة من الغش والإختلاس والسرقة والتبديد والتزوير، وأنه لا توجد ثغرات بهذه النظم يمكن إستغلالها في السرقة والتلاعب، وأن يتأكد من كفاية وسائل حماية أصول المنشأة لدى الغير أو بالطريق، مثل البضاعة بالطريق أو بضاعة الأمانة⁽²⁾.

و. نشاط إعداد التقرير: يعتبر نشاط إعداد التقرير وسيلة المراجع الداخلي لتلخيص ما تم إنجازه الحقائق، معلوماته متاحة للمستويات الإدارية العليا وللأطراف المعنية، وتتحدد محتويات التقرير مباشرة على أساس نطاق العمل الذي يتم أو مده، والأعمال التي لم تتم وتتطلب إستكمالاً، وغالبا ما يوضح التقرير المشكلات التي تظهر عند تنفيذ الأعمال وأهميتها وطرق معالجتها، وما يتوصل إليه المراجع من نتائج وتوصيات، ويفضل عرض التقرير على المسئول عن النشاط محل المراجعة لتجنب تشويه الحقائق، أو سوء التقدير في بعض الحالات. تعتبر التقارير وصفة رئيسية تربط المراجع الداخلي بالأفراد المعنيين، في المنظمة، وخاصة المديرين الذين سأل أمامهم المراجع الداخلي مباشرة، ولهذا فإن التقارير تحتاج إلى عناية معينة عند إعدادها.

إن المراجعة الداخلية لم تعد تلك الوظيفة التي تهتم فقط بالجوانب المالية المخاطرة، والمتمثلة في إكتشاف ومنع الغش، بل إمتد مجالها ليشمل الأنشطة غير المالية في المنظمة، إلى جانب أنها تمد الإدارة العليا بالتحليلات والتقييمات والإستشارات والتوصيات والإقتراحات عن الأنشطة التي تم فحصها، وتحديد الوفورات والفرص، وإضافة قيمة وزيادة العائد للمنشأة من خلال تقليل التكاليف، كما أن المراجعة الداخلية أصبحت الآن تتضمن نطاقاً واسعاً للرقابة وإدارة المخاطر، حيث أصبح ينظر للمراجعين الداخليين كمستشارين ذوي خبرة لمساعدة الإدارة في تقييم المخاطر وأنظمة الرقابة للتأكد من تخفيض المخاطر التي تواجه المنشأة إلى المستويات المطلوبة⁽³⁾.

2. تطور نطاق المراجعة الداخلية:

مرت المراجعة الداخلية في تطويرها بأربعة مراحل مترابطة ومتداخلة هي المراجعة المالية ومراجعة النظم، والمراجعة الإدارية والمراجعة الاجتماعية ويمكن تلخيص خطوات المراجعة على الصورة التالية:

1 - أحمد صالح العمرات، مرجع سابق، ص 35.

2 - محمد الفاتح الفطيمي، مرجع سابق، ص 48.

3 - كمال خليفة وآخرون، مرجع سابق، ص 123.

الخطوة الأولى: هي تحديد الهدف من المراجعة ويكون الهدف العام بالمراجعة عادة تقييم أساليب الرقابة بالنسبة لتنظيم معين أو لوظيفة معينة أو لمجموعة من الأنشطة وينبغي تحديد هذا الهدف بحيث تحدد أساليب الرقابة الإدارية بدقة والتي ينبغي تقييمها وعلاقتها بالوظائف المعنية حتى يمكن تحديد نطاق الفحص بطريقة محددة وواضحة.

الخطوة الثانية: هي إستقصاء مبدئي للعمليات المراد تغطيتها ويبدأ هذا الإستقصاء عادة بالخرائط التنظيمية وقوائم الوظائف والمسؤوليات المحددة والسياسات والتوجيهات التي تؤثر على هذه الوظائف والإجراءات التشغيلية، وفي هذه المرحلة من البحث يمكن أن يقرأ المراجع بعض المعلومات المنشورة والمتاحة عن الموضوع وذلك حتى يلم إماما كاملا بقدر الإمكان بالوظائف المؤداة⁽¹⁾.

بعد هذه الدراسة المبدئية يكون المراجع على إستعداد أفضل لزيارة القسم أو الوحدة التنظيمية المراد تغطيتها ومقابلة المسؤولين لتحديد أنشطتهم وأهدافهم والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف والمعايير المستخدمة لقياس الإنجاز والمشاكل الأساسية المرتبطة بتحقيق الأهداف ويجب أن يلاحظ مراجع العمليات خلال هذه الزيارات الأنشطة المختلفة ويفحص السجلات والتقارير المتاحة المتعلقة بالوظائف المراد مراجعتها وعموما ينبغي على المراجع أن يحاول أن يتعاشف بنفسه بقدر الإمكان مع العمل الذي يؤدي وخصوصا من وجهة نظر المسؤولية الإدارية والرقابية.

يعد الإنتهاء من الإستقصاء المبدئي والحصول على كافة المعلومات الأساسية التي يتوصل إليها المراجع من المناقشة والإطلاع فإنه يكون جاهزا لتحديد نقاط أو مراكز الرقابة الأساسية ويعد الأسئلة التي ينبغي عليه أن يحدد مدى ملائمة أساليب الرقابة⁽²⁾.

خلاصة المبحث الثاني:

بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني للبيانات مفهومها وأهداف المشاكل التي تواجهها المراجعة الالكترونية تم تناول معايير المراجعة الداخلية مفهوم وأهمية وأهداف المعايير وأنشطة المراجعة الداخلية منظور نطاقها استخدمت المراجعة نظام تكنولوجيا المعلومات من كل مزاوول عملية المراجعة الداخلية.

المبحث الثالث

مجال عمل المراجعة الداخلية

أولاً: مفهوم مجال عمل المراجعة الداخلية:

على الرغم من أن المراجعة الداخلية قد عرفت من زمن غير قليل في مختلف المشروعات التجارية، إلا أن طبيعة ومجال خدمات المراجعة الداخلية قد اعتراها كثير من التطور في الآونة الأخيرة، فقد نشأت المراجعة الداخلية في بادي الأمر في المجال الطبيعى لأي مراجعة، أي النواحي المحاسبية والمالية، ثم إتجهت بعد ذلك نحو المجالات الأخرى نتيجة لتطور الظروف وطبيعة النشاط في المشروعات، وقد كانت أهدافها محددة بإكتشاف الأخطاء والغش والعمل على من حدوثها، كما إستخدمت كوسيلة لإجراء مراجعة كاملة ومستمرة نظرا لإستحالة إجراء مثل هذه المراجعة بواسطة المراجع الخارجي، ثم ظهرت وظيفة المراجع المتجول في المشروعات التي

1- عارف عبدالله عبدالكريم، أثر التطورات المعاصرة في بيئة المراجعة عن سلوك المراجعين عند تقدير أتعاب المراجعة في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد2، 2003م، ص56.

2- إبراهيم محمد أبوسعدة، أثر تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد1، 2009م، ص180.

تزاوّل نشاطها عن طريق الفروع، وكان الهدف منها العمل على توحيد الأداء المحاسبي والسجلات المحاسبية داخل المنظمة كلها⁽¹⁾.

مع نمو عمليات منظمات الأعمال وتنوع عملياتها وأنشطتها وزيادة التخصص وتقسيم العمل أصبحت المنظمات الحديثة تنقسم بمظاهر تؤدي إلى تعقيد الوظيفة الإدارية، وهنا أدركت الإدارة واعترفت بإمكانيات الاستخدام الأفضل لخدمات وظيفة المراجعة الداخلية، وبذلك أصبحت وظيفة المراجعة الداخلية ذات طبيعة مزدوجة مالية وتشغيلية وذلك تلبية لحاجات الإدارة المتزايدة ولتوسيع نطاق وظيفة المراجعة الداخلية⁽²⁾، فلم تعد المراجعة الداخلية تلك الوظيفة التي ينحصر اعتمادها في عمليات المراجعة للعمليات المالية قبل وبعد الصرف، ولم يعد هدفها ينحصر في حماية أصول المنظمة، بل تطورت وظيفة المراجعة الداخلية وتطور مفهومها وأهدافها، فالمراجعة الداخلية بمفهومها الحديث قد اتسعت وشملت أنشطة التقييم السياسات والخطط والإجراءات في المنظمة إلى جانب أنشطة تقييم مدى فعالية الوسائل الرقابية المختلفة، بل إمتد نشاطها أكثر من ذلك ليشمل التقييم الشامل للأداء التنظيمي في الوحدات المختلفة، بهدف تقديم التوصيات والمقترحات التي تؤدي إلى إحداث تغييرات فيها نحو مزيد من الأداء الإقتصادي⁽³⁾.

مما هو جدير بالذكر في هذا المقام أن قيام المراجع الداخلي بتحديد مدى كفاية أساليب الرقابة الداخلية سواء (المحاسبية أو الإدارية) لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وقيامه بالتقييم الشامل للأداء التنظيمي في الوحدات المختلفة يتفق مع ما جاء في المعيار الثالث (مجال عمل المراجعة) من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الصادرة عن مجمع المراجعين الداخليين، والذي ينص على أن مجال عمل المراجعة الداخلية يجب أن يتضمن فحص وتقييم سلامة (كفاية) وفعالية نظام الرقابة الداخلية للمنظمة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر قيام المراجع الداخلي بالآتي⁽⁴⁾:

1. مراجعة مدى صحة وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية وإمكانية الاعتماد عليها، وتقييم الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها.
2. فحص النظم المطبقة في المنظمة للتأكد من تمشيها مع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح، والتي يكون لها تأثير هام على العمليات التشغيلية وتقارير النشاط، وتحديد ما إذا كانت المنظمة ككل ملتزمة بها أم لا.
3. فحص وتقييم الوسائل المستخدمة في حماية الأصول، والتحقق من الوجود الفعلي لها كلما أمكن ذلك.
4. تقييم مدى الاستخدام الإقتصادي والكفء للموارد.
5. فحص العمليات أو البرامج للتأكد مما إذا كانت النتائج المحققة متفقة أو متمشية مع الأهداف الموضوعية، وأنه تم تنفيذها طبقاً للخطط المرسومة.

عموماً نجد أن قيام مجمع المراجعين الداخليين بإصدار معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية قد أستهدف الإرتقاء بمستوى الأداء المهني لوظيفة المراجعة الداخلية، وتوسيع مجال عملها ليشمل كافة أنشطة المنظمة. هذا وقد لاقت دعوة مجمع المراجعين الداخليين لتوسيع مجال خدمات المراجعة الداخلية صداها في الوقت العملي، حيث طالب الكثير من الكتاب بضرورة تطوير الدور الذي تقوم به وظيفة المراجعة الداخلية من مجرد

1- محمود شوقي عطاء، مرجع سابق، ص 117-118.

2- محمد محمود خيرى، مرجع سابق، ص 6.

3- عارف عبدالله عبدالكريم، مرجع سابق، ص 82.

4- رأفت على رضوان، مرجع سابق، ص 6.

كونها أداة المراجعة المالية والمستندية وتقييم نظم الرقابة الداخلية إلى كونها أداة تساعد الإدارة وتقييم أداءها في كافة النواحي التشغيلية والإدارية في المنشأة بما في ذلك وظائف الإدارة العليا ذاتها⁽¹⁾.

حيث أثبتت الدراسات والبحوث التطبيقية أن مجال المراجعة الداخلية لم يعد قاصراً على الموضوعات التشغيلية، فقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت في أستراليا وماليزيا وهونغ كونغ أن (53%) من إدارات المراجعة الداخلية في أستراليا تخصص (30%) من وقتها لعمليات المراجعة التشغيلية، في حين تخصص (67,5%) من إدارات المراجعة الداخلية في ماليزيا معظم وقتها للمراجعة التشغيلية، وفي هونغ كونغ تستخدم (71%) من إدارات المراجعة الداخلية (50%) من وقتها في المراجعة التشغيلية، في حين نالت المراجعة الإلكترونية أقل من (20%) من أوقات المراجعة في (80%)، (88%) من إدارات المراجعة الداخلية في كل من أستراليا وماليزيا وهونغ كونغ على التوالي، وما تبقى من أوقات تلك الإدارات فتخصص لأداء المراجعة المالية⁽²⁾.

كما أوضحت الدراسة التي قام بها (Simmons, 1997) أن التطورات المستمرة في بيئة النشاط أدت إلى تغيير دور المراجع الداخلي كنتيجة لتوسيع النطاق التقليدي للمراجعة الداخلية ممثلاً في تقييم نظم الرقابة⁽³⁾، وتحديد مدى الالتزام بإجراءاتها، والقياس المستمر لفعاليتها بما يوفر الضمان الكافي لتحقيق جودة الأداء بإضافة مجالين جديدين:

1. التقييم الشامل للمخاطر، سواء تمثلت في المخاطر الإستراتيجية المتعلقة بالوحدة الاقتصادية ككل، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها العامة، أو مخاطر العمليات التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأنشطة الفرعية لأهدافها المحددة من قبل الإدارة، أو المخاطر المالية التي تؤدي إلى التأثير السلبي على التوازن المالي بسبب الرقابة الغير فعالة أو غير المناسبة.

2. توصيل النتائج الهامة للإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى: أثبتت عملية اندماج إمكانية أداء المراجع الداخلي لعمله بما يتعدى العناية الواجبة في مجال تقييم خطر الرقابة، واكتشاف ومنع الغش، ليلعب دوراً هاماً في مجال إدارة الأداء من خلال مراجعة بيانات المؤشرات الهامة، والاتصال الدائم بالإدارة لتحديد مسببات عدم الكفاءة الوظيفية، وتقديم التوصيات المتعلقة بخفض التكلفة، ومساهمته في خفضها من خلال تخفيض تكاليف المراجعين والمستشارين الخارجيين. كما يمكنه تعزيز مقدرة المنشأة على الاحتفاظ بالعملاء من خلال مساهمته في توفير أنظمة سلسلة تتلاءم مع متطلبات العملاء وقابلة للتغيير حسب الحاجة⁽⁴⁾.

في نفس هذا السياق يشير البعض إلى أن المراجعة الداخلية قد دخلت مجالات جديدة لم ترتادها من قبل، حيث يرى مجمع المراجعين الداخليين فرع المملكة المتحدة، أن الدور الأول للمراجعة الداخلية هو توفير تأكيد معقول للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة عن كفاءة وفعالية تنفيذ إطار مراقبة إدارة المخاطر، وأن الدور الثاني لها هو العمل بقوة لتدعيم وتحسين إدارة المخاطر وإطار الرقابة من خلال إنتشار الممارسة الجديدة، فوظيفة المراجعة الفعالة في حد ذاتها تعمل كمدافع ومؤيد للتغيير.

عليه فإن المنشآت الناجحة قد أدركت أن تحديد مسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية في مجالي التقارير المالية والالتزام بالتشريعات والأنظمة القانونية هو مدخل أصبح عنيقا ومهجوراً، ومن ثم فقد وسعت هذه المنشآت نطاق

1- ممدوح هاشم مراد، المسؤولية عن مراجعة الكفاءة والفعالية، كمدخل لتطوير مهنة المراجعة الراهنة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 20، العدد 1، 1998م، ص128.

2- B.J. Cooper mp.p Leung , and C. Mathews , 1996, Benchmarking : A comparison of internal Audit in Australia, Malaysia and Hong Kong Auditing ,Journal NO .1, P.27

3- Simmons , M . R. 1998, coso Based Auditing , The Internal Auditor Vol . 54 December, pp.68-73

4-B.J.Cooper , p. Leung, and C. Matthews,OP.CIT, p.27.

المراجعة الداخلية ليشمل مراجعة العمليات، تقديم الإستشارات، إقتراحات تحسين العمليات، وذلك بهدف زيادة العائد⁽¹⁾.

يبدو مما سلف أن ظهور إصطلاح إدارة المخاطر قد أثر على وظيفة المراجعة الداخلية التقليدية بدخولها مجالات جديدة، وأن الإتجاه الحديث للمراجعة الداخلية يهتم بمقدرة المنشأة على الإستجابة للظروف المتغيرة ومتابعة تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة للمنشأة.

إستناداً لما سبق ذكره، يتضح أن دور المراجعة الداخلية أصبح لا يقتصر على نشاط معين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، بل يمتد ليشمل كافة الأنشطة حتى يتسنى للمراجع الداخلي تقديم خدماته لأعضاء المنظمة على الوجه الأمثل، وعليه فقد صنف البعض مجال عمل المراجعة الداخلية إلى:

1. مراجعة مالية: وتهدف إلى فحص كل من النظامين المحاسبي والضبط الداخلي للتأكد من سلامتها وفعاليتها من حيث التصميم والتنظيم، كما تهتم بفحص وإختبار السجلات المحاسبية والقوائم المالية وتحقيق عناصر المراكز المالية.

1. مراجعة الأعمال: وتهدف إلى تقييم الأعمال في قسم أو منطقة، وتقييم وسائل الرقابة الإدارية فيها، للتأكد من مدى تحقيق القسم أو للمنطقة للأهداف التي وضعتها الإدارة.

2. يتصف البعض الآخر للمراجعة الداخلية إلى مراجعة مالية وأخرى غير مالية، فالمراجعة المالية إلى فحص النواحي ونظم ضبطها ورقابتها، وتنصب أساساً على المستندات والسجلات والدفاتر المحاسبية وغير المحاسبية، وكذلك التقارير والقوائم المالية، أما المراجعة غير المالية فتغطي كافة الأنشطة الأخرى داخل المنشأة بخلاف الأنشطة المالية والمحاسبية، وقد أخذت المراجعة غير المالية مسميات متعددة مثل: المراجعة الإدارية، المراجعة التشغيلية، مراجعة العمليات، المراجعة الوظيفية، مراجعة الكفاءة، مراجعة الفعالية، مراجعة الأداء، مراجعة النظم، مراجعة الأعمال إلخ⁽²⁾.

كما يرى البعض أن أهم مجالات للمراجعة الداخلية هي⁽³⁾:

3. المراجعة المالية: ويقصد بها الفحص الفني للبيانات والدفاتر والسجلات والقوائم المالية التي تعد دورياً من وقائع تلك الدفاتر والسجلات، وذلك للتقرير عن مدى صحة ودقة وسلامة ما ورد فيها من بيانات مالية، وما ترتب عليها من نتائج تختص بها فترة مالية محددة.

4. المراجعة الإدارية: حيث تختص بمجموعة من الأهداف التي تبقى على فحص شامل للهيكل التنظيمي للشركة وأنشطتها، والسياسات المختلفة، ووسائل تحقيق الرقابة المالية ودرجة التنسيق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الإستراتيجي، وكيفية إستغلال وتوجيه وقيادة الموارد البشرية.

وهناك من يرى أنه بالإمكان تقسيم مجال عمل المراجعة الداخلية بحسب طبيعة العمليات إلى أربعة أقسام⁽⁴⁾:

1. المراجعة المالية: وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في الفحص والمراجعة للجوانب المالية ونظم الضبط والرقابة في المنشأة، وتتركز إهتمام المراجع الداخلي في التأكد من توفر الحماية الكافية للأصول والسجلات، العمل على إكتشاف ومنع الأخطاء.

2. مراجعة الالتزام: وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي لمراجعة الإلتزام بالمتطلبات النظامية والقانونية، وأيضاً ضمان الإلتزام بالسياسات والإجراءات التي ترسمها الإدارة ومجلس الإدارة.

3. المراجعة التشغيلية: وهي تشمل مراجعة الأنشطة والسياسات والإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها وإنظامها، وذلك بهدف مراجعتها وإعداد التقرير وتقديم التوصيات اللازمة للإدارة.

1- حسن محمد حسين أبوزيد، دراسات في المراجعة، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1999م، ص 100.

2- جلال مطاوع إبراهيم وأحمد عبد المولى الصباغ، دراسات في المراجعة، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1997م، ص 222- 223.

3- شوقي خاطر، أصول المراجعة، القاهرة: مكتبة الجامعة، 1985م، ص 233- 234.

4- السيد أحمد السقا، مشاكل معاصرة في المراجعة، القاهرة: د.ن، 2000م، ص 45 - 46.

4. مراجعة نظم المعلومات: وتتمثل في ذلك النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في المنشآت التي تتبع نظم الحاسب الآلي، التأكد من إكمال هذه النظم ومأمونيته، وأيضاً الرقابة الداخلية في بيئة الحاسب الآلي، بالإضافة إلى الفعالية الفنية للنظم الآلية.

هذا ويتضح من خلال العرض السابق لمجالات المراجعة الداخلية أن هذه المجالات لم تعد تقتصر على المراجعة المالية، بل إمتدت لتشمل المراجعة غير المالية أيضاً، ويرجع البعض أسباب قبول المراجعين الداخليين إمتداد مجال عملهم إلى ما وراء الرقابة المحاسبية والمالية إلى مجال مراجعة العمليات إلى سببين: أولهما إتساع مجال العمل، وثانيهما: من توصيات وإقتراحات تتعلق بوفورات في التكلفة وتحسين فعالية وربحية العمليات، وقد يشجع السبب الثاني الإدارة العليا نحو توسيع مجال المراجعة الداخلية أكثر⁽¹⁾.

خلاصة المبحث الثالث:

بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث مجال عمل المراجعة والإطار النظري والفكري للجان المراجعة الداخلية من مفهوم وأهمية ومقومات فعالية لجنة المراجعة والمهام الأساسية لها ودورها في نظام الرقابة الداخلية وأيضاً دورها في دعم وظيفة المراجعة الداخلية وعلاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية وعلاقتها بالجودة الشاملة المراجعة الداخلية جزء أساسي من تكوين لجان المراجعة الداخلية وأيضاً في نظام الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الأول:

- من خلال تناول الباحث للفصل الأول ما هية المراجعة الداخلية بالتفصيل حسب المباحث الثلاثة : نخلص بأن :
- 1- أن المراجعة الداخلية عملية منهجية منظمة تضمنت مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة لها أهداف ومعايير متفق عليها بأدلة إثبات موضوعية وعرضها للمستفيدين .
 - 2- هدفت المراجعة إلى حماية وحفظ الأصول وزيادة قيمة المنشأة من خلال الشراكة في التخطيط الاستراتيجي وتقديم السياسات المالية والإدارية .
 - 3- استخدمت المراجعة نظام تكنولوجيا المعلومات من كل مزاوول عملية المراجعة الداخلية .
 - 4- إهتمت الجمعيات المهنية بإصدار المعايير لتطوير عمل المراجعة الداخلية .
 - 5- المراجعة الداخلية جزء أساسي من تكوين لجان المراجعة الداخلية وأيضاً في نظام الجودة الشاملة .

العنوان:	الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية
المؤلف الرئيسي:	الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، الهادي آدم محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 244
رقم MD:	1137787
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة النيلين
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القطاع المصرفي، المصارف السودانية، الأداء المالي، المراجعة الداخلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1137787

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2020). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

إسلوب MLA

الشيخ، مصطفى محمد أحمد محجوب، و الهادي آدم محمد إبراهيم. "الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المالي وترشيد القرارات: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" رسالة دكتوراه. جامعة النيلين، الخرطوم، 2020. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137787>

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للأنشطة الحديثة للمراجعة

يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار المنهجي للأنشطة الحديثة للمراجعة وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم وأنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: التطور التاريخي ودوافع ظهور حوكمة الشركات ومفهومها والأطراف المعنية بتطبيقها.

المبحث الثالث: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة و الدور الاستشاري و الدور التوكيدي.

المبحث الأول

مفهوم أنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر:

على الرغم من نشأة علم إدارة المخاطر منذ زمن بعيد، إلا أنه زاد الإهتمام به والتركيز عليه بصورة كبيرة خاصة بعد حدوث الإنهيارات المالية وبداية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وبالتالي أصبحت إدارة المخاطر

عنصراً أساسياً من إستراتيجية الوحدة الإقتصادية، كما تعتبر أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، فضلاً عن كونها مكون أساس من مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإصدارات لجنة COSO⁽¹⁾.

يلاحظ أن هناك إهتمام بإدارة المخاطر من قبل الباحثين والمنظمات المهنية، وفيما يلي عرض لبعض إدارة المخاطر هي إدارة يتم تفعيلها بواسطة مجلس الإدارة وباقي العاملين في المنشأة من خلال وضعها كإستراتيجية داخل المنشأة، ومصممة لتحديد الأحداث التي يمكن أن تؤثر على المنشأة، ثم إدارة المخاطر بغرض توفير تأكيد بأن هذه المخاطر في الحدود التي تقبلها المنشأة وأنها غير مؤثرة على أهداف المنشأة⁽²⁾.

إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها الإدارة للتعرف على المخاطر وتحليلها والتحكم فيها، ووضع خطط للتخفيف من الآثار المادية المترتبة على وقوع الخطر، بهدف حماية الوحدة الإقتصادية من أي خسائر مفاجئة نتيجة لأي ظرف تتعرض لها، كما أنها تمثل جزءاً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية، وإحدى الركائز الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات⁽³⁾.

إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية تحديد، وتقييم، وإدارة ورقابة الأحداث أو المواقف المحتملة، لتقديم تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة⁽⁴⁾.

رغم تعدد التعريفات غير أن المراجعة الداخلية علماً متطور مع تطور التكنولوجيا وتتبعنا المراجعة منذ نشأتها إلى أن وصلنا الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية والتي سيتم تناولها هنا بالتفصيل من خلال: تعددت آراء الباحثين والمنظمات العلمية والمهنية حول وضع تعريف محدد للمخاطر التي تواجه منشآت الأعمال.

حيث حددت لجنة (COSO) مفهوم المخاطر التي تواجه منشآت الأعمال بأنها خطر عدم تحقيق أهداف المنشأة كنتيجة للعوامل الداخلية والخارجية والضغوط والقوى التي تؤثر على المنشأة بما يؤثر على بقائها وربحياتها⁽⁵⁾. كما عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي المخاطر "بأنها حالة عدم التأكد من حدوث حدث معين والذي يكون له تأثيرات على تحقيق الأهداف، حيث ترتبط المخاطر بإحتمال حدوث ما، له مردود إيجابي (فرص النجاح) أو مردوده السلبي بما يعني تهديدات النجاح (التأثيرات السلبية) التي تعوق تحقيق الأهداف"⁽⁶⁾. تناولت إحدى الدراسات⁽⁷⁾ تعريف المخاطر بأنها جميع التهديدات أو الآثار السلبية التي تتعرض لها منشآت الأعمال في الوقت الحالي أو قد تتعرض لها في المستقبل، والناجمة عن تصرفات وأحداث غير مرغوب فيها، والتي تعوق أو قد تعوق المنشأة إن تحقيق أهدافها سواء أهدافها في الأجل القصير والتي تتمثل عادة في تقديم سلعة أو خدمة تحقيق مستوى ربحية معين، أو في الأجل الطويل والتي تتمثل في البقاء والإستمرار في المستقبل، كما عرف Griffiths، المخاطر بأنها مجموعة من الظروف التي تعوق تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشأة⁽⁸⁾.

1- نهال أحمد الجندي، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 3، يوليو 2008م، ص 278-279.

2 - [Http://www.aicpa.org/coyright.htm](http://www.aicpa.org/coyright.htm), The Committee of Sponsoring organizations of The Treadway Commission (Coso), 2004 , Enterprise " , Risk Management - Integrated Framework", P.2

3- نجوى أحمد السيسى، مرجع سابق، ص 14.

4- The Institute of internal Auditors (IIA), International Standards For The Professional Practice of internal Auditing, op. Cit. P.19.

5- [http: www. Coso. Org](http://www.Coso.Org), 1992 ، Internal Control – integrated framework, Committee of The sponsoring Organization of The Troadway Commission.

6-Pickett, Spencer, 2003 The internal Auditing Handbook, U.K: Second edition, Wiley, p. 129.

7- أشرف محمد إبراهيم، نموذج مقترح لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2005م، ص 54.

8- [www. internal. audit. Biz](http://www.internal.audit.Biz) Griffiths, David, 2006, " Risk Based Internal Auditing: An introduction, P.2.

تناول معهد المراجعين الداخليين الأمريكي تعريف المخاطر بأنها احتمالية وقوع أحداث قد يكون لها تأثير على تحقيق أهداف المنشأة⁽¹⁾.

مما سبق يعقب الباحث على هذه التعاريف بأنها تركز على محور أساسي هو تحقيق أهداف المنشأة والتي تتأثر بحالة عدم التأكد المرتبطة بالأحداث المستقبلية أو الحالية التي تحدث للمنشأة. ، أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ودائمة التطور تساهم في تحقيق أهداف المنشأة، وذلك من خلال قيامها بالعمل بشكل مستمر على تحديد المخاطر التي تعيق أهداف المنشأة، وكذلك تقييم هذه المخاطر، وتبويبها في شكل مجموعات متجانسة حسب مصدرها وأثرها، وإقتراح التعامل مع هذه المخاطر، أي أنها تساهم بفعالية في إدراك الجوانب الإيجابية والسلبية لكل نوع من أنواع المخاطر، من خلال تعظيم احتمالات النجاح وتدنية احتمالات الفشل التي قد تؤثر على أهداف المنشأة.

ثانياً: أنواع المخاطر التي تواجه منشآت الأعمال:

نظراً لكثرة المخاطر التي تواجه منشآت الأعمال، حيث تنشأ هذه المخاطر نتيجة القرارات التي تتخذها الإدارة لغرض تحقيق أهداف المنشأة، وبناء على ذلك سيقوم الباحث بعرض بعض التصنيفات الخاصة بالمخاطر التي تتعرض لها المنشأة.

يرى أحد الباحثين تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المنشأة إلى⁽²⁾:

أ. مخاطر مالية: وهي المخاطر المرتبطة بالاستثمار والإئتمان والمقدرة على سداد الإلتزامات الخاصة بالمنشأة، وهي تتضمن مخاطر السيولة والإئتمان وسداد الديون بالإضافة إلى مخاطر تغيير سعر الفائدة وسعر الصرف.

ب. مخاطر تشغيلية: وهي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات ورأسمال المنشأة، وذلك نتيجة إتخاذ قرارات خاطئة لا تتناسب مع التغيرات الحديثة، وذلك بالإضافة إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية وعدم كفاءة وكفاية نظم المعلومات، وتتضمن المخاطر التشغيلية كلا من المخاطر الفنية والتكنولوجية الحديثة، والغش، وعدم التوافق بين السياسات الإدارية والإجراءات ضد سوء الإدارة.

ج. مخاطر الأعمال: وهي مخاطر مصاحبة للصناعة أو البيئة التي تعمل داخلها المنشأة وهي تتضمن المخاطر الخارجة عن سيطرة المنشأة كالقوانين واللوائح والتنظيمات والقيود الاقتصادية والسياسية.

يرى آخرون تصنيف المخاطر حسب علاقتها بأهداف المنشأة على النحو التالي⁽³⁾:

أ. المخاطر الإستراتيجية: وتتمثل في المخاطر التي تواجه المنشأة والتي ترتبط بالمتغيرات الأساسية في البيئة التي تمارس في ظلها المنشأة نشاطها، ومن ثم يمكن أن تؤثر على أداء الشركة في المستقبل وقدرتها على زيادة ثروة أصحاب المصالح فيها.

ب. المخاطر التشغيلية: وتتمثل في كافة المخاطر غير المالية الأخرى التي يمكن أن تواجه المنشأة مثل انخفاض جودة المنتج أو الخدمة نتيجة نقص المواد الأولية أو قدم الآلات أو نقص وفقدان العمالة الماهرة⁽⁴⁾.

ج. المخاطر القانونية والتشريعية: وينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة لعدم الإلتزام بالقوانين والتشريعات مثل: مخالفة القواعد والقوانين واللوائح المنظمة لسير العمل أو عدم إتباع تعليمات سوق الأوراق المالية، أو عدم الإلتزام بالمعايير المحاسبية، أو قانون الشركات، أو قانون الضرائب أو معايير الإلتزام البيئي ISO14000، أو المواصفات والمقاييس (معايير الجودة) IS9 000.

1- www.theiia.org , 2009 The Institute of Internal Auditors, International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing.P.19

2- نجوى أحمد السيبي، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من منظور حوكمة الشركة، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، المؤتمر الرابع، الاتجاهات الحديثة للمحاسبة والمراجعة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، المؤتمر الرابع، يونيو 2007م، ص ص 13 - 14.

3- Griffiths, Phil, 2005 Risk- Based Auditing, England: Gower House, p.22.

4- <http://www.scribd.com/doc/47966855/Risk-Based-Auditing>.

د. المخاطر المالية: تواجه كل منشأة مخاطر مالية متعددة لكونها ترتبط بشكل مباشر بالأصول المالية كالنقدية والمخزون والأصول المادية كالآلات والمعدات، ومن أمثلة هذا النوع من المخاطر المخاطر المتعلقة بالسيولة، أو أسعار الصرف، أو أسعار الفائدة.

يرى البعض تصنيف المخاطر إلى⁽¹⁾:

- أ. مخاطر إستراتيجية: وهي التي تؤثر على الأهداف طويلة أو متوسطة الأجل وهي دائما مسئولية لجنة إدارة المخاطر وقد تكون مخاطر سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو متعلقة بعملاء المنشأة.
- ب. مخاطر تشغيلية: وهي المخاطر التي تواجه المديرين والعاملين يوميا في العمل ومنها مخاطر المنافسة والإلتزامات التعاقدية المالية.
- ج. مخاطر مالية: وتتمثل في الفشل في عملية التخطيط المالي وإعداد ورقابة الموازنات.
- د. مخاطر السمعة: وتتمثل في أي تصرفات أو أفعال تضر بسمعة وإسم المنظمة.
- هـ. مخاطر تكنولوجيا المعلومات: وتعبر عن عدم توافر الإمكانيات اللازمة للتعامل مع التغيرات والمستجدات في بيئة الأعمال.
- و. مخاطر سيادية: قد تكون مخاطر قانونية أو بيئية.
- ز. مخاطر العاملين: وتتمثل في عدم توافر الخبرات والكفاءات اللازمة أو فقد المنظمة لهذه الكوادر وعدم القدرة على إستقطابها.

كما أشارت دراسة أخرى لتصنيف المخاطر على النحو التالي⁽²⁾:

- أ. المخاطر المالية: وهي المخاطر المرتبطة بالإستثمار والإلتئمان، والمقدرة على سداد الإلتزامات الخاصة بالمنشأة، وهي تتضمن مخاطر السيولة والإلتئمان وسداد الديون، بالإضافة إلى مخاطر تغير الفائدة وسعر الصرف.
- ب. المخاطر التشغيلية: وهي تلك المخاطر التي تؤثر سلبا على إيرادات ورأسمال المنشأة وتنتج نتيجة إتخاذ قرارات خاطئة غير مواكبة للتغيرات الحديثة، وذلك بالإضافة إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية، وعدم كفاءة نظم المعلومات، وتتضمن المخاطر التشغيلية المخاطر المعلوماتية والتي تعد من أهم الأمثلة على وجود بيئة عمل سريعة ومتغيرة، وجميع المخاطر الفنية والتكنولوجية الحديثة، والغش، وعدم التوافق في تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية.
- ج. المخاطر الإستراتيجية: وهي المخاطر المتعلقة بالتغيرات في البيئة التنافسية والصناعية التي تعمل في مجالها المنشأة، كذلك التغيرات في قطاعات إعداد وطلبات العملاء، وهي تتضمن تلك المخاطر الخارجة عن سيطرة المنشأة كالقوانين واللوائح والقيود السياسية والاقتصادية.
- د. المخاطر المعنوية: وتتضمن المخاطر التي تنشأ عن عدم تماثل المعلومات بين الأطراف الداخلية في المنشأة والمستثمرين الخارجيين، وغالبا ما يبرز هذا النوع من المخاطر في حالة تعارض المصالح بين الأطراف المتعاقدة (الداخلية والخارجية) والتي أبرزها الأدب المحاسبي في ظل مفهوم نظرية الوكالة حيث تؤدي هذه المخاطر إلى إرتفاع تكاليف الوكالة.

ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر:

تظهر أهمية إدارة مخاطر من خلال بعض الفوائد التي تعود على المنشأة من عملية إدارة مخاطر وذلك من خلال الأتي⁽¹⁾:

1- For more Detail:- Bagshaw, K, 2002 "The role of internal audit in risk management ", Student Accountant, ACCA, Mar, p. 4.

2- Moeller, R, 2004 Sarbanes – Oxley and the New Internal Auditing Rules, USA: John Wiley & Sons, Inc., p.234.

1. تساعد إدارة المخاطر منشآت الأعمال على التعامل بفاعلية مع ظروف عدم التأكد وما ينتج عنها من مخاطر وفروض.
2. تساعد في إضافة قيمة أصحاب المصالح من خلال تدعيم أهدافها
3. المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة وإعطاء رؤية أفضل للمستقبل في ضوء الإستراتيجية الموضوعية.
4. المساهمة في تحسين فعالية استخدام المنشأة لمواردها المادية والمالية (الإستخدام الكفء للموارد).
5. إدراك سريع للفرص الجديدة المتاحة وحسن إستغلالها، وإتخاذ الإحتياطات اللازمة لتجنب التهديدات.
6. مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر وتحديدتها.
7. دعم التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي وعمليات إتخاذ القرارات.
8. تعزيز الإتصال بين جميع مستويات المنشأة.
9. تحسين عملية فهم وإدراك المخاطر الرئيسية وإعطاء رؤية أفضل للمستقبل مما يدعم عمليات التحسين المستمر.
10. زيادة إمكانية إتخاذ الأهداف الإستراتيجية.
11. زيادة الوعي بالمخاطر داخل المنشأة بين جميع العاملين.
12. تخفيض مخاطر الحوكمة.

تظهر أهمية إدارة المخاطر من خلال التقرير الذي أصدرته لجنة Coso في عام 2004م، بعنوان إدارة مخاطر المنشأة – طار متكامل "Enterprise Risk management – Integrated Framework" حيث إستهدف هذا التقرير توسيع مجال الرقابة الداخلية مع التركيز على إدارة المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال، وقد أكد التقرير على أهمية إدارة المخاطر، وذلك من خلال تحسين نظم الرقابة الداخلية بما يساعد على تحقيق أهدافها⁽²⁾.

رابعاً: أهداف إدارة المخاطر:

تتحدد الأهداف التي تسعى إدارة مخاطر المنشأة إلى تحقيقها في الآتي⁽³⁾:

1. تحديد مصادر المخاطر الإستراتيجية: تأخذ في الإعتبار المصادر التي تتعرض لها المنشأة وذلك عند تقييم البدائل الإستراتيجية ووضع الأهداف المرتبطة بها، من أجل تطوير آليات التعامل مع المخاطر المرتبطة.
2. تحسين قرارات التفاعل مع المخاطر: يعطي نموذج إدارة مخاطر المنشأة، القدرة على التحديد والإختيار بين بدائل الإستجابات للمخاطر والتي تتمثل في تجنب المخاطر، تخفيض المخاطر والمشاركة في المخاطر وقبول المخاطر.
3. تخفيض المفاجآت التشغيلية والخسائر: يكسب النموذج المنشآت التشغيلية قدرات أفضل، وذلك من خلال تحديد الأحداث المحتملة والإستعداد بردود الأفعال، الذي يخفف من تأثير تلك المخاطر ويقلل من التكاليف أو الخسائر التي ترتبط بحدوثها.
4. تحديد إدارة مخاطر المنشأة المتعددة والمتداخلة: تواجه كل منشأة العديد من المخاطر التي تؤثر على قطاعات مختلفة من المنظمة، ويسهل نموذج إدارة مخاطر المنشأة الإستجابة الفعالة للتأثيرات المتداخلة، كما يوفر الإستجابات الفعالة في مواجهة المخاطر المتعددة.
5. تحديد الفرص المتاحة: بتطبيق نموذج مخاطر المنشأة، تصبح المنشأة في وضع يمكنها من التحديد والإدراك الكامل للفرص التي قد تتوافر لها، وذلك من خلال الأخذ في الإعتبار للنطاق الكامل للأحداث المحتملة.

1- <http://www.gapent.Com/Matyjewicz, G., and James R. D'Arcangelo, 2004 ERM-Based Auditing> ". P.3

2- Miller, D., 2007, Risk and Rationality in Entrepreneurial processes, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 1, Iss 1-2, pp. 57- 74.

3- Coso, Enterprise Risk Management 2004 Integrated Frame work, op. Cit., P.5.

6. تحسين عملية تخصيص الأموال: تحسين الحصول على معلومات محددة عن المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة، يجعلها في وضع يسمح لإدارتها بتقدير الاحتياجات الكلية من الأموال المطلوبة لكل نشاط بصورة سليمة، الأمر الذي يحسن من عملية تخصيص الأموال على الأنشطة المطلوب القيام بها. يرى الباحث أن أهداف إدارة المخاطر بصفة عامة تتمثل في هدفين أساسيين هما: الأول هدف وقائي (يعني التنبؤ بالمخاطر المتوقعة قبل حدوثها)، الثاني هدف علاجي أو تصحيحي (تخفيض خسائر المخاطر الفعلية عند حدوثها).

خامساً: مقومات إدارة المخاطر:

تتطلب عملية إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية توافر مجموعة من المقومات، والتي تعد بمثابة عناصر أساسية يلزم توافرها عند -بل قبل- البدء في إدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة، وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلي⁽¹⁾:

1. مقومات بشرية:

تتعلق هذه المقومات بالأفراد (فريق إدارة مخاطر الأعمال)، فمن المعروف أن الأفراد أو الموارد البشرية أساس نجاح أي عمل، خاصة إذا توافر لديهم التأهيل العلمي والعملية المطلوب، وإن عملية إدارة مخاطر الأعمال بكفاءة وفعالية تتطلب ضرورة الاستعانة بجميع الخبرات والكفاءات المتاحة واللازمة لإدارة المخاطر، أي يلزم إذا كان ذلك ممكناً إنشاء إدارة أو قسم لإدارة مخاطر الأعمال، ولابد أن تتوافر في فريق العمل هذه الإدارة أو هذا القسم المؤهلات العملية والخبرات العملية التي تؤهلهم للتعامل مع مخاطر الأعمال بصورة فعالة، مع العمل على ضرورة إكتسابهم المهارات الجديدة من خلال حضورهم دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات والإطلاع على كل جديد في مجال عملهم.

من الضروري إلمام فريق إدارة مخاطر الأعمال بمفاهيم المخاطر الأساسية، ومن أكثر النقاط التي يجب الإلمام بها ما يلي:

- أ. مصادر المخاطر: تتمثل في البيئة التي تنشأ منها المخاطر، سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.
 - ب. سبب المخاطر: تمثل الظروف والعوامل التي تؤدي إلى نشأة المخاطر من مصادرها.
 - ج. المخاطر: تمثل نتيجة الأحداث التي قد تؤثر على أهداف المنشأة.
 - د. النتيجة: تمثل نتيجة حدث معين والتي تعكس بشكل كمي أو وصفي وجود خسارة (ضرر) أو مكسب (منفعة) معينة.
 - هـ. الإحتمالية: تعني تحديد إحتمال حدوث وتكرار حدوث المخاطر.
 - و. الرقابة: تمثل رقابة عناصر المنشأة المختلفة التي تتضمن مواردها وأنظمتها وعملياتها ووظائفها وغيرها من عناصر المنشأة.
 - ز. المتابعة: تعني الأنشطة والوسائل الرقابية وتحديثها كلما تطلب الأمر ذلك⁽²⁾.
- يجب أن يبذل المراجعين (خاصة الداخليين) في هذا الشأن أقصى جهودهم، وذلك لبيان تصوراتهم بخصوص إدارة مخاطر الأعمال، مستخدمين في ذلك بيان المفاهيم السابقة، وتطبيق اللغة المناسبة في جميع الاتصالات بخصوص المخاطر بشكل ثابت ومتناسق ومتكامل⁽³⁾.

2. مقومات مادية:

1- أشرف محمد منصور، نموذج مقترح لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2005م، ص33.

2- المرجع السابق، ص38.

3- نجوى أحمد السيسي، مرجع سابق، ص 18.

تحتاج عملية إدارة المخاطر إلى توافر مجموعة من العناصر المادية مثل توافر الموارد المادية (المالية وغير المالية)، وإجراء التأمين اللازم عن طريق شركات التأمين -إن أمكن ذلك- ويلزم في هذا الأمر إعداد برنامج شامل يحدد الهدف والخطط والأساليب والإجراءات، كذلك يلزم التأكد من وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنشأة من أجل تجنب المخاطر، والإستعداد للتعامل مع المخاطر التي لا يمكن تجنبها، وإيجاد نظام إداري محكم يمكن المنشأة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها⁽¹⁾.

3. مقومات معلوماتية:

حتى تحقق عملية إدارة المخاطر هدفها يلزم توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات المطلوبة، بما يمكن من تزويد الإدارة العليا بالتعريفات التي تميز بين كلا من الفرص والتهديدات التي قد تسفر عنها المخاطر، وأن يتم شرح ذلك بوضوح تجنباً لإحتمال إساءة الفهم، ومن الضروري هنا وجود جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات، وذلك لمنع التناقض والإزدواجية في عمليات تداول ونقل المعلومات في ظروف المخاطر، والتي توفر المعلومات المفيدة في إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، حيث أنه يقدر منفعة وجودة المعلومات المقدمة، بقدر الكفاءة والفعالية في إدارة المخاطر، فالمنشآت تبدأ بمعلومات تساعد في إنشائها، وتستمر بمعلومات تساعد في ترشيد عملياتها، وتقييم بمعلومات تصف إنجازها، وتنمو بمعلومات تخطط وتراقب توسعها ونموها وتساعد في مواجهة المخاطر التي تواجهها.

4. مقومات إتصالية:

لإدارة المخاطر في حالة حدوثها يتطلب الأمر ضرورة وجود خطوط إتصال فعالة بين المسؤولين عن إدارة المخاطر وبين جميع المستويات الإدارية الأخرى في المنشأة، فالإتصال الفعال الذي يتم بين فريق إدارة المخاطر وبين الإدارات الأخرى في المنشأة، خاصة الإدارة العليا يمثل عنصراً أساسياً لإضافة قيمة لعملية إدارة مخاطر الأعمال، ويعد هذا الإتصال أحد الأنشطة الأكثر أهمية التي يقوم بها المراجعون الداخليون، كما يفيد في إحداث وعي وإدراك كاملين بخصوص إدارة المخاطر، بالإضافة إلى شرح مدخل المنشأة لإدارة المخاطر، كما أن الإتصال المنتظم والفعال مع الإدارة العليا يمكن أن يساعد بشكل كبير على ضمان أن المخاطر تفهم جيداً، وأن الرقابة مصممة من أجل مواجهة المخاطر والخسائر المحتملة بشكل كاف مع وجود المرونة للتعامل م المخاطر المستقبلية.

بإختصار يمكن القول أن وجود نظام جيد للإتصالات يساعد كثيراً في تحقيق التكامل بين أقسام وإدارات المنشأة المختلفة.

5. وجود نظام كفاء وفعال للرقابة الداخلية:

لا شك في أن وجود نظام كفاء وفعال للرقابة الداخلية له دور هام في إدارة المخاطر داخل أي منشأة، وقد أكدت العديد من الدراسات والإصدارات على ضرورة وأهمية وجود هذا النظام فعلى سبيل المثال نص دليل الرقابة الداخلية الذي نشرته وحده عمل الرقابة الداخلية التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز عام 1999م على ضرورة أن يحافظ مجلس الإدارة بالشركة على وجود نظام سليم للرقابة الداخلية، وذلك لحماية إستثمارات وأصول المنشأة⁽²⁾.

سادساً: خطوات إدارة المخاطر:

إن خطوات إدارة المخاطر تمر بعدة خطوات متتالية حيث تتمثل هذه الخطوات في⁽³⁾:

1- أحمد زكريا زكي عصيمي، دور المراجع الداخلي في مراجعة إدارة مخاطر الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد3، 2009م، ص29.

2- أحمد زكريا زكي عصيمي، الأساليب السلبية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال الصناعية الحديثة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد2، 2007م، ص60.

3- عبده أحمد عبده عتاش، اطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2011م، ص38.

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: وهي مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا.
2. تقدير الخطر: والذي يتم عن طريق تحليل الخطر ثم تعريف الخطر عن طريق تحديد جميع أنشطة المنظمة وتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجهها ثم وصف الخطر بإتباع أسلوب منهجي لتحديد مجال وطبيعة الخطر ثم تقدير الخطر بالإعتماد على احتمال حدوثه والنتائج المحتملة لهذا الخطر.
3. تقييم الخطر: وذلك عن طريق عمل مقارنة بين مقاييس الخطر لدى المنظمة وتقديرات الخطر التي تم إعدادها.
4. إعداد تقارير الخطر: حيث تتطلب إدارة الخطر نظاما لتقديم تقارير المراجعة للتأكد من التعرف على المخاطر وفحصها وتقييمها وتحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي قد تكسبها ميزة معينة.
5. القرار: والذي يعتمد على مستوى الخطر الذي تواجهه المنظمة فإذا كان الخطر داخل حدود المستوى المقبول من الخطر فسوف يقبل، أما إذا كان الخطر خارج حدود المستوى المقبول فعلى الإدارة إتخاذ القرار المناسب والذي قد يكون بتجنب النشاط الذي ينطوى على ذلك الخطر أو قبوله مع إتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة هذا الخطر.
6. مواجهة الخطر: فإذا إتخذت المنظمة القرار بمواجهة الخطر فقد يكون ذلك بسبب أن الخطر داخل حدود المستوى المقبول أو أنه يمكنها تحويل الخطر إلى طرف آخر عن طريق التأمين ضد هذا الخطر مثلا أو القيام بإتخاذ إجراءات رقابية مناسبة للخطر المحتمل للتخفيف من النتائج المحتملة لهذا الخطر.
7. التقرير عن المخاطر المتبقية: فعند قيام المنظمة بتوفير أدوات الرقابة والاستجابات المناسبة للتخفيف من آثار المخاطر المحتملة لإنتشطتها فإنه يتبقى جزء من الخطر تفضل المنظمة التعامل معه بدلا من تجنبه نهائيا، لذلك يتم إعداد تقارير عنه ليكون مجلس الإدارة على علم ومعرفة بمستوى كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في متابعة وفحص وتقييم المخاطر وإدارتها.
8. المتابعة: يتم عمل متابعة مستمرة لأنشطة إدارة الخطر ولأدوات الرقابة الموجودة والمستخدم مع تحديثها بشكل مستمر، ويتم إجراء مراجعة لكل الخطوات السابق الإشارة إليها وذلك للتحقق من صحة تنفيذها، وقد ينتج عن عملية المتابعة المستمرة إكتشاف ضرورة إجراء تعديلات معينة يستلزم الأمر بها عند القيام بهذه الخطوات.

سابعاً: أنشطة إدارة المخاطر:

هنالك مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها إدارة المخاطر بالمنظمة بإختلاف وضعها في الهيكل التنظيمي وهي تتمثل في⁽¹⁾:

1. السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. تحديد رغبة المنظمة في مواجهة المخاطر.
3. بناء بيئة داخلية ملائمة تشمل تكوين إطار لإدارة المخاطر بالمنظمة.
4. تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة في تحقيق أهدافها.
5. تقييم المخاطر من حيث أثر الخطر وإحتمال حدوثه.
6. تحديد وتنفيذ إجراءات مواجهة المخاطر.
7. تحديد الأنشطة الرقابية ومواجهة المخاطر.
8. نقل المعلومات عن المخاطر على نحو يتفق مع جميع مستويات المنظمة.
9. الرقابة المركزية والتنسيق لعمليات إدارة المخاطر في المنظمة ومخرجاتها.
10. توفير الضمانات على فعالية إدارة المخاطر.

1- ياسر محمد السيد سمره، إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 35، العدد 3، 2011م، ص 356.

تتكون إدارة المخاطر طبقاً للإطار الذي تم وضعه من قبل لجنة رعاية المنظمات (Coso) عام 2004م والذي يحمل عنوان إدارة مخاطر المنشأة – إطار متكامل من ثمانية مكونات ذات علاقات متداخلة ومتراصة فيما بينها، وتنتمى فيما يلي⁽¹⁾:

1. البيئة الداخلية : تعتبر المحور الرئيسي الذي تعبر عن الاتجاه العام للمنشأة من حيث توجه العاملين نحو المخاطرة، وتشمل فلسفة إدارة المخاطر، وتحديد مستوى المخاطر المقبولة، وتشتمل على القيم الأخلاقية في البيئة التي تعمل فيها المنشأة .

2. وضع الأهداف: تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها بحيث تكون محددة ومعروفة قبل تحديد المخاطر التي تؤثر عليها، حيث يدعم إطار Coso أهمية وضع الأهداف بحيث تكون متسقة مع رسالة المنشأة، كما تتواءم مع قدرتها على تحمل المخاطر، وتتمثل الأهداف الرئيسية للمنشأة وفقاً لمدخل المراجعة على أساس المخاطر وفي ضوء إطار إدارة المخاطر في الأهداف التالية:

أ. أهداف إستراتيجية: وهي أهداف طويلة الأجل.

ب. أهداف العمليات: وهي تلك الأهداف المرتبطة بمدى كفاءة وفعالية استخدام موارد المنشأة.

ج. أهداف التقارير المالية: وهي الأهداف المتعلقة بمدى مصداقية وشفافية التقارير المالية حتى يمكن الثقة فيها والإعتماد عليها.

د. أهداف الالتزام: وهي تلك الأهداف المتعلقة بمدى الالتزام بالقوانين والتشريعات.

3. تحديد الأحداث: تحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة، مع التمييز بين الفرص التي يجب أن تستفيد منها المنشأة والتهديدات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ برامج إدارة المخاطر.

4. تقدير المخاطر: هي عملية تحديد وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة مع الأخذ في الاعتبار احتمالية حدوثها وأثرها على كأساس لعملية إدارتها.

5. الإستجابة للمخاطر: هي عملية إختيار الطريقة أو الطرق المناسبة لمواجهة وإدارة المخاطر من بين واحدة أو أكثر من أربعة مجموعات رئيسية في الجدول (1/1/2) لطرق الإدارة لمواجهة المخاطر في :

الجدول (1/1/2)

طرق الإدارة لمواجهة المخاطر

التجنب Avoiding	القبول Accepting	التقليل Reducing	النقل Transferring
يعني محاولة تجنب الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث خطر ما ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو استثمار معين أو عدم في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، ويلاحظ أن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.	يعني قبول الخسائر عند حدوثها، إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدار الزمن أكبر من إجمالي قيمة الخسائر، ويلاحظ أن كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب قبولها.	تشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة، مثال ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات التقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.	هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف واحد وغالباً ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، ويعتبر التأمين مثلاً على نقل الخطر عن طريق العقود، وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الإلتزام بدفع أقساط التأمين.

المصدر: عبد الحميد عبد المنعم عقدة، المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005م، ص 60. من خلال الجدول (1/1/2) يتضح لنا طرق الإدارة لمواجهة المخاطر وهي تجنب المخاطر ويعتبر حل لجميع المخاطر ولكن في نفس الوقت قد يؤدي الي حرمان من الأرباح والفوائد، قبول المخاطر وتقليص المخاطر ونقل المخاطر بعقود الوقاية المالية التامين

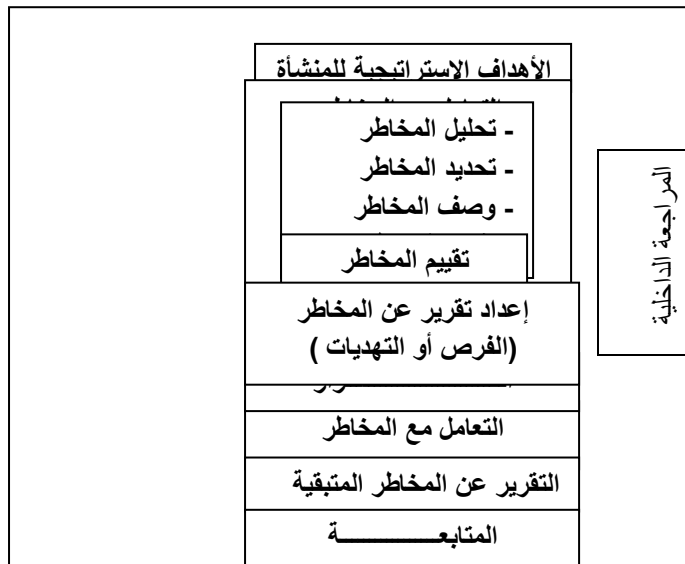
6. الأنشطة الرقابية Control Activities: يتم تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة للمساعدة على تأكيد أن آليات الاستجابة للمخاطر مطبقة وتعمل بكفاءة، وضمان الإنسياب الفعال إلى تحقيق أهداف المنشأة.

7. المعلومات والاتصال Information and Communication: يتم تحديد المعلومات الملائمة، وتحديد كيفية الحصول عليها وتوصيلها في شكل جدول زمني، يساعد الأفراد على تنفيذ مسؤولياتهم على أن تتم عملية تدفق المعلومات والاتصال الفعال عبر جميع مستويات المنشأة.

8. المتابعة Monitoring: متابعة تنفيذ كل عمليات إدارة المخاطر أولاً بأول، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، وتتم المتابعة من خلال الأنشطة المستمرة للإدارة من خلال التقييم المستمر أو كليهما معا ويوضح الشكل التالي (2/1/2) مراحل عملية إدارة مخاطر المنشأة طبقاً لمعيار إدارة الخطر

الشكل (2/1/2)

المراحل المتتابعة لإدارة المخاطر



أهداف الإستراتيجية
وتحديدوها ووصفها
تأتي المرحلة التالية
مناسبة للتعامل
مخاطر المتبقية، ثم

التعديلات المطلوبة

المصدر: طارق

يتضح من الشكل (2/1/2) أنه التي تتبناها المنظمة، وتشتمل وتقديرها ومن ثم تقييمها في والمتمثلة في التقرير عن المخ معها، ليتم بعد ذلك التقرير عن

تأتي أخيراً مرحلة المتابعة، وهي تمثل عملية مستمرة للتغذية العكسية من أجل إجراء التعديلات التي يلزم إجراؤها في المرحلة السابقة، بما فيها تعديل الأهداف الإستراتيجية ذاتها⁽¹⁾.

و من الشكل السابق أن المراجعة الداخلية كمراجعة رسمية معتمدة من قبل الإدارة العليا بالمنشأة، هي العنصر الرئيسي في المراحل المختلفة التي تشتمل عليها إدارة المخاطر، وفي هذا الصدد يذكر "أن المراجعة الداخلية تقوم بدور فعال للرقابة على فعالية إدارة المخاطر على أسس مستمرة"⁽¹⁾.

كما أنه أيضاً في ظل الالتزام بتطبيق الحوكمة بالمنشآت، والتي تعتبر إدارة المخاطر أحد آلياتها الفاعلة كان التزاماً على مجلس الإدارة أن يمارس دوراً إشرافياً تجاه إدارة المخاطر بالمنشأة، حيث أنه المسؤول عن إدارة المخاطر، حيث أن مجلس الإدارة يؤثر بشكل جوهري على الاتجاه العام لأنشطة المنشأة لما له من سلطات تمكنه من إصدار القرارات، وإعداد الإستراتيجية العامة للمنشأة، ووضع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، ووضع سياسات تدبير الأموال اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف⁽²⁾.

أيضاً أن مجلس الإدارة عليه القيام ببعض المهام لخدمة أغراض إدارة المخاطر بالمنشأة حيث أن ذلك يتمشى مع الإتجاهات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن أي أزمات أو تهديدات تؤثر على إستمرارية المنشأة، وفيما يلي عرض لهذه المهام⁽³⁾:

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية العامة، والمصادقة على السياسة العامة لإدارة المخاطر بما في ذلك تحديد الحدود المقبولة للمخاطر بكافة أنواعها، ومراجعتها دورياً بمعدل مرة سنوياً على الأقل.
2. التأكد من نطاق عمل المراجعة الداخلية، ومن أن الإجراءات الموضوعية للمراجعة الداخلية، ومن أن الإجراءات الموضوعية للمراجعة الداخلية تغطي كافة المخاطر.
3. تعيين مدير مستقل للجنة إدارة المخاطر، يكون من مسؤولياته رفع التقارير مباشرة إلى كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
4. إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والمناسبة لتحسين عملية إدارة المخاطر وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وذلك بناءً على الملاحظات والإقتراحات والتوصيات الواردة في تقارير مديري لجنة المخاطر، ولجنة المراجعة الداخلية.

يرى الباحث أن نجاح إدارة المنشأة في إدارة المخاطر التي تتعرض لها يعتمد على توفير تأكيدات مستقلة بشأن مدى كفاءة وفاعلية الإجراءات التي تم إتخاذها بشأن الرقابة على إدارة المخاطر، حيث تقوم المراجعة الداخلي بهذا الدور حيث تعتبر عملية تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر أحد محاور الدور المعاصر للمراجعة الداخلية في ظل الاتجاه نحو تطبيق حوكمة الشركات، ويؤكد أحد الباحثين⁽⁴⁾ على ذلك بأن من يقوم بهذه المهمة هي المراجعة الداخلية حيث أنها تلعب دوراً هاماً في تقييم إدارة المخاطر بالمنشأة، وذلك عن طريق توفير تأكيد موضوعي عن فعالية سياسة وإجراءات إدارة المخاطر، وأيضاً إعداد تقارير عن فعالية إدارة المخاطر على كافة المستويات داخل المنشأة، وتوصيل هذه المعلومات للجنة المراجعة ولمجلس الإدارة.

ثامناً: طرق إدارة المخاطر:

هناك مجموعة من الطرق الممكن إتباعها لإدارة مخاطر الأعمال التي تتعرض لها منشآت الأعمال وذلك على اختلاف أنواعها، وتعد هذه الطرق جوهر عملية إدارة المخاطر، وفيما يلي عرض لأهم هذه الطرق وهي⁽⁵⁾:

1. **طريقة تجنب المخاطر:** تهدف هذه الطريقة إلى التهرب من المخاطر بدلاً من إدارتها والتعامل معها، وتم ذلك من خلال تجنب المنشأة للأنشطة أو الأعمال التي قد تسبب المخاطر، ويتم ذلك إذا مان التهديد المحتمل من

1- نهال أحمد الجندي، مرجع سابق، ص 283.

2-Curtis C Verschoor 2006)Auditing The Risk Management process, Internal Auditing Journal P.45.

3- نهال أحمد الجندي، مرجع سابق، ص 284.

4-Verschoor, Curtis 2005 Changing Internal Audit Practices in The New Paradigm The Sarbanes-Oxley Environment, internal Auditing May, Vol. 20, ISS. 3 ,pp. 43-44.

5- Stephenson, Mark , 1999 Internal Audit and Risk Management Community, London: Arthur Andersen, Enterprise- Wide Business Risk Management, April, p34.

المخاطر يفوق الفرص المتاحة، لذا يكون من الأفضل تجنب هذا النشاط أو ذلك العمل. مثال ذلك توقف إحدى الشركات عن إنتاج منتج معين نتيجة ظهور أضرار عن إستعماله، وبذلك تضمن تجنب أبة مخاطر قد تتعرض لها نتيجة لذلك.

هذه الطريقة سلبية ويفضل إتباعها في الحالات التي تكون فيها المخاطر لا يمكن إدارتها، حيث أن إتباع هذه الطريقة قد يحرم المنشأة من فرصة تحقيق ربح معين محتمل الحدوث، حيث أن هناك علاقة طردية بين العائد المخاطرة، بل قد يؤدي إتباع هذه الطريقة إلى خروج المنشأة من بيئة الأعمال كلية.

1. طريقة تحمل المخاطر: تعني هذه الطريقة قبول المنشأة لتحمل المخاطر: خاصة البسيطة وما قد تسفر عنه من خسائر محتملة، بشكل غير متكرر وغير منتظم، خاصة إذا كانت الخسائر التي قد تسفر عنها هذه المخاطر منخفضة القيمة، ويمكن أن تتبع المنشآت هذه الطريقة بأحد شكلين هما:

أ. تحمل المخاطر بدون إحتياط: قد تتبع بعض المنشآت هذا الشكل خاصة إذا كانت لديها الإمكانيات التي تمكنها من تحمل أية مخاطر قد تتعرض لها، كذلك تفضل هذه الطريقة في حالة إنخفاض معدل حدوث مخاطر الأعمال وفي حالة إنخفاض قيمة الخسائر المحتملة، وتمتاز هذه الطريقة بأن لها تكلفة مسبقة، أي قبل وقوع المخاطر.

ب. تحمل المخاطر مع الإحتياط مسبقاً: تعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسائر المحتملة، وتعد هذه الطريقة بمثابة تأمين ذاتي ضد المخاطر، وتعتبر هذه الطريقة منطقية، خاصة وأنها سليمة من الناحية المحاسبية لتمثيلها مع سياسة الحيلة والحذر، وتستخدمها بعض المنشآت، ويكون مبرر إدارة المنشأة في ذلك أن المخاطر تعتبر بمثابة تكلفة أداء الأعمال⁽¹⁾.

2. طريقة تحويل المخاطر: تعتمد هذه الطريقة على تحويل أو نقل المخاطر التي تتعرض لها المنشأة والخسائر التي تسفر عنها إلى طرف آخر يرتبط مع المنشأة في علاقة تعاقدية، وذلك مقابل تحمل المنشأة لمبلغ مالي معين، أي أن تتحمل منشأة متخصصة في إدارة المخاطر الآثار السلبية التي تنشأ عن المخاطر المحتملة، وذلك مقابل مبلغ معين، ويطلق على هذه العملية مصطلح التأمين التجاري أو مصطلح التعاقد الخارجي، وهناك أشكال متعددة يمكن من خلالها تحويل المخاطر، ومن أهم هذه الأشكال ما يلي⁽²⁾:

أ. عقود التأمين: يمثل التأمين أحد أهم الوسائل التقليدية لإدارة مخاطر الأعمال وتنشأة هذه العقود من خلال إنفاق المنشأة المعرضة للمخاطر مع إحدى شركات التأمين على أن تتحمل شركة التأمين نيابة عن المنشأة كافة الخسائر التي تنتج عن المخاطر المحتملة، وذلك مقابل سداد قسط تأمين يتم الإتفاق عليه، وبتقييم عقود التأمين نجد أنها تتصف ببعض الميزات، منها ما يلي:

- i. ضمان تغطية الخسارة وقت حدوثها.
- ii. إمكانية الإستمرار في مزاولة النشاط حتى بعد وقوع المخاطر.
- iii. تقليل الشعور بالقلق والخوف من تحقق المخاطر، مما يساعد المنشأة على التخطيط لفترات أطول، كما يمكنها من تحسين الإنتاجية ومستويات الأداء.
- iv. تحقيق بعض الوفورات حيث أن أقساط التأمين تخصم من وعاء الضريبة بإعتبارها مصروف، وبالتالي تقل قيمة الضريبة المسددة.
- v. يمكن أن يقدم المؤمن لديه خدمات قيمة لعملية إدارة مخاطر الأعمال مثل الرقابة على بعض المخاطر وتحليل عوامل الخطر وغيرها.
- vi. وعلى الرغم من أهمية عقود التأمين، ألا أنها تعاني من بعض أوجه النقد، وأهمها ما يلي:

1- نهال أحمد الجندي، مرجع سابق، ص290.

2- عبدالله توفيق الهلباوي، وآخرون، أساسيات التأمين ورياضياته، القاهرة: جهاز للنشر والتوزيع، 2002م، ص56.

vii. احتمال إرتفاع تكلفة أقساط التأمين.

viii. بذل الجهد والوقت عند التفاوض بشأن التغطية التأمينية.

ix. رفض التأمين عن بعض أنواع المخاطر⁽¹⁾.

ب. عقود الأمانة: تتضمن هذه العقود الإتفاق مع إحدى المنشآت المتخصصة في نشاط قبول الودائع على إيداع بعض عناصر الثروة لديها، وذلك خوفا من تعرضها لأية مخاطر مثل السرقة والضياع.

ج. عقود التأجير: تعد هذه العقود من أكثر أساليب نقل أو تحويل المخاطر والخسائر المترتبة عليها، وتعتمد على إبرام عقود التأجير مع الغير بدلا من التملك، وتعاني هذه الطريقة من أوجه نقد متعددة أبرزها حدوث بعض النتائج غير المرغوب فيها مثل إرتفاع سعر الخدمات التي يقدمها المشروع المنقولة إليه المخاطر أو عجزه عن الوفاء بالتزاماته الممثلة في تحمل الخسائر التي قد تسفر عنها المخاطر.

د. عقود الصرف المؤجل: لتغطية مخاطر تقلبات أسعار الصرف عن طريق الدخول في عقد صرف مؤجل تشتري بموجبه العملة الأجنبية ثم التعاقد على إستخدامها لسداد مثلا ثمن شراء البضاعة التي إستوردتها في المستقبل⁽²⁾.

3. **طريقة توزيع المخاطر:** تعتمد هذه الطريقة على تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها المنشآت، وذلك من خلال توزيع الوحدات أو الأنشطة أو الأعمال المسببة أو المعرضة للمخاطر على أكثر من مكان، مما يؤدي إلى عدم تعرض جميع الأعمال للمخاطر، مثال ذلك تخزين منتجات الشركة في أكثر من مكان لتجنب تعرضها بالكامل لخسارة في حالة حدوث حريق أو سرقة أو تنوع الشركة لأوجه إستثماراتها حيث إذا تعرض أحد الإستثمارات لخسارة تعوض من أرباح الأنشطة الأخرى، وهذا ما يعرف بتنويع محفظة الإستثمارات، وذلك طبقا للمبدأ القائل لا تضع البيض كله في سلة واحدة⁽³⁾.

4. **طريقة تخفيض المخاطر:** تعتبر هذه الطريقة من أهم إستراتيجيات إدارة مخاطر الأعمال التي يمكن أن تتبعها المنشآت، ويتم ذلك من خلال تخفيض عدد مرات تكرار الخسارة عند حدوث المخاطر أو من خلال تخفيض الخسارة المحتملة عند وقوع المخاطر أو الأمرين معا، وذلك من دون تعطل أو توقف الأعمال، ولذلك يطلق على هذه الطريقة سياسة المنع والوقاية، أي منع توقف نشاط المنشأة الوقاية -إلى حد ما- من الآثار السلبية لمخاطر الأعمال، ويتطلب تطبيق هذه الطريقة تغيير طرق التشغيل الحالية و/ أو مشاركة أطراف أخرى في هذه الخسارة -مثلا حدث في طريقة توزيع المخاطر- ويعد ذلك أفضل كثيرا من ناحية التكلفة من إتباع نظم رقابية إضافية.

لكي تتم إدارة المخاطر لابد من تحديد أشكال هذه المخاطر، وذلك من خلال دراسة الطبيعة الديناميكية لهذه المخاطر، والذي يأتي من خلال تحليل مصادر الخطر في بيئة الأعمال الديناميكية، وللمراجعين الداخليين دورا هاما يمكن أن يقدمونه في تحديد الطرق الممكنة لإدارة المخاطر، ويرجع ذلك إلى تمتعهم بالعديد من السمات التي تمكنهم من ذلك، منها ما يلي⁽⁴⁾:

أ. يتمتع المراجعين الداخليين بالخبرة التي تمكنهم من تقديم التوصيات والإرشادات لتحسين أداء وإختيار طريقة إدارة المخاطر المناسبة.

1- عبد الحميد عبد المنعم عقدة، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005م، ص 55.

2- سايح نوال، التدقيق الداخلي مدخل لإدارة المخاطر في ظل التوجه الجديد للمعايير الدولية، الجزائر: جامعة سطيف، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، مجلة الإقتصاد الصناعي، 2016م، ص 194.

3- Saylor, Jimmy D, et al, 2001 Internal Audit and Risk Management Community, London: Arthur Andersen, Enterprise – Wide Business Risk Management Process, p56.

4- ديفيد راتشمان، وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001م، ص 44.

ب. توافر المعرفة لدى معظم المراجعين الداخليين في مجال نظم الرقابة والمخاطر، اعتماداً على قيامهم بالمراجعة التشغيلية، مما يمكنهم من بيان كيفية الحد من تأثير بعض المخاطر بشكل أفضل.

ج. يمكن أن يساعد المراجعين الداخليين في توفير المعلومات التي يحتاج إليها المسؤولين عن إدارة المخاطر في المنشأة، فعلى سبيل المثال، يمكن للمراجعين الداخليين تقديم تحليلات للمنافع والتكاليف المتعلقة بالمشروعات الجديدة، وبيان المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها كل مشروع.

تاسعاً: الإطار الفكري للمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة إدارة المخاطر:

أدى حدوث العديد من الأزمات والفضائح المالية بمنشآت الأعمال إلى ضرورة اتباع أسلوب جديد للمراجعة يمكنها من التعامل مع المخاطر التي تعوق تحقيق أهداف المنشأة، والانتقال من ممارسة أنشطة المراجعة على المستوى التنفيذي، على ممارسة الأنشطة على المستوى الاستراتيجي للمنشأة⁽¹⁾، إلى الإهتمام بعمليات النشاط في ظل بيئة المخاطر لتجنب الأزمات التي تظهر من حدوث هذه المخاطر، وذلك من خلال توفير رؤية شاملة عن المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المنشأة⁽²⁾.

تأكيداً على ذلك أشارت إحدى الدراسات التي أجريت على الشركات الأسترالية المسجلة في بورصة الأوراق المالية، إلى وجود ارتباط قوي بين وظيفة المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بإدارة المخاطر، فكلما زاد التزام المنشأة ورغبتها في إدارة المخاطر كلما زادت أهمية وجود وظيفة للمراجعة الداخلية بالمنشأة⁽³⁾.

مما سبق يتضح للباحث أن هناك ضرورة لتطوير دور المراجع الداخلي من خلال إضافة مهام جديدة له تساعده على إكتشاف ومنع التجاوزات التي تحدث بمنشآت الأعمال خاصة بعد فشل المراجع الخارجي في إكتشاف هذه المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة، وبالتالي لابد من تطوير دور ومسؤوليات المراجع الداخلي حتى يواكب المتغيرات البيئية التي تواجه منشآت الأعمال.

1. أسباب تطوير المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال:

أ. المحاولات المستمرة للتغلب على أوجه القصور في إستقلال المراجع الداخلي، وذلك لأنه موظف داخل المنشأة، ويتقاضى مرتبه من الإدارة، وبالتالي ليست لديه القدرة على إنتقاد إدارة المنشأة في حالة إرتكابهم أي مخالفات أو تجاوزات، وتبني مفهوم مختلف يتمثل في إستقلاله عن الأشخاص الذين يقومون بمراجعة عملهم لضمان حياده أثناء تنفيذه لبرامج المراجعة الداخلية.

ب. ظهور الحاجة للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية، من خلال مشاركة جميع العاملين بالمنشأة في هذا المجال، بغرض توفير نوع من الشفافية للتعرف على نقاط الضعف، والثغرات التي تستجد في إجراءات وضوابط الرقابة بشكل مستمر⁽⁴⁾.

ج. ظهور مفهوم إدارة مخاطر المنشأة والحاجة إلى التعامل مع مخاطر النشاط التي تمثل السبب الرئيسي في إنهيار المنشآت.

د. ظهور مفهوم حوكمة الشركات، والحاجة إلى ضبط الأداء الداخلي بالمنشأة، بغرض إحكام السيطرة على الأنشطة بداخلها، للمحافظة على إستقرار المنشآت، والمساعدة على إستمراريتها.

هـ. تزايد نطاق العمليات الدولية، والإرتباط بتكنولوجيا المعلومات المعقدة، وإزدياد حجم التجارة الإلكترونية، مما أدى إلى زيادة عدد الأنشطة التي تمارس إلكترونياً⁽¹⁾.

1- Ben Koon Hong Wu2002 Peter Roebuck., Neil Fargher, A note on Auditors' Perceptions of Business Risk, International Journal of Auditing, pp. 290-291.

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

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

4- محمد حسني عبد الجليل، التعاقد الخارجي للقيام بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة للمراجعة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2000، 1م، ص ص 213- 214.

يرى باحث آخر أن دور المراجع التقليدي القائم على تقديم خدماته الرقابة والتقييم والتأكدات أصبح غير ملائم في ظل مستجدات بيئة الأعمال للأسباب الآتية:

- أ. يركز المراجع الداخلي على العمليات والصفقات التي حدثت في الماضي، أي يعتمد على بيانات تاريخية لتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- ب. يركز الدور التقليدي على الرقابة المالية، أي يركز على نوع واحد من المخاطر وهي المخاطر المالية فقط دون باقي المخاطر.
- ج. يقتصر دور ومسئولية المراجع الداخلي على مسؤوليته أمام الإدارة ولم يراعي مسؤوليته أمام لجنة المراجعة أو المجتمع.
- د. لا يواكب هذا الدور التطورات الحديثة في مهنة المراجعة خاصة بعد صدور قانون (Sarbanes-Oxley)* وما ورد فيه بخصوص الرقابة الداخلية ودور المراجعة الداخلية.
- هـ. لا يمكن هذا الدور المراجع الداخلي على تقديم النصح والمشورة للشركة بخصوص التطورات المستقبلية وبخصوص تقييم أساليب الرقابة.
- و. تقوم المراجعة الداخلية بالتعامل مع المخاطر بعد وقوعها، وذلك نتيجة لإتباع المراجع الداخلي لمنظور تاريخي في عملية المراجعة.
- ز. بعض المراجعين الداخليين ليس عندهم الرغبة في الحصول على المعرفة والتدريب والمهارات اللازمة لتنفيذ مسؤولياتهم.

ح. عدم تمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية والموضوعية الكافية لأداء مهام وظيفته. إن المستجدات التي أثرت في وظيفة المراجعة الداخلية، تغيرت النظرة إليها، وأصبح ينظر إليها على أنها جزء لا يتجزأ من الإدارة، وذلك من خلال قيامها بالعديد من الأعمار الإدارية كتقييم أداء العاملين بالمنشأة، مد الإدارة العليا بالمعلومات الصحيحة وفي التوقيت المناسب عن المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المنشأة أو تزويد المنشأة بالعناصر المؤهلة للقيام بالمهام الإدارية، هذا بالإضافة إلى مهامها التقليدية والتمثلة في حماية أصول المنشأة من أي تصرفات غير مرغوب فيها، والتأكد من مدى التزام العاملين بالسياسات والإجراءات الموضوعية⁽²⁾.

استجابة لهذه الأحداث والتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال وإنعكاساتها على وظيفة المراجعة الداخلية التي تعتبر أحد المحاور الأساسية التي يركز عليها نجاح إطار حوكمة الشركات⁽³⁾.

استجابة لهذه الأحداث والتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال وإنعكاساتها على وظيفة المراجعة الداخلية التي تعتبر أحد المحاور الأساسية يركز عليها نجاح إطار حوكمة الشركات⁽⁴⁾.

قام معهد المراجعين الداخليين الأمريكي بتشكيل لجنة لوضع إطار جديد للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وذلك في 1999/6/26م وتم نشره في 2001/10/18م، وإشتمل الإطار على تحديد المبادئ الأساسية التي تعبر

1- عبد الحفيظ عبد الهادي، تطوير دور المراجع الداخلي تجاه الوفاء بخدمات الاستشارات بجانب خدمات التأكيدات في ظل التطورات الحديثة في بيئة الممارسة المهنية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد 2، 2006م، ص 467-468.

2- Ahlawat, Sunita S. and D. Jordan Lowe 2004 An examination of internal auditor objectivity: in-house Versus Outsourcing Auditing Journal of Practice & Theory, (SEP), vol. 23, ISS. 2, P. 147.

3- عبد اللطيف محمد خليل، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 35، العدد 1 و2، 2003م، ص 403.

4- Allen Sharon, The Value of Internal Auditing in Corporate Governance, Corporate Board, Vol. 29,2 ISS. 173, Nov/Dec, 2008, PP. 1-4.

عن الصورة التي يجب أن يكون عليها أداء وتعزيز ممارسة المراجعة الداخلية ووضع أسس لقياس أداء المراجع وتحسين العمليات التنظيمية بالمنشأة⁽¹⁾.

2. الملامح الرئيسية للتعريف الحديث للمراجعة الداخلية:

أصدر معهد المراجعين الداخليين في 1999/6/26م أحدث تعاريفه للمراجعة الداخلية، والذي عرفها بأنها عبارة عن نشاط "نشاط إستشاري مستقل وتأكيد موضوعي لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة، فهي بذلك تساعد للمنشأة على تحقيق أهدافها وذلك عن طريق مدخل منتظم لتقييم وتحسين فعالية إجراءات كل من إدارة المخاطر والرقابة، وحوكمة الشركات"⁽²⁾.

حيث أن المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية ركز على ثلاثة مفاهيم أساسية هي (إدارة المخاطر، نظم الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات) والتي تعكس مدى التطور الذي حدث في المراجعة الداخلية وانتقالها من الوظيفة التقليدية لعدم كفايتها في ظل التطورات الحديثة وأنه لا بد من التحول إلى مدخل جديد يعتمد على إدارة المخاطر، حيث أشارت إحدى الدراسات⁽³⁾ أن وظيفة المراجعة الداخلية تتمثل في كيفية خلق ميزة تنافسية للمنشأة، وذلك من خلال مساعدة الإدارة في تحديد وإدارة المخاطر، وبذلك يمكن توضيح الملامح الرئيسية التي تضمنها التعريف الحديث للمراجعة الداخلية في النقاط التالية:

- أ. نص على أن المراجعة الداخلية هي نشاط إستشاري أي يقدم خدمات استشارية Consulting Services، وذلك بعكس التعاريف السابقة التي لم توضح ذلك.
- ب. ومن هنا يظهر أهمية الدور المتطور الذي تقوم به المراجعة الداخلية في ظل المتغيرات البيئية التي تواجه منشآت الأعمال، والتي تتطلب بجانب الخدمات التأكيدية، خدمات إستشارية والتي في ظلها أصبحت المراجعة الداخلية مطالبة بالعمل على تحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة داخل المنشأة، وحتى تتحقق الاستفادة القصوى للمنشأة من تقديم الخدمات الإستشارية، لا بد من تكوين فريق عمل من خبراء في تخصصات فروع المعرفة المختلفة على أن يدير أسهم إدارة المراجعة الداخلية⁽⁴⁾.
- ج. إتضح من التعريف أن المراجعة الداخلية هي نشاط تأكيدية أي تقدم خدمات تأكيدية (إضافة الثقة) وهو مفهوم أوسع في مضمونه من مصطلح التقييم Appraisal والذي نصت عليه التعاريف السابقة، حيث تهدف خدمات التأكيد إلى تقييم المعلومات بغرض ضمان جودتها وإمكانية الاعتماد عليها⁽⁵⁾.
- د. ومن هنا يظهر استخدام مصطلح التأكيد بدلا من التقييم بمثابة إقرارا بالدور الجديد والمتطور للمراجعة الداخلية وإستجابة للمتغيرات البيئية والتي في ضوئها أصبحت المراجعة الداخلية تقدم بجانب خدمات التأكيد المرتبطة بمجالات المراجع التقليدية التي تتعلق بالمراجعة المالية ومراجعة الالتزام والمراجعة التشغيلية، وخدمات أخرى جديدة مرتبطة بمجالات جديدة من التأكيد تتعلق بعمليات إدارة المخاطر والحوكمة⁽⁶⁾.
- هـ. المراجعة الداخلية مصممة لإضافة قيمة Add Value وتحسين عمليات المنشأة، وبالتالي المساهمة في إستمرار المنشأة في مزاولة أعمالها وتحقيق أهدافها خاص في ظل المنافسة الشديدة.

1- أحمد حلمي جمعة، التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2004م، ص 396.

2-The Institute of Internal Auditors (IIA), 2012, Definition of Internal Audit in <https://na.theiia.org/standardsguidance/publicDocuments>.

3- www.kpmg.org KPMG, 2010, The Future of The Internal Audit Function, KPMG Internal Audit Services, KPMG International Cooperative, pp. 1-4.

4- حسام السعيد السيد، نموذج مقترح لقياس أثر دور المراجعة الداخلية على إضافة قيمة المنشأة ودراسة اختباريه، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2011م، ص ص 23-24.

5- حسام السعيد السيد، مرجع سابق، ص 23.

6- أحمد زكريا زكي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مراجعة إدارة مخاطر الأعمال، مجلة المحاسبون، الرياض: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، العدد 61، 2009م ص ص 26-27.

و. إتضح من التعريف إتساع نطاق عمل المراجعة الداخلية للإعتراف بالدور الرئيسي والجديد لها والمتمثل في إدارة مخاطر المنشأة وحوكمة الشركات بما يتماشى مع متطلبات ومتغيرات بيئة الأعمال المعاصرة⁽¹⁾. بعد عرض أسباب التطور في توجهات ومسؤوليات المراجعة الداخلية والملاحم الأساسية للمفهوم الحديث للمراجعة الداخلية، يمكن إستخلاص مراحل تطور المراجعة الداخلية، وذلك من خلال إستعراض إصدارات معهد المراجعين الداخليين IIA منذ نشأته في بداية الأربعينات حتى الآن كما يلي⁽²⁾:

المرحلة الأولى: تمثل دور المراجعة الداخلية في هذه المرحلة في التحقق من الدقة الحسابية للأرقام المحاسبية، بمعنى التأكد من صحة وسلامة البيانات بالمستندات والدفاتر والسجلات، مع تركيز الإهتمام وإعطاء مزيد من العناية للأمور والعمليات النقدية، وذلك بهدف إكتشاف حالات الغش والتلاعب التي قد تحدث.

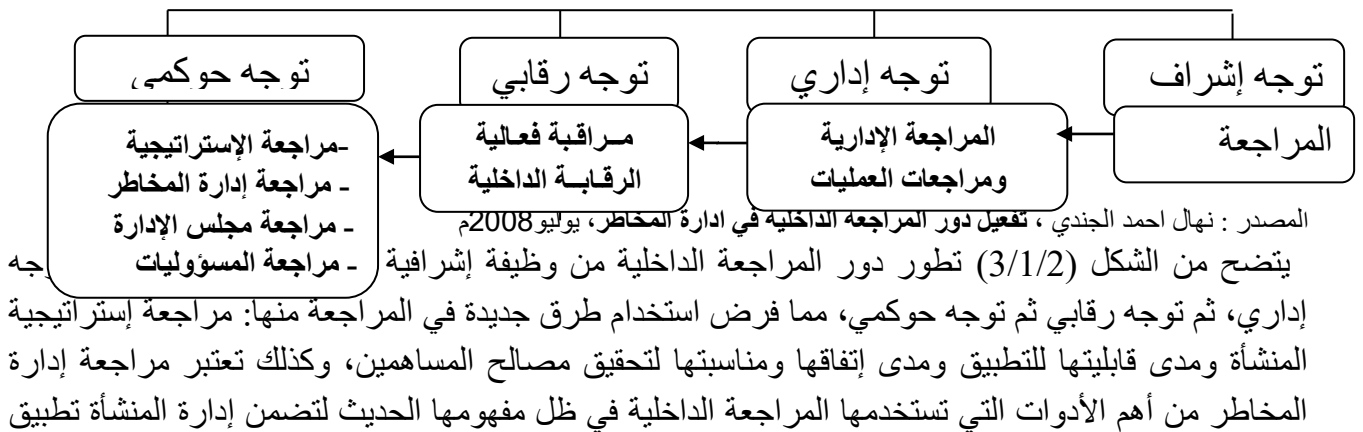
المرحلة الثانية: تمثل دور المراجعة الداخلية في هذه المرحلة في التحقق من دقة وملائمة حسابات المنشأة، والقوائم المالية بما في ذلك التحقق من ملكية المنشأة للأصول المختلفة وتوافر حماية كافية لها، والواقع أن هذا العمل يتشابه إلى حد كبير مع عمل المراجع الخارجي مع الإختلاف من حيث التفصيل، حيث يقوم المراجع الداخلي بممارسة عمله بصورة شاملة وتفصيلية، بينما يتحقق منها المراجع الخارجي بصورة إختيارية.

المرحلة الثالثة: تمثل دور المراجعة الداخلية في تلك المرحلة في تبني وجهة نظر الإدارة العليا في إدارة المنشأة، ويتم ذلك من خلال إتساع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل جميع مجالات عمل المنشأة وليست المحاسبية والمالية فقط، ويتضمن ذلك فحص وتقييم كفاءة وفعالية وملائمة كافة مجالات الرقابة الداخلية في المنشأة، وذلك بهدف تدعيم العملية الرقابية والإدارية بصفة عامة.

المرحلة الرابعة: تمثل دور المراجعة الداخلية هنا في التركيز على الدور الإستشاري والإيجابي لوظيفة المراجعة الداخلية بالنسبة للإدارة على أسس مبدأ إضافة القيمة لتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر والرقابة وتدعيم الحوكمة⁽³⁾. يمكن تلخيص التطورات التي حدثت في توجهات ومسؤوليات المراجعة الداخلية خلال المراحل الموضحة في الشكل (3/1/2):

الشكل (3/1/2)

تطور توجهات ومسؤوليات المراجعة الداخلية



1- إيناس مصطفى محمد سليمان، تطوير مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005م، ص 55.

2- راندا مرسى كيوان، تقييم أداء المراجعة الداخلية في المنشآت الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2، 1999م، ص 425.

3- نهال أحمد الجندي، مرجع سابق، ص 270.

إجراءات الحوكمة بكفاءة وفاعلية⁽¹⁾. تأكيداً على أهمية المضامين التي تناولها التعريف الحديث للمراجعة الداخلية، فقد أشار مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكد (IAASB) التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) إلى الأنشطة الأساسية التي يجب أن تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية، والتي تختلف بشكل كبير بين المنشآت، وتعتمد على حجم وهيكل المنشأة ومتطلبات الإدارة، ويمكن تناول الأنشطة التي تقوم بها وظيفة المراجع الداخلية في الآتي:

- أ. الإشراف على الرقابة الداخلية: يكلف قسم المراجعة الداخلية بمسؤولية مراجعة أنظمة الرقابة الإشراف على عملها والتوصية بعمل تحسينات عليها.
 - ب. فحص المعلومات المالية والتشغيلية: يقوم قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف وإعداد التقارير حول المعلومات المالية والتشغيلية ولعمل إستفسارات معينة حول البنود المختلفة بما فيها الإختبارات التفصيلية للمعاملات وأرصدة الحسابات والإجراءات.
 - ج. مراجعة الأنشطة التشغيلية: يقوم قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الأنشطة التشغيلية من الناحية الاقتصادية، ومن ناحية الفاعلية والكفاءة، بما في ذلك الأنشطة غير المالية للمنشأة.
 - د. مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة: يكلف القسم بمراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الخارجية الأخرى وسياسات وتوجيهات الإدارة والمتطلبات الداخلية الأخرى.
 - هـ. إدارة المخاطر: يمكن أن يساعد قسم المراجعة الداخلية المنشأة من خلال تحديد وتقييم المخاطر الهامة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.
 - و. الحوكمة: يمكن أن يقيم قسم المراجعة الداخلية عملية الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها لأهدافها المتعلقة بالأخلاق والقيم وإدارة الأداء والمساءلة وإيصال معلومات المخاطر والرقابة إلى الجهات المعنية في المؤسسة وفاعلية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمراجعين الداخليين والخارجيين والإدارة⁽²⁾.
- يلاحظ الباحث بعد عرض التعريف الحديث للمراجعة الداخلية، وتوضيح أهم الملامح الرئيسية التي يتضمنها هذا التعريف، وأيضاً المضامين التي تضمنها مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكد فيما يتعلق بأنشطة المراجعة الداخلية، يرى الباحث أن التعريف جاء متمشياً مع التطورات والإتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة، حيث أنه أحدث تغير نوعي في طبيعة نشاط المراجعة الداخلية، بحيث يركز على النشاط الإستشاري، جنباً إلى جنب مع النشاط التأكدي، فضلاً عن إتساع نطاق العمل وإمتداده ليشمل تقييم وتحسين مستوى فاعلية إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، عمليات الحوكمة، وبالتالي هناك حاجة لتطوير المراجعة الداخلية على أساس المخاطر يهدف إلى ضرورة إهتمام المراجع الداخلي بمخاطر النشاط وتقييم وفعالية إدارة المخاطر بالمنشأة في الإتجاه نحو تطبيق الحوكمة.

تناول الباحث في هذا المبحث تعريف المخاطر وأنواع المخاطر التي تواجه منشآت الأعمال ومفهوم إدارة المخاطر وأهمية وأهداف ومقومات وخطوات إدارة المخاطر والأنشطة التي تقوم بها ومكونات ومراحل إدارة المخاطر وأسباب تطورها في منشآت الأعمال

خلاصة المبحث الأول: بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث وهو إدارة المخاطر مفهوم إدارة المخاطر وأنواع إدارة المخاطر التي تواجهها منشآت الأعمال وهي مخاطر مالية ومخاطر تشغيلية ومخاطر الأعمال، ومفهوم إدارة المخاطر وأهمية إدارة المخاطر وأهدافها ومقوماتها البشرية والمادية والمعلوماتية والاتصال، أيضاً تناول خطوات إدارة المخاطر وأنشطة إدارة المخاطر وطرق إدارة المخاطر والأطر الفكري للمراجعة الداخلية الحديثة

1- المرجع السابق، ص 270.

2- أحمد حلمي جمعة، تأثير التطور في المعايير الدولية للتدقيق في قرار اعتماد المدقق الخارجي على عمل التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 4، 2010، ص 645.

في بيئة ادارة المخاطر وخلص بالاهتمام بالإدارة المخاطر منذ ظهورها لما قامت به من عمل كبير تجاه منشآت الأعمال وساهم إدارة المخاطر في تحسين فعالية استخدام المنشآت لمواردها المادية والمالية

المبحث الثاني

التطور التاريخي ودوافع ظهورها حوكمة الشركات ومقوماتها والأطراف المعنية

أولاً: التطور التاريخي للحوكمة:

يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من حملة، السندات والعمال والدائنين والمستهلكين من جهة أخرى، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منح الإشراف والرقابة وتعمل على إنتشار الفساد وإنعدام الثقة، ويؤدي إتباع المبادئ والآليات السليمة الحوكمة الشركات إيجاد الوسائل اللازمة لمكافحة الفساد وسوء الإدارة، وتشجيع الشفافية في الحياة الإقتصادية، وقد أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة لكافة الشركات والمنظمات الإقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا وبريطانيا.

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 الإهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات.

1. التطور التاريخي لحوكمة الشركات:

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهورها أولاً للأمريكيين Means & Berlet سنة 1932م اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما: "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة والإستخدام الفعال للموارد، فضلاً على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة⁽¹⁾.

أدى ظهور نظرية الوكالة وما إرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين⁽²⁾، ومن هنا يعود الإطار النظري العام المستعمل لنظرية الوكالة، حيث تسلم هذه النظرية على أن الوكيل (المسير) يتصرف نيابة عن المالك (المساهم)، وذلك بتفويض منه وليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف⁽³⁾، وهكذا نادى هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح للفئات المختلفة المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمس بزمام الأمور داخل الشركات⁽⁴⁾.

كذلك تطرق كل من Jensen & Heckling سنة 1976م و Fama سنة 1980م للإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وبإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية والتسيير والإدارة⁽⁵⁾.

1- طالب علاء فرحان، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011م، ص 27.

2- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م، ص 15.

3- Alain Fient et autre, 2005, **gouvernement d'entreprise, deboech**, paris, p17.

4- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 16.

5- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية علوم الإقتصاد، جامعة المدية، الجزائر، 2009م، ص 7.

أدى توسع الشركة وزيادة حجم نشاطها إلى ظهور إهتمام كبير بالمعاملات المتعلقة بها، والتي في أصبحت تشكل العديد من النقاشات خاصة لدى متخذي القرارات، حيث تناول Williamson سنة 1985م نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات)⁽¹⁾، هذه النظرية تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل المساهمين، الدائنين، الأجراء، الموردين؛ المسيرين⁽²⁾.

أما في سنة 1987م قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات بإعداد القوائم المالية وذلك بإصدار تقريرها السنوي المسمى Commission Treadway والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية⁽³⁾.

لقد كان الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر 1992م تقريرها والمشكلة من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات والذي طالبت فيه اللجان باتباع الشركات معايير ومبادئ الشركات على الأعمال وذلك بعد الإدعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن⁽⁴⁾.

أما لجنة Greenbury فقد ركزت على موضوع الرشاشي والإكراميات التي تدفع للوزراء وغيرهم مما يسبب القلق المتصاعد الذي اعتبر السبب الرئيسي لإنشاء هذه اللجنة بواسطة إتخاذ الصناعات البريطانية سنة 1995م وقد وضع التقرير ميثاقاً لأفضل الممارسات في تقديم الإفصاح عن مكافآت الأعضاء، وفي نفس السنة شكلت لجنة أخرى برئاسة Hample وكانت مهنتها تحديث أكثر لحوار حوكمة الشركات وضمان إنجاز النوايا التي قررتتها وقد أوصى التقرير بأن مجلس الإدارة يجب أن يعترف بمسؤولية المجلس عن نظام الرقابة المالية الداخلية ولكن القليل من الشركات هي التي دفعت ذلك⁽⁵⁾.

في سنة 1998م تم تجميع التوصيات المقدمة من Cadbury والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالركود الموحد وقد أصبح هذا الركود جزءاً من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية، ولكن لا يزال هناك فجوة لأن هذا الإرشاد كان خليط من الأدلة السابقة وقد أصبح واضحاً أن أحكام حوكمة الشركات لها علاقة أيضاً بالشركات غير المقيدة في البورصة⁽⁶⁾.

قد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية عن كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم⁽⁷⁾.

كما أنه في سنة 1999 أصدرت كل من "NYSE" و "NASDAQ" تقريرهما المعروف Ribbon Report Blue والذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات⁽⁸⁾.

أما بالنسبة لسنة 2002م تم إصدار Sarbanes Oxley Act الذي ركز على دور حوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء

1- Fateh Dabla, 2007, le sysTeme de gouvernement d'entprise nouvelment priva Tisses An Algerie. Etude duquelquès, Mémoir magister en science economiques, 2007, p 40.

2- علاء بن ثابت بن جاب الله، الحوكمة المؤسساتية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، الجزائر: جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مؤتمر يومرداس المنعقد بالفترة 4 و 5 ديسمبر 2006م، ص 2.

3- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 15، 16.

4- محمد جميل حبوش، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 22.

5- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 17- 18.

6- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م، ص 20.

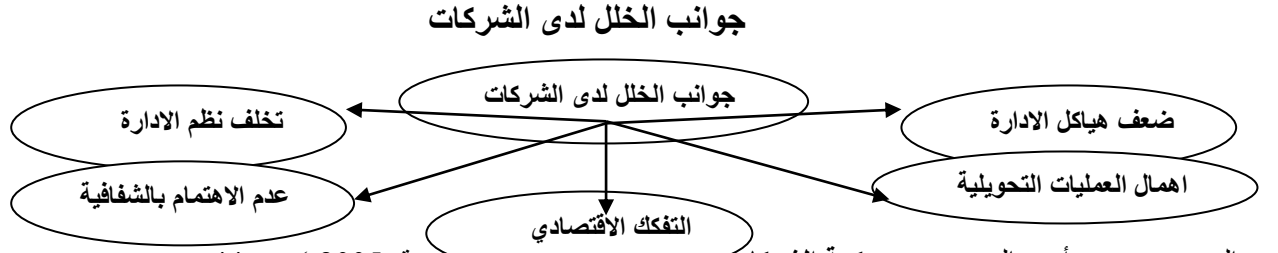
7- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6- 7، مايو 2012م، ص 4.

8- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 14.

غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات⁽¹⁾، ومع تصاعد الأزمة المالية العالمية عقد إجتماع لمجلس الاتحاد الأوروبي في أكتوبر 2008م ألع خلاله بعض الزعماء السياسيين في الدول الكبرى إلى ضرورة إخضاع كل الفاعلين في الأسواق المالية للتنظيم والإشراف⁽²⁾.

كما أصدر مركز المشروعات الدولية Enterprise international private for تقريراً حول (حوكمة الشركات) حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب وممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات والقطاعات الاقتصادية⁽³⁾. قد ظهرت الحوكمة نظراً لوجود بعض جوانب الخلل لدى الشركات يمكن توضيحها في الشكل (1/2/2)

التالي:



المصدر: محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، (الطبعة العربية، 2005م)، ص44.

يتضح للباحث من خلال الشكل (1/2/2) أن جوانب الخلل لدى الشركات في ضعف الهيكل وتخلف نظم الادارة واهمال العمليات التحويلية والتفكك الاقتصادي وعدم الاهتمام بالشفافية.

2.دوافع ظهور حوكمة الشركات:

تعتبر العناصر الآتية من دوافع حوكمة الشركات والتي نلخصها في ما يلي⁽⁴⁾:

- أ. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- ب. إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- ج. المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- د. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- هـ. تمكين الشركة من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- و. إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة⁵.
- ز. تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- ح. تعزيز المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا.
- ط. كما توجد دوافع أخرى لظهور الحوكمة المتمثلة في:
- ي. توفير الحوافز لمجلس الإدارة التنفيذية للمنشآت بما يتضمن تحقيق الأهداف العامة للشركة ومساهمتها.
- ك. مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين الممثلين في الجمعية العمومية.
- ل. مساهمة العاملين وغيرهم من أطراف وأصحاب المصلحة في نجاح إدارة الشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

1- ساعد بن فرحات، بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين، مقارنة بين شركات التأمين وإعادة التأمين، الجزائر: جامعة فرحات عباس، مداخله قدمت ضمن ندوة حول مقارنة بين مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، 25 – 26 أبريل 2011م، ص 5.

2- رحمان يموسى، جودة سامية، تقنية المعلومات أداة إستراتيجية لحماية وأمن المعلومة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، ملتقى وطني وحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، في 6-7 مايو 2012م، ص 4.

3- حسان يرقية، مروءة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق، ص 6.

4- بادن عبدالقادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن علي، الجزائر، 2008م، ص 6.

5- إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص 22.

م. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يتضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء الشركة.

ن. توفير إطار عامل تحقيق التكامل والتناسق بين أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

س. توفير إطار واضح لكل من مهام الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بما يتضمن حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين إختصاصات هذه الأطراف.

ع. تحقيق نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

كما توجد هناك دوافع أخرى إرتبطت بالمناخ الإقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حكومة الشركات نذكر منها:

أ. انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997م⁽¹⁾: التي يمكن إعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقات فيما بين منشآت العمال والحكومة، قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة مبتكرة.

ب. تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية مثل⁽²⁾ "WorldCom" و "Enron": في الولايات المتحدة سنة 2001م حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعتبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة وهو ما يجعل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حكومة المؤسسات بشكل عام.

ج. ممارسات الشركات متعددة الجنسيات: إزدادت جراء هذه الممارسات حدة الدعوة إلى حكومة المؤسسات، فهي تقوم بالإستحواذ والإندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسيات فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الإحتكارية⁽³⁾.

د. ضعف نوعية المعلومات: وهو ما يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وإنعدام الثقة.

ثانياً: مفهوم الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها:

أصبحت قضية حوكمة الشركات على جدول إهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات العالمية أثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقد الماضي، خاصة بعد الإنهيارات المالية التي حدثت في العديد من الدول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية، والتحول إلى نظام السوق المفتوح وإنتهاج سياسة التحرر الإقتصادي والخصخصة بعدد من دول المشرق وأوروبا، إقامة العديد من المنظمات العالمية بتقديم شرح لمفهوم الحوكمة من منظوره وكل حسب توجهاته وإهتماماته ومجال عمله، كما توجد أطراف معينة ورئيسية تتأثر في التطبيق السليم لهذه الحوكمة.

1. مفهوم حوكمة الشركات:

يمكن إعطاء تعريف لغوي وتعريف إصطلاحي لحوكمة الشركات:

أ. مفهوم الحوكمة لغوياً: يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية، ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة

1- محسن أحمد الخضري، حكومة الشركات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005م، ص ص 13-14.

2- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتجاهات المصارف العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م، ص 23.

3- عزيزة بن سميحة مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية الإقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير تجارب الدول في الفترة من 3-4 ديسمبر 2012م، ص 3.

في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايتها للأمانات والبضاعة والتعهدات إليها، وإيصالها إلى أصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة، وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإيجار، وإذا وصل بها إلى ميناء الإيجار من مهمته سالماً، أطلق عليها التجار وخبراء البحار "القبطان المتحكم جيداً" (good governor) ثم تطور وترعرع هذا المصطلح كما جاء بمعناه باللغة الإنجليزية "governance" مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الإنجليزي وبذات الحروف مع تغيير طريقة نطقها ولفظها، أما الترجمة العلمية لمصطلح الحوكمة الذي أتفق عليها هو أسلوب ممارسات السلطات الإدارية الرشيدة⁽¹⁾.

أما في الجزائر فيستعمل مصطلح الحكم الراشد للتعبير عن حوكمة الشركات⁽²⁾، أن لفظ (الحوكمة) سيكون أكثر شيوعاً وانتشاراً في الفترة المستقبلية وهو يتماشى مع لفظ (العلومة) و(الخصخصة) وغيرها⁽³⁾، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن عدة جوانب التي تتمثل في⁽⁴⁾:

i. الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد .

ii. الحُكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

iii. الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

iv. التحكُّم: طالب للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ب. مفهوم الحوكمة إصطلاحاً: لم تتفق كتابات عن تعريف واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية بالتسابق لتعريفها، وقد تنوع عن التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للشركات⁽⁵⁾.

نتيجة لإرتباط حوكمة الشركات بمجالات وأطراف مختلفة كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، ومنه ظهر الكثير من التعريفات المتنوعة لحوكمة الشركات، وفيما يلي سنحاول إستعراض بعض التعاريف المقدمة من طرف بعض الباحثين والمنظمات العالمية واللجان والهيئات الدولية كما يلي:

عرفها البنك الدولي على أنها: الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى الحكم للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموجهة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل⁽⁶⁾.

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC: بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها⁽⁷⁾.

عرفتها لجنة Cadbury عام 1992م أنه يعتمد إقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفعالية التي تؤدي إلى مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حوكمة الشركات⁽⁸⁾.

1- عاشور مرزوق، صورية معموري، حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية تجسيد الفعلي، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م، ص3.

2- عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها بيئة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012م، ص4.

3- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، القاهرة: مؤتمر حول متطلبات الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، 2007م، ص3.

4- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 24.

5- عدنان حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 11.

6- محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 54.

7- عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات مهنة المراجعة في سوريا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، 2009م، ص38.

8- بن أعمارة أحمد خولي، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة النزاهة القوائم المالية، الجزائر: جامعة باجي مختار، كلية علوم التسيير والإقتصاد، المؤتمر الدولي الأول لمحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بفترة 4 و5 ديسمبر، 2012م، ص120.

كما تعرفها هذه اللجنة بتعريف مبسط ومحكم في جملة واحدة وهي: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"⁽¹⁾.

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادية "OECD" على أنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها"⁽²⁾.

عرفها معهد المدققين الداخليين "IIA" أنها: "هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة"⁽³⁾.

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فعرفها: "هي ممارسات السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية للإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات"⁽⁴⁾.

بالإضافة إلى ما سبق عرفت أيضاً الحوكمة على أنها "تمثل العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين، وإدارة الشركة، كما يمكن أن نضيف لهم أيضاً مراجعي الحسابات الذين يقومون بالمصادقة على التقارير السنوية، والسلطات الرقابية، ووكالات التصنيف"⁽⁵⁾.

هناك تعريف مقدم من طرف القانون البلجيكي عام 2004م: "أن حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تدار الشركات ويتم فيها طبقاً لها، وتحقيق نموذج جيد لحوكمة الشركات وهدفه بأن يحافظ على توازن سليم بين الملكية والإدارة وكذلك التوازن بين الأداء والالتزام"⁽⁶⁾.

كما عرفها البنك العالمي "BM": بأنها ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية.

كما عرفها "Williamson" سنة 1999م على أنها: "إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهداف رئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولا من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري والأهداف قدرتها الذاتية بعيداً عن تسلط أي فرد وذلك بالقدر الذي يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة"⁽⁷⁾.

تعريف "G.CHARREAUX": حوكمة المؤسسات هي مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد حوكمة السلطات والتأثير على القرارات المتخذة من طرف المدراء، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة وتعرف مجال سلطتهم"⁽⁸⁾.

كما عرفها "Wolfenson" سنة 1999م بأنها النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية أنها المحاسبة المسؤولة"⁽⁹⁾.

أما من وجهة نظر الكاتبان "Monkes & Minou" سنة 2001م عرفت على أنها: علاقة بين الأطراف المشاركة التي تؤدي إلى توجيه وحسن أداء الشركة"⁽¹⁾.

1- علي أحمد الزين، محمد حسنى عبد الجليل صبحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009م، ص 71.
2- سفيان عبد العزيز، المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4-5 ديسمبر 2012م، ص 7.
3- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 149.
4- بن التومي سارة، فوزيلي سمية، دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4-5 ديسمبر 2012م، ص 12.

5- Marios Bernard, Bompont, 2004, Gouvernement d'entreprise et Communication Financière, paris: economica, p 105.

6- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، كورنباغن: رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، 2012م، ص 9.

7- مراد زايد، صبرينة ترغيني، الإستراتيجي لحوكمة الشركات، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي البعد أو الإداري، 6-7 مايو 2012م، ص 5.

8- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص ص 14-15.

9- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 24.

أما بالنسبة لـ "Sarkar & Mogumdar" سنة 2005م على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المنظمة⁽²⁾.

كما جد عدة تعاريف لحوكمة الشركات، ومنها على سبيل المثال⁽³⁾:

هي نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرضى عليها. هي مجموعة من القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل (حملة السندات-العمال، الدائنين). تعتبر حوكمة الشركات عن مجموعة من الآليات التي تهدف إلى صحة وجودة القرارات المأخوذة عن طرف إدارة الشركة.

هي مجموعة من الأدوات الرقابية التي تهدف إلى توازن وضع الشركة، مع مراعاة مصالح مختلف الجهات المعنية (مساهمين، دائنين).

من التعاريف السابقة يستنتج الباحث أن حوكمة الشركات، تعتبر نظام يسير ويراعي الشركة وذلك من خلال تحديد العلاقة بين جميع الأطراف المرتبطة بها مع مراعاة حقوق المساهمين لذلك الإشراف على دارة المخاطر لتحسين أداء الشركة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح للباحث أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

أ. هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

ب. تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.

ج. التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

د. هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

ه. العلاقة بين المؤسسة والمساهمين التي تحدد وتراقب إتجاه الإستراتيجية وأداء المؤسسة⁽⁴⁾.

2. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل (2/2/2) يوضح هذه الأطراف⁽⁵⁾:

الشكل (2/2/2)

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



ن- فاتح عرب، نور وضيعة، التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الإقتصاد غير منسورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011م، ص10.

المصدر: فاتح غلاب، دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011م، ص10.

يتضح للباحث من خلال الشكل (2/2/2) الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وهم المساهمين ومجلس الادارة وادارة المنشأة واصحاب المصالح التي تهم المنشأة.

المصدر: فاتح غلاب دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة 2011م ص10

يتضح للباحث من خلال الشكل (2/2/2) الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وهم المساهمين ومجلس الادارة وادارة المنشأة واصحاب المصالح التي تهم المنشأة.

المصدر: فاتح غلاب دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة 2011م ص10

ثالثاً: أهمية حوكمة الشركات:

من خلال ما سبق نلاحظ أن للحوكمة أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والشركات، كما أن لها أهداف ومحددات تسعى إلى تحقيقها نعرضها فيما يلي:

حظيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة العديد من حالات الفشل التي عرفتتها الشركات الكبرى في بعض دول العالم ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل تبين أن إنعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين⁽¹⁾.

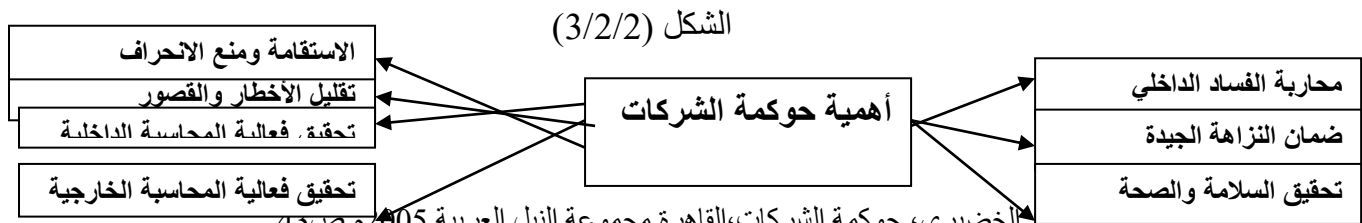
كما أنه يعود الإهتمام بحوكمة الشركات لأسباب كثيرة نذكر منها إهتمام الشركات والدول بإجتذاب الإستثمار وتحسين الأداء⁽²⁾، وإزدادت أهمية حوكمة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومة الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، حيث تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي الشركة لوظائفها بأكمل وجه⁽³⁾.

كما تظهر أهميتها في محاربة الفساد في الشركات وعدم السماح بإستمراره، أو عودته مرة أخرى وتحقيق وضمان النزاهة والإستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها⁽⁴⁾.

كما أن لحوكمة الشركات أهمية كبيرة للشركات وبالنسبة للمساهمين وتكمن هذه الأهمية فيما يلي⁽⁵⁾:

1. أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

يمكن توضيح أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات في الشكل (3/2/2)



ومن الشكل الشكل (3/2/2) الذي يوضح أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات نجد أن أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات هي أساس للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر فيما يلي⁽⁶⁾:

- 1- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص26.
- 2- مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، الخرطوم: مداخلة أعمال مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 20 - 21 يناير 2008م، ص17.
- 3- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، القاهرة: الدار الجامعية، 2007م، ص23-24.
- 4- محسن أحمد الخضيرى مرجع سابق، ص58-59.
- 5- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص28 - 29.
- 6- عبد الرزاق بن الزاوى، إيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطنى الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م، ص2.

- أ. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
- ب. تحقيق و ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- ج. تحقيق السلامة و الصحة وعدم وجود أخطاء عمدية أو إنحراف متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء في إتمامه صالحاً.
- د. محاربة الإنحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي تشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.
- 2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:**

- حيث تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين فيما يلي⁽¹⁾:
- أ. تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- ب. الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا.
- ج. يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن الإستثمار في هذه الشركات.
- حيث أن حوكمة الشركات تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، و نتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم عن التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال المنظمة أكثر جذبا للإستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنظمة في الأسواق العالمية⁽²⁾.
- كما تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية العالمية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الإقتصادي، وقد أدى فيها إتساع حجم تلك المشروعات إلى إنفصال الملكية عن الإدارة وشرعت تلك المشروعات عن مصدر للتمويل أقل تكلفة⁽³⁾.
- تلعب الحوكمة دورا حاسما في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السوق والعمل على إستقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، و بالتالي تحقيق التقدم الإقتصادي⁽⁴⁾.
- رابعاً: أهداف حوكمة الشركات:**

- لقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن أهداف الحوكمة بالمنافع أو الدافع أو البواعث ولكنها جميعا تدخل ضمن الأهداف والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية⁽⁵⁾:
1. تقليل المخاطر المالية والإستثمارية.
 2. حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الإستثمارية السليمة.
 3. تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات.
 4. زيادة الثقة بالإقتصاد الوطني.
 5. إظهار الشفافية والقابلية للمحاسبة على المسؤولية الإجتماعية.

1- فكري عبد الغني، محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل لرعاية المعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص59.

2- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، مرجع سابق، ص 15.

3- جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية التجارة، جامعة السلف، الجزائر، العدد 7، دت، ص 78.

4- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية: دار الجامعية، 2008م، ص15.

5- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص ص 43 – 44.

6. تحسين السبيل لإنفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى شركات التعليم الدولية.
7. إلزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمانة مع الإلتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.
8. ضمان مراجعة الأداء المالي والتشغيلية والنقدي للوحدة الاقتصادية⁽¹⁾.
كما هناك أهداف أخرى تتمثل⁽²⁾:
9. ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
10. تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش والتدليس وتقليلهما.
11. مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي.
12. منع الوساطة والمحسوبية والحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
13. تنمية الإدخار وتشجيع الإستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة⁽³⁾.
14. الإلتزام بأحكام القانون والعمل ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.
15. وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح. ويعود سعي ومعظم الدول لتطبيق الحوكمة ووضع مختلف التشريعات اللازمة لها التي تدعمها والتي يمكن التعبير عنها في الجدول (4/2/2) التالي:

الجدول(4/2/2)

أهداف حوكمة الشركات:

كبح مخالفات الادارة اظهار الشفافية	تقليل المخاطر تحسين الأداء المالي	حماية حقوق مصالح المساهمين الحفاظ علي السمعة الاقتصادية	تعميق دور الأسواق المالية الانفتاح علي الاسواق المالية	زيادة الثقة والاقتصاد الوطني الالتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية
---------------------------------------	---	--	---	---

المصدر: طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010م)، ص45.

كما نجد أن الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وبهذه الإستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال مجموعة من الأهداف في الجدول (4/2/2) التي لا تقل أهمية عن سابقتها، نلخصها فيما يلي⁽⁴⁾:

1. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، ومشاركة المساهمين والموظفين والدائنين المقرضين وإطلاعهم بدور المراقبين لأداء الشركة.
 2. تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة والخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
 3. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- كما توجد أهداف أخرى تتمثل في:

1. جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج⁽¹⁾.

1- رابح بوقرة، هاجر غانم، الحوكمة المفهوم والأهمية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م، ص7.

2- عبد الله غانم، بن الضيف محمد عدنان، تفعيل دور الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة الى تجارب دولية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2007م، ص10.

3- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص45.

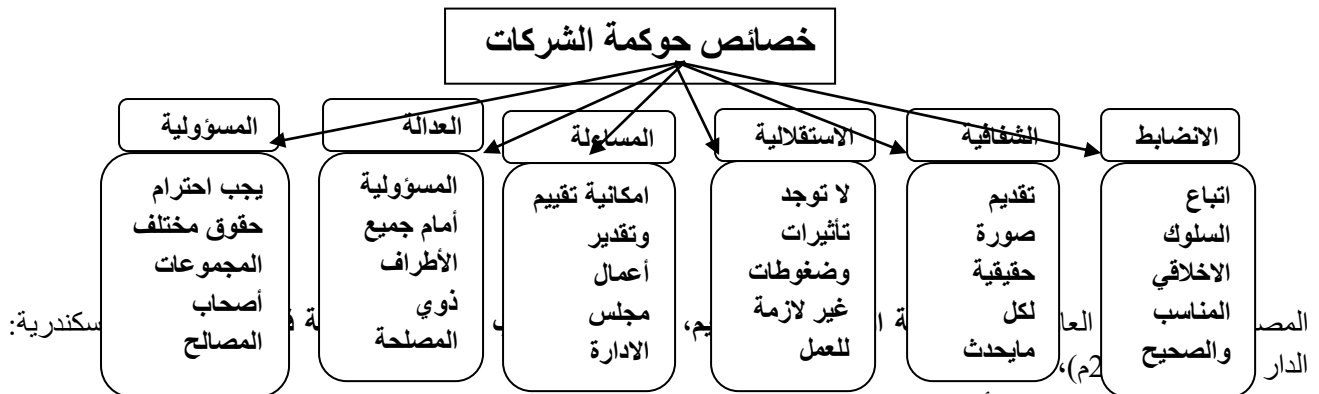
4- هاني محمد خليل، مرجع سابق، ص23.

2. تحسين القدرة التنافسية للوحدات الإقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية لها.
 3. فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الإقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية لها.
 4. ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الإقتصادية.
 5. تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
 6. تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
 7. تعظيم أرباح الوحدة الإقتصادية.
 8. زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الإستثمارية.
 9. الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
 10. تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
 11. مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- خامساً: خصائص حوكمة الشركات:**

خلال التعاريف السابقة لحوكمة الشركات، نستنتج أن للحوكمة مجموعة من الخصائص التي يجب تتوافر حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم، حيث تتصف حوكمة المؤسسات بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، وهذه الخصائص تتمثل في⁽²⁾:

1. الانضباط: بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
 2. الشفافية: بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
 3. الإستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط⁽³⁾.
 4. المساءلة: بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 5. المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
 6. المسؤولية الإجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جديد.
- يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية التي يمكن تلخيصها في الشكل (5/2/2) التالي:

(الشكل (5/2/2))



سادساً: مبادئ حوكمة الشركات :

1- مناور حداد، مرجع سابق، ص 7.
 2- طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 12.
 3- بن أعمارة منصور، حولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، الجزائر: جامعة المسيلة، كلية علوم الإقتصادية، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، المنعقد بالفترة 4 - 5 ديسمبر 2012م، ص 5.

تعد منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (O.C.E.D) من أول المنظمات التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999م، ثم أصدرت النسخة المعدلة منها في عام 2004م، حيث إعتمدت معظم دول العالم على هذه المبادئ في تطوير دساتير حوكمة المؤسسات فيها، وتنقسم هذه المبادئ إلى ستة مبادئ رئيسية:

1. تأكيد أساس الإطار الفعال لحوكمة الشركات: يتعين أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تنمية أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة، كما يتعين أن يتمشى مع حكم القانون وأن يضع بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية⁽¹⁾.
2. حقوق المساهمين: يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علما بالقرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم إجتماعات المساهمين ويتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها⁽²⁾.
3. المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة ويجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، كما ينبغي أن يطلب إعفاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة⁽³⁾.
4. دور أصحاب المصالح: ينبغي على أطر حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لإتفاقيات متبادلة.
5. وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل وإستدامة الشركات السليمة⁽⁴⁾.
6. الإفصاح والشفافية: نبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة لحوكمة الشركة في الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأجور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأدائي وحقوق الملكية والرقابة على الشركة⁽⁵⁾، كما ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السريع في الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الوضعية المالية، الأداء، الملكية، والرقابة على الشركة⁽⁶⁾.
7. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل مجلس هيكل الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية⁽⁷⁾.

سابعاً: مزايا حوكمة الشركات

هناك العديد من المزايا والمنافع لمفهوم حوكمة الشركات التي يمكن للشركات والدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها وتتمثل هذه المزايا فيما يلي⁽⁸⁾:

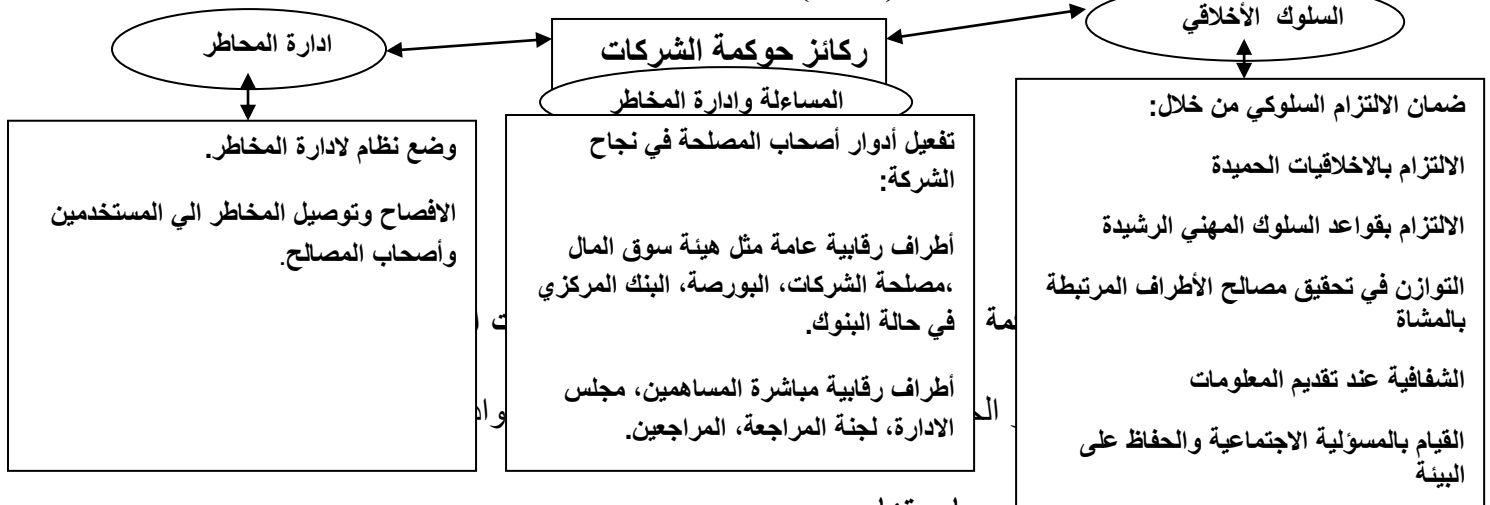
- 1- جون سوليفان، أخلاقيات العمل، المكون الرئيسي لحكومة الشركات، جانفي: مركز المشروعات الدولية، 2006م، ص 2.
- 2- صديقي مسعود، دريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وأفاق، المنعقدة بتاريخ 7 - 8 ديسمبر 2012م، ص 10.
- 3- <http://www.oecd.org,12/04/2013,13:35h> OECD .principles and annotation corporate governance arabica translation.p p 6,7.
- 4- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 51.
- 5- بن عمارة منصور، حولي محمد، مرجع سابق، ص 6.
- 6- بن التومي سارة، فوضيلي سميرة، مرجع سابق، ص 16.
- 7- بن الطاهر حسين، بو طلالة محمد، أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المالي المحاسبي، الجزائر: جامعة بكرة، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، 7/6، مايو، 2012م، ص 7.
- 8- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص ص 31- 32.

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
2. رفع مستوى الأداء للشركات، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
3. جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.
4. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها
5. تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك ممن زيادة الشفافية والوضوح في القوائم المالية التي المستثمرين وإعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات.
6. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .
- وهناك مزايا أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها نذكر منها(1):
7. حماية المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم.
8. ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال الشركة في ضوء قواعد حوكمة الشركات.
9. الحصول على مجلس إدارة قوي.

ثامناً: ركائز حوكمة الشركات:

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لا بد من توافر مجموعة من ركائز التي تسهم، في تعزيز هذا النظام في الشركات عموماً والمصارف بشكل خاص ومن أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون في ثلاثة منها نظهرها في الشكل (6/2/2) الموالي وهناك من حددها في تسعة ركائز أساسية من خلال ثلاثة أخرى هي الكفاءة والمهارات، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة القانونية(2).

الشكل (6/2/2) ركائز حوكمة الشركات



أسساً: أساسيات تطبيق الحوكمة وممارستها:

أثر الأزمات المالية التي عصفت بإقتصاديات بعض المناطق وخاصة الإنهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية تم التفكير بجدية في وضع أنظمة تخضع حوكمة الشركات بالعموم حيث يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه على مدى التطبيق السليم لهذه الأنظمة.

1. نظام الحوكمة ومقوماتها:

هناك دعائم أساسية يجب توافرها لتطبيق حوكمة الشركات في الشركة كما يجب أن تتوفر على مجموعة من الأنظمة والمقومات التي تضمن التطبيق السليم لها.

1- محمد جميل حبوش، مرجع سابق، ص 31.

2- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 51.

أ. نظام حوكمة الشركات: يعد نظام الحوكمة من الأنظمة المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام ولأي شركة من الشركات فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أهمها إقتصاديات الحجم وهي متنوعة المجالات، حيث تشمل مجالاتها ما يلي⁽¹⁾:

- i. إقتصاديات التشغيل الأمثل، وذلك من خلال القضاء على أشكال الفاقد الإقتصادي في الشركة وعدم السماح بأي هدر كما يرفع من إقتصاديات التكلفة، حيث تقل التكاليف بنسبة يسيرة عندما تتواجد الحكومة.
- ii. إقتصاديات الإرتقاء الإنتاجي، وذلك برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالشركة، حيث تعمل على رفع الطاقات التشغيلية بما يتبع ذلك من زيادة في الإنتاج ومن إمتلاك الإقتصاديات خصوصاً إقتصاديات الحجم، وما يحققه كل منها من تأثير في الأسواق نتيجة إمتلاكه مزايا تنافسية ملموسة.
- iii. إقتصاديات العام والمردود الإستثماري.

كما يتعلق برنامج رأس المال المستثمر في الشركة، حيث يتفق عند إنخفاض التكاليف، وزيادة قدرة الشركة على تخفيض أسعار منتجاته وتسعيرها بسعر مناسب، ومن ثم زيادة القدرة التسويقية للمنتجات فضلاً عما يحققه من عائد ومردود من هنا تأتي الحوكمة كنظام يكمل عله تفعيل وتشغيل وتوظيف الموارد.

إن النظر إلى الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات، وتوظيف الموارد بطريقة كفوءة، حيث يعتبر منظومة تفاعلية إستهدافية مكونة من ثلاثة أجزاء⁽²⁾.

تتمثل هذه الأجزاء في مداخلات وكيفية تشغيلها ومخرجاتها، والتي نلخصها فيما يلي⁽³⁾:

- مداخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره سواء كان من متطلبات قانونية، تشريعية، وإدارية أو من متطلبات، إقتصادية مجتمعة.
 - نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة على تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الإلتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.
 - مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية⁽⁴⁾.
- فالحوكمة أداة تسمح بتحسين الجوانب الآتية⁽⁵⁾:

- حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح.
 - تحقيق الإفصاح والشفافية.
 - تأكيد المعاملة المتساوية والعدالة.
 - تفعيل مسؤولية مجلس الإدارة.
- عليه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية والإدارية والإقتصادية، كمدخلات والتي تحمي منهجياتها وأساليبها وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية والتي تتفاعل فيما بينها

1- محسن أحمد الخضيرى مرجع سابق، ص 60-61.

2- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 25.

3- عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 11.

4- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 26.

5- أشرف ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، د.م: المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الخارجي، د.ت، ص 51.

وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة الشركة ومراقبتها بما يحفظ حقوق المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ب. مقومات الحوكمة: تشمل مقومات الحوكمة ما يلي⁽¹⁾:

- i. توفير القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للشركة.
- ii. وجود لجان أساسية منها المراجع تابعة لمحاسبات الإدارة لمتابعة أداء الشركة.
- iii. وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للشركة.
- iv. فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقق الشفافية وتوفير المعلومات.
- i. تعدد الجهات الرقابية على أداء الشركة.

عاشراً: محددات حوكمة الشركات:

هناك إتفاق على أن توافر مستوى التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى وجودة مجموعتين من المحددات الداخلية وأخرى خارجية والتي سنعرضها بشيء من التفصيل فيما يلي⁽²⁾:

1. المحددات الخارجية:

- أ. يشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس).
- ب. كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- ج. كفاءة الأجهزة والهيئة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.
- د. وجود بعض الشركات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات في سوق الأوراق المالية.
- هـ. وجود شركات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الإستثمارية المالية الإستثمارية⁽³⁾.

2. المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية 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، حيث هذه المحددات الداخلية تتمثل فيما يلي⁽⁴⁾:

- أ. آلية توزيع السلطة داخل الشركة.
- ب. الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية إتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
- ج. العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.
- د. ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية⁽⁵⁾:
- هـ. توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- و. الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي.
- ز. زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الإستثمار.

1- زينب حوري، دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية، الجزائر: جامعة العربي مهيدي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات، وأفاق، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وأفاق، المنعقد بالفترة 8-7 ديسمبر 2010م ص7.

2- رابح بوقرة، هاجر غانم، الحوكمة المفهوم والأهمية، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو، 2012م، ص 7.

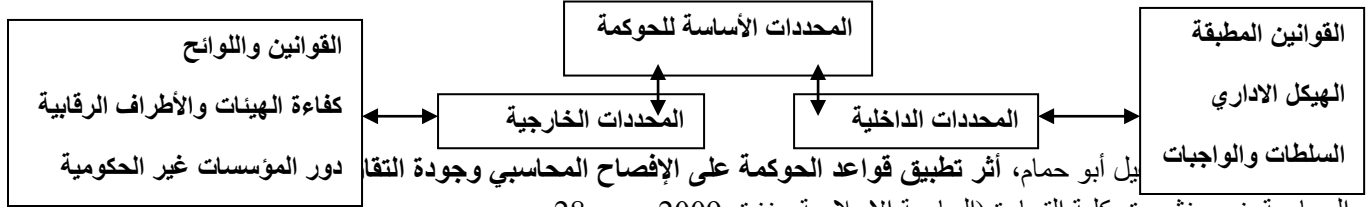
3- عثمان ميرة، مرجع سابق، ص 30-31.

4- قريشي بالعيد، وليد بن تركي، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو 2012م، ص 4.

5- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، دمشق: جامعة دمشق، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 16 تشرين 2008م، ص 40.

- ح. العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
 ط. العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
 ي. مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل لمشاريعها، وتحقيق أرباحها⁽¹⁾.
 يمكن توضيح المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات من خلال الشكل (7/2/2) التالي⁽²⁾:

الشكل (7/2/2) محددات الحوكمة الداخلية والخارجية



المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة (الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص 28).

من الشكل (7/2/2) نجد أن محدّدات الحوكمة الداخلية والخارجية سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الإقتصادي والإجتماعي، وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل، كما نستخلص من الشكل السابق أن المحددات الخارجية تتعلق بالمحيط الشركة، أما الداخلية تحدد الشركة في حد ذاتها.

أحدى عشر: آليات حوكمة الشركات:

هناك مجموعة من آليات تطبيق حوكمة الشركات يمكن تصنيف آليات الداخلية وآليات خارجية:

1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

- تتصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسات، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي⁽³⁾:
- أ. مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر لذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين.
 - ب. لجنة التدقيق: يتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تصفح عنها المؤسسات، وذلك من خلال إعدادها التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة إستقلاليتها فضلاً عن دورها في التأكيد على الإلتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.
 - ج. لجنة المكافآت: تتشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين حيث تتركز وظائف لجنة المكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

1- ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص 28.
 2- طاري محمد العربي، تغليب لمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر: جامعة محمد خيضر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في 6-7 مايو، 2012م، ص 10.
 3- فريد كورتل، حوكمة المؤسسات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، دمشق: جامعة دمشق، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، 15 - 16 أكتوبر، 2008م، ص 9.

د. لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهارتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة وتتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.

ه. التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة دورهما في عملية الحوكمة وذلك بزيادة قدرتها المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة.

و. المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي⁽¹⁾.

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي⁽²⁾:

أ. منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق، فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

ب. الاندماجات والاككتسابات: مما لا شك فيه أن الاندماجات والاككتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لأن الاككتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاككتساب أو الاندماج.

ج. التدقيق الخارجي: يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، على وجه الخصوص لجنة التدقيق في إختيار المدقق الخارجي والإستمرار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي إختيار المدققين المختصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

د. التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم⁽³⁾.

خلاصة المبحث الثاني:

بعد أن تناول الباحث في هذا المبحث التطور التاريخي لحوكمة الشركات ودوافع ظهورها ومفهومها الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها كما تناول أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات وأهميتها بالنسبة للمساهمين وأهداف حوكمة الشركات ، وأيضاً خصائص حوكمة الشركات ومبادئ حوكمة الشركات والمزايا والركائز التي تخص حوكمة الشركات ، ومحددات الحوكمة الداخلية والخارجية ، ثم تناول آليات تطبيق حوكمة الشركات الداخلية والخارجية حوكمة الشركات عملت على تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين واصالح

1- بوقرة رابح، غانم هاجر، الحوكمة المفهوم الأهمية، مرجع سابق، ص14.

2- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق، ص ص 20- 21.

3- بوقرة رابح، غانم هاجرة، مرجع سابق، ص15.

المصالح وحققت حوكمة الشركات نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

المبحث الثالث

مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة و الدور الاستشاري و الدور التوكيدي

أولاً: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة :

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الحالي بزيادة معدل نمو الأسواق العالمية والتغير المستمر والمتواصل، وذلك نتيجة الأعمال، الهائل في وسائل الاتصالات والمعلومات، ففي ظل التحول العالمي والمنافسة المتزايدة ودخول عدد كبير من المنافسين الجدد في الأسواق بمنتجات وتقنيات مبتكرة، كل ذلك فرض عددا من التحديات على المنشآت لكي تستمر، وتمثل لهم هذه التحديات السعي المستمر لتعظيم القيمة ليس فقط للمساهمين بل لجميع الأطراف المرتبطة بالمنشأة والمتأثرين بنشاطها بما يضمن بقاءها وإستمرارها في ظل بيئة محيطة مضطربة، الأمر الذي فرض على تلك المنشآت ضرورة تطوير إستراتيجياتها وأهدافها، بالإضافة إلى وضع نظم تقويم أداء حديثة يمكن ربطها بإستراتيجيات المنشأة وأهدافها تأخذ في إعتبارها المقاييس غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية، وتحل محل النظم التقليدية لتقويم الأداء، والتي أصبحت غير ملائمة خصوصا في ظل هذه البيئة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد أو ما يطلق عليها أحد علماء الفكر المحاسبي بالتغيرات البيئية المضطربة⁽¹⁾. لقد حظي مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، كأحد مقاييس الأداء المالية المستخدمة في قياس وتقويم أداء منشآت الأعمال، بمكانة متميزة في الكتابات المحاسبية والإدارية والمهتمين بشئون الأسواق المالية في السنوات الأخيرة.

1. التاصيل التاريخي لمدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

قبل التعرف على نشأة مدخل القيمة الاقتصادية المضافة أن تتم التفرقة بين مفهومي القيمة المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة، حيث كثيرا ما يختلط الأمر بين المفهومين وذلك على النحو التالي:
أ. القيمة المضافة: تعتبر أحد المداخل البديلة لقياس الدخل القومي والتي تم إستخدامها في الكتابات الاقتصادية وفي مجال الإقتصاد الكلى والحسابات القومية منذ فترة زمنية طويلة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد تم

1- حسين محمد عيسى، دراسات في المحاسبة الإدارية، القاهرة: د.ن، 2010م، ص11.

إستخدامها كمفهوم محاسبي في أحد فروع علم المحاسبة وهو المحاسبة القومية، حيث تم إستخدامها بهدف توفير البيانات والمعلومات المحاسبية لمساعدة متخذ القرار على المستوى القومي في معرفة نتائج النشاط الإقتصادي خلال فترة زمنية محددة، تمهيدا لتحليل نتائج هذا النشاط والإستفادة من ذلك في إتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بتخطيط النشاط الإقتصادي على المستوى القومي، وبعد ذلك بدأ إستخدام هذا المفهوم لخدمة متخذ القرار على مستوى المنشأة وذلك من خلال تضمين القوائم المالية الختامية للبيانات والمعلومات الخاصة بالقيمة المضافة التي حققتها المنشأة خلال فترة زمنية محددة⁽¹⁾.

على ذلك تستخدم القيمة المضافة في حساب الناتج القومي بإعتبار أن القيمة المضافة تمثل القيمة التي إضافتها المنشأة للمستلزمات السلعية والخدمية الوسيطة "وتحسب القيمة المضافة (Value Added) بإستبعاد قيمة مستلزمات الإنتاج المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالمنشأة، كمدخلات وسيطة، من قيمة ما تم إنتاجه خلال الفترة، وعليه فإن⁽²⁾:

القيمة المضافة (A) = إجمالي قيمة المخرجات خلال الفترة - قيمة المدخلات الوسيطة

يرجع الفضل في نشر إستخدام مدخل القيمة المضافة لإعداد التقارير والقوائم المالية المنشورة للمنشآت إلى لجنة توجيه المعايير المحاسبية بالمملكة المتحدة The Accounting Standards Steering Committee in U.K. التابعة لمعهد المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز the Institute of chartered Accountants in England & Wales، عندما نشرت اللجنة تقرير الشركات في يوليو 1975، وانتقدت اللجنة في هذا التقرير القوائم والتقارير المالية المتعارف عليها لقصورها عن تقديم المعلومات اللازمة لخدمة كافة الطوائف في المجتمع والتي تحتاج إلى معلومات عن نشاط المنشأة⁽³⁾، وأعتبرت اللجنة أن القوائم والتقارير المالية بوضعها الحالي توحى للقارئ بأن الهدف الوحيد للوحدة هو تحقيق الربح، وأن هدف المحاسبة يقتصر على خدمة أصحاب رأس المال والدائنين فقط، ومن أجل تصحيح هذه الصورة الخاطئة فقد أوصت اللجنة بضرورة إضافة مجموعة جديدة من القوائم إلى القوائم والتقارير المالية الحالية، حيث تضم هذه المجموعة الجديدة سبع من القوائم المالية وهي⁽⁴⁾:

- قائمة القيمة المضافة

- قائمة أهداف الشركة

- قائمة مصادر الأموال واستخداماتها

- قائمة المعاملات بالنقد الأجنبي

- قائمة المبادلات النقدية مع الحكومة

- تقرير العمالة

- قائمة التوقعات المستقبلية

نالت قائمة القيمة المضافة إهتماما واسعا على المستوى الأكاديمي فضلا عن الإستجابة السريعة من قبل العديد من المنشآت سواء في المملكة المتحدة أو في العديد من الدول الأخرى، مما يدل على إدراك هذه المنشآت لأهمية معلومات القيمة المضافة في توفير البيانات اللازمة لقياس وتقويم الأداء وإتخاذ مختلف القرارات الإقتصادية⁽⁵⁾.

ب. مفهوم القيمة الإقتصادية المضافة: هناك عدة تعريفات للقيمة الإقتصادية المضافة حيث، عرفها كل من Stern & Stewart القيمة الإقتصادية المضافة على أنها "الفرق بين صافي ربح التشغيل المعدل بعد الضرائب وتكلفة

1- شعبان يوسف مبارز، إستخدام المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم عملية خصخصة شركات قطاع الأعمال العام، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد 9، 1994م، ص 180.

2- عادل طه فايد، نظم المعلومات المحاسبية والاقتصادية- المحاسبة القومية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2009م، ص 34.

3- مصطفى أحمد الشامي، خصائص مؤشرات الربحية والقيمة المضافة: مدخل لبيان جدوى الإفصاح عن القيمة المضافة في ظل الإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد 3 و4، 1998م، ص 385-386.

4- عراقي العراقي، الإفصاح المحاسبي عن معلومات العمالة، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 10، 1986م، ص 1007.

5- شعبان يوسف مبارز، مرجع سابق، ص 191-192.

رأس المال المملوك والمقترض" (1)، وهناك من يرى أن القيمة الاقتصادية المضافة "هي مقياس محاسبي لأداء التشغيل الجاري، وهو يمثل الدخل المتبقي بعد حصول المستثمرين على الحد الأدنى من العائد المطلوب الذي يعوضهم عن المخاطر التي يواجهونها نتيجة استثمار أموالهم في المنشأة" (2)، كما قد عرفها Scott على أنها "الفرق بين ما يستثمره أصحاب رأس المال في المنشأة، وما يحصلون عليه من عملية البيع بالأسعار الحالية السائدة في سوق الأوراق المالية" (3).

إن الباحث يتفهم التعريفين الأول والثاني لمدخل القيمة الاقتصادية المضافة ويفضل التعريف الأول لكل من Stern & Stewart لأنه أكثر دقة من التعريف الثاني، وفيما يتعلق بالتعريف الثالث لهذا المدخل والذي أورده Scott فإن الباحث يرى أنه ينطبق تماما على مفهوم مدخل آخر وهو مدخل القيمة السوقية المضافة، وذلك لأنه يمثل الفرق بين إجمالي القيمة السوقية للمنشأة وبين إجمالي القيمة الدفترية لرأس المال المستثمر بها، كما أن القيمة السوقية المضافة تعادل القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن القيمة الاقتصادية المضافة يمكن تعريفها على أنها مقياس أداء مالي يعتمد على الدخل التشغيلي بعد الضرائب، والاستثمار في الأصول المطلوبة لتوليد هذا الدخل، بالإضافة إلى تكلفة الاستثمار في الأصول (أو المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال).

2. نشأة مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

ترجع نشأة مدخل القيمة الاقتصادية المضافة إلى الانتقادات التي وجهت إلى مقاييس الأداء المالية التقليدية مثل معدل العائد على الاستثمار، وربحية السهم العادي، والعائد على حقوق الملاك، والعائد على الأصول، والعائد على المبيعات، والتي أدت إلى ضرورة ظهور مقياس حديث يفي باحتياجات متخذي القرارات والتي عجزت الأساليب التقليدية عن تحقيقها إلا وهو القيمة الاقتصادية المضافة.

كما ترجع نشأة مدخل القيمة الاقتصادية المضافة وإستخدامه في تقويم الأداء المالي "إلى إحدى الشركات الإستشارية الأمريكية وهي شركة sternest wart & Co. التي أسسها كل من G. Bennett Stewart & Joel Stern ومقرها نيويورك، وذلك لخدمة الإدارة المالية ولتطوير قياس الأداء وأيضاً لوضع خطط الحوافز والمكافآت داخل المنشأة وذلك في عام 1982، وقد أطلقوا على هذا المدخل الجديد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة Economic value Added، كما ميزوه بعلامة تجارية وهي EVA^(R) هذا وقد نجح مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في إختبار السوق" (4).

كما قد وصف Shown tally (5) في مجلة fortune (6) في سبتمبر 1993 القيمة الاقتصادية المضافة بأنها المفتاح الحقيقي لخلق الثروة وأنها من أهم الأفكار المالية والتي سوف تزداد أهميتها. مما سبق يستنتج الباحث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعتبر مقياساً حديثاً لاقى إهتماماً ملحوظاً في مجتمع المال والأعمال مما يؤهله ليدعم مقياس صافي الربح للتطوير من الإفصاح المحاسبي الحالي وذلك للوفاء باحتياجات متخذي القرارات من المعلومات والتي عجزت الأساليب التقليدية المتعارف عليها والتي تعتمد على صافي الربح المحاسبي عن توفيرها.

1-www.abebooks.com/Stern, J., & G., Stewart, The Quest for value: A Guide for senior Managers, New York: Harper Business, 1991. p5. Available at. Retrieved at May 16, 2011.

2-Spero, T, Getting EVA Right, TMA Journal, November, December, Vol. 17, pp. 1-4.

3- Scott, M., 2011, Joining Forces, Financial Management (CIMA), April, P.1.

4- هالة الخولي، مرجع سابق، ص ص 101-102.

5- هاني سمير عبد الشهيد، الإفصاح المحاسبي على أساس القيمة الاقتصادية المضافة وأثره على قرارات المستثمرين في بورصة الأوراق المالية المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2008م، ص 69.

6- Tully, S1993 The Real Key to creating wealth fortune, September, 20, pp. 38-50.

3. أهمية مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كأسلوب لتقويم الأداء:

لقد أدى تأثير التغيرات الاجتماعية والإقتصادية على بيئة الأعمال إلى أن المنشآت لم تعد تهدف أساساً تعظيم الأرباح فحسب، وإنما تهدف في معظم الحالات تحقيق دخل للفئات ذات المصلحة، الأمر الذي يتطلب تغيير أسلوب تقويم الأداء، "وتعد القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً نافعا لتقويم الأداء يتلاءم مع التطورات الحديثة في بيئة الأعمال باعتبار أن الربح وحده لم يعد يمثل مقياساً ملائماً في هذا الصدد، وأنه من مصلحة المنشأة والمستخدمين نشر معلومات عن مدى الوفاء بالمسؤوليات تجاه الفئات المختلفة من المستخدمين، كما أنها توفر مؤشرات هامة للأداء عن طريق نسبة رقم القيمة الاقتصادية المضافة إلى أرقام نسبية أخرى مثل رأس المال المستثمر والأجور والضرائب وغيرها"⁽¹⁾.

لا تتبع ملائمة القيمة الاقتصادية المضافة كأسلوب لتقويم الأداء من قدرتها على التغلب على أوجه القصور التي تشوب المقاييس التقليدية لتقويم الأداء فقط وإنما تتبع أيضاً من أن القيمة الاقتصادية المضافة في حد ذاتها توفر مقياساً لتقويم الأداء يتلاءم مع أهداف المنشأة الحديثة ويرجع ذلك إلى ما يلي⁽²⁾:

- أ. أن الأداء لا يمكن قياسه باستخدام رقم واحد متمثلاً في الربح.
- ب. أدى فشل الربح في أن يكون موجهاً ملائماً للسياسات الإدارية- حيث يركز على النتائج قصيرة الأجل وعدم إعطاء النتائج طويلة الأجل إهتماماً كافياً، إلى ظهور الحاجة إلى نظام أكثر شمولاً وملائمة لتقويم الأداء، الأمر الذي أعطى المبرر لوجود مقياس القيمة الاقتصادية المضافة.
- ج. يتمثل التبرير النهائي لوجود المنشأة في قدرتها على إضافة قيمة، لذا فإنه من المنطقي ضرورة قياس نجاح المنشأة في تحقيق ذلك باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة.
- د. تتميز القيمة الاقتصادية المضافة عن تعظيم الربحية في كونها تقوم على أساس تعاون مصالح الفئات المشاركة، في حين أن الربح يقوم على أساس من التعارض بين هذه المصالح المشتركة حيث يركز على الدخل الخاص بفئة واحدة فقط وهي المساهمين، وأن تحقيق مصلحة أو هدف إحدى الفئات قد يقوم على حساب مصلحة الفئات الأخرى.
- هـ. تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً مناسباً لقياس أهمية أنشطة المنشأة ومدى كفاءتها الإنتاجية، وتفيد في قياس العديد من النسب والمؤشرات المالية، الأمر الذي يفيد في عقد المقارنات سواء على مستوى المنشآت المختلفة أو على مستوى القطاعات المختلفة وذلك من حيث الكفاءة في العملية الإنتاجية.
- و. تمثل القيمة الاقتصادية المضافة إطاراً يمكن أن تستخدمه المنشأة في توصيل أهدافها وإنجازاتها إلى المستثمرين، كما يمكن للمستثمرين استخدام هذا الإطار في التعرف على الشركات ذات توقعات الأداء المتميز⁽³⁾.

في ضوء ما تقدم يرى الباحث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يستمد أهميته من كونه مقياساً شمولياً يهدف لتقويم كفاءة الإدارة في توليد أرباح إقتصادية صافية تتجاوز تكلفة المال المستثمر (حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل) ويستند الباحث في ذلك إلى رأى أحد الباحثين في أن هذه العلاقة ترجع إلى تطور المعيار المحاسبي رقم (1) من أن الأصول = خصوم + حقوق ملكية إلى إجمالي الاستثمار = إجمالي التمويل، هذا بالإضافة إلى نجاح هذا المدخل في تحقيق المواءمة بين طرفي العلاقة الوكالة (الإدارة والمساهمين)، وذلك

1- هناء سيد شعراوي، المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لترشيد القرارات التشغيلية في الوحدات الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008م، ص 45-46.

2- عطا الله وراد خليل، استخدام أسلوب المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم الأداء المالي للشركات الأردنية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2005م، ص 274.

3- أحمد بسبوني شحاته، مرجع سابق، ص ص 89-91.

من خلال تحفيز الإدارة على تعظيم القيمة الاقتصادية مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية لأسهم المنشأة من ناحية وزيادة قيمة الحوافز والمكافآت المدفوعة للإدارة من ناحية أخرى.

4. المزايا ومنافع مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

تعددت المزايا والمنافع التي إكتسبتها المنشآت التي طبقت مدخل القيمة الاقتصادية المضافة وفيما يلي بعضا منها⁽¹⁾:

أ. تتمثل أولى مميزات مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في أنه يأخذ في إعتباره تكلفة رأس المال المملوك بالإضافة إلى تكلفة المال المقترض، أي أنه يتم خصم كافة التكاليف التي تحملتها المنشأة من الإيرادات المحققة وبالتالي فإن الربح المتبقي هو الربح الحقيقي لحملة الأسهم.

ب. يؤدي إستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس مالي إلى التخلص من التناقضات والتعارضات التي تنشأ بسبب إستخدام المنشأة مقاييس أداء متعددة مثل: ربحية السهم العادي، والعائد على الإستثمار، والعائد على الملكية، وهامش المساهمة.

ج. تعطى معلومات القيمة الاقتصادية المضافة صورة أكثر شمولية عن الأداء والثروة التي حققتها المنشأة وطريقة توزيعها على الفئات المتنوعة التي ساهمت في تحقيقها الأمر الذي أدى إلى وجود إتجاه متزايد في مجتمع الأعمال الأمريكي نحو الإستجابة لمنهج القيمة الاقتصادية المضافة في تقويم الأداء.

د. يفيد إستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة المنشآت التي تنتم أنظمة المعلومات المحاسبية بها بالتعقيد وعدم المرونة، فهو يعمل على التخفيض في أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية، ويتمتع بقدرة تنبؤية أعلى من المؤشرات الأخرى.

هـ. يترتب على توظيف مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كأساس لتحديد قيمة الحوافز والمكافآت المدفوعة للإدارة إلى تحفيز المديرين للعمل من أجل مصلحة المساهمين، وتبنى القرارات التي تسهم في تعظيم القيمة السوقية للمنشأة، وبالتالي القيمة الاقتصادية المضافة، وهذا يعنى أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعمل على ربط أداء المديرين والعاملين بنظم الحوافز والمكافآت في المنشأة.

و. إن إستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يتيح للمنشأة العديد من الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تعظيم القيمة ومنها: زيادة عائد المشروعات القائمة، والإستثمار في مشروعات جديدة تحقق عائدا أعلى من تكلفة رأس المال، وإستخدام حجم أقل من رأس المال لتحقيق نفس العائد، وتخفيض المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال⁽²⁾.

في ضوء ما سبق يرى الباحثان مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يمثل أسلوبا لتقويم الأداء يرتبط بصورة مباشرة بخلق الثروة لحملة الأسهم ويوجه نظر الإدارة إلى الأداء الذي يعمل على تحقيق قيمة لحملة الأسهم، وهذا يعتبر من الأهداف الأساسية للمنشآت، كما يوفر رؤية جديدة للمديرين عن المنشأة تحقق لهم فهما أكثر وضوحا للسياسات التي تحكم أداء المنشأة وتساعد في إتخاذ قرارات أفضل.

على الرغم من المزايا والمنافع العديدة التي يحققها مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كأسلوب لتقويم الأداء خاصة المالي، إلا أن هناك معوقات وانتقادات مصاحبة لإستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة تزيد من صعوبة تطبيقه كأسلوب لتقويم الأداء في كثير من المنشآت..

ثانياً: الدور الاستشاري:

يشير معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا إلي أن المراجعة الداخلية تعني مراجعة الأعمال والسجلات التي تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحيانا وبواسطة موظفين يخصصون لهذا الغرض، ويختلف نطاق وأهداف

1- إبراهيم رسلان حجازي، هالة عبد الله الخولي، دراسات متقدمة في المحاسبة الإدارية، دم: دن، 2007م ص ص 179-180.

2- جورج دانيال غالي، مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م، ص 153.

المراجعة الداخلية كثيرا في المنشآت المختلفة، وقد يمتد وخاصة في المنشآت الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية⁽¹⁾.

يلاحظ الباحث مما سبق أن دور المراجع الداخلي لم يقتصر على مراجعة المعلومات المحاسبية بل تعداها إلى تقديم خدمات إستشارية في طبيعتها لخدمة الإدارة مما يساعد في إتخاذ القرارات التي تخدم أغراض المنشأة بشكل عام، حيث أن دور المراجع لن يتوقف عند تشخيص المشاكل التي تعيق سير العمل العادي في المنشأة بالتعرف على أسبابها وتحديد نتائجها، بل إمتد إلى تقديم الحلول والعلاج والإقتراحات في صورة توصيات من أجل تصحيح الأوضاع غير المرغوب فيها وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنشأة. من ناحية أخرى يرى معهد المراجعين الداخليين الأمريكي أن المراجعة الداخلية هي نشاط نوعي وإستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراقبة وتحسين إنجاز هذه الأهداف من خلال التحقق من إتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وإقتراح التحسينات اللازم إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى، ويمكن للمراجعة أن تقدم خدمات إستشارية تعمل على تصل تحسين حوكمة المنظمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة والدور الإستشاري للمراجعة الداخلية يتمثل في الخدمات الإستشارية التي تتعلق بالمنشأة، وتتحدد طبيعة ونطاق هذه الخدمات بالإتفاق مع المنشأة بما يضيف قيمة للمنشأة ويدعم عملية التحكم المؤسسي وإدارة المخاطر وعملية الرقابة بدون أي مسؤولية إدارية للمراجعين الداخليين، مثال ذلك النصيحة، المشورة، والتدريب⁽²⁾.

تقوم إدارة المراجعة الداخلية على التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية وليس مهمتها وضع هذه السياسات، ولا تتدخل إدارة المراجعة في شئون الموظفين وينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين إدارة المراجعة والموظفين، ويجب على المراجع أن يساعد في أداء مهمتهم ويتعرف على الصعوبات التي تواجههم، كما يجب على المراجع ألا يتدخل في توقيع الجزاءات على الموظفين⁽³⁾.

إن مدير المراجعة الداخلية يعتبر هو حلقة الوصل بين المراجعة والإدارة العليا، والمسئول الأول عن إدارة المراجعة الداخلية، ولكي يقوم بتمثيل دوره هذا، فإنه يتوجب عليه أن يطلع بمجموعة من الواجبات والتي من ضمنها تنسيق العمل مع المراجع الخارجي، بما يضمن تغطية أشمل لنطاق عمل المراجعة، والتقليل بقدر الإمكان من ازدواجية الجهود، بحيث يوزع العمل على الطرفين، وهذا يضمن تحقيق الأهداف المثالية والمرجوة من عملية المراجعة⁽⁴⁾.

يؤكد ذلك أن المراجعة الداخلية نشاط إستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، والتوجيه (التحكم)⁽⁵⁾.

كما أن المراجعة الداخلية تقوم بتقديم خدمات شتى للإدارة وأهمها، تنفيذ برامج التدريب التي تنظمها إدارة الأفراد للعاملين الجدد والقدامى، بذل جهد العاملين على حسن أداء واجباتهم بدقة وعناية وبدون تأخير، منع أو الحد من إرتكاب الأخطاء والغش والتلاعب، القيام بدراسات وبحوث بناء على طلب الإدارة، ورفع الكفاءة الإنتاجية بإقتراح ما تراه من تعديلات ملائمة⁽⁶⁾.

من أدبيات المعاملة الجيدة للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية إشعار الجهة التي ستخضع للمراجعة قبل البدء فيها بإرسال إشعار من مدير المراجعة إليها بنية إجراء المراجعة على نشاط خلال فترة التي يتم تحديدها، وبعد

1- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية الاطار النظري والمحتوى السلوكي، عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1990م، ص34.

2- The Institute of Internal Auditors IIA, 1994, Statement of Internal Auditors Responsibilities, New York, p.3

3- <http://infotechaccountants.com>

4- http://www.sustech.edu/staff_publications

5- نادر شعبان إبراهيم السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م، ص26.

6- أحمد حامد حجاج وآخرون، تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية وأثرها على أداء المراجع الخارجي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 34، العدد 2، 2010م، ص483.

إستلام الرد من الجهة المعنية علي المراجع المعين للمهمة تحديد تاريخ ووقت ومكان الإجتماع وذلك لتهيئة الجهة الخاضعة للمراجعة⁽¹⁾.

مما سبق يتضح للباحث أن المراجع الداخلي وفقا للتوجه الحديث لمهنة المراجعة يعمل كمستشار لإدارة المنشأة في كافة نواحي الأداء المالي والإداري وذلك لإلمامه التام والمستمر لكل الأمور المتعلقة بهذه الجوانب.

ثالثاً: الدور التوكيدي للمراجعة:

مواكبة للتطور الذي عرفته المنشآت، قام معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) بإصدار قائمة جديدة عام 1957م توسع من مسؤوليات المراجع الداخلي لتشمل الدور التوكيدي للمراجعة الداخلية، حيث أضاف المعهد علي التعريف الذي أصدره سنة 1947م بأن الغرض من المراجعة الداخلية هو معاونة أفراد الإدارة علي أداء المسؤوليات الملقاة علي عاتقها بطريقة فعالة، وذلك بإمدادها بالمعلومات والحقائق والتحليلات الموضوعية والتعليقات المفيدة، وكذلك تقييم الخطط والإجراءات، بالتالي فالمراجع الداخلي مسئول عن فحص وتقييم أية ناحية من نواحي النشاط طالما كان ذلك في خدمة ونفع الإدارة⁽²⁾.

يتضح للباحث أن هذا التعريف أكد عمل المراجع الداخلي لم يقتصر علي نشاط معين من أنشطة المنشأة بل إمتد ليشمل كل الأنشطة التي يرجى من مراجعتها التأكيد للإدارة بأنها تحقق الفوائد وتقدم خدمة حقيقية لإدارة المنشأة بمعنى أن هذا التعريف تحدث علي الدور التوكيدي والإستشاري للمراجعة الداخلية بشكل واضح.

قد وصفت المراجعة الداخلية بأنها نشاط توكيدي إستشاري مستقل وموضوعي صمم لإثراء وتطوير عمليات الإدارة وذلك بمساعدتها لإنجاز أهدافها بطريقة منهجية منظمة لتقييم وتطوير فعالية إدارة مخاطرها وضوابطها وإجراءاتها المؤسسية⁽³⁾.

أي نشاط توكيدي وإستشاري مستقل يتم تصميمه بغرض إضافة قيمة وتحسين لعمليات المنظمة لمساعدتها في تحقيق أهدافها من خلال مدخل منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة العمليات⁽⁴⁾.

يتمثل الدور الرئيسي للمراجع الداخلي في تقديم تأكيد موضوعي إلي مجلس الإدارة عن مدى فعالية إدارة المخاطر، ويمكن للمراجعة الداخلية أن تضيف قيمة للمنشأة عن طريق الآتي⁽⁵⁾:

- أ. تقديم تأكيد موضوعي بأن معظم المخاطر الخاصة بإدارة الأعمال تتم إدارتها بشكل مناسب.
- ب. تقديم تأكيد بأن إدارة المخاطر بالمنظمة وإطار الرقابة الداخلية يعملان بفاعلية.
- ج. تقديم تأكيد مستقل إلي مجلس الإدارة عن أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر التي تقوم بها داخل المنظمة تعمل بالشكل المتوقع⁽⁶⁾.
- د. تقديم تأكيد مستقل إلي مجلس الإدارة عن أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر مصممة بشكل جيد.
- هـ. التأكيد علي أن إستجابة الإدارة للمخاطر الموجودة تتم بشكل مناسب وفعال لتخفيض المخاطر إلي المستوى المقبول.

و. تقديم تأكيد مستقل إلي مجلس الإدارة عن أنه يوجد إطار جيد من أدوات الرقابة كافة لتخفيض هذه المخاطر.

المقصود بالنشاط التوكيدي هو الفحص الموضوعي للأدلة بغرض توفير تقويم متنسق لإدارة المخاطر والرقابة، وعملية إدارة التحكم المؤسسي (الحوكمة) للمنشأة مثل العمليات المالية، والأداء، والالتزام بالسياسات واللوائح داخل المنشأة، وأمن النظام، والموضوعية هي موقف ذهني غير متحيز يسمح للمراجع الداخلي بأن يقوم

1- كمال خليفة وآخرون، دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006م، ص210.

2- محمد سمير الصبان، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري وتطبيقي، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1996م، ص30.

3- Institute of Internal Auditors, Current of Information Technology on Internal Auditing, 2003, P6.

4- أحمد السقا، قراءات وحالات تدريبية في المراجعة الداخلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009م، ص6.

5-Matyjewicz George, et. al., 2004, ERM-Based Auditing, Internal Auditing, Vol.19, No. 6, 2004, pp4-5

6- عبده أحمد عبده عتاش، مرجع سابق، ص51.

بعمله بحيث يكون مقتنعا بما قام به، وبأنه لم يقدم أي تنازلات جوهرية تؤثر علي جودة العمل، وتتطلب الموضوعية ألا يخضع المراجع الداخلي حكمه علي الأمور المتعلقة بالمراجعة لأحكام الآخرين⁽¹⁾.

تؤدي المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في التأكيد علي مدى بقاء ونمو وإستمرار منظمات الأعمال، حيث تختص بفحص مقومات النظام المحاسبي لهذه المنظمات، كما تختص بإختبار مدى دقة المعلومات المالية والتشغيلية وفحص الجدوى الاقتصادية للعمليات والتأكد من كفايتها وفعاليتها وإختبار مدى الإلتزام بالقوانين والنظم والسياسات والأوامر الإدارية الموضوعية⁽²⁾.

مما سبق يتضح للباحث أن الدور التوكيدي للمراجعة الداخلية يعد من أبرز الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية التي جعلتها مهنة تتجاوز دورها التقليدي في خدمة الإدارة بالتأكيد علي مختلف مكونات الأداء في المنشأة

رابعاً: الدور الرقابي للمراجعة الداخلية:

نصت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية علي أن مجال عمل المراجعة الداخلية يجب أن يتضمن فحص وتقييم سلامة وفعالية نظم الرقابة الداخلية المعمولة بها في المنشأة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة فيها، وعلي ذلك نجد أن نطاق عمل المراجعة الداخلية يشمل فحص وتقييم مدى كفاءة أداء المهام المحددة ويتم ذلك من خلال⁽³⁾:

1. صحة المعلومات ومصادقيتها: يجب علي المراجعين الداخليين دراسة مدى صحة المعلومات المالية والتشغيلية وإمكانية الوثوق بها وكذلك دراسة وتقييم الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب وعرض هذه المعلومات.
2. الإلتزام الأصول: سياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد: يجب علي المراجعين الداخليين فحص النظم المطبقة في المنشأة للتأكد من تمشيها مع السياسات والخطط والإجراءات الإدارية والقوانين واللوائح العامة التي يكون لها تأثير علي العمليات والتقارير.
3. حماية الأصول: يجب علي المراجعين الداخليين دراسة وتقييم طرق حماية الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول.
4. الإستخدام الإقتصادي الفعال للموارد: يجب علي المراجعين الداخليين تقييم مدى إقتصادي وفعالية إستخدام الموارد.
5. تحقيق أهداف العمليات للتأكد مما إذا كانت النتائج المحققة متمشية مع الأهداف الموضوعية وما إذا كانت العمليات التشغيلية قد تم تنفيذها وفقاً لما هو مخطط لها⁽⁴⁾.

علي ذلك نجد أن المراجعة الداخلية تهدف إلي التحقق من مراجعة نظام الرقابة المطبق بالمنشأة بهدف التحقق مما إذا كان هذا النظام يوفر التأكيدات الكفيلة بإيضاح أن أهداف وأغراض المنشأة قد تم إنجازها بكفاءة وبطريقة إقتصادية، وكذلك تهدف إلي مراجعة جودة الأداء للتحقق مما إذا كانت أهداف وأغراض المنشأة قد تم إنجازها أم لم يتم ذلك عن المراجعة الداخلية كنشاط تقييمي مستقل، ويهدف إلي مراجعة العمليات المحاسبية

1- <http://www.theiia.org> Institute of Internal Auditors IIA, Code of Ethics and Standards for The Professional Practice of Internal Auditing, available at

2- محمد عبد الفتاح العشماوي، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، الملتقى العربي الثاني للحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية وورشه عمل عن الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية، 2-6 سبتمبر 2007م، ص2.

3- <http://www/kfs.edu.eg>

4- ممدوح أبو السعود، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات: تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية، 24-26 سبتمبر 2005م، ص338.

والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة وبالتالي فهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقييم فعالية أساليب الرقابة الداخلية⁽¹⁾.

يرى البعض أن المراجعة الداخلية تعتبر نظام من الأنظمة الرقابة الداخلية الفعالة وهي من حيث طبيعتها لا تخرج عن كونها مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل تنشئها الإدارة وتعمل متعاونة داخل المشروع لخدمة الإدارة في تحقيق الأهداف التي تسعى⁽²⁾، وهي بذلك تعتبر المراجعة الداخلية جزء من المراقبة الداخلية أي أنها تعمل بجوار الضبط الداخلي ولذلك يجب عدم الخلط بينهما، فالمراجعة الداخلية تتم بعد إتمام العمليات أما الضبط فيتم بطريقة تلقائية أي مع العملية⁽³⁾.

المراجعة الداخلية مستمرة على مدار العام لأنها تقوم بمراجعة شاملة لكافة العمليات تعمل على قياس وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية، وذلك لأن المراجع الداخلي متواجد دائماً في المشروع ومن ثم يستطيع التعرف على كل نواحي نشاطاته وإجراءاته⁽⁴⁾.

يتضح للباحث مما سبق أنه ولكي تحقق المراجعة الداخلية أهدافها لابد من توافر إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية بالمنشأة يوجد بها أفراد مؤهلون تأهيلاً مهنيّاً عالياً يمكنهم من أداء وظيفتهم بكفاءة وفاعلية، بجانب وجود نظام جيد وفاعل للرقابة الداخلية بالمنشأة.

خامساً : المراجعة الداخلية كنشاط مستقل:

لا يعتبر الإستقلال من المفاهيم المستحدثة في مجال المراجعة الداخلية، غير أن المستحدث هو إتساع نطاق هذا المفهوم ليضمن إستغلال النشاط إلى جانب الإستغلال التنظيمي، وذلك لإضفاء المصادقية على المراجع الداخلي، والفاعلية على أنشطة المراجعة الداخلية، ويعني الإستغلال إفساح المجال أمام المراجع الداخلي لأداء واجباته المهنية بحرية تامة، وبعيدا عن أي ضغوط في تحديد نطاق المراجعة، أو منهجيتها وكذلك الإحتفاظ بالإستغلال التنظيمي، بما يمكنه من إتمام عمليات الفحص والتقرير عن النتائج وتوصيلها إلى المستويات المناسبة بحرية تامة وتجنب الإشتراك في فحص أو التأكيد على أنشطة قد يكون شارك فيها⁽⁵⁾.

قد أفردت معايير المراجعة الداخلية التي أصدرها معهد المراجعين الداخليين (IIA2008) المعيار رقم (1100) بعنوان (الإستقلال والموضوعية) وقد أكد المعيار على أن إستقلال المراجع الداخلي يتطلب تبعيته من الناحية الفنية للجنة المراجعة من خلال رفع تقرير المراجعة الداخلية لها والتشاور معها في الأمور الفنية الخاصة بالمنشأة، كما أن تحقيق الموضوعية يتطلب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها⁽⁶⁾.

المراجعة الداخلية في الأساس هي وظيفة مستقلة داخل المشروع تهدف إلى فحص الأمور المالية والمحاسبية والعمليات الأخرى الخاصة بالمشروع بهدف خدمة الإدارة، فهي نوع من أنواع الرقابة الإدارية وتهدف إلى قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى⁽⁷⁾، وهي بذلك وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تمشي النظام مع ما تطلبه الإدارة أو العمل على حسن إستخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى⁽⁸⁾.

1-Sayers L. B. Sayer's, 1996, Internal Auditing then, New York: IIA.Inc, 1996, P21

2- زين يونس، تفعيل المراجعة عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية، الجزائر: المركز الجامعي بالوادي، 2010م، ص2.

3- متولي محمد الجمل، عبد المنعم محمد عبد المنعم، المرجعة الاطار النظري والمجال التطبيقي، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998م، ص144.

4- <http://infotechaccountants.com>

5- AICPA, 2007, The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements, SAS No.65, AICPA086, Vol.1, PS.cls, AICPA086, p305-460

6- عبد اللطيف محمد خليل، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق: العدد 1، يوليو 2003م، صص 411-412.

7- مصطفى عيسى خضر، المرجعة المفاهيم والمعايير والاجراءات، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 1996م، ص219.

8- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، عمان: المجمع العربي للمحاسبين، 2001م، ص226.

كما أن المراجعة الداخلية تعتبر وظيفة مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخل المنشأة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق توفير التحليل، والتقويم، والتوصيات، والمشورة⁽¹⁾، وتعمل إدارة المراجعة الداخلية في إستقلال تام عن باقي الإدارات وهذا الإستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها، كما أنها تعمل بناءً على سلطات صريحة، وينحصر عمل إدارة المراجعة في عملية المراجعة الداخلية فقط⁽²⁾.

يعتبر إستقلال قسم المراجعة الداخلية من أهم الدعام التي تجعل لعمل هذا القسم قيمة وفائدة وبدون هذا الإستقلال فإنه يصبح عديم الفائدة، وعليه لابد من توافر بعض الضمانات التي تتضمن إستقلال المراجع الداخلي مثل تعيين المراجع الداخلي، فصل المراجع، التبعية الإدارية، وعدم القيام الأعمال التنفيذية، ويتعين أن يتم إبعاد المراجع الداخلي عن السلطان وتحكيم الأشخاص الذين سيخضع أعمالهم للفحص والمراجعة، وعلي ذلك فإن مدير شئون الأفراد لا يعد الشخص المناسب لإصدار قرار تعيينه⁽³⁾.

مما سبق يتضح للباحث أن أداء المراجعة الداخلية لوظيفتها بشكل مستقل نسبياً ومنحها بعض الصلاحيات يتيح لها أداء مهامها بصورة أفضل مما يساهم في رفع كفاءة الأداء بالمنشأة وتحقيق أهدافها.

أدت التطورات والمتغيرات المعاصرة التي حدثت في بيئة الأعمال إلى زيادة حدة المنافسة الأمر الذي دفع العديد من المنشآت إلى تبني العديد من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي كأحد ردود الفعل للتغيرات البيئية المضطربة والمحيط بالمنشأة وذلك لتقويم الأداء الإستراتيجي للإدارة وتدعيم مركزها التنافسي.

من أهم أساليب المحاسبة الإدارية والتي ترتبط بمدى إضطراب البيئة نموذج الأداء المتوازن والذي أقترحه كل من Kaplan & Norton, 1992.

1. مفهوم نموذج الأداء المتوازن:

تعددت التعريفات الخاصة بنموذج الأداء المتوازن منذ ظهوره عام 1992م، حيث عرفها كل من Kaplan & Norton بأنها نموذج الأداء المتوازن، بأنه "مجموعة من مؤشرات الأداء تعطي المديرين نظرة سريعة ولكنها تحليلية عن المنشأة من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات"⁽⁴⁾، أما في عام 1996م طور نفس الباحثين هذا التعريف ليصبح هو "الإطار الذي تتعدد جوانبه لوصف وتنفيذ إستراتيجية المنشأة في كافة المستويات الإدارية، من خلال التعبير عن الأهداف والأولويات بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية والتي ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية"⁽⁵⁾.

كما يعرف نموذج الأداء المتوازن بأنه "النموذج الذي يمثل أحد الإتجاهات الحديثة في قياس وتقييم الأداء والخطط الإستراتيجية وتمثل إطاراً متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة وذلك من خلال منظور الأداء المالي والعامل والتشغيل الداخلي والتعلم"⁽⁶⁾.

1- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (SOCPA)، مشروع معايير المراجعة الداخلية السعودية وقواعد السلوك المهني، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004م، ص1.

2- محمد طارق، المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، الاسكندرية: منشورات جامعة الاسكندرية، 2005م، ص 83.

3- The institute of internal auditors, Ireland, Gaining assurance on risks, January 2006, p9

4 - www.srsdocs.com Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2006 The Balanced Scorecard Measures that Drive performance, Harvard Business Review, January-February, Available at, Retrieved at July 16. 1992, P. 71.

5 - www.hbrreprints.org. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January- February, 1996 pp. 2-3. Available at Retrieved at July 16. 2011.

6- محمد كمال الدين محمد، بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية- دراسة ميدانية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، العدد 1، يونيو 2007م، ص 179 .

كما عرف أيضاً نموذج الأداء المتوازن بأنه، "أسلوب للقياس والتقويم المتوازن والشامل للأداء من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المترابطة مالية وغير مالية، عامة وخاصة، وفق علاقات السبب والنتيجة ومنهج التغذية الأمامية في ضوء إستراتيجية ورؤية واضحة ومفهومة لتحقيق الأهداف وضمان التحسين المستمر للأداء إرتكازاً على محاور ديناميكية أربعة كحد أدنى متمثلة في المحور المالي- كمحور أساسي- ومحاور كل من العملاء وعمليات التشغيل الداخلية والنمو والتعلم، محاطة بالمحور البيئي كمؤثر ومتأثر بكافة المحاور إرتباطاً بطبيعة وحدة النشاط الجزئي والكلية"⁽¹⁾.

يرى الباحث أن التعريفات السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي وهو اعتبار أن نموذج الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، ويعمل هذا النموذج على قياس أداء المنشأة من خلال حركة التوازن بين أبعاد أربعة أساسية، حيث يقوم بربط الرؤية والإستراتيجية بهذه الأبعاد وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد عمليات التشغيل الداخلية، بعد التعلم والنمو)، كما يساعد هذا النموذج على ربط الإدارة العليا بكل العاملين بالمنشأة مما يجعل كل فرد يفهم كيف تساهم جهوده الخاصة في تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة.

بناءً على ذلك يمكن للباحث تعريف نموذج الأداء المتوازن بأنه نظام متكامل لتقويم وإدارة الأداء الإستراتيجي للمنشأة بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المرنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وتوصيل إستراتيجية المنشأة للعاملين فيها ولأصحاب المصلحة الخارجيين بهدف تحسين الأداء الكلية للمنشأة ودعم قدرتها التنافسية.

2. أهمية تطبيق نموذج الأداء المتوازن:

في ظل بيئة الأعمال الحديثة يواجه المديرون كما كبيرا من المعلومات يصعب الاستفادة منها، وهنا يظهر دور نموذج الأداء المتوازن في تنظيم تدفق هذه المعلومات، حيث أنه يحقق الربط بين المؤشرات التي تساعد المديرين على التقويم الشامل لأداء المنشأة، ويوفر لهم الرقابة على الكثير من العوامل مثل الربحية والجودة وعدد المنتجات الجديدة والحصة السوقية، ويعتمد ذلك على قيام النموذج بعدة أدوار إستراتيجية داخل المنشأة وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي⁽²⁾:

أ. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة لترجمة وتوضيح الإستراتيجية: يساعد نموذج الأداء المتوازن المديرين على الإتفاق حول الإستراتيجية التنافسية للمنشأة، من خلال قيام الإدارة العليا بترجمة هذه الإستراتيجية إلى أهداف واضحة معبر عنها بدقة بمجموعة مترابطة ومحددة من المؤشرات الكمية التي تكون مفهومة للقائمين على تنفيذها، مما يساعد في توجيه القدرات والطاقات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل.

يرى الباحث مما سبق أن نموذج الأداء المتوازن يعتمد في بنائه بشكل رئيسي على رؤية المنشأة وإستراتيجيتها، فهو يساعد على إيجاد نوع من الإتفاق في الآراء والفهم المشترك بين المديرين عن رؤية المنشأة وإستراتيجيتها ثم ترجمة هذه الرؤية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف طويلة الأجل والمقاييس المتفق عليها بحيث تصف مسببات النجاح في الأجل الطويل.

ب. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة للتوصيل الإستراتيجي: بعد الإتفاق حول الإستراتيجية العامة للمنشأة، يتمكن المديرون من توصيل هذه الإستراتيجية إلى مختلف المستويات الإدارية، وربطها بأهداف العاملين في كل وحدة

1- عادل طه أحمد فايد، التقويم المحاسبي المتكامل لتفعيل الأداء بالقطاع الحكومي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد 1، العدد 1، 2007م، ص 13.

1- سحر عبد الستار عبد الستار النقيب، مرجع سابق، ص ص 120-128.

نشاط من خلال نموذج الأداء المتوازن حيث يساعد النموذج على التأكد من أن جميع وحدات النشاط تستوعب الإستراتيجية طويلة الأجل وأن أهداف الأفراد تتفق مع الأهداف العامة للمنشأة⁽¹⁾.

قد ركز Kaplan على أهمية الإتصال الفعال بين المستويات الإدارية في تنفيذ الإستراتيجية العامة، وأكد على أن إستراتيجية المنشأة لم تعد من المهام الخاصة بالإدارة العليا بل تهم جميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارات التنفيذية⁽²⁾. يرى الباحث أن نموذج الأداء المتوازن له دور بارز في إدارة وتوصيل المعلومات من خلال تنظيم تدفقها عبر المستويات الإدارية المختلفة، مما يحقق ميزة تنافسية للمنشأة خاصة في ظل تعدد وتشابك مستويات المعلومات التي تعمل فيها.

ج. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي: تعتبر مؤشرات وتقارير الأداء التي يوفرها نموذج الأداء المتوازن بمثابة الموجه الرئيسي للإدارة العليا في قراراتها المتعلقة بتخطيط وتنفيذ ومتابعة الأداء الحالي، والتأثيرات المحتملة على الأداء المستقبلي للمنشأة، مما يساعد الإدارة في بناء القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل، ويتم ذلك من خلال⁽³⁾:

- i. تحديد الأهداف الإستراتيجية والمحركات الجوهرية له.
- ii. إختيار مجموعة من المؤشرات لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة لأبعاد الأداء الأربعة.
- iii. تحديد مستوى مستهدف لكل مؤشر بحيث يعكس توقعات المديرين حول مدى قدرة برامجهم الحالية على التأثير على هذه المؤشرات.

يرى الباحث أن نموذج الأداء المتوازن يساعد المديرين على ترتيب الأهداف طويلة الأجل للأبعاد الأربعة في مجموعة من المستويات المستهدفة حيث تتخذ كأساس لتوزيع الموارد المتاحة.

د. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة للتنسيق والرقابة الإدارية: يمثل نموذج الأداء المتوازن عنصراً أساسياً من عناصر الرقابة الإدارية باعتبار أن عملية تقويم الأداء ذاتها تمثل مرحلة من مراحل الوظيفة الرقابية، ولكن لا يعتبر هدف نموذج الأداء المتوازن هدفاً رقابياً فقط، وإنما هدفه الأساسي هو إدارة المنشأة ككل بهدف تطويره وتحسين المركز التنافسي لها في السوق⁽⁴⁾.

من هنا جاء نموذج الأداء المتوازن كأداة فعالة للتنسيق والرقابة الإدارية حيث يمثل تطبيقاً شاملاً وعملياً لتقويم الأداء في كافة الأبعاد، ويتفق الباحث مع أحد الباحثين⁽⁵⁾ في أن دور نموذج الأداء المتوازن في مجالي التنسيق والرقابة الإدارية يتمثل فيما يلي:

- i. ربط الأهداف الإستراتيجية معاً ضمن الرؤية المستقبلية للمنشأة إلى جانب ربط هذه الأهداف بالخطط والنتائج المالية، مع توضيح درجة التقدم في تحقيقها والمعوقات والمشاكل التي تؤثر على كفاءة الأداء.
- ii. توجيه الإدارة نحو مواطن التحسين التي تحقق للمنشأة القدرة التنافسية، من خلال تضمين عملية التقويم مؤشرات تكشف عن أداء ومراكز المنافسين والأطراف الخارجية.
- iii. الجمع بين المؤشرات في الأبعاد المختلفة للأداء وهذا يمكن من نقل التحسين في أداء أحد الأبعاد إلى جميع العمليات التشغيلية في المنشأة ككل.

1-Majdy I. Zuriekat, 2008, The Balanced Scorecard Approach in Jordanian Manufacturing Companies : A Contingency Approach, Arab Journal of Administrative Sciences, Vol. 15, No.3, pp.423-435.

2-Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part 1, Op. Cit., P. 91.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف، مرجع سابق، ص ص 246-247.

4- ريهام صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 88.

5-Heinz, A, 2005, How to Individualize your Balanced Scorecard, (Measuring-Business-Excellence. Vol.9, No. 1, P.9.

iv. تتضمن تقارير الأداء الناتجة عن التقويم معلومات عن مدى التحسن في العمليات التشغيلية، والآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على القرارات الإدارية.

يرى الباحث مما سبق أن نموذج الأداء المتوازن يعد أداة فعالة للتنسيق والرقابة الإدارية بإعتبار أن هدفه الأساسي هو رقابة وإدارة المنشأة ككل، بهدف تقويم الأداء وتطويره من أجل تحسين المركز التنافسي للمنشأة. دور نموذج الأداء المتوازن كأداة للتغذية العكسية والتعلم: إن توفير التغذية العكسية يعتبر أحد الأدوار الهامة لنموذج الأداء المتوازن حيث يمكن الإدارة العليا من إختبار الإستراتيجية المطبقة باستمرار مع تعديلها لتناسب مع الظروف المتغيرة، كما يمنح المديرين القدرة على تقييم مدى تنفيذ الأهداف المالية المخططة بشكل سليم، ومدى صلاحية العلاقات السببية بين المؤشرات المالية وغير المالية⁽¹⁾.

3. أسباب ظهور نموذج الأداء المتوازن:

يرجع ظهور نموذج الأداء المتوازن إلى سببين رئيسيين⁽²⁾:

أ. الإفتقار إلى أسلوب شامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة مترابطة ومتوازنة، فقبل نموذج الأداء المتوازن كانت النظم التي تستخدم المقاييس غير المالية تكتفي بتجميع هذه المقاييس على شكل قائمة تدقيق تحتوى على عدد من المقاييس يمكن تتبعها من قبل المديرين للعمل على تقويم الأداء بإستخدام هذه المقاييس، ولكنها لا تعتبر نظاماً شاملاً يحتوى على مقاييس مترابطة، ولكن مع نموذج الأداء المتوازن تم تنشيط دور المقاييس غير المالية من مجرد قائمة تدقيق تشغيلية إلى نظام متكامل لتطبيق الإستراتيجية.

ب. التحول إلى الإعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق مزايا تنافسية للمنشأة حيث كانت المنشآت في عصر المنافسة الصناعية في القرن التاسع عشر وحتى القرن العشرين، تحقق مزاياها التنافسية من إستثمار وإدارة أصولها المادية (الملموسة) مثل المخزون، والتجهيزات، وكان القياس المالي كافياً في ذلك الوقت، ولكن مع نهاية القرن العشرين أصبحت الأصول غير الملموسة المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية للمنشأة، مما أدى إلى تحول إستراتيجيات خلق القيمة من إدارة الأصول الملموسة فقط إلى الإستراتيجيات المعتمدة على المعرفة، وهى إستراتيجيات تسعى إلى تطوير الأصول غير الملموسة للمنشأة وتتضمن الاستفادة من العلاقات مع العملاء، والجودة، والمنتجات والخدمات المبتكرة، ومهارات العاملين وتكنولوجيا المعلومات.

مع هذا التحول في إستراتيجيات خلق القيمة إلى الإعتماد على الأصول غير الملموسة، أصبحت المنشآت غير القادرة على قياس أصولها بالشكل المناسب عاجزة عن تطبيق هذه الإستراتيجيات الجديدة.

وقد ظهر نموذج الأداء المتوازن على أنه الحل لهذه المشكلة، بسبب قدرته على تكوين أهداف إستراتيجية- (ترتبط بالتغيرات البيئية المحيطة المضطربة) - واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء.

يضيف بعض الباحثين أسباباً أخرى أدت إلى ظهور نموذج الأداء المتوازن منها ما يلي⁽³⁾:

أ. الإكتفاء بقياس نتائج الأعمال بإستخدام المقاييس المالية بصورة عامة كدليل لإتخاذ القرارات أصبح غير مناسب للتغيرات والتحديات التي تواجه بيئة الأعمال الحديثة، لذا كان لابد من التركيز على إظهار مسببات نتائج الأعمال إضافة إلى توضيح النتائج وهذا ما يهتم به نموذج الأداء المتوازن⁽⁴⁾.

1- ربهام صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص89.

2-http://find.galegroup. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard From performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, vol. 15, ISS, I, March, 2001, PP. 87-89. Available at Com, Retrieval at July16,2011.

3- هانى عبد الرحمن العمرى، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المؤسسات السعودية، الرياض: المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية، بحث مقدم بعنوان "نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى"، 1-4 نوفمبر 2009م، ص ص 1-35.

4-www.fifty.ipa.edu.sa, Retrieved at July 5, 2011.

ب. التغييرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة والتي من أهمها قصر دورة حياة المنتج، مما جعل من الابتكار وسرعة طرح المنتج في السوق من أهم عوامل النجاح، كما أنه لم يعد من الممكن إرضاء العميل بمنتج نمطي، ولإرضائه لابد من إنتاج المنتج وفقاً لطلباته، وبهذا كان لابد من تطوير أدوات الإدارة الإستراتيجية لمواجهة هذه التغييرات⁽¹⁾.

ج. التطورات التي حدثت نتيجة للمنافسة الشديدة وتكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى المرونة في الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل البنوك وافتتاح السوق الذي خلق بيئة تنافسية كبيرة كنتيجة لتطبيق آلية السوق الدولي، وظهور اتجاه يركز على تقديم الخدمة وفق تفكير السوق، كان لابد لهذه البنوك من دراسة تطوير مقاييس أدائها باتجاه يعكس تعظيم ثروة المساهمين، ومعرفة الأنشطة الأخرى التي تحقق للبنك عوائد أكبر من تكاليف رأس المال المستثمر والعمل على ترويج الأنشطة المربحة وتصفية الأنشطة التي لا تحقق العائد، وما دامت المقاييس المالية تبين نتائج عدد من العناصر المختلفة ولا تحدد الأنشطة التي أدت إلى هذه النتيجة سواء كانت ربحاً أم خسارة، كان على البنوك أن تتجه نحو تطبيق عدد من المقاييس لمعرفة الأداء المالي والأداء التشغيلي المستقبلي⁽²⁾.

كما سبق يرى الباحث أن أسباب ظهور نموذج الأداء المتوازن ترجع إلى حدود المقاييس المالية بمفردها كمؤشرات لتقويم الأداء، وزيادة حدة المنافسة العالمية، ودخول منشآت الأعمال في تطبيق سياسات إدارية وإنتاجية جديدة، كما يرى الباحث أيضاً أن الحاجة إلى مدخل متوازن لقياس الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية كان أهم الأسباب لظهور نموذج الأداء المتوازن.

4. الخصائص الأساسية لنموذج الأداء المتوازن:

يتسم نموذج الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص وهي⁽³⁾:

أ. خاصية تعدد المحاور (الأبعاد): تسمح خاصية تعدد المحاور (الأبعاد) لنموذج الأداء المتوازن بالنظر إلى المنشأة من خلال أربعة أبعاد رئيسية لقياس وتقييم الأداء ولا توجد نظرية رياضية تقول أن الأبعاد كافية. ونادراً ما يوجد منشأة تستخدم أقل من أربعة أبعاد، ويتوقف عدد الأبعاد على ظروف الصناعة وإستراتيجية المنشأة، وبناء على ذلك يتم إضافة بعد أو أكثر إلى هذه الأبعاد⁽⁴⁾.

ب. خاصية التوازن: يقصد بها التكامل بين كل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية (التشغيلية) حيث تعكس المقاييس المالية نتائج الأعمال، بينما تعكس المقاييس التشغيلية أسباب هذه النتائج، حيث تتبع خاصية التوازن من الآتي⁽⁵⁾:

i. التوازن بين الأبعاد التي يقوم عليها نموذج الأداء المتوازن.

ii. التوازن بين حاجات أصحاب المصالح في المنشأة وهم المستثمرون، والعملاء، والموردون، والعاملون.

iii. التوازن بين الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

iv. التوازن بين المؤشرات الرائدة (السببية) والمؤشرات التابعة (النتيجة)

v. التوازن بين الأداء الداخلي والخارجي.

ج. خاصية التحفيز: يعمل نموذج الأداء المتوازن على توضيح المهمة والأهداف الإستراتيجية، ثم خلق الدافع الذاتي لدفع العاملين لتحقيق تلك الأهداف من خلال إتباع السلوكيات التي يرونها ضرورية للوصول إلى الأهداف

1- رزان حسين كمال، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007م، ص49.

2-Yoshikawa, T., et. al., Strategic value Analysis: Organize Your Company for Strategic Success,. New York: Prentice- Hall. INC, 2002, P. 92.

3- سحر عبد الستار عبد الستار النقيب، مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة لتحقيق فعالية نظم قياس الأداء في المحاسبة الإدارية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2006م، ص ص 94-95.

4- ماجد السيد علوان الديب، مرجع سابق، ص53.

5- جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص329.

المحددة من خلال الرؤية والإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، وبذلك نجد أن نموذج الأداء المتوازن يمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لأداء أقصى جهد وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁾.

يرى أحد الباحثين أنه يمكن تطبيق نموذج الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية التطبيق بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق نموذج الأداء المتوازن نظراً لأنه يكرس كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنشأة⁽²⁾.

د.خاصية التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة: يقصد بهذه الخاصية توجيه الاستثمارات في الأنشطة التي تضيف قيمة وذلك ما أكدته إحدى الدراسات⁽³⁾ حيث تناولت تأثير نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) وعلاقته بنموذج الأداء المتوازن (BSC) على أداء منشآت الأعمال ومن ثم القيمة للمساهمين، وقد تم التوصل إلى أن هذا النظام يوفر معلومات هامة تساعد على زيادة القيمة للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات في:

i. إدارة القرارات التشغيلية داخل منشآت الأعمال.

ii. توجيه الاستثمارات إلى الأنشطة التي تضيف قيمة.

iii. المشاركة في إعداد مقاييس الأداء المالية وغير المالية، مما يظهر أهمية الربط بين نظام (ABC) و(BSC). هـ.العلاقات السببية (علاقات السبب والنتيجة): ترى أحد الباحثات أن نموذج الأداء المتوازن يقوم على فرض رئيسي وهو وجود مجموعة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة، ويعتبر تحديد هذه العلاقات عاملاً هاماً عند اختيار مقاييس الأداء، حيث أن تحديد علاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لأسلوب نموذج الأداء المتوازن يسمح بترجمة الهدف المالي مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقسيم العوامل التي يكون لها تأثير على الأداء المالي في كل بعد من الأبعاد الأربعة يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽⁴⁾.

"إن التحسين في التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين في كفاءة عمليات التشغيل الداخلي، وتؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي"⁽⁵⁾.

يتضح للباحث من العلاقات السببية أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في جانب العمل يجب أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف الإستراتيجية بجانب عمليات التشغيل الداخلي يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب التعليم والنمو يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى.

من خلال العرض السابق لخصائص نموذج الأداء المتوازن، يرى الباحثان نموذج الأداء المتوازن بصفته تعدد المحاور (الأبعاد) يمثل نظاماً مرناً يسمح بإضافة محور (بعد) أو أكثر، استجابة لمتغيرات بيئة الأعمال الحديثة، ولكل محور من هذه المحاور أهداف إستراتيجية، ومقاييس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف، حيث يقوم على فرض تبني العاملين لسلوكيات معينة يرونها ضرورية للوصول إلى أهداف معينة من خلال الرؤية

1 - Brudan, A,2005, Balanced Scorecard Typology and Organizational Impact,Journal of Knowledge Management, Vol. 2, Iss. 1, March, P.7.

2- أحمد رجب عبد الملك،مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد1، 2006م، ص97.

3- علاء البتانوني، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد1، 2004م، ص361.

4 - www.bptrends.com Niven, P.R, Balanced Scorecard, Step- By- Step: Maximizing Performance andMaintaining Results Second Edition, BP Trends Books Revies, October 2008, P.3. Available at, Retrieved July 20, 2011.

5- Johnson, D.E., et.al, 2009, Examining the Relationship Between Employee Attitudes and a Firm's Financial Performance: a Theoretical Framework and Causal Investigation, Journal of Managerial Issues, Vol.XXI. No.3, Fall, P. 371.

والإستراتيجية التي تحدد النتائج التي يجب أن تكون عليها. ومن هنا فإن نموذج الأداء المتوازن يمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لبذل أقصى ما في وسعهم وصولاً إلى أهداف المنشأة في ظل نظام عادل للحوافز، ويشمل نموذج الأداء المتوازن على مجموعة المقاييس منها المالية وغير المالية، الخارجية منها والداخلية، كما يتصف نموذج الأداء المتوازن بخاصية التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والتوازن بين المؤشرات الرائدة (السببية) والمؤشرات التابعة (النتيجة)، وتمد الإدارة بتقرير عن العمليات التشغيلية وتوصيل فهم أهداف المنشأة بكل المستويات الإدارية وتحفيز العاملين على الأداء بصورة تعاونية، كما يرى الباحثان الخصائص السابقة تحقق لنموذج الأداء المتوازن الفعالية والقدرة على التقويم الموضوعي للأداء، بالإضافة إلى ملائمة مخرجاته لنماذج القرارات الإدارية وأهداف تقويم وتطوير الأداء.

5. الأبعاد الأساسية لنموذج الأداء المتوازن:

"أوضح الباحثان Kaplan & Norton الإطار العام لنموذج الأداء المتوازن في مستند أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهي عبارة عن صفحة واحدة تحتوي على مقاييس للأداء عددها ما بين 18-25 مقياساً أساسياً وتساعد هذه المقاييس على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف"⁽¹⁾.

تعد هذه البطاقة إطاراً لتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، ويتم توزيع مقاييس الأداء على أربعة أبعاد وفقاً لنسب معينة وتتمثل هذه الأبعاد في بعد الأداء، المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ولكل بُعد من هذه الأبعاد مجموعة من العناصر التي تساهم في عملية قياس وتقويم الأداء، ويمكن تحديد هذه العناصر في⁽²⁾ الأهداف التي المرجو تحقيقها في كل بُعد بهدف تحقيق الهدف النهائي للمنشأة وبالتالي رؤية ورسالة المنشأة. ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها، وكذلك المقاييس المستخدمة في كل بعد لقياس أداء المنشأة في هذا البعد، بالإضافة إلى القيم المستهدفة (المعايير) وهي مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، وأيضاً المبادرات وهي عبارة عن المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الأهداف والقيم المستهدفة في كل بُعد، وفيما يلي شرح مختصر للأبعاد الأربعة لنموذج الأداء المتوازن:

أ. البعد المالي: يركز البعد المالي على قياس الأداء في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل دون التركيز على مسببات أو محركات هذه النتائج، لذلك فإن هدف هذا البعد هو تعظيم القيمة للمساهمين وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية⁽³⁾:

- i. بقاء واستمرار المنشأة وقدرتها على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.
 - ii. نجاح وتفوق المنشأة ويستخدم لذلك مقاييس متعددة منها معدل العائد على الاستثمار ومعدل نمو المبيعات.
 - iii. نمو وتطور وتقدم المنشأة وتقاس بالزيادة في الحصة السوقية، والزيادة في حقوق الملاك.
- من المبادرات التي يمكن أن تقوم بها المنشأة في ظل هذا البعد تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وتحسين الإنتاجية وذلك للوصول إلى المستويات المستهدفة من الأداء.
- تختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنشأة، والتي تتمثل في ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة النمو، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج أو الحصاد⁽⁴⁾.

1- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Op. Cit., P. 87.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز على عبد المنصف، دراسات إدارية معاصرة، القاهرة: المكتبة العصرية، 2010م، ص 251-252.

3- سيد الفتاح سيد، نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التميز عالمياً، مرجع سابق، ص 137.

4- www.glennschool.osu.edu Kaplan, R.S., & Norton, D.P, Linking the Balanced scorecard to Strategy, California Management Review, vol. 39, No. 1, Fall 1996, pp. 53-79. Available at. Retrieved at July 16, 2011.