الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص : مالية ومحاسبة

# المراجعة الداخلية مدخلا لإدارة رشيدة لشركات التأمين الجزائرية

من إعداد: أحمد نقاز

اللجنة المكونة من:

| | | | |
|---|---|---|---|
| مداني بن بلغيث | أستاذ تعليم عالي | جامعة ورقلة | رئيسا |
| مسعود صديقي | أستاذ تعليم عالي | جامعة ورقلة | مقررا |
| مقدم عبيرات | أستاذ تعليم عالي | جامعة الأغواط | ممتحنا |
| شعيب شنوف | أستاذ تعليم عالي | جامعة بومرداس | ممتحنا |
| مجيد شعباني | أستاذ تعليم عالي | جامعة بومرداس | ممتحنا |
| غوالي محمد البشير | أستاذ محاضر | جامعة ورقلة | ممتحنا |

السنة الجامعية 2016/2015

أهدي ه ذا العمل إلى الوالدين العزيزين

وإلى كل أفراد عائلتي كل باسمه

وإلى كل أصدقائي وإخوتي وأبناء جلدتي

# شكر وتقدير

لله الحمد والمنة على إنجاز هذا العمل فهو أحق أن يشكر

ثم شكر وتقدير إلى أ.د.مسعود صديقي على توجيهاته وإرشاداته لإعداد هذا العمل

كما أتقدم بتشكراتي وإحتراماتي لكل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعتي قاصدي مرباح بورقلة وعلى رأسهم د محمد زرقون، وجامعة عمار ثليجي بالأغواط على

معلوماتهم الغزيرة والتي كانت عونا لي في إنجاز هذا العمل

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في تقويم وتثمين هذا العمل

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لجميع موظفي شركات التأمين محل الدراسة، خاصة

المراجعين منهم لما كان لهم من مساعدة

في إنجاز هذا العمل

شكر وتقدير لكل هؤلاء ولكل من مد يد العون لي.

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله ولا نزكي على الله عملا راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال

وأن ينفع به كل من يلتمس طريق العلم به

والله المستعان

# المحتـويـات


**العـــنوان** **رقم الصفحة**

الإهداء

شكر وعرفان

المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخصات

مقدمة

**الفصل الأول: الإطار العلمي للمراجعة الداخلية** **01**

**تمهيد** ..... **02**

**المبحث الأول:** ماهية المراجعة الداخلية ..... **03**

**المطلب الأول:** مفهوم وتطور المراجعة الداخلية ..... **03**

**المطلب الثاني:** أهمية و أهداف المراجعة الداخلية ..... **06**

**المطلب الثالث:** معايير المراجعة الداخلية ..... **11**

**المبحث الثاني:** الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية ..... **31**

**المطلب الأول:** تنظيم المراجعة الداخلية ..... **31**

**المطلب الثاني:** موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري ..... **36**

**المطلب الثالث:** آلية عملية المراجعة الداخلية و نماذج تقييمها ..... **41**

**المبحث الثالث:** تأثيرات المراجعة الداخلية ..... **45**

**المطلب الأول:** علاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية ..... **45**

**المطلب الثاني:** مجالات المراجعة الداخلية ..... **53**

**المطلب الثالث:** دور المراجعة الداخلية في الرقابة الداخلية ..... **57**

**خلاصة** ..... **62**

**الفصل الثاني: لجان المراجعة** **63**

**تمهيد** ..... **64**

**المبحث الأول:** مفهوم لجان المراجعة..... **65**

**المطلب الأول:** تعريف لجان المراجعة..... **65**

**المطلب الثاني:** الاعتراف بلجان المراجعة في البيئات المختلفة..... **68**

**المطلب الثالث:** أهمية لجان المراجعة ..... **75**

**المبحث الثاني:** تكوين لجان المراجعة ومتطلبات عملها ..... **77**

**المطلب الأول:** مجلس الإدارة في الشركات..... **77**

**المطلب الثاني:** سلطة و كيفية تكوين لجان المراجعة ..... **86**

**المطلب الثالث:** موقع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي ..... **89**

**المبحث الثالث:** مهام و مسؤوليات لجنة المراجعة ..... **91**

**المطلب الأول:** مهام ومسؤولية لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ..... **91**

**المطلب الثاني:** مسؤولية لجنة المراجعة تجاه المراجعة الخارجية ..... **93**

**المطلب الثالث:** مسؤولية لجنة المراجعة تجاه المراجعة الداخلية ..... **95**

**خلاصة** ..... **98**

**الفصل الثالث: حوكمة الشركات** **99**

**تمهيد :**..... **100**

**المبحث الأول:** ماهية حوكمة الشركات ..... **101**

**المطلب الأول:** التطور التاريخي للحوكمة الشركات..... **101**

**المطلب الثاني:** تعريف حوكمة الشركات ..... **112**

**المطلب الثالث:** أهمية ومبادئ حوكمة الشركات..... **114**

**المبحث الثاني:** هيكل الملكية وانعكاساته على حوكمة الشركات ..... **122**

**المطلب الأول:** هيكل الملكية في الشركات..... **122**

**المطلب الثاني:** حوكمة الشركات في الشركات المملوكة للدولة ..... **124**

**المطلب الثالث:** تجارب بعض الدول في تطبيق حوكمة الشركات ..... **128**

**المبحث الثالث:** آليات الحوكمة الشركات..... **137**

**المطلب الأول:** المراجعة الداخلية كآلية من آليات حوكمة الشركات ..... **137**

**المطلب الثاني:** المراجعة الخارجية كآلية من آليات حوكمة الشركات ..... **141**

**المطلب الثالث:** لجان المراجعة كآلية من آليات حوكمة الشركات..... **145**

**خلاصة** ..... **149**

**الفصل الرابع: دراسة حالة قطاع التامين في الجزائر** **150**

**تمهيد :**..... **151**

**المبحث الأول:** الإطار المهني والتشريعي للقطاع التأمين في الجزائر ..... **151**

**المطلب الأول:** التطور التاريخي للسوق الجزائري للتأمين ..... **151**

**المطلب الثاني:** منتجات قطاع التأمين ..... **157**

**المطلب الثالث:** التأطير التشريعي للقطاع التأمين والتنظيمي في الجزائر ..... **160**

**المطلب الرابع:** العرض الكلي لشركات التأمين في الجزائر ..... **164**

**المبحث الثاني:** عرض شركات التأمين المملوكة للدولة الخاضعة للدراسة ..... **170**

**المطلب الأول: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR**..... **170**

**المطلب الثاني: الشركة الجزائرية للتأمين (SAA)** ..... **176**

**المطلب الثالث: الشركة الوطنية للتأمين (CAAT)** ..... **180**

**المبحث الثالث:** عرض شركات التأمين المملوكة للخواص الخاضعة للدراسة ..... **184**

**المطلب الأول: الجزائرية للتأمينات 2a**..... **184**

**المطلب الثاني: الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR** ..... **190**

**المطلب الثالث:** شركة أليانس للتأمينات ..... **195**

**خلاصة** ..... **199**

**الفصل الخامس: دراسة ميدانية لواقع المراجعة الداخلية في قطاع التأمينات** **200**

**تمهيد** :..... **201**

**المبحث الأول:** الطريقة والإجراءات ..... **202**

**المطلب الأول:** إعداد الاستبيان ..... **202**

**المطلب الثاني:** توزيع الإستبانة ..... **203**

**المطلب الثالث:** منهجية وهدف الدراسة ..... **205**

**المبحث الثاني**: معالجة وتحليل مخرجات الاستبيان ..... **210**

**المطلب الأول**: تحليل نتائج اختبار الثبحات ..... **210**

**المطلب الثاني**: تحليل المخرجات الديموغرافية للاستبيان ..... **211**

**المطلب الثالث**: عرض نتائج المحاور ..... **213**

**المطلب الرابع**: تحليل نتائج المحاور الجزئية والفرعية ..... **222**

**المبحث الثالث**: مناقشة نتائج الدراسة وممارسة الحوكمة في شركات التأمين ..... **236**

**المطلب الأول**: مناقشة معايير الصفات ..... **236**

**المطلب الثاني**: مناقشة معايير الأداء ..... **239**

**المطلب الثالث**: **حوصلة تحليل نتائج الدراسة** ..... **243**

**خلاصة** ..... **245**

**خاتمة**

**قائمة المراجع**

**الملاحق**

# فهرس الجداول والأشكال

# فهرس الجداول


| الرقم | العنـــوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | المعايير الحديثة للمراجعة الداخلية | 16 |
| 02 | مدونة مبادئ حوكمة الشركات للملكة المتحدة | 120 |
| 03 | شركات التأمين في الجزائر | 164 |
| 04 | أسماء وسطاء (سماسرة) التأمين في الجزائر | 166 |
| 05 | أرقام CAAR | 173 |
| 06 | **تطور رقم الأعمال للشركة الجزائرية للتأمينات** | 178 |
| 07 | **الشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT) بالأرقام** | 181 |
| 08 | **الجزائرية للتأمينات (2a) بالأرقام** | 186 |
| 09 | **الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR) بالأرقام** | 192 |
| 10 | **أرقام أليانس** | 196 |
| 11 | **مجتمع وعينة الدراسة** | 204 |
| 12 | **إحصائيات خاصة باستمارات الدراسة** | 205 |
| 13 | **فرضيات الدراسة الميدانية** | 207 |
| 14 | **نتائج مستوى ثبات الاستبيان** | 210 |

| | | |
|---|---|---|
| 15 | التأهيل العلمي للعينة الدراسة | 212 |
| 16 | الخبرة المهنية | 212 |
| 17 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الأول | 213 |
| 18 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثاني | 214 |
| 19 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثالث | 215 |
| 20 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الرابع | 216 |
| 21 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الأول | 216 |
| 22 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثاني | 218 |
| 23 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثالث | 219 |
| 24 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الرابع | 220 |
| 25 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الخامس | 221 |
| 26 | إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الرابع | 222 |
| 27 | نتائج اختبار المحور الجزئي الأول | 223 |
| 28 | نتائج اختبار المحور الجزئي الثاني | 224 |
| 29 | نتائج اختبار المحور الجزئي الثالث | 225 |
| 30 | نتائج اختبار المحور الجزئي الرابع | 226 |
| 31 | نتائج اختبار المحور الفرعي الأول | 227 |
| 32 | نتائج اختبار المحور الجزئي الأول | 228 |

| | | |
|---|---|---|
| 33 | **نتائج اختبار المحور الجزئي الثاني** | 229 |
| 34 | **نتائج اختبار المحور الجزئي الثالث** | 230 |
| 35 | **نتائج اختبار المحور الجزئي الرابع** | 231 |
| 36 | **نتائج اختبار المحور الجزئي الخامس** | 232 |
| 37 | **نتائج اختبار المحور الجزئي السادس** | 233 |
| 38 | **نتائج اختبار المحور الجزئي السابع** | 234 |
| 39 | **نتائج اختبار المحور الفرعي الثاني** | 235 |
| 40 | **نتائج اختبار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية** | 235 |

فهرس الأشكـال


| الرقم | العنـــوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | المستويات التنظيمية لدائرة المراجعة الداخلية | 33 |
| **02** | المراجعة الداخلية المركزية | 34 |
| **03** | المراجعة الداخلية اللامركزية | 35 |
| **04** | المراجعة الداخلية المختلطة | 35 |
| **05** | تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي | 37 |
| **06** | موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي الرسمي | 38 |
| **07** | تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة | 40 |
| **08** | موقع المراجعة الداخلية من الناحية العملية وفقا للجنة المراجعة | 41 |
| **09** | خطوات عملية المراجعة الداخلية | 45 |
| **10** | أنواع أهداف الرقابة الداخلية | 58 |
| **11** | مراحل و ضع و تحديد نظام الرقابة الداخلية –إنشاء جو رقابي- | 59 |
| **12** | تنظيم نظام الرقابة الداخلي SCI | 60 |
| **13** | مدى التكامل بين القيادة و نظام الرقابة الداخلية | 61 |
| **14** | موقع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي للشركة | 89 |
| **15** | تموضع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي للشركة وفقا لطرح التوازني الرقابي لكلاهما | 90 |

| | | |
|---|---|---|
| **16** | المراجعة الداخلية كآلية من آليات حوكمة الشركات | 140 |
| **17** | عمل لجان المراجعة من خلال الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات | 148 |
| **18** | الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR | 174 |
| **19** | الهيكل التنظيمي الجغرافي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR | 175 |
| **20** | الهيكل التنظيمي لمديرية المراجعة الداخلية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR | 175 |
| **21** | الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين(SAA) | 178 |
| **22** | الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية للشركة الجزائرية للتأمين(SAA) | 179 |
| **23** | الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT) | 182 |
| **24** | الهيكل التنظيمي للمديرية المراجعة الداخلية للشركة الجزائرية للتأمين | 183 |
| **25** | منشأ الجزائرية للتأمين | 184 |
| **26** | الهيكل التنظيمي للجزائرية للتأمينات 2a | 187 |
| **27** | تنظيم مديرية المراجعة والرقابة للجزائرية للتأمين 2a | 189 |
| **28** | الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR | 193 |
| **29** | الهيكل التنظيمي لمديرية المراجعة والرقابة | 194 |
| **30** | الهيكل التنظيمي للشركة أليانس | 197 |
| **31** | الهيكل التنظيمي للمديرية المراجعة والرقابة للشركة أليانس | 198 |
| **32** | القالب التصوري للاستبيان | 203 |

**ملخص:**

لقد زادت نسبة التلاعبات والإختلاسات والفضائح المتتالية التي مست كبريات الشركات، الأمر الذي ينذر بوجوب دق ناقوس الخطر المحدق بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمتمثلة في ضعف أجهزة الرقابة الداخلية، وعليه وجب التفكير في بعث آليات رقابية جديدة وتجديد الآليات السابقة، ونحذو حذو الدول التي لها تجارب في تبني هذه الآليات المتمثلة أساسا في كل من المراجعة الداخلية والخارجية، ولجان المراجعة، كما يجب التفكير بكل جدية في أن تخضع المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة وشركات التأمين بصفة خاصة إلى قواعد ومبادئ الإدارة الرشيدة.

تعتبر المراجعة بمفهومها الحديث أداة تقدم خدمات التأكيد التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، وتقرب وجهات النظر حول المعلومة المصرح بها، حيث تعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية والمالية والتشغيلية، الأمر الذي جعل المراجعة الداخلية تلعب دورا مهما في مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤوليتها المختلفة.

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

تعتبر شركات التأمين، شريكا اقتصاديا مهما لما له من أهمية في الاقتصاد الوطني، باختلاف نمط ملكيتها، فمنها التي تسعى إلى تبني نظام للحوكمة، ولكن لا تزال بعيدة كل البعد عن تحقيق ذلك، لذلك كان لزاما عليها على الأقل تجديد النية والتفكير بكل جدية، في تبني منظومة رقابية مؤهلة ذات جودة، ووفقا للمقاييس الدولية، بالإضافة إلى التفكير في تبني قواعد ومبادئ حوكمة الشركات والعمل حرصا على تطبيقها تطبيقا سليما يضمن فعاليتها.

## Abstract :

The Algerian economy has witnessed a dangerous situation- An increasing ratio of manipulations, embezzlement, and successive scandals touched major companies. This related to the weakness of internal control devices. Therefore, it must be thought of new regulatory mechanisms and the renewal of the previous mechanisms. Like many countries, Algeria should adopt these mechanisms which are basically the internal and external audit, and audit committees. It also must think about the economic organization in general and the insurance companies in particular. They should be subjected to the rules and principles of governance.

Modern views consider the audit as a tool that helps companies to achieve their goals and get closer view on authorized information. It works on evaluation of the performance of their various accounting, financial, and operational activities. This makes of the internal audit plays an important role in helping the enterprise management and its different responsibilities.

In the current developments with their opportunities and threats, and the various forms of institutions and their diversity of all sizes, the need to adopt the internal audit by institutions has increased. The internal audit helps enterprise management to implement its policies and procedures and the attainment of its objectives effectively and efficiently. Consequently, the internal audit becomes a tool used to detect imbalance, to identify strengths, and to alert enterprise management about risks and opportunities.

With their ownership patterns, the insurance companies are important economic partner because of their importance in the national economy. Some companies seek to adopt the system of governance, but still far from achieving that. So they have to renew the faith and think about the adoption of a qualified and eligible control system in accordance with international standards. In addition, they have to think about the adoption of rules and principles of corporate governance and work to ensure that properly to ensure their effectiveness.

## Résumé:

La croissance des malversations et des scandales financiers dans les grandes compagnies doit donner le glas de l'économie algérienne .cela revient à revoir les organismes de contrôle interne et réfléchir à de nouvelles mécanismes d'audite et prendre l'exemple des pays ayant une large expérience dans les mécanismes d'audite internes et externes et dans les comites d'audite, comme il est important de soumettre les entreprises économiques algériennes ainsi que les compagnies d'assurances aux principes de gouvernances éclairées.

Le principe de l'audite dans son sens actuel permet a l'entreprise de garantir des prestations de services confirmatives aidant l'entreprise à atteindre ces butes et a rapprocher les points de vue concernant les informations déclarées, et aide à évaluer les différentes activités comptables, financières et ressources humaines. Ce qui nous ramène à penser que l'audite interne participe formellement et activement a la bonne gestion des ressources et a touts les niveaux.

Dans l'environnement économique actuel, avec toutes ces opportunités et risques, et ces différents types et volumes d'entreprise, accentue le besoin d'adopter la fonction d'audite interne, réglementée par des normes qualifiantes, aidant l'entreprise à appliquer ces lois et à accéder aux buts définis antérieurement et avec une réussite certaine.

Ainsi l'audite interne est devenu un outil nécessaire aux entreprises afin de définir les points faibles et prévenir de certains dangers et déterminer ce qui s'ouvre opportunités.

Il est de notoriété certaine que les sociétés d'assurances sont des associes importants dans l'économie national, par ailleurs certaines d'ente elles, cherchent à adopter une approche nouvelle de gouvernance, mais sans y parvenir et restent éloignées du but final .ce qui les obligent à renouveler d'effort et à penser sérieusement à adopter un organisme d'audite qualifié et de qualité, régis par des normes internationaux, et d'opter pour une application vigoureuse des principes de gouvernance ce répercutant directement sur efficacité

# المقدمة

## طرح مشكلة البحث:

يسعى الإنسان عبر التاريخ، إلى تحسين السلوكا ت التي تحركه للقيام بأشياء قد تكون حسنة وقد تكون سيئة، وذلك من خلال وضع أطر سليمة تساهم في توجيه هذه السلوكات، لما يخدم أهدافه النبيلة، فنجده في كل مرة عبر التاريخ يسن القوانين، ويشرع ويضع القواعد التنظيمية، ويوجد المعايير، يتقيد بها عندما يتحرك ليعظم منافعه، ولقد أثبت التاريخ أن هناك الكثير من الأفراد سواء كانوا في شكل مجموعات، أو بشكل فردي وسواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، يلجؤون عند تعظيم منافعهم إلى طرق ملتوية و ثغرات لبلوغها، فينشأ بذلك آثار سلبية على المستويين الجزئي والكلي، مثال ذلك أن هناك دول عظمى عبر التاريخ انهارت بسبب أطماع زائلة وأمم زالت بسبب تجاوزات حصلت، فنجد أن السلوك السلبي للأفراد له ارتدادات تهز الكيان الذي يتواجد فيه هؤلاء الأفراد، أين يكون اتجاه هذه الارتدادات عكس تواجد الفرد المسيء، فإذا كان في الأعلى، فسوف تنعكس تصرفاته السلبية بشكل كبير على القاعدة، أما إذا كان في القاعد فسوف تؤثر بشكل كبير إذا كانت مجتمعة على الأعلى و تهز استمراريته.

تعتبر المؤسسة كيان تحركه سلوكا ت أفراد سواء كانوا ملاك أو مسيرين، وهي كيان في شكل نظام معقد يتأثر ويؤثر بمحيطه الخارجي، وليحافظ هذا النظام على صيرورة نشاطه واستمراريته عبر الزمن، بالتالي تعظيم منافعه، يجب أن يسير بشكل متوازن ومتناغم، حيث يعمل كل عنصر مكون لهذا النظام من موقعه وبالاعتماد على بقية العناصر، لبلوغ أهداف هذا النظام، كما قد تعتبر هذه العناصر المكونة في شكل أنظمة فرعية، تغذي بعضها البعض في شكل خطي أو في شكل تعدي، وكلهم يشتغلون ضمن أطر تنظيمية وقواعد ومنهاج تسييرية، نابعة من نظريات ضاربة في الزمن لها روادها ومدارسها، التي كانت نتيجة بحث الإنسان لما يعظم منافعه، كما أن هذه الأنظمة تقاس فعاليتها في كثير من الأحيان بمعايير وضعت لتقييمها ومن ثم تقويمها، حيث جاءت هذه المعايير نتيجة تضافر جهود هذا الإنسان، لتنظيم نشاطه وتقويم سلوكاته، ولقد أدرك هذا الإنسان أن كلما كان هناك توازن في أدائه في شكل منفرد أو في شكل مجموعات، وبشكل يحفظ المصالح لكل الأطراف، كلما زاد في ديمومة واستمرارية تعظيم منافعه، ومحافظة للحقوق.

عرفت البيئة المحيطة بالمؤسسة تغيرات هائلة، مست جميع المجالات، الإقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والثقافية، فكانت هناك حاجات متزايدة ومتعددة لأفراد هذا المحيط، وللمؤسسة لإتخاذ قرارات سليمة، تكون نسبة الخطأ فيها أقل ما يمكن، بغية تكييف وتعديل أوضاعهم بما يضمن تعظيم مكاسبهم وتقليل أعبائهم بأكبر ما

يمكن، وفي ظل هذه التغيرات رفضت المؤسسات أن تظل على حالتها التقليدية، فرأت أنه من الصواب أن تتكيف وهذه التغيرات، فشهدت هي الأخرى تطورات كبيرة من حيث شكلها وطبيعة نشاطها وأساليب تسييرها، الأمر الذي أدى إلى زيادة ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، المؤسسات الدولية و المؤسسات الافتراضية ، وظهرت سياسات مختلفة للمؤسسة من تقلص وتوسع واندماج وشراكة وتعاون بما يخدم مصالحها ووفقا لإمكاناتها، هذا فضلا عن الزيادة الملحوظة في حركة تحول الأموال، حيث شهدت الأسواق المالية تطورا كبيرا من حيث تنظيماتها ومتطلباتها وشروطها، وهذا نظرا للحركة الهائلة في حجم تداول الأسهم والسندات تلبية للحاجة الإقتصادية.

أدى ظهور نظرية الوكالة la théorie de l'agence وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المسير والمالك، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات، ولقد بينت النظرية أن هناك ثلاث مصادر للصراعات بين المالك والمسير، فالمصدر الأول للصراعات ينبع من حقيقة أن القادة المسيرين يديرون المؤسسة بطريقة لا تتفق مع مصالح المساهمين، فهم يعملون على تعظيم منافعهم الخاصة، لا بتلبية توقعات المساهمين، التي تطمح إلى تعظيم قيمة الشركة، وبالإضافة إلى ذلك، في محاولة البعض من المديرين لتحقيق أقصى قدر من الاستثمارات من خلال تواجدهم في الشركة، التي تتيح لهم تحقيق أقصى قدر من المنفعة أو الثراء، أما المصدر الثاني للصراعات أو تضارب المصالح هو أن المسيرين على عكس المساهمين الذين يستثمرون في رأس المال، وكذا سلوك المسيرين عند مواجهة المخاطر يختلف عنه بالنسبة للمساهمين، لأن هذا الأخير أقل تأثر عند تقلبات النتيجة ومخاطر الإفلاس، بينما الخطر المرتبط بالرأس المال البشري للمسيرين لا يمكن التحكم فيه أوتدنيته، بالشكل الذي عليه الحال بالنسبة للمخاطر الخاصة بالمساهمين يمكن التقليل منه والتحكم فيه، من خلال استراتيجيات تنويع المحفظة، وفي هذا السياق وللحفاظ على مواقعهم، يمكن للمسيرين إما اختيار أقل مخاطرة للمستثمرين التي يرغبون فيها مع توقعات أرباح أصغر، أو اختيار تنويع مخاطر التشغيل من خلال إدخال الشركة في تكتلات، والتي تمكن من استقرار الإيرادات وتجنب آثار الإفلاس، أما المصدر الثالث فهو أن المسيرين لديهم نظرة قصيرة المدى مقترنة بفترة تواجدهم في الشركة، وبالتالي سوف يركزون اهتماماتهم على الاستثمارات ذات المردودية على المدى القصير، على عكس الملاك الذين يسعون إلى تعظيم وتنمية أملاكهم على المستوى الطويل في غالب الأحيان، تعد هذه الأسباب الثلاثة لتضارب المصالح بين المساهمين والمديرين، وهي مشكلة عدم تناسق المعلومات بين الطرفين، والأصل فيها الدوافع الانتهازية للمديرين والتسلط في القرارات بالنسبة للملاك.

إن المصلحة الشخصية تبرر الانتهازية التي يكون عليها المديرون، إذ إنه لا مانع للوكيل عندما تكون التزاماته الخاصة على المحك، حتى أنه يفضل الغش من أجل إكمال شروط عقده مع الشركة، هذا لأنه يعتبر إلتزامه المبدئي يصبح غير مواتيا، من وجهة النظر هذه يمكن القول أن سلوك المديرين تسيطر عليه الانتهازية على وجه التحديد، فشيء بسيط من الانتهازية يجعل من المديرين يغيرون من النظر في كثير من النقاط عند معالجة بعض المعاملات، مما يدفعهم إلى اتخاذ قرارات لصلحهم وعلى حساب مصلحة المساهمين، في الواقع أن المساهمين يضعون أموالهم في الشركة من أجل المحافظة عليها من جهة و تعظيم قيمة الشركة من جهة أخرى، أما المديرون فإن حقوقهم تتمثل في التعويض المقدم لهم جراء تقديم خدمات التوكيل للملاك، حيث نه يتوقع أن الجهود المبذولة من قبل المديرين لصالح الشركة تعود بالفائدة على المساهمين، كما أن المديرين هم الذين يقفون وجها لوجه مع الوقت والمخاطر على عكس المساهمين، كما يعمد المديرون إلى السعي بكل وسيلة لزيادة الفوائد التي يمكن أن يجنوها من مركزهم، وهكذا، فإن علاقة الوكالة ليست فقط جزءا من الاستعانة بمصادر خارجية ، بل تدعو إلى عدم الثقة في الطرف الآخر، لذلك يمكن القول أن هناك "اشتباه في الانتهازية"، وبالتالي فإن محرك قلب نظرية الوكالة هو عملية الرصد والشك، ومن هنا تبرز "مشكلة وكالة" فكيف يمكن الحد منها؟،كما يرافق الانتهازية التلاعب بمعلومات خاصة، حيث إن وجود معلومات غير متماثلة بين المساهمين والمديرين، يشجع على تفضيل طريقة إدارة المشاريع بالكل يولد أكبر قدر ممكن من المنافع قصيرة الأجل. كما يعمد المديرون أيضا إلى الاستفادة من عدم وجود شفافية المعلومات والتعقيد في التنظيم الهرمي للإدارة على مواصل طريقة إدارتهم للشركة بما يخدم مصالحهم، مما يخلق عدم تناسق المعلومات.

إن الأشكال المختلفة للمؤسسات والتي انفصل فيها المسير عن المالك أوجد حاجة ملحة لنوع من الرقابة، تحفاظ على أموالهم، كما أوجد حاجة لإقامة نوع من الثقة مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، حيث إن الكثير منهم يعتمد عند إتخاذ قراراتهم الإقتصادية على علاقتهم بالمؤسسة ومعرفتهم لها، ومن ثم يركزون اهتماماتهم على المعلومات المقدمة من خلال التقارير المالية، وتتمثل هذه الأطراف المستخدمة للمعلومات الظاهرة على التقارير المالية للمؤسسة في كل من الملاك والمقرضين والموردين والمستثمرين المحتملين والدائنين والموظفين والإدارة والعملاء والمحللين الماليين والاقتصاديين والمستشارين والسماسرة وضامني الإستثمار ...إلخ، فأصبحت التقارير المالية تلعب دورا هاما في الاقتصاد من حيث تقديم المعلومات المؤهلة لإتخاذ القرارات.

لقد لجأ أصحاب الحاجة لمثل هذا النوع من المعلومات إلى المراجعة والتدقيق وخدمات التأكيد الأخرى كوسائل قادرة ومؤهلة للحكم على مدى تعبير مخرجات النظام المحاسبي على الواقع الفعلي للمؤسسات، فكان عمل المراجع بمثابة الضامن والمؤكد على سلامة وشرعية وصدق القوائم المالية النهائية للمؤسسة، فأصبحت بذلك المراجعة والتدقيق وخدمات التأكيد الأخرى تلعب دورا هاما في الأوساط المالية والحكومية والاقتصادية، بمساهمتها بقدر كبير في تحقيق تقدم ونمو لكل من المؤسسات الاقتصادية والمجتمع، لما تضفيه من ثقة على المعلومات التي توفرها الإدارة للمهتمين بشؤون المؤسسة، كما ساهمت هذه المهن بقدر كبير في مساعدة المؤسسة لبلوغ أهدافها والتأكد من أن السياسات والخطط والإجراءات الموضوعة من قبل المؤسسة قد تم تطبيقها بصورة مقبولة، كما ساعدتها على تبني أنظمة رقابية قوية تتابع من خلالها السير العادي لأنشطتها ومتابعة الأداء داخلها، محاولة من المؤسسة الوصول إلى أداء فعال وكفء بما يخدم غاياتها.

في القرن 20 في الفترة التي أعقبت مباشرة أزمة وول ستريت عام 1929 فكر علماء القانون مثل أدولف أوغسطس، ادوين دود، وجيم غاردينر في وسائل للدور المتغير لشركة حديثة في المجتمع ، ومن بين هذه الوسائل دراسة" الشركة الحديثة والملكية الخاصة"سنة 1932، لمكميلان، والتي لا يزال لها تأثير عميق على مفهوم حوكمة الشركات في المناقشات العلمية اليوم ، ومن مدرسة شيكاغو الاقتصادية، قدم الإقتصادي البريطاني رونالد كوس مقال بعنوان " طبيعة الشركة "(1937) عرض فكرة تكاليف المعاملات في فهم لماذا يتم تأسيس الشركات ، ومنذ ذلك الوقت وللإدارة الرشيدة بحوث ودراسات تحفظ التوازنات الأدائية بين المالكين والمسيرين والأطراف أصحاب المصلحة، وجعل لها مجموعة من المبادئ والآليات تكفل التطبيق الجيد لهذا المفهوم، وتعتبر خدمات التأكيد أحد هذه المبادئ والآليات، بجميع أطيافها بدءا من المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية ولجان المراجعة، والتدقيق و خدمات التأكيد الأخرى.

إن حال المؤسسة الجزائرية هو حال أي مؤسسة تريد النهوض بما يتوفر لديها من إمكانات للوصول إلى تعظيم منافعها والتحلي بصفات المؤسسة الفعالة، فمرت هي الأخرى بمجموعة من التغيرات الهيكلية التي جاءت تلبية لمتطلبات إصلاح الاقتصاد الوطني، يعتبر قطاع التأمين في الجزائر من القطاعات التي تلعب دورا مهما في الاقتصاد الوطني، من خلال مجموعة من الشركات، إلا أنها وجدت نفسها أمام مجموعة من التحديات، فرضت عليها التصرف المناسب لتدارك الصعوبات ومواجهتها، والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها، من أجل المحافظة على بقائها، وتحسين أداءها، بيد أن بلوغ ذلك جعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعمل على تبني الطرق والمناهج

التسييرية الحديثة، فسعت مثلها مثل أي مؤسسة أخرى بتوفير جو رقابي تتابع وتدير من خلاله نشاطاتها، فحرصت على إيجاد وتطبيق وسائل وقائية لممارسة أعمالها بفاعلية وكفاءة، بغرض تحقيق أكبر ربحية ممكنة وبأقل تكاليف، والمحافظة على موجداتها، والوقوف على حقوقها والامتثال إلى الالتزامات القائمة عليها وما يساعدها على ذلك هو إعداد منظومة متكاملة الحلقات من أساليب وإجراءات رقابية تعمل على إرساء سبل العمل التي تشرف على تصميمها الإدارة العليا للمؤسسة وتسهر على تنفيذها مع جميع العاملين في نظامها الداخلي لتوفير قدر مقبول من الثقة لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وغايات، لقد لجأت هذه المؤسسات إلى المراجعة الداخلية كحلقة من حلقات هذه المنظومة المتكاملة لمساعدتها على إنجاز أهدافها.

لقد أدى النمو المطرد في أنشطة الأعمال وكبر حجم المؤسسات وتعقد العمليات التي تقوم بها إلى زيادة الإهتمام بالوظيفة الرقابية للإدارة وظهور الحاجة إلى وجود المراجعة الداخلية كنشاط رقابي مستقل يساعد الإدارة في القيام بوظيفتها الرقابية بفاعلية وكفاءة، وذلك من خلال تقييم مدى الالتزام بالسياسات و الإجراءات الموضوعة و حماية الأصول والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية، بل ذهب الإهتمام بالمراجعة الداخلية إلى أبعد من ذلك واتسع نطاق استخدامها، فأصبح يعتمد عليها في تقييم فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة و كفاءة وأمانة العاملين فيها، كما أصبحت تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بمعلومات ذات مصداقية وصالحة لاتخاذ القرارات، بل ذهبت وظيفة المراجعة الداخلية لأبعد من ذلك، وهي المساهمة في تقديم تقرير حول أداءات المكلفين بالحوكمة، وقياس توازن هذه الأداءات، وبهذا أصبحت المراجعة الداخلية أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وحتى الأطراف الخارجية، حيث إن حاجة هذه المستويات الإدارية لمعلومات مؤكدة، زاد من اللجوء إلى أعمال المراجعة الداخلية، فأصبحت المؤسسات بمستوياتها الإدارية المختلفة – بما في ذلك شركات التأمين الجزائرية – تتخذ من المراجعين الداخليين كمستشارين تلجأ إليهم عند الإقبال على إتخاذ قرارات معينة، خاصة الإستراتيجية منها، لأن مسيري هذه المؤسسات يعلمون أن الخطأ في مثل هذه القرارات سوف يكلف المؤسسة غاليا ويستهدف كيانها وأهدافها، وعلى هذا الأساس فإن التساؤل الجوهري الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه المذكرة يمكن صياغته على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل الإدارة الرشيدة لشركات التأمين الجزائرية؟

إن التسليم بأن اعتماد المؤسسة على المراجعة الداخلية سوف يزيد من فاعلية وكفاءة أداء نشاطها هو ما يقودنا للبحث عن إجابات على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تحتاج الإدارة الرشيدة لشركات التأمين الجزائرية إلى خدمات التأكيد كآلية، تساعدها في إيجاد حالة من التوازن في الأداء بين مختلف الأطراف؟
- هل تتوفر جميع الشروط والمقومات الأساسية للمراجعة الداخلية في شركات التأمين الجزائرية من حيث الطرح ومن حيث الممارسة؟
- هل تتبنى شركات التأمين الجزائرية ميثاق صريح للإدارة الرشيدة وتجتهد في تطبيقه؟
- هل يتوفر قطاع التأمينات على المنظومة التشريعية التي تكفل الحقوق لجميع المشاركين في الادارة الرشيدة؟
- هل تساهم المراجعة الداخلية لشركات التأمين الجزائرية بصفة صريحة في حفظ التوازنات الأدائية بين مختلف الأطراف والمكلفين بالحوكمة، أم أنها مجرد أداة رقابية تهتم بالجانب التقني؟

لمعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية نحاول بناء الفرضيات التالية:

- تستعين شركات التأمين بمنظومة متكاملة من خدمات التأكيد في تحقيق أهدافها؛
- تتوفر المراجعة الداخلية لشركات التأمين على جميع المؤهلات الدولية لأداء مهامها بكل جودة؛
- تستعين شركات التأمين بلجان المراجعة للتخفيف من المسؤوليات الملقاة على مجلس الإدارة لزيادة نجاعة خدمات التأكيد الداخلية والخارجية؛
- يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في تفعيل الإدارة الرشيدة على مدى قناعة كل الأطراف المكلفين بالحوكمة والأطراف أصحاب المصلحة؛
- تكتفي شركات التأمين بالمنظومة التشريعية الواردة في القانون التجاري، لحفظ الحقوق وتنظيم العلاقات بين مختلف المساهمين والشركاء والمديرين، والأطراف الأخرى أصحاب المصلحة، في كثير من الأحيان ولا تلجأ لتبني قواعد أخرى كميثاق لحوكمة الشركات من أجل تنظيم العلاقات أكثر بين مختلف الأطراف؛
- تتوفر شركات التأمين على الأقل على الأرضية الخصبة لتبني المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وتبني مشاريع للمواثيق للإدارة الرشيدة.

## تحديد إطار الدراسة:

إن زيادة إهتمام الباحثين والمهنيين بالمراجعة الداخلية والإدارة الرشيدة، وتحديد طبيعة العلاقة القائمة بينهما فتارة تكون بدراسة العلاقة من المراجعة الداخلية إلى الإدارة الرشيدة وتارة العكس، وهذا نظرا لما يقدمه كل واحد للآخر، ونتيجة للتطور المتزايد للحاجات المختلفة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للأطراف المتعاملة معها، والتي كانت وليدة التغيرات المستمرة في العالم، ففرض عصر السرعة والمعلوماتية العديد من المتطلبات، وكان أبرزها المعلومات المؤكدة المؤهلة، لأنها سوف تعتمد في صنع العديد من القرارات والتي يرجى من ورائها تحقيق أهداف مشتركة، لهذا حددنا إطار الدراسة في العنصرين الآتيين:

**– الحدود المكانية:**

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بالكيفية التي تمارس فيها وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات وكإسقا ط على واقع الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اخترنا قطاع التأمينات بصفة خاصة، واخترنا من قطاع التأمينات ستة شركات رائدة في القطاع العام والخاص بالتساوي، لما لهم من مساهمة في الاقتصاد الوطني.

**– الحدود الزمانية:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على حدود زمانية مختلفة فتم التطرق للجذور التاريخية الأولى لكل من المراجعة الداخلية ولجان المراجعة والإدارة الرشيدة،كما تناولت الدراسة أهم الممارسات المختلفة للمراجعة الداخلية إلى غاية اليوم، وعند القيام بإجراء إسقاط على حال المؤسسة الجزائرية والممثلة في هذه الدراسة بشركات التأمين فحددنا المجال الزماني للدراسة منذ الاستعمار الفرنسي إلى غاية 2014 منذ الفترة التي ظهر فيها هذا النشاط في الجزائر إلى حاضرنا اليوم، بالصورة التي هي عليها الآن.

## أسباب إختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيار هذا الموضوع إلى الإعتبارات الآتية:

**إعتبارات ذاتية:** ترتبط هذه الاعتبارات بشخص الباحث وهي فيما يلي:

- محاولة التعمق في دراسة آليات وفوائد المراجعة بصفة عامة والمراجعة الداخلية بصفة خاصة؛
- الرغبة في التحكم والتمييز بين المصطلحات المتشابهة والتي تخص المجالات الرقابية؛

- العمل على التكوين العلمي الجيد والمؤهل للباحث على أمل ممارسة مهنة المراجعة بصورة سليمة وفعالة مستقبلا؛
- محاولة التقريب بين واقع المهنة في بلادنا وبين نظيراتها في الدول الأخرى.
- تنمية القدرات المعرفية في المجالات المختلفة التي يستعان فيها بالمراجعة الداخلية كأداة فاعلة؛
- الإهتمام بالموضوع من خلال الإطلاع المستمر على الدراسات المتخصصة في المراجعة، وكذا تناول الجزء اليسير من المراجعة في مذكرة التخرج في الليسانس والماجستير.

**إعتبارات موضوعية:** إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع لعدة إعتبارات وهي:

- إن الإهتمام المتزايد بخدمات التأكيد من قبل المهنيين والباحثين لإيجاد أفضل الطرق والسبل لتطبيق فعال، في ظل ثورة هائلة من التغيرات في جميع الميادين أدت بالباحث إلى التطرق لهذا الموضوع من أجل تحديد الأبعاد النظرية والتطبيقية للمراجعة والتدقيق، الداخلية منها والخارجية، بصفتها كخدمات تأكيد.
- إن كثرة الفضائح والاختلاسات التي تهز اقتصاديا ت الدول، تدعونا للتساؤل في كل مرة أين الأجهزة الرقابية لهذه الشركات سواء الداخلية أو الخارجية، كما إنه من المعلوم بأن هناك فجوة كبيرة بين المالكين والمسيرين، فكيف يسمح مالك الشركة بأن تختلس وتبدد أمواله، وكيف يسمح المسير بأن تسلب كل جهوده فيرى المالك يزداد ثراء وهو من ساهم في ذلك نتيجة استغلاله المجحف.
- إن الشركات هي عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، كما أن لشركات أطرافا داخلية وخارجية تساهم كل بحسب موقعه في استمراريتها، وتحقيق أهدافها، كما أننا نعلم أنه ليس بالسهل التوفيق بين مصالح كل هذه الأطراف فكان لابد من التفكير في الآليات التي تساعد في ذلك، فكان لزاما علينا التطرق لمفهوم حوكمة الشركات أو الإدارة الرشيدة، والبحث في السبل الكفيلة بتبنيها وتطبيقها في الجزائر.
- محاولة التعرض لواقع خدمات التأكيد في الجزائر، والتعرف على مدى احترام المعايير الدولية فيها، ومدى مساهمتها في التقليل من تضارب المصالح والانتهازية بين الملاك والمسيرين.

## أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الحاجة الملحة للمؤسسة إلى محيط رقابي يساعد إدارة المؤسسة على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة والمحافظة على كيان المؤسسة و ضمان لها الاستمرار والنمو في ظل بيئة متغيرة.

- كما أن إدارة المؤسسة تقوم باتخاذ قرارات بصفة مستمرة، فقد تخضع هذه العملية في كثير من الأحيان إلى الانتهازية والذاتية، فتولدت حاجة إلى آليات وقواعد تساعد في ترشيد هذه القرارات بما يحفظ الحقوق

ويحقق الأهداف لمختلف الأطراف المشاركة، وجاءت خدمات التأكيد والمراجعة الداخلية نوع من ذلك، كآلية من الآليات التي تكفل ذلك.

- كما تنبع أهمية هذه الدراسة من حاجة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية إلى التطبيق المشروع والفعال لوظيفة المراجعة الداخلية لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة، من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، والتكيف مع ما يحصل من تطورات.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تحديد إطار نظري للمراجعة بصفة عامة وإبراز موقع المراجعة الداخلية من هذا الإطار، مع تبيان مدى استفادة المراجعة الداخلية من هذا الإطار الكلي للمراجعة؛
- محاولة التأسيس العلمي والعملي للمراجعة الداخلية كوظيفة داخل المؤسسة؛
- محاولة تبيان العلاقات بين خدمات التأكيد ولجان المراجعة، وإيضاح العلاقة مع مجلس الإدارة؛
- التوقف على تجربة ممارسة حوكمة الشركات عبر العالم، ومن ثم محاولة الإستفادة منها في الجزائر؛
- إبراز الأهمية ودرجة الاستفادة من المراجعة الداخلية في العملية التسييرية بصفة عامة وفي الإدارة الرشيدة بصفة خاصة؛
- محاولة تشخيص واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية ممثلة في شركات التأمين لتحديد موقع نظر نستطيع من خلاله تسليط الضوء على واقع الإدراة الرشيدة في هذا النوع من الشركات في الجزائر، للوقوف على أهمية المراجعة الداخلية بالنسبة لهذه المؤسسة في العملية التسييرية من جهة، وأهمية إستخدامها لتحقيق التوازنات من جهة أخرى.

## المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة إستخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الإقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالتأصيل العلمي للمراجعة بصفة عامة والمراجعة الداخلية بصفة خاصة، ولجان المراجعة وحوكمة الشركات، ويتم الاستعانة بالمنهج التاريخي في الأجزاء المرتبطة بالتطور التاريخي للمراجعة بما فيها الداخلية ولجان المراجعة وحوكمة الشركات، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة الحالة والدراسة الميدانية للشركات التأمين لتشخيص الأبعاد الميدانية للمراجعة الداخلية، والتطرق أيضا لمدى خدمة التوازنات الأدائية بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف أصحاب المصلحة، حيث استعنا باستبيان للبلوغ ذلك وقمنا بتحليل نتائجه ومحاولة معرفة توجهات شركات التأمين الجزائرية نحو

تطبيق فعال لوظيفة المراجعة الداخلية، وحوكمة الشركات، والولوج أكثر لمدى الاستفادة من المراجعة الداخلية كآلية تكفل التطبيق الجيد للقواعد حوكمة شركات التأمين.

كما إستعمل الباحث المقابلة الشخصية مع مديري المراجعة الداخلية لشركات التأمين الست وبعض المراجعين لاستقصاء آلية عمل المراجعة الداخلية كأداة بحث.

ومن بين أدوات البحث المستعملة كذلك المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة إضافة إلى المجلات والنشرات الإلكترونية والأقراص المضغوطة، وكذا الإعتماد على الإنترنيت كأداة بحث هي الأخرى.

**الدراسات السابقة:**

قبل التطرق للدراسات السابقة يجدر بنا أن نميز بين نوعين من الدراسات في مجال المراجعة الداخلية والحوكمة، فهناك دراسات نظرية علمية بحتة وهناك دراسات مهنية كالتالي:

**1. الدراسات العلمية للتطوير المفاهيم في مهنة المراجعة الداخلية:**

يجب الإشارة إلى أن الإسهامات العلمية في تطوير المفاهيم في مهنة المراجعة الداخلية يعود إلى التطور في مستويين، يخص الأول المستوى الفكري، والثاني المستوى الواقعي، ويشمل المستوى الواقعي مجالين، المجال التنظيمي المهني، والمجال التعليمي، وعليه قدمت العديد من الدارسات السابقة على المستوى الفكري منذ تاريخ تأسيس معهد المدققين الداخليين في أمريكا وحتى الآن ومن أهم هذه الدراسات التالي:

**الفترة من 1951 إلى 1970:**

**دراسة ( Meigs : 1951**): كانت حول مضمون وظيفة المراجعة الداخلي، ودراسة كل من ( **Churchill & Cooper :1965** ) حول موقف الأفراد من المراجعة الدخلية والمراجع الداخلي وتأثيراته المتولدة من عملية المراجعة الداخلية فإن 83% من الأفراد يرون في ذلك الوقت أن عملية المراجعة هي عملية اتصال، و 76% يرون أنه عملية فحص و 4% يرون أنها نظام للتقييم أي أنهم يرون أنه لا تأثير لعملية المراجعة عليهم؛

**الفترة من 1971 إلى 1990:**

**دراسة (Mints, 1972)** حول نظرة المديرين والعاملين بالتنظيم تجاه المراجع الخارجي مازالت عدائية وتتميز العلاقة بين الطرفين بأنها صراع، وكما أن المواقف غير الحميدة للأفراد في التنظيم تحد من إمكانيات المراجع الداخلي للوفاء بمسؤولياته والإسهام إيجابيا في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم؛

**دراسة (Sawyer , 1975)** والتي أكدت على اتساع نطاق المراجعة الداخلية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أصبحت تشمل على أنشطة تقييم الخطط والسياسيات والإجراءات بالإضافة إلى أنشطة تقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى كما امتد ليشمل تقييم الأداء الشامل للمنظمات المختلفة سواء تهدف أو لا تهدف للربح(حكومية)؛

**دراسة (خيري 1981)** بشأن أبعاد التطور المراجعة الداخلية، ولعل من أهم ما جاء في هذه الدراسة انتقال المراجعة الداخلية من كونها وسيلة مستقلة للتقييم في خدمة الإدارة إلى كونها وسيلة مستقلة للتقييم في خدمة التنظيم؛

**دراسة (White and Xander, 1984)** حول نطاق عمل المراجعة الداخلية ومن نتائجها أن ما نسبته 67% من عينة الدراسة يشمل كافة عمليات المنظمة، بما فيها المجالات المحاسبية والمالية وبعض المجالات الأخرى؛

**الفترة من 1991 إلى غاية 2016:**

**دراسة (هاشم 1998)** بشأن دور المراجعة الداخلية في الكفاءة والفعالية قد أخذت الوزن النسبي مهم جدا لدى كل من المستثمرين ومدققي الحسابات والأكاديمين وأخذت الوزن النسبي مهم جدا لدى مديري الشركات، كما أن ما نسبته 60% من مديري الشركات يؤيد قيام المراجع الداخلي بمراجعة الكفاءة والفعالية؛

**دراسة (Richard, Houston and Howard, 2000)** بشأن مجال عمل المراجعة الداخلية ولوحظ أن المراجعة الداخلية مازالت تركز على المهام التقليدية وتشمل تقييم أرصدة الحسابات واختبارات الالتزام، وأيضا أداء القليل من الاستشارات للتحقيق القيمة المضافة للمنظمة؛

**دراسة كل من ( Prawitt, Kinny, Ramamoorti, 2003)** فبعد صدور الإطار الجديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية، أكدت هذه الدراسات على أن هناك تطوير في مفهوم المراجعة الداخلية ومعايير المراجعة الداخلية والأدلة الإرشادية ومصطلحات التدقيق الداخلي ويرجع هذا التطوير إلى عاملين هما التحكم المؤسسي وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى العوامل التقليدية لبناء إطار ممارسة مهنة المراجعة الداخلية وأن الإطار الجديد يركز على تقييم المخاطر وليس على تحقق الرقابة مثل الماضي بالإضافة إلى ذلك فإن هيكل التحكم المؤسسي يمكن تطبيقه في المنظمات الأعمال.

وعلى المستوى الواقعي فقد قدمت العديد من الدراسات والبحوث والتي ارتبطت بمجالين هما المجال التنظيمي للمهنة والمجال التعليمي، ومن أهم الدراسات في المجال التنظيمي للمهنة ما يلي:

**دراسة (IIA –UK, 1976)** بشأن نطاق عمل المراجعة الداخلية، **ودراسة (IIA –UK, 1986)** بشأن مدى وجود المراجعة الداخلية في المنظمات المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن عدد المنظمات التي يوجد بها تدقيق داخلي يبلغ 63% ونسبة المنظمات التي يوجد بها مراجعة داخلية متطورة بلغت 100% للقطاع الحكومي، و 97% للسلطات المحلية و 52% للقطاع الخاص و10% للهيئات الخيرية؛

**دراسة (سناء, 1994)** التي توصلت إلى العديد من النتائج أهمها أن 80% من خدمات التدقيق تنحصر في النواحي المالية والمحاسبية في حين أن 20% يرون أن مجالها يمتد ليشمل فحص وتقييم الكفاءة الاقتصادية والإدارية للوحدات الاقتصادية، كما أن 80% من العينة يرون أن قسم المراجعة الداخلية تابع للإدارة المالية، في حين أن 20% يرون أنها تابعة لمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.

**دراسة (العبادي، 1999)** التي أشارت إلى تطور مفهوم وأهداف ومسؤوليات المراجع الداخلي ووظيفة المراجعة الداخلية وفي التأهيل العلمي والعملي واستقلال المراجع الداخلي.

وعلى المستوى التعليمي فقد قدمت القليل من البحوث والدراسات حول تدريس التدقيق الداخلي في الجامعات الأجنبية والعربية ومن أهم الدراسات في المجال التعليمي للمراجعة الداخلية ومن أهمها:

دراسة ( Jerome, 1955) و (Chambers,1978) بشأن تخصيص منهج دراسي للمهنة المراجعة الداخلية حيث يجب أن يتشبع بالفهم الكامل لوظائف التنظيم ويتمرن على اكتساب مهارة تنظيم نفسه والعمل كمدقق داخلي كفء، بالإضافة إلى بعض الدراسات المتأخرة التي جاءت للتخدم التأهيل العلمي للمراجع.

## 2. الجهود المهنية للتطوير المعرفة في مهنة المراجعة الداخلية:

يتضافر نمو وتطور مهنة المراجعة الداخلية في الوقت الحالي مع تاريخ تأسيس معهد المراجعين الداخليين IIA، وهي منظمة تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية في 1941/12/9، وفي كتاب تذكاري بمناسبة مرور 60 عاما على تأسيس معهد المراجعين الداخليين يشير ( Flesher Mclntosh &2002) إلى أن معهد المراجعين الداخليين مر بتاريخ حافل على مدى 60 عاما، فالمعهد يعد اليوم الجمعية المهنية الدولية الأولى المناط بها تعزيز وتطوير ممارسة المراجعة الداخلية، والحجة الأولى والمعلم الرئيسي والجهة القائدة في مجال وضع المعايير والإرشادات المهنية ومنح الشهادات المعتمدة وإجراء البحوث في مجال المهنة على المستوى العالمي؛

ويضيف (Whittington and Pany, 1998) في دراسة أن العديد من المنظمات الصناعية والعاملة في التجارة قد أدركت أهمية خدمات المراجعة الداخلية التي تمضي إلى ما هو أبعد من مجرد مراجعة القوائم المالية لتمتد إلى تقديم تقارير يعتمد عليها تشمل على بيانات غير مالية؛

أما من ناحية المعايير المهنية والمسؤوليات يرى ( Ramamoorti) أن اثنين كانت لهما أكبر الأثر في تاريخ معهد المراجعين الداخليين هما victor z, Lawrence B, Sawyer, Brink الأول هو مدير بحثي في تاريخ معهد المراجعين الداخليين وكان من أهم من نادوا بوضع بيان مسؤوليات المراجع الداخلي الصادر عن معهد المراجعين الداخليين عام 1947، وقد أوضح البيان على أنه حين تتناول مهنة التدقيق الداخلي بالدرجة الأولى المسائل المحاسبية والمالية، فإن المسائل ذات الطبيعة التشغيلية تقع كذلك داخل نطاق اهتماماتها؛

في سنة 1978 قام المعهد باعتماد بصفة رسمية معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي التي استهدفت بصفة خاصة توحيد مهنة المراجعة الداخلية عبر العالم من خلال وضع آلية يتم من خلالها الاعتراف الكامل بالمراجعة الداخلية كمهنة؛

في ابحاث قدمها المعهد في أواخر التسعينات وبداية الألفية أدرك أهمية وضرورة إعادة تقييم المبادئ التي تحكم التي تحكم المهنة بالإضافة إلى قاعدة المعارف والمهارات الضرورية للمهنة وقد قام بوضع تعريف جديد للمراجعة الداخلية ليتضمن الدور والمسؤوليات المتنامية للمهنة، وقد أدرج التعريف الجديد للمراجعة الداخلية في الإطار الشامل للمارسة المهنية وهو معيار هيكلي يوضح كيف تتضافر المعرفة النظرية مع الجوانب التطبيقية في المراجعة الداخلية معا، بما يخدم حوكمة الشركات بالدرجة الأولى وتسيير المخاطر بالدرجة أقل، كما بنى عليه الإطار الشامل للممارسة المهنية الذي يتكون من ثلاثة أقسام تتضمن: المعايير والأخلاقيات والالتزام بها إجباري، ودليل الممارسة، و أوصى المعهد بضرورة الإلتزام به بشدة؛

وما يميز هذه الدراسة هو الوقوف على الدور الذي يمكن للمراجعة الداخلية أن نعتبره دليلا لشركات التأمين الجزائرية في الحكم الراشد لها، واتخاذها مدخلا مساعدا في ذلك، وذلك بعد الوقوف على مدى احترام المعايير التي أضحت عالمية للمهنة والصادرة عن المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين، بعدما نالت الإعتراف العالمي لها، ومن ثم الوقوف على التوازنات التي يمكن أن تحققها في الأداءات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والملاك والأطراف أصحاب المصلحة.

إنطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول، حيث خصص الفصل الأول للإطار العلمي للمراجعة الداخلية، والذي يبين أهم التعريفات الواردة في المراجعة الداخلية مع التعريج للتطور التاريخي لها والأهداف المرجوة منها، كما تم التطرق في هذا الفصل لأهم الضوابط الأساسية التي تحكم هذه الوظيفة، ليتم تناول أهم المساهمات المؤثرة للمراجعة الداخلية في العملية التسييرية.

وفيما يخص الفصل الثاني فتطرقنا فيه لإسهامات لجان المراجعة في تفعيل كل من المراجعة الداخلية والخارجية وتنظيم مختلف هذه العلاقات مع مجلس الإدارة واستعراض بعض التجارب الدولية للجان المراجعة الداخلية.

أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة مفهوم الإدارة الرشيدة أو بما يعرف بحوكمة الشركات، أين تطرقنا للجذور التاريخية لها وتعرفنا على مختلف التجارب الدولية، المتقدمة منها والسائرة في طريق النمو، والوقوف على مبادئ الإدارة الرشيدة.

وبهدف تثمين البحث قمنا بإجراء إسقاط على واقع شركات التأمين الجزائرية وذلك من خلال في الفصل الرابع والخامس، أين تم استعراض شركات التأمين بشكل يخدم دراستنا هذه، بهدف التعرف عن واقع المراجعة الداخلية التنظيمي بها، وللوصول أكثر لواقع الممارسة للمراجعة الداخلية ومدى مساهمتها في إرساء قواعد حوكمة الشركات استعملنا في الفصل السادس استبيان لذلك وقمنا بتحليله والتوصل إلى جملة من النتائج.

وقد تم اختتام هذا البحث بخاتمة عامة للموضوع، تضم جملة من النتائج والتوصيات المقترحة.

# الفصل الأول

## الإطار العلمي للمراجعة الداخلية

**تمهيد:**

تسعى إدارات المؤسسات منذ زمن طويل إلى إيجاد وتطبيق وسائل وقائية لإدارة مؤسساتهم بفعالية عالية بغرض المساعدة على تحقيق الربحية والمحافظة على الموجودات ومراقبة المطلوبات والإلتزمات وكذلك منع أو تخفيف تأثير الأحداث السلبية المفاجئة، من خلال إعداد منظومة متكاملة الحلق من أساليب وإجراءات رقابية تعمل على إرساء مجموعة من قواعد العمل التي تشرف على تصميمها الإدارة العليا، وتسهر على تنفيذها مع جميع العاملين، لتوفير قدر مقبول من الثقة والإطمئنان، لتحقيق أهداف المؤسسة من حيث كفاءة وفعالية العمليات ودقة وصحة وسلامة التقارير المالية و الإلتزام بتنفيذ القوانين و الأنظمة.

تعتبر المراجعة الداخلية حلقة من الحلاقات الرقابية في المؤسسة، إذ تعتمد عليها الإدارة في التخفيف من المسؤولية الملقاة على الإدارة، كما تعتبر المراجعة الداخلية بمثابة عين للإدارة تراقب من خلالها كل كبير وصغيرة تحدث في المؤسسة، وتعتبر المراجعة الداخلية قديمة الممارسة إلا أنها لم تلقى الإهتمام الواسع إلا بعدما برزت الحاجة الملحة ها، خاصة عقب فضيحة إنرون Enron وأندرسون Anderson ، وقد تمثل هذا الإهتمام في نواحي متعددة يأتي في مقدمتها تزايد اهتمام الشركات بإنشاء إدارات مستقلة للمراجعة الداخلية مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية التي تمكنها من تحقيق أهدافها بالكيفية والفعالية المطلوبة، فزادت من إهتمام الباحثين والمهنيين، فقاموا بتطويرها وإرساء مجموعة من القواعد اللازمة لممارستها داخل المؤسسة، وهذا لما تقدمه من خدمات تساعد الإدارة في التسيير الجيد والفعال للمؤسسة، كما أن هناك نوع من التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية، إذ يستفيد كل طرف من الآخر في أداء مهمة على أحسن وجه بما يخدم المصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولقد جاء هذا الفصل ليدرس المراجعة الداخلية من جميع جوانبها حتى نتمكن من تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في العملية التسييرية من خلال ترشيد سلوكيات الإدارة عند ممارستها لأدوارها في إدارة المؤسسة، لذا سيتم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمراجعة الداخلية والوقوف على أهميتها والأهداف المرجوة منها، وفي المبحث الثاني سيتم التطرق لأهم الضوابط الأساسية التي تحكم هذه الوظيفة، ليتم تناول أهم تأثيرات الوظيفة على جميع المستويات التسييرية في المبحث الثالث.

## المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

تعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن إعتماد الضوابط المحاسبية و الإدارية التي تتمثل في الحفاظ على الموجودات وتصميم السجلات المالية بصورة تمكن من الاعتماد عليها، و بتنفيذ العمليات بكفاءة معقولة، و هذا و تتمكن الإدارة عادة من تنفيذ مسؤولياتها بالاستعانة بإدارة المراجعة الداخلية.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية هي وظيفة رقابية تمارس في المؤسسات المختلفة منذ قرون مضت، و هي تنبع من الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة و تتأثر بأهدافها، و تتطور مع تطورها، و لقد نشأ الطلب على المراجعة الداخلية نتيجة الحاجة لوجود وسيلة تحقق مستقلة بغرض الحد من الغش، الأخطاء في السجلات المحاسبية و بغرض حماية الأصول.

ويرجع المؤرخون وجود المراجعة الداخلية إلى أكثر من ستة ألاف عام مضت [1]، حيث يعتقد بوجود دليل على أن هناك أنظمة رسمية للتسجيل و التحقق كانت تستخدم في ذلك الوقت في منطقة الشرق الأدنى ، و بدأ الاهتمام بالمراجعة الداخلية يزيد في أوربا في القرن الثامن عشر الميلادي نتيجة ظهور حالات كثيرة للغش، و مع انتقال المحاسبة إلى الدول الأوربية و المراجعة إلى الولايات المتحدة و النمو المضطرد في أنشطة الأعمال بدأ الاتجاه نحو ضرورة وجود وظيفة رقابية مستقلة داخل المؤسسة.

و نظرا لأن اهتمام الإدارة في الماضي كان ينصب أساسا على حماية الأصول، و بالاحتفاظ بتسجيلات مالية دقيقة، و الالتزام بالسياسات و الإجراءات الموضوعة، و الحد من حالات الغش، فقد ينظر لوظيفة المراجعة الداخلية على أنها امتداد لعمل المراجع الخارجي، و أدت هذه النظرة الضيقة لمجال عمل المراجع الداخلي إلى التركيز على الجوانب المالية فقط للعمليات و أنشطة المؤسسة، و كان المراجع الداخلي في ذلك الوقت يلعب دورا

[1] - الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين، مشروع معايير المراجعة الداخلية و قواعد السلوك المهني، مكتبة الملك فهد الوطنية، النشرة الإلكترونية، الرياض، يوليو 2004، ص 5. www.socpa.org.sa.26/07/2005,15h:43m

محدودا، كما لم تكن هناك حاجة لإنشاء نشاط مستقل على شكل قسم أو إدارة للمراجع الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ولقد أدى النمو المطرد في أنشطة الأعمال، و كبر حجم المؤسسات, و تعقد العمليات التي تقوم بها، إلى زيادة الاهتمام بالوظيفة الرقابية للإدارة و ظهور الحاجة إلى وجود المراجعة الداخلية كنشاط رقابي مستقل يساعد الإدارة في القيام بوظيفتها الرقابية بفاعلية و كفاءة، و ذلك من خلال تقييم مدى الالتزام بالسياسات و الإجراءات الموضوعية، حماية الأصول، التحقق من دقة و اكتمال السجلات المحاسبية و ما تحتوي عليه من بيانات و تقييم كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة كفاءة العاملين فيها إذ ترتب على ذلك الاعتراف بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية كوظيفة رقابية تمتد إلى كل الجوانب المالية و التشغيلية في المؤسسة واتسع نطاق استخدامها و أصبحت تستخدم كأداة لفحص و تقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية و مد الإدارة العليا بالمعلومات، بهذا أصبحت المراجعة الداخلية أداة تبادل معلومات و اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة و الإدارة العليا، انعكس هذا التطور الملحوظ للمراجعة على شكل برنامج المراجعة، فقد كان البرنامج في السنوات الأولى لظهور المراجعة يرتكز على مراجعة العمليات المحاسبية و المالية و لكن بعد توسيع نطاق المراجعة، أصبح برنامج المراجعة يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى.

إن الزيادة في حالات الفشل و إفلاس المؤسسات في الولايات المتحدة في الأربعينيات من القرن السابق، أدى إلى بدأ الاتجاه نحو ضرورة الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة تكون لها مقوماتها التي تمكنها من تحقيق الغرض منها، حيث تم إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة في عام 1941[1] و ذلك بغرض تطوير المراجعة الداخلية كمهنة يعترف بها، و أدى إنشاء فروع عديدة لهذا المعهد في عدد كبير من الدول، إلى انتشار فكرة "المهنية" للمراجعة الداخلية و ضرورة تطويرها كمهنة تتوافر لها مقوماتها من وجود معايير مهنية لممارستها، و الترخيص بمزاولتها، و قواعد السلوك المهني يجب الالتزام بها، مع ضرورة التعليم و التطوير المستمر لممارسي المهنة، حيث جاء في أول تعريف للمراجعة الداخلية [2] والصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي "IIA" سنة 1941 بأن " المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية و المالية، و العمليات الأخرى، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، داخل التنظيم للقيام

[1] – فتحي رزق السوافيري و آخرون، الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002،ص65.

[2]- www.theiia.org, 08.05.2003, 16h:10m.

بالمسئوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة و ذلك عن طريق توفير التحليل و التقييم و التوصيات و المشورة و المعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها".

ولقد وضعت لجنة العمل التابعة لمعهد المراجعين الداخليين سنة 2003 أن المراجعة الداخلية على أنها " نشاط مستقل، تأكيد موضوعي وإستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجازها أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم" [1] نلاحظ أن هنا تطور في مفهوم المراجعة الداخلية على نفس المعهد حيث اشتمل المفهوم الجديد على نوعين من الخدمات التي تقدمها – بالإضافة إلى المفهوم التقليدي – وظيفة المراجعة الداخلية وهما تقييم المخاطر و تقديم الخدمات الإستشارية على غرار التعريف القديم الذي ركز على المفهوم الرقابة الداخلية من خلال الفحص والتقييم. وبالتالي يوجد تطور في أهداف المراجعة الداخلية.

من خلال التطورات التي حصلت في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي انعكست على مهنة المراجعة الداخلية أصبحت تمارس كوظيفة داخل المؤسسات و في بيئات متنوعة من الناحية القانونية أو الثقافية و في مؤسسات تختلف في غرضها، و حجمها، وهيكلها التنظيمي، و شكلها القانوني، و عن طريق أفراد داخل أو خارج المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا التطور التاريخي للمراجعة الداخلية أن هذه الأخيرة لها ما يؤهلها من المقومات أن تلعب دورا كبيرا في ترشيد قرارات الإدارة وجعلها أكثر عقلانية و نزاهة.

فالنقلة الملحوظة من مجرد المراجعة المحاسبية لتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية و اكتشاف الأخطاء إلى أن أصبحت تستخدم كأداة لفحص و تقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية و متابعة العمليات...، كل هذا من شأنه أن يزيد من الوثوق في مخرجات هذا النظام (نظام المراجعة الداخلية) و الاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار.

ولا بأس أن نتعرض لبعض التعريفات التي جاءت في السياق الوظيفي والمهني للمراجعة الداخلية حيث عرفت على أنها حلقة من حلاقات الرقابة الداخلية و أداة في يد الإدارة تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة حول سيرورة العمليات المحاسبية و المالية و العمليات التشغيلية الأخرى[2].

[1] - أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفا، ط1 عمان، 2011، ص 46.

[2]- عبد الفتاح الصحن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص38.

وعرفت كذلك "ETIENNE" (المراجعة الداخلية على أنها تكون داخل المؤسسة وظيفة مستقلة للتقييم الدوري لصالح المديرية العامة)[1] .

أما المعهد الفرنسي للمراجعة و الرقابة الداخلية Institut Française De L'audit Et Du Contrôle Interne (IFACI) فقد عرف المراجعة الداخلية على أنها نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء المنظمة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات و إعطاء نصائح من أجل القيام بالتحصينات اللازمة و التي تساهم في خلق قيمة مضافة.

و لقد جاء HAMMINI ALLEL بتعريف للمراجعة الداخلية يبين فيه أن المراجعة الداخلية بها شخص أو أشخاص مؤهلون تابعون تنظيميا للإدارة العليا ومستقلون عن باقي الوظائف بما فيها المحاسبة والمالية، و هي وظيفة رقابية داخلية ترتبط مباشرة بمدير المؤسسة.

ويقتصر عملها على مختلف الوظائف و الدوائر و العمليات، فمن خلال المراجعة الداخلية يتم مراجعة عمليات مختلف الوظائف من أجل القيام بالتحسينات اللازمة للوصول لتطبيق جيد لسياسات و الإجراءات المتبعة في الوحدة[2] .

كما تساعد المؤسسة على الوصول للأهداف المسطرة بشكل منظم ومنهجي.

و تعتبر هذه كإجراءات لإدارة المخاطر Management des Risque و رقابة المؤسسة و إعطائها اقتراحات من أجل تدعيم فعاليتها[3].

من خلال هذه التعاريف المختلفة حول المراجعة الداخلية يظهر ما يلي:

تعد المراجعة الداخلية وظيفة (نشاط) مستقلة داخل تنظيم معين ، هذه الاستقلالية نسبية لأن هذه الوظيفة تابعة تنظيميا للإدارة العليا، و الاستقلالية تكن عن مختلف الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.

1. يقوم بهذه الوظيفة شخص أو أشخاص مؤهلون تابعين للمؤسسة.

[1]- Etienne.B, L'audit Interne Pour Quoi Et Comment, Les Edition D'organisation France, 1989, p20.
[2]- Hammini Allel, Le Contrôle Interne Et L'élaboration Du Bilan Comptable, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2003, p :35.
[3]- www.IFACI.fr,Prise De Position IFACI, Audit Interne-Qualité, Mai 2004 P:04, 05/01/2005, $10^h$:28.

2. يتمثل عمل هذه الوظيفة في إجراء عملية مراجعة (فحص، تقييم، إعداد تقرير) دورية حول عمليات جميع الوظائف الموجودة داخل المؤسسة.
3. يتم إبلاغ الإدارة العليا بمدى سيرورة العمليات و مدى تجسيد السياسات و تحقيق الأهداف مع اقتراح مجموعة من التحسينات من شأنها أن تزيد في فاعلية و كفاءة المؤسسة.

و من خلال هذه العناصر يمكن أن نستخلص تعريف شامل للمراجعة إذ نعتبرها أنها وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، يقوم بها شخص (أشخاص) تابع للمؤسسة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية المؤسسة قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، و التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، و أن العمليات شرعية والمعلومات صادقة و أن التنظيمات فعالة و الهياكل واضحة و مناسبة، و كذا مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية

### أولا: أهمية المراجعة الداخلية

تحدد أهمية المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، و تتضح بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة و الذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة، و يمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاث عوامل و هي زيادة حالات فشل المؤسسات و إفلاسها و التغيير في أنماط الملكية و التغيرات في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات.

و يلاحظ في السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل المؤسسات – خصوصا تلك الحالات التي انهارت فيها شركات عملاقة– و لفت ذلك أنظار المستثمرين، المشرعين، الباحثين، وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال و الاقتصاد، و أجريت العديد من الدراسات و البحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه المؤسسات، و خلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية[1].

[1]- Abott et All, 2000, Beasly et All,2000.

نقلا عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

من ناحية أخرى، شهدت السنوات الأخيرة تغييرا في أنماط الملكية – خصوصا عند ظهور شركات المساهمة– نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية، مثل صناديق الاستثمار، البنوك،

و غيرها، و أدى ذلك إلى تركيز الملكية في يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على مجلس الإدارة، و بدأ هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغير في المواصفات الإدارية و الإجراءات و الأساليب الرقابية التي تستخدمها المؤسسات بما يحقق الحماية لمصالحهم.

وأدت هذه التطورات في بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية و التشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين في المؤسسات المختلفة و لعل من أبرز مظاهر التغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات و الدراسات التي أثرت فيها ما يلي:

1- صدور تقرير لجنة تريدواي في عام 1987م و الذي وضع العديد من التوصيات للحد من الغش في القوائم المالية، و لتحسين الرقابة و الأداء الرقابي في المؤسسات، و ينادي التقرير بضرورة تحسين الأداء الإداري، و وجود لجان مراجعة مستقلة و فاعلة، و إشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي و المراجعين الداخليين؛

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

3- صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين في أبريل 2002م و التي قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك و التي تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابي، و الإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، و ضرورة إنشاء، و الإبقاء على وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية و الأفراد المؤهلين؛

4- صدور قانون ساربانيس- أوكسلي عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام 2002م نتيجة حالات الانهيار في الشركات العملاقة و الذي وضع عددا من القواعد التي يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة في جميع شركات المساهمة، مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالي السنوي

يؤكد مسؤولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، و تنفيذه بفاعلية، مع التأكيد على استقلالية لجان المراجعة.

و تبين هذه التوصيات و التقارير و القوانين أهمية تحسين الأداء الرقابي في المؤسسات بصفة عامة و شركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية عن إدارة المؤسسة.

يمثل الأداء لدوائر المراجعة الداخلية انعكاسا لقدرات المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها، والتي أصبحت تواجه تحديات شديدة في إنجاز الأهداف نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة التي أصبحت إحدى أبرز سمات الأعمال التجارية، الأمر الذي يتطلب من تلك المؤسسات الاستجابة من خلال تبني فلسفة التحسين المستمر على عملياتها، ولعل الدور الأكبر المناط بفاعلية المراجع الداخلي في شركات المساهمة هو التركيز على نظرة متكاملة لإدارة العمليات التشغيلية للشركة ككل، وعليه يبرز دور المراجع الداخلي من خلال تحقيق هدف رفع قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها بانتهاج مدخل منظم وموضوعي لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية وفاعلية التحكم المؤسسي، ويمكن أيضا أن نلمس أهمية المراجعة الداخلية من خلال العوامل التالية[1]:

أ. التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية؛
ب. كبر حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا وبالتالي انتهاج أسلوب اللامركزية؛
ج. توفير بيانات ومعلومات دولية يمكن الاعتماد عليها؛
د. وظيفة المراجعة الداخلية كمجال لتدريب رجال الإدارة؛
هـ. الحاجة إلى التحكم المؤسسي من خلال عقلانية وموضوعية ونزاهة في العملية التسييرية.

**ثانيا: أهداف المراجعة الداخلية**

من خلال هذه الأهمية يمكن تحديد أهم الأهداف المرجوة من المراجعة الداخلية من جهة و أهداف أفراد إدارة المراجعة الداخلية من جهة أخرى، إذ لابد أن نميز بين هذين النوعين من الأهداف.

[1] – سعيد عبد القادر سعيد زبانية، أثر الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي المقبولة قبولا عاما...، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، عمان، 2008، غير منشورة، ص 12.

فإذا أردنا التطرق إلى الأهداف المرجوة من المراجعة الداخلية فيمكن القول بأنه بالرغم من أن الهدف الرئيسي لقسم (دائرة أو خلية) المراجعة الداخلية في أي تنظيم هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم، فإن المراجعين الداخلين يسعون بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. مراجعة و تقييم نظم الرقابة الداخلية؛
2. قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف؛
3. تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المؤسسة و إجراءاتها؛
4. حماية أصول المؤسسة؛
5. منع الغش و الأخطاء و اكتشافها إذا ما وقعت؛
6. تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة و التقارير المالية، و التأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر و بدقة عن الواقع؛
7. القيام بمراجعات منتظمة و دورية للأنشطة المختلفة و رفع تقارير النتائج و التوصيات إلى الإدارة العليا؛
8. تحديد مدى التزام المؤسسة بالمتطلبات الحكومية الاجتماعية؛
9. تقييم أداء الأفراد بشكل عام؛
10. التعاون مع المراجع الخارجي ولجنة المراجعة لتحديد مجالات المراجعة الخارجية؛
11. دعم وإرساء مبادئ حوكمة الشركات؛
12. المشاركة في تخفيض التكاليف ومنع الإسراف والتبذير ووضع الإجراءات اللازمة لها.

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى[1]:

**أ- أهداف الحماية:**

حيث يتم القيام بأعمال الفحص و المطابقة بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعة مسبقا لكل من:

- سياسات المؤسسة؛
- الإجراءات المحاسبية؛
- نظم الضبط الداخلي؛
- سجلات المؤسسة،
- أصول المؤسسة؛
- أنشطة التشغيل.

[1]- فتحي رزق السوافيري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص46.

**ب– أهداف البناء (التطوير):**

يتمثل هذا الهدف في وظيفة المراجعة التي تعد وظيفة رقابية علاجية و إرشادية إذ يتم اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص و المطابقة و تقديم النصح للإدارة من أجل اتخاذ قرارات سلمية و فعالة، و على ذلك يعمل المراجع الداخلي على فحص و مراجعة و تتبع و تحديد و تحليل النتائج الإيجابية و السلبية، و وضع الحلول لها و القيام بعملية التشخيص الممكنة، أين يتم تحديد نقاط القوى و الضعف و رفع كل هذا بتوصيات و مقترحات إلى الإدارة، و بالإضافة إلى مراجعة العمليات المحاسبية و المالية يقوم المراجع الداخلي ب:

- تحقيق مدى الالتزام بالسياسات و الإجراءات و الخطط الموضوعة؛
- التحقق من حماية الأصول؛
- اقتراح ما من شأنه تطوير و تحسين الأداء؛

كما يمكن أن نقسم هذه الأهداف بحسب ما يصبوا المراجع الداخلي إلى تحقيقه إلى مداخل مختلفة:

- مدخل مراجعة مدى الالتزام؛
- مدخل مراجعة العمليات.

والمتأمل في المداخل التي على المراجع الداخلي الوقوف عندها، والتي تكون مادة عمله، يجد أن هناك نوعين من المداخل لموضوع مادة هذه الوظيفة وهما:

**المدخل الأول: مراجعة مدى الالتزام** تهدف (المراجع) عملية المراجعة من هذا المدخل إلى التحقق إذا كان العاملون في المستويات الإدارية المختلفة، قد التزموا بنص الأوامر و التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا و اتبعوا الإجراءات المناسبة في تنفيذ واجباتهم، و تتم هذه المراجعة من خلال ثلاث مستويات هي:

المستوى الأول: مستوى التحقق

بموجب هذا المستوى يبحث المراجع عن أدلة و براهين تثبت صحة أية عملية يراجعها، و يحرص المراجع هنا على جمع معلومات من أعمال المؤسسة من جهة خارجية محايدة مثل:

- شهادة الرصيد الصادرة عن البنوك؛
- رسائل و أجوبة المدينين و الدائنين؛
- إعادة تقييم الممتلكات من قبل متخصصين.

المستوى الثاني: مستوى المراجعة المستندية

يعتمد المراجع في هذا المستوى على المستندات التي تثبت صحة القيود و المطابقة القانونية للشروط و الواجبات الإتباع في المعاملات و العمليات، و بموجب هذا المستوى لا يفحص المراجع أكثر من السجلات و الدفاتر و الوثائق.

المستوى الثالث: مستوى مراجعة النظم

يركز المراجع وفقا لهذا المستوى على النظام نفسه، فيأخذ كل نظام على حدى، و يفحصه و يقيمه و يحاول ربطه مع النظم الأخرى، و ذلك للتحقق من أن النظم الموضوعة تعمل بشكل صحيح، و أنها تحقق الغرض الذي وضعت من أجله و أنها لا تتعارض في الأهداف.

**المدخل الثاني: مراجعة العمليات**

يسعى المراجع في مراجعته للعمليات إلى الحصول على أدلة و قناعات تثبت ارتفاع كفاية العمليات، و فعالية السياسات و الإجراءات و وسائل الرقابة المتبعة لتدعيم كفاءة تلك العمليات.

و بشكل أساسي فإن هذه المراجعة تشتمل على فحص و تقييم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

يتبع المراجع الداخلي في مراجعة العمليات مستويين لتحقيق غايات المراجعة و هما:

المستوى الأول: المستوى التنظيمي

يركز المراجع الداخلي في هذا المستوى اهتماماته على الوحدة التنظيمية، حيث يخضع جميع عملياتها و أنشطتها لمراجعته و تحليله و تقييمه، و يشمل فحصه مراجعة أهداف و خطط و أساليب و إجراءات هذه الوحدة، و لكنه لا يخرج بفحصه عن الحدود التنظيمية لهذه الوحدة.

المستوى الثاني: المستوى الوظيفي

يتبع المراجع الداخلي في هذا المستوى العملية أو النشاط محل المراجعة من بداية العملية أو النشاط إلى نهايته، و حتى و إن اخترقت إجراءات هذه العملية الحدود التنظيمية للوحدات المختلفة، فالعمليات كثيرا ما تشترك في إنجازها أكثر من وحدة تنظيمية، و على المراجع أن يقوم بفحص جميع الإجراءات التي تمت في المراحل التي قطعتها في مختلف الوحدات التنظيمية، و من أمثلة العمليات التي تراجع عمليات الشراء، البيع وإصدار الأوراق المالية.

## المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية

لقد تطورت نظرة المجتمع لمهنة المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة، و ذلك يرجع أساسا إلى الجهود التي يبذلها القائمين على هذه المهنة و بعض الهيئات غير الحكومية المهتمة بهذه المهنة و هذا للحفاظ على معايير عالية المستوى للمهنة و التأكيد على وضع المراجعة الداخلية كوظيفة إدارية رئيسية تساهم بدرجة كبيرة في توجيه عمليات التنظيمات و تحقيق أهدافها، ولقد أدى هذا التطور إلى إعادة النظر في المعايير المنظمة لهذه المهنة في كل مرة، حيث نجد أن هناك نوعين من إخراج للمعايير، إخراج قديم وحديث وسيتم تناول ذلك من خلال فرعين.

### الفرع الأول: الإخراج القديم لمعايير المراجعة الداخلية

لقد أصدرت معايير للمراجعة الداخلية سنة 1978 من قبل معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي عدلت سنة 1993 حيث تم تقسيم معايير المراجعة الداخلية إلى خمسة أقسام تم تبويبها في مجموعات وتتضمن 25 معيار فرعيا تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية في أي تنظيم و تتمثل تلك الأقسام في[1] :

- الاستقلالية؛
- العناية المهنية؛
- نطاق العمل؛
- أداء أعمال المراجعة؛
- إدارة قسم المراجعة الداخلية.

و لقد تم التعديل و إضافة معايير أخرى حسب الحاجة (المشكلة) التي تواجه المهنيين، لكن هذه التغييرات (الإضافات و التعديلات) ليست بالشكل الكبير و سيتم التطرق لهذه التقسيمات الخمسة فيما يلي:

[1]- فتحي رزق السوافيري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص102.

**أولا– الاستقلالية:**

يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها أي مستقلا عن باقي الوظائف المتواجدة في المؤسسة، و هذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافيا بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوطة بها، كما يجب أن يكون المراجع موضوعيا في أدائه لأعمال المراجعة[1].

حسب هذا التقسيم تبين أنه تؤدى عملية المراجعة الداخلية بكل موضوعية و تعمل على التقليل من الفجوة بين تحقيق الأهداف المرجوة من المراجعة الداخلية و بين عدم تحقيقها، و يزيد بذلك من فاعلية عملية المراجعة الداخلية مما يؤدي إلى المساعدة و بصفة كبيرة الإدارة العليا في أداء مهامها مما يعني الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة و كذا تفعيل القرارات المتخذة مسبقا.

**ثانيا– العناية المهنية:**

يجب أن تؤدى أعمال المراجعة الداخلية بما يتفق و العناية المهنية اللازمة – عناية الشخص الحريص– و هذا يتطلب ما يلي[2]:

1. بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية :

أ. يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية من أن المراجعين الداخليين لديهم التأهيل العلمي و العملي المناسبين للقيام بعملية المراجعة في صورتها الصحيحة.

ب. يجب أن يكون لدى قسم المراجعة الداخلية المعرفة، و المهارات، و الأصول اللازمة لأدائه لمسؤوليات المراجعة.

ج. يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية من توافر الإشراف الكافي على جميع أعمال المراجعة الداخلية.

2- بالنسبة للمراجع الداخلي:

أ. يجب على المراجع الداخلي الالتزام بمعايير السلوك المهنة؛

[1]- نفس المراجع، ص103.

[2]- نفس المرجع، نفس الصفحة.

ب. يجب أن تتوافر لدى المراجع الداخلي المعرفة و المهارات و الأصول الضرورية لأداء أعمال المراجعة.

ج. يجب أن تتوافر لدى المراجع الداخلي المهارات الخاصة بالتعامل مع الأفراد و القدرة على الاتصال بفعالية.

د. يجب على المراجع الداخلي الحفاظ و الزيادة من تأهيله الفني و العلمي عن طريق التعلم المستمر.

هـ. يجب على المراجع الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في أدائه لأعمال المراجعة.

إن أي نقص في الالتزام بهذا التقسيم من شأنه أن يفقد المراجعة الداخلية مدلوليتها، بل و تصبح أداة مهدمة لا محسنة و مرشدة لمتخذي القرارات المختلفة في مختلف المستويات، لأن عدم بذل العناية الكافية من قبل المراجعين الداخليين قد يؤدي إلى إضعاف قوة و مصداقية –مدلول– المعلومة داخل المؤسسة، و يؤدي ذلك للوقوع في أخطاء عديدة و مواجهة مشاكل لم يتم الإعداد لها –مفاجئة– لنصل بذلك أمام نظام رقابي هش غير قادر على تحديد و إدارة المخاطر التي سوف تواجه المؤسسة و غير قادر على التنبأ بالفرص التي من الممكن أن يتم استغلالها، أو يكون غير قادر بذلك على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة.

**ثالثا– نطاق العمل:**

يجب أن يتضمن نطاق عمل المراجعة الداخلية فحص و تقييم مدى كفاية و فاعلية نظام الرقابة الداخلية في التنظيم المعين و جودة الأداء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة.

و لتحقيق ذلك يتعين على المراجع القيام بما يلي:

1. مرجعة إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية و التشغيلية و الوسائل المستخدمة للتعرف على هذه المعلومات و تصنيفها ثم اعتمدها في إتخاذ القرارات المختلفة؛
2. مراجعة النظم الموضوعة للتحقق من الالتزام بتلك السياسات، و الخطط، و الإجراءات، و القوانين، و اللوائح التي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري على العمليات و التقارير، و يجب أن يحدد ما إذا كان هناك التزام في التنظيم أم لا؛
3. مراجعة الوسائل والمحافظة على الأصول، و التحقق من وجود مثل هذه الأصول كلما كان ذلك ممكنا؛
4. تقييم مدى الكفاءة الاقتصادية في استخدام الأصول ؛
5. مراجعة العمليات أو البرامج للتحقق من ما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعة، و ما إذ كانت العمليات و البرامج قد تم تنفيذها كمما هو مخطط.

يتبين من خلال هذا المعيار بأنه يساهم بدرجة كبيرة في متابعة و ترشيد القرارات التي تم اتخاذها، و ما هي أهم النتائج المتوصل إليها للقيام بالإجراءات التابعة و اللازمة و بذلك تتحدد المسؤوليات المختلفة.

**رابعا– أدء أعمال المراجعة:**

يجب أن تتضمن أعمال المراجعة كل من تخطيط عملية المراجعة و فحص و تقييم المعلومات، و التقارير عن النتائج و متابعة التوصيات، إذ يتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف للمراجعة و نطاق للعمل و الحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف تتم مراجعتها و تحديد الموارد اللازمة لأداء عملية المراجعة و الاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة المعينة، ثم القيام بمسح للتعرف على الأنشطة، المخاطر، الإجراءات الرقابية و ذلك لتحديد تلك الجوانب التي تحتاج اهتماما أكبر أثناء عملية المراجعة، كتابة برنامج المراجعة، و تحديد كيف و متى و لمن ترسل نتائج عملية المراجعة و أخيرا الحصول على الموافقة من المشرف على قسم المراجعة الداخلية على خطة أعمال المراجعة.

و يتضمن فحص و تقييم المعلومات ضرورة قيام المراجع بتجميع المعلومات و تحليلها و تفسيرها و توثيقها لتدعيم نتائج المراجعة، و تتم عملية فحص و تقييم المعلومات على النحو التالي[1]:

1. تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع المراجعة و بما يتفق مع أهداف و نطاق عملية المراجعة و يتم ذلك باستخدام إجراءات المراجعة التحليلية و التي تشتمل على المقارنات بين الفترة الحالية و الفترة السابقة و المقارنات بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط، و دراسة العلاقات بين المعلومات المالية و المعلومات غير المالية التي تتعلق بها و دراسة العلاقات بين عناصر المعلومات، و مقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في مؤسسات أخرى من نفس الحجم و الشكل و النشاط.
2. يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها، ملائمة و مفيدة لتوفير أساس قوي يمكن الاستناد إليه في الوصول إلى النتائج و التوصيات، بمعنى أنه يجب أن تستند تلك المعلومات إلى حقائق كافية و مقنعة بحيث يسمح للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج، كما يجب أن تكون المعلومة ملائمة لتدعيم النتائج و التوصيات و تتماشى مع أهداف المراجعة، كما تساعد المعلومات المفيدة في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
3. يجب اختيار إجراءات المراجعة المناسبة كاختيار نوع الاختبارات، وأساليب المعاينة الإحصائية التي سوف تستخدم...إلخ.

[1]– الهيئة السعودية للمحاسبين و القانونيين، مرجع سبق ذكره، ص 89.

4. يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، تحليلها ، تفسيرها و توثيقها بما يوفر تأكيدا كافيا للحفاظ على موضوعية المراجع و التأكد من تحقيق أهداف المراجعة.
5. يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية المراجعة من قبل المراجع، مع مراجعة هذه الأوراق مع المشرف على إدارة (قسم) المراجعة الداخلية.

يقوم المراجع – بعد انتهائه من عملية المراجعة – بإعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص و التقييم، و قد يعد المرجع أيضا تقارير مؤقتة خلال عملية المراجعة، و في جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير موقعا عليه من قبل المراجع، كما يقوم هذا الأخير بمناقشة النتائج و التوصيات التي توصل إليها مع المستوى الإداري المناسب قبل إصدار تقريره النهائي مع الإدارة العليا للمؤسسة.

نلاحظ من هذا المستوى مدى الدور الذي يلعبه المراجع الداخلي في مساعدة المستويات الإدارية المختلفة و هذا من أجل اتخاذ تدابير و قرارات صائبة و التقليل من احتمال خطئها كما يساعد على متابعة القرارات و الإجراءات المتخذة من قبل و مدى تحقق الأهداف المرجوة منها، و بالتالي مدى ملائمة السياسات المنتهجة لبلوغ هذه الأهداف، كما يجب أن تتوفر في هذه التقارير الموضوعية والوضوح، وتكون محددة و بناءة و تعد في الوقت المناسب إذ يشمل التقرير عادة على نطاق ونتائج عملية المراجعة، كما يجب أن يتضمن رأي المراجع ويجب أن يتضمن التقرير توصيات المراجع بشأن التحسينات الممكنة مع ذكر الجوانب المرضية في الأداء و أي إجراءات تصحيحية لازمة، كما قد يتضمن التقرير وجهة نظر الجهة محل المراجعة في النتائج و التوصيات و يجب مراجعة التقرير عن طريق المشرف على قسم المراجعة الداخلية قبل إصداره بصورته النهائية.

و بعد إصدار تقرير المراجعة يجب على المراجع الداخلي متابعة ما تم فيه و ذلك للتأكد من أنه قدتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج المراجعة الداخلية.

إنه كلما كان عمل المراجع الداخلي منظما و محددا و واضحا و ملائما ساعد ذلك المستويات المختلفة في فهم النتائج و التوصيات المتوصل إليها من خلال عملية المراجعة و تفسيرها و تحليلها بشكل يقود متخذي القرارات في جميع المستويات إلى اختيار البديل الأفضل لحل المشاكل المحددة، و متابعة هذا القرار بما يضمن فعاليته و مردوديته.

**خامسا– إدارة قسم المراجعة:**

تقضي معايير الراجعة الداخلية بضرورة أن يدير المشرف على قسم المراجعة الداخلية ذلك القسم بطريقة مناسبة و يكون المشرف على قسم المراجعة الداخلية مسئولا على إدارة القسم بحيث[1]:

1. تحقق أعمال المراجعة الأغراض العامة و المسئوليات التي اعتمدتها الإدارة العليا و قبلها مجلس الإدارة.
2. تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة و فاعلية.
3. تتماشى جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية الداخلية و حتى يمكن المشرف على قسم المراجعة الداخلية إدارة القسم بما يحقق تلك الأهداف العامة يجب أن:

أ. تكون لدى المشرف على قسم المراجعة الداخلية لائحة بأهداف و سلطات و مسئوليات القسم*؛

ب. يقوم المشرف على قسم المراجعة الداخلية بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات القسم؛

ج. يوفر المشرف على قسم سياسات و إجراءات مكتوبة تكون مرشدا للعاملين معه في القسم؛

د. يضع المشرف على قسم برنامج لاختيار و تطوير الموارد البشرية في قسم المراجعة الداخلية؛

هـ. يقوم المشرف على قسم المراجعة بالتنسيق بين جهود كل من قسم المراجعة الداخلية و المراجع الخارجي.

يجب أن يحظى قسم الراجعة بتنظيم محكم يضمن تحقيق أهداف المراجعة، وكيف لا والمؤسسة كلها تضع نظاما رقابيا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة فكذلك قسم المراجعة يحتاج إلى إجراءات تنظيمية تضمن رقابة سليمة على أعمال المراجعة الداخلية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة منها في أحسن حال، و عندها يمكن التكلم عن الدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في إرساء قواعد الحوكمة، لأن الوصول إلى المراجعة الداخلية متكامل الأركان يعني بالضرورة وجود حلقة رقابية قوية، وإذا كان قسم المراجعة يقوم بعمله بصفة غير منتظمة، و غير دقيقة فإنه يشكل ذلك حلقة ضعيفة في نظام الرقابة الداخلي وبالتالي تكون النتائج والتوصيات التي يصل إليها–قسم المراجعة الداخلية– يعدل متخذو القرارات عن العمل بهذه النتائج و التوصيات، تمثل هذه المعايير إطارا عاما للقواعد التي يلتزم بها المراجعين الداخلين في ممارسة المهنة.

[1]– فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص107.

* – للإطلاع على هذه المسؤوليات و السلطات أنظر نفس المراجع، ص 100.

**الفرع الثاني: الإخراج الحديث لمعايير المراجعة الداخلية**

لقد أصدر معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية تعديلا في شكل هذه المعايير سنة 2001 وسنة 2004 حيث قسم معايير المراجعة إلى مجموعتين رئيسيتين[1]:

- معايير السمات أو الخصائص أو الصفات Attribute standards: (سلسلة الألف) وهي التي تتناول معايير السمات وخصائص المنظمات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية؛
- معايير الأداء Performance: (سلسلة الالفين) وهي التي تصف طبيعة أنشطة المراجعة الداخلية، والمعايير التي من خلالها يتم قياس أداء تلك الأنشطة.

ويمكن عرض هذه المعايير الجديدة من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم(01): المعايير الحديثة للمراجعة الداخلية**

| سلسلة الألف<br>رقم المعيار | معايير السمات أو الصفات الخصائص<br>Attribute standards | | سلسلة الألفين<br>رقم المعيار | معايير الأداء<br>Performance | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1000 | الغرض والسلطة والمسئولية | 010 الإعتراف بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات،وميثاق المراجعة الداخلية | 2000 | إدارة أنشطة المراجعة الداخلية | 010التخطيط |
| 1100 | الإستقلالية والموضوعية | 110الإستقلال التنظيمي<br>111 التبعية المباشرة للمجلس الإدارة | | | 020الاتصال والمصادقة |
| | | 120الموضوعية | | | 030إدارة الموارد |
| | | 130 الإخلال بالستقلالية والموضوعية | | | |

[1] - عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2011، ص 08.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1200 | الكفاءة والعناية المهنية | 210الكفاءة المهنية | | | 040السياسات والإجراءات |
| | | 220العناية المهنية اللازمة | | | 050التنسيق |
| | | 230 التطوير (التعليم المهني) المستمر | | | 060 رفع التقارير إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة |
| | | | | | 070الخدمات المقدمة من الخارج والمسؤولية التنظيمية للمراجعة الداخلية |
| 1300 | توكيد الجودة وتحسين البرنامج | 310 متطلبات ضمان الجودة و برنامج التحسين تقييم برامج الجودة | 2100 | طبيعة العمل | 110 التحكم المؤسسي (المساهمة في حوكمة المؤسسة) |
| | | 311التقييم الداخلي للممارسة المراجعة | | | 120 إدارة المخاطر |
| | | 312التقييم الخارجي للتدقيق الداخلي | | | 130 الرقابة |
| | | 320تقارير عن ضمان الجودة وتحسين البرنامج | 2200 | التخطيط للقيام بالمهمة | 201اعتبارات التخطيط |
| | | 321 إستخدام عبارة وفقا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية | | | 210أهداف القيام بالعمل |
| | | 322الإفصاح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية | | | 220نطاق العمل |
| | | | | | 230تخصيص موارد العمل |
| | | | | | 240برامج العمل |
| | | | 2300 | أداء المهمة | 310تحديد العلومات |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 320التحليل والتقييم |
| | | | | | 330تسجيل المعلومات |
| | | | | | 340الإشراف |
| | | | 2400 | توصيل النتائج | 410 معايير توصيل النتائج |
| | | | | | 420جودة الاتصال |
| | | | | | 421الخطأ و السهو |
| | | | | | 430 استخدام عبارة وفقا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية |
| | | | | | 431 الإفصاح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية |
| | | | | | 440 نشر النتائج |
| | | | | | 450 الرأي الشامل |
| | | | 2500 | عملية الرصد والمتابعة | |
| | | | 2600 | قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر | |

المصدر: من إعداد الباحث إنطلاقا موقع معهد المراجعين الداخليين ديسمبر 2011

/ http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards

ولقد كان آخر تعديل قام به معهد المراجعين الداخليين لهذه المعايير في 26 أكتوبر 2010 أين تكلم على معايير التنفيذ التي تتولى تطبيق معايير السمات والأداء على أنواع محددة من الأنشطة، حيث أنه قد توجد فئة واحدة من معايير السمات ومن معايير الأداء، لكنه يوجد لها فئات متعددة من معايير التنفيذ، فميز بين نوعين من الأنشطة، الأنشطة الإستشارية والتي يشار إليها بحرف C بعد رقم المعيار مثل C11130-(C1)، أنشطة التأكيد والتي يشار

إليها بحرف A بعد رقم المعيار مثل A11130-(A2) وسيتم عرض محتوى هذه المعايير بشكل مختصر فيما يلي[1]:

**أولا: معايير السمات**

**1000 الغرض والسلطة والمسؤولية** : ينبغي تحديد الغرض والسلطة والمسؤولية المتعلقة بنشاطات المراجعة الداخلية اعتمادا على قانون يتسق مع المعايير ويتضمن:

**1010 الاعتراف بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات، وميثاق التدقيق الداخلي** : يجب الاعتراف بالطابع الإلزامي للتعريف التدقيق الداخلي، وقانون الأخلاقيات ، والمعايير في ميثاق التدقيق الداخلي ، كما ينبغي للرئيس التنفيذي لمراجعة الحسابات مناقشة تعريف التدقيق الداخلي، ومدونة قواعد السلوك، والمعايير مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

**1100 الاستقلالية والموضوعية:** ينبغي أن يكون نشاط المراجعة الداخلية مستقلا ويتسم المراجع الداخلي بالموضوعية عند أداء عمله ويتضمن هذا المعيار:

**1110 الاستقلال التنظيمي:** ينبغي على مدير دائرة المراجعة الداخلية أن يرفع تقريرها إلى أعلى مستوى داخل المنظمة بالشكل الذي يسمح للنشاط المراجعة الداخلية بأن يؤدى بكامل المسؤولية المناط به، كما يجب على مدير دائرة المراجعة الداخلية أن يؤكد للمجلس الإدارة، على الأقل مرة واحدة سنويا، بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية.

**A1-1110 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن يكون نشاط المراجعة الداخلية خالي ا من التدخل في تحديد نطاق العمل، وأداء العمل، وإبلاغ النتائج أي:

- استقلالية التخطيط :أي عدم وجود أي تأثير على اختيار أساليب وإجراءات التدقيق ونطاق التدقيق، ويكون لدى المدقق الحرية في وضع البرامج المناسبة.
- استقلالية الفحص :أي أن يكون لدي المدقق الداخلي الحرية في اختيار الميادين والسياسات الإدارية والنشاطات التي يجب فحصها.

[1] - http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/22/12/2011

- استقلالية التقرير :أي أن يكون لدي المدقق الداخلي القدرة على عرض الحقائق والنتائج التي توصل لها دون التأثر من جهات أخرى.

**1111 التبعية المباشرة للمجلس الإدارة(الإدارة العليا):** يجب على مدير دائرة المراجعة الداخلية التواصل والتفاعل بشكل مباشر مع مجلس الإدارة (تبعية وظيفية).

**1120 الموضوعية:** يجب على المراجعين الداخليين غير متحيزين في المواقف وأن يتسموا بالنزاهة وأن يتجنبوا أي تضارب في المصالح.

**1130 الإخلال بالإستقلالية والموضوعية:** إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق ، نتيجة للإخلال بالاستقلالية و الموضوعية إلى الأطراف المعنية .ولتحديد الأطراف الملائمة أو المعنية التي أن يتم الإفصاح لها عن تفاصيل الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية فإن هذا سيعتمد على توقعات نشاط المراجعة الداخلية و مسؤوليات مدير دائرة المراجعة الداخلية تجاه الإدارة العليا ومجلس الإدارة، بالإضافة لطبيعة هذا الإخلال.

**1130– A1 بالنسبة لخدمات التأكيد:** ينبغي على المراجعين الداخليين الامتناع عن تقييم عمليات محددة التي كانوا مسؤولين عن تقييمها سابقا .ويفترض أن تكون تتأثر الموضوعية بشكل سلبي إذا قام المراجع الداخلي بتقديم خدمات التأكيد على النشاط الذي كان المراجع الداخلي مسؤولا عنه في السابق.

**1130- A2 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن يشرف على ضمان التعاقدات للوظائف التي ليس للمدير دائرة المراجعة الداخلية مسؤولية من قبل و أن تكون الأنشطة السابقة والمسؤول عنها، خارج نطاق نشاط المراجعة الداخلي.

**1130– C1 بالنسبة لخدمة الاستشارة:** يمكن لمراجعي الحسابات الداخليين تقديم الخدمات الاستشارية المتعلقة بعمليات كانوا مسؤولون عنها سابقة.

**1130–C2 بالنسبة لخدمة الاستشارة:** إذا لاحظ المراجعين الداخليين شيء من الإخلال في كل من الاستقلال أو موضوعية عند تقديم خدمات استشارية، لا بد من الإفصاح عن ذلك للعميل قبل الموافقة على تقديم الاستشارة.

**1200 الكفاءة والعناية المهنية:** ينبغي القيام بالوظيفة المراجعة الداخلية بالكفاءة والعناية المهنية الواجبة ويتضمن:

**1210الكفاءة المهنية:** تعني أن يمتلك المراجع الداخلي المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياته الفردية، لذلك ينبغي أن يمتلك أو يحصل مدير دائرة المراجعة الداخلية على المهارات والمعرفة بشكل تجميعي تراكمي والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياته.

**1210– A1 بالنسبة لخدمات التأكيد:** على المراجع الداخلي الحصول على المشورة والمساعدة المختصة إذا كان يفتقر إلى المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ كل أو جزء من عملية المراجعة (مادة المراجعة خارجة عن تخصصه) التي هو بصددها.

**1210– A2 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن يكون للمراجعين الداخليين المعرفة الكافية لتقييم مخاطر الاحتيال (الغش) وطريقة تسييرها من قبل المنظمة ، ولكن من غير المفترض فيهم أن تكون لديهم خبرة الشخص الذي مهمته الكشف والتحقيق في الاحتيال (الغش).

**1210– A3 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن يكون للمراجعين الداخليين المعرفة الكافية حول المخاطر الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والتحكم فيها كما ينبغي أن يتوفر لديهم تقنيات مراجعة البيانات والمعلومات المعدة باستخدام التكنولوجيا ومع ذلك، ليس من المفترض فيهم كلهم أن يكون لديهم خبرة المراجع الداخلي الذي تتمثل مسؤوليته الرئيسية مراجعة الإعلام الآلي.

**1210– C1 بالنسبة لخدمة الاستشارة:** يجب على المراجع الداخلي أن يقلل أو يمتنع من تقديم استشارة أو المساعدة المختصة إذا كان يفتقر إلى المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ كل أو جزء من التكليف.

**1220 العناية المهنية اللازمة** : يجب على المدققين الداخليين بذل العناية والمهارات الكافية، ويجب أن يكون المراجع داخلي فطن، والعناية المهنية الواجبة لا تعني العصمة.

**1220.A1 بالنسبة لخدمات التأكيد** : يجب على المدققين الداخليين ممارسة العناية المهنية الواجبة من خلال النظر في :

– مقدار العمل المطلوب لتحقيق أهداف التكليف؛

- مستوى التعقيد، وأهمية المسائل الخاصة بالتكليف؛
- **كفاية وفعالية الحوكمة**، وإدارة المخاطر، وإجراءات الرقابة؛
- احتمال وجود الأخطاء، والاحتيال، أو عدم الالتزام، وتكلفة التأكيدات مقارنة بالمنافع المحتملة.

**1220- A2 بالنسبة لخدمات التأكيد** : يجب على المراجع الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في حال استخدام التكنولوجيا وغيرها من تقنيات تحليل البيانات، عند القيام بعملية المراجعة.

**1220-A3 النسبة لخدمات التأكيد :يجب على ا** لمدققين الداخليين التنبه للمخاطر الكبيرة التي قد تؤثر على الأهداف،أو العمليات، أو الموارد .ومع ذلك، فإجراءات التأكيد وحده ا، لا تضمن أنه سيتم تحديد جميع المخاطر الهامة حتى مع بذل العناية المهنية اللازمة.

**1220-C1 بالنسبة لخدمة الاستشارة:** يجب على المدققين الداخليين ممارسة العناية المهنية الكافية خلال التكليف بالاستشارات من خلال النظر في :

- احتياجات وتوقعات العملاء، بما في ذلك طبيعة وتوقيت، وتوصيل نتائج التكليف؛
- نسبية التعقيد وحجم العمل الواجب لتحقيق أهداف التكليف؛
- تكلفة الاستشارة مقارنة مع المنافع المحتملة.

**1230التطوير المهني المستمر:** يجب على المدققين الداخليين تعزيز معارفهم ومهاراتهم، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر.

**1300 توكيد الجودة وتحسين البرنامج:** يجب على مدير المراجعة الداخلية التطوير والمحافظة على ضمان الجودة وتحسين البرامج التي تغطي جميع جوانب نشاط المراجعة الداخلية بما يتمشى وأخلاقيات المهنة . ويتضمن المعيار:

**1310 متطلبات ضمان الجودة وتحسين البرامج** : تشمل ضمان الجودة وتحسين البرامج كلا من التقييمات الداخلية والخارجية.

**1311 التقييمات الداخلية:** يجب أن تتم التقييمات الداخلية وفقا لما يلي:

- المتابعة المستمر لأداء نشاط المراجعة الداخلية؛

–القيام بمراجعات دورية لنشاط المراجعة الداخلية من خلال التقييم الذاتي أو من قبل أشخاص آخرين داخل المنظمة لديهم المعرفة الكافية لممارسات نشاط المراجعة الداخلية.

**1312 التقييمات الخارجية** : يجب أن تجرى التقييمات الخارجية على الأقل مرة كل خمس سنوات من قبل مراجع مؤهل مستقل من داخل أو من خارج المنظمة،كما ينبغي على مدير المراجعة الداخلية أن يناقش مع مجلس الإدارة التالي:

–مدى الحاجة إلى إجراء تقييمات خارجية الأكثر تكرارا؛

–مؤهلات واستقلالية المراجع الخارجي أو فريق المراجعة من داخل المنظمة، مع مناقشة أي تضارب محتمل في المصالح.

**1320 تقرير عن ضمان الجودة و تحسين البرنامج**: يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يوصل نتائج ضمان الجودة وتحسين البرامج للإدارة العليا.

**1321 إستخدام عبارة وفقا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية**: يمكن أن يصرح مدير المراجعة الداخلية بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمرجعة الداخلية، إلا إذا كانت نتائج ضمان الجودة وتحسين البرامج تؤيد ذلك.

**1322الكشف عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية** : على الرغم من أن الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية فإنه قد توجد هناك حالات التي لا يتم فيها تحقيق الالتزام التام، ولذلك على مدير المراجعة الداخلية الإفصاح عن عدم الالتزام ومدى التأثير المنجر عنه في تقرير يرفع إلى الإدارة العليا أو مجلس الإدارة.

**ثانيا– معايير الأداء:**

**2000 إدارة نشاط التدقيق الداخلي** : يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يدير نشاط المراجعة الداخلية بفعالية، وأن يتأكد من أنها تضيف قيمة للمنظمة.

ويتم إدارة نشاط المراجعة الداخلية بفعالية من خلال تحقيق التالي:

–ينبغي أن تفي نتائج نشاط المراجعة الداخلية بالغرض والمسؤولية الواردة في ميثاق التدقيق الداخلي ؛

–يجب أن يتوافق نشاط المراجعة الداخلية مع تعريف التدقيق الداخلي والمعايير؛

–ينبغي أن يبدي الأفراد الذين يقومون بنشاط المراجعة الداخلية التزامهم بقواعد الأخلاقيات والمعايير.

يضيف نشاط المراجعة الداخلية قيمة للمنظمة عندما تقدم ضمانات موضوعية وذات صلة، وتساهم في زيادة فعالية وكفاءة عمليات الإدارة، وإدارة المخاطر، والسيطرة عليها. ويتضمن هذا المعيار ما يلي:

**2010 التخطيط**: يجب على مدير المراجعة بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة.

مدير المراجعة الدخلية يمثل الجهة المسؤولة في وضع خطة على أساس المخاطر، ويأخذ فيها بعين الاعتبار إطار المنظمة لإدارة المخاطر، بما في ذلك استخدام مستويات مقبولة من المخاطرة التي تسمح بها الإدارة في الأنشطة المختلفة، وإذا لم يكن هناك إطار لذلك، أمكن للمراجع أن يحكم بنفسه ويحدد إطارا للمخاطر بعد التشاور مع مجلس الادارة.

**2010–A1بالنسبة لخدمات التأكيد**: ويجب أن تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية في التكليفات على تقييم موثق للمخاطر، والذي ينبغي القيام به مرة واحدة سنويا على الأقل، مع عدم تجاهل اعتبارات الإدارة مجلس الإدارة أو الإدارة العليا في هذه العملية.

**2010 – A2 بالنسبة لخدمات التأكيد**: يجب على المراجع الداخلي تحديد والنظر في توقعات الإدارة العليا، أو مجلس الإدارة، وغيرهم من أصحاب المصلحة، عند إبداء الرأي وتقديم الاستنتاجات الأخرى.

**2010– C1 بالنسبة لخدمة الاستشارة**: ينبغي على المراجع الداخلي عند قبول التكليفات الاستشارية لتحسين إدارة المخاطر ، وإضافة القيمة المضافة، وتحسين عمليات المنظمة، تضمين ذلك في الخطة .

**2020 الاتصالات والموافقة:**

يجب على المراجع الداخلي توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد ، بما في ذلك التغيرات المؤقتة الهامة، إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها .كما يجب عليه أيضا توصيل تأثير وجود القيود أو عدم وجودها على الموارد المطلوبة.

**2030إدارة الموارد**: يجب على المراجع الداخلي اختيار الموارد المناسبة والكافية، و استعمال على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة.

يقصد بالمناسبة مزيج من المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ الخطة، أما الكافية فتعني كمية الموارد اللازمة لإنجاز هذه الخطة، ليتم توزيع الموارد بفعالية عندما يتم استخدامها بالطريقة التي يحسن تحقيق الخطة المعتمدة .

**2040 السياسات والإجراءات:** يجب على المراجع الداخلي وضع سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية.

يكون شكل ومضمون السياسات والإجراءات بحسب حجم وهيكل نشاط المراجعة الداخلية وتعقيد عملها.

**2050 التنسيق:** ينبغي للمراجع الداخلي تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع غيره من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات استشارية لضمان التغطية المناسبة والحد من الازدواجية في الجهود.

**2060 – تقديم التقارير إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة:** يجب على المراجع الداخلي تقديم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته. كما يجب أن يشمل التقرير مستوى المخاطر كبيرة وقضايا الرقابة، بما في ذلك مخاطر التلاعب والغش، **وقضايا الحوكمة**، والمسائل الأخرى التي تهم الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ويتم تحديد وتيرة ومضمون التقارير بالمرقاشة مع الإدارة العليا ومجلس إدارة ويعتمد في ذلك على أهمية المعلومات التي ترسل والحاجة الملحة للإجراءات ذات الصلة التي يجب اتخاذها من قبل الإدارة العليا أو المجلس.

**2070 الخدمات المقدمة من الخارج والمسؤولية التنظيمية للمراجعة الداخلية:** عندما يتم تقديم خدمات من الخارج إلى المراجع الداخلي، يجب على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية.

وتتجلى هذه المسؤولية من خلال ضمان الجودة وتحسين البرامج التي تقيم المطابقة مع تعريف التدقيق الداخلي، ومدونة قواعد الأخلاقيات، والمعايير.

**2100 طبيعة العمل:** يجب أن تعمل المراجعة الداخلية على تقييم والمساهمة في تحسين أسلوب الإدارة، وإدارة المخاطر، **وعمليات الحوكمة** باستخدام أسلوب منهجي ومنظم.

**2110الحوكمة:** يجب أن ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة داخل المنظمة ؛
- ضمان فعالية إدارة من خلال الأداء التنظيمي والمساءلة؛
- الإبلاغ عن المخاطر و ضمان التوريد المتواني المعلومات عبر المستويات المختلفة للمنظمة؛

- التنسيق بين الأنشطة والعمل على تبادل المعلومات بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات الخارجيين والداخليين، والإدارة.

**2110 – A1 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن يقيم المراجع الداخلي عملية تصميم وتنفيذ النشاطات وفعالية البرامج، التي تعمل من خلالها المنظمة على احترام أخلاقيات المهنة عند تحقيق أهدافها.

**2110 - A2 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن يقوم المراجع الداخلي بتقييم ما إذا كانت **الحوكمة** لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة تدعم استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

**2120 إدارة المخاطر:** يجب أن يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر.

ويعني ذلك أن تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة أم لا هو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي لما يلي:

- الأهداف التنظيمية مدعومة ومدرجة ضمن رسالة المنظمة؛
- يتم تحديد المخاطر الجوهرية والمقررة؛
- يتم اختيار الاستجابات المناسبة للمخاطر والتي تقوم بتوصيل المخاطر إلى مستوى المخاطر المرغوبة للمنظمة؛
- يتم الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب في جميع مستويات المنظمة، وتمكين الموظفين، والإدارة، والمجلس من الوفاء بمسؤولياتهم.

يمكن أن يقوم المراجع الداخلي بجمع المعلومات اللازمة لدعم هذا التقييم من خلال تكليفات متعددة، ويتم متابعة إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة، أو من خلال تقييمات مستمرة أو كلاهما معا.

**2120 – A1 بالنسبة لخدمات التأكيد:** ينبغي أن تقييم المراجعة الداخلية مدى تعرض إدارة المنظمة للمخاطر، والعمليات، ونظم المعلومات وذلك فيما يتعلق بالتالي:

- مدى موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج ؛
- الحافظةعلى الأصول؛
- الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود.

**2120– A2 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن تقييم المراجعة الداخلية إمكانية وقوع الاحتيال والغش،وتقييم كيفية إدارة المنظمة لهذا النوع من المخاطر.

**2120– C1 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** خلال التعاقدات الاستشارية ، يجب على المراجعين الداخليين معالجة المخاطر بشكل يتسق مع أهداف التكليف والتنبه إلى وجود مخاطر كبيرة أخرى.

**2120– C2 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** يجب على المراجعين الداخليين دمج المعرفة المكتسبة من تقييم المخاطر عند التكليفات الاستشارية، عند تقييمهم لعمليات إدارة المخاطر في المنظمة.

**2120– C3 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** عند مساعدة الإدارة في إنشاء أو تحسين عمليات إدارة المخاطر ، يجب على المراجعين الداخليين الامتناع عن تحمل أية مسؤولية إدارة المخاطر التي تديرها فعليا.

**2130 الرقابة:** يجب أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر.

**2130 – A1 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن تقيم المراجعة الداخلية مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية في الاستجابة للمخاطر الخاصة بالعمليات **وحوكمة** الشركة، والعمليات ،وذلك بخصوص التالي:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج ؛
- الحفاظ على الأصول؛
- الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود.

**2130 – C1 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** يجب على المراجعين الداخليين استخدام المعرفة المكتسبة من الرقابة الخاصة بالتكليفات الاستشارية في تقييم إجراءات الرقابة في المنظمة.

**2200 التخطيط للقيام بأعمال التكليف:** يجب على المراجعين الداخليين إعداد وتوثيق خطة لكل تكليف، بما في ذلك أهداف التكليف، ونطاقه وتوقيته، وتخصيص الموارد لذلك.

**2201اعتبارات التخطيط:** تخطيط، يجب عند قيام المراجعين الداخليين بعملية التخطيط يجب أن تكون في ظل الإعتبارات التالية:

- تحديد أهداف النشاط والوسائل التي يتم مراجعتها وإجراءات الرقابة على ذلك؛

- مخاطر الجوهرية للنشاط، والأهداف، والموارد، والعمليات والوسائل التي يتم من خلالها الحفاظ على مستوى مقبول من المخاطر؛
- مدى كفاية وفعالية مسار الحوكمة إدارة المخاطر في نشاط وإجراءات الرقابة مقارنة مع الإطار المعياري الرقابة؛
- الفرص المتاحة لإجراء تحسينات جوهرية على إدارة مخاطر النشاط وإجراءات الرقابةعليه.

**A1-2201 بالنسبة لخدمات التأكيد:** في حال التخطيط لتكليفات خارج المنظمة، يجب على المراجعين الداخليين مناقشة موثقة معهم، حول تحديد الأهداف والنطاق والمسؤوليات، والتوقعات، بما في ذلك القيود على توزيع نتائج التكليف و الإطلاع على سجلات التكليفات.

**C1-2201بالنسبة لخدمات الاستشارة:** يجب على المراجعين الداخليين إقامة اتفاق مع عملاء تكليفات الاستشارات بشأن الأهداف والنطاق والمسؤوليات، وتوقعات العميل الأخرى، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق موثقا بالنسبة للتكليفات الجوهرية.

**2210 أهداف التكليف (المهمة):** يجب على المدقق تحديد أهداف كل مهمة.

A1-2210 يجب على المدققين الداخليين إجراء تقييم أول للمخاطر المتصلة بالنشاط الذي يتم التدقيق عليه. ويجب أن تعكس أهداف مهمة التدقيق نتائج ذلك التقييم.

A2-2210 يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في اعتبارهم عند تحديد أهدف مهمة التدقيق احتمال وجود أخطاء هامة أو عمليات احتيال أو حالات عدم تقييد أو حالات أخرى.

A3-2210 وجود مقاييس ملائمة ضروري لتقييم الحوكمة وإدارة المخاطر والظوابط الرقابية. ويجب أن يتأكد المراجعون الداخليون إلى أي مدى قامت الإدارة و/أو مجلس الإدارة بوضع مقاييس لتحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات قد تم تحقيقها. وإذا كانت المقاييس ملائمة فإنه يجب على المدققين الداخليين أن يستعملوها في تقييمهم وأما إذا كانت غير ملائمة فإنه يجب على المدققين الداخليين العمل مع الإدارة و/أو مجلس الإدارة بغرض إعداد مقاييس تقييم مناسبة.

C1-2210 يجب أن تتناول أهداف المهمة الاستشارية مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابية وذلك في حدود النطاق المتفق عليه مع عميل هذه المهمة.

C2-2210 يجب أن تتناول أهداف المهمة الاستشارية في انسجام مع قيم واستراتيجيات وأهداف المنشأة.

**2220 نطاق العمل:** يجب أن يحدد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف.

2220 - A1 **بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن يشمل نطاق العمل الأنظمة ذات الصلة، والسجلات، والأفراد، والممتلكات المادية، بما فيها تلك الخاضعة المملوكة لأطراف خارجية.

2220 - A2 **بالنسبة لخدمات التأكيد:**إذا كانت هناك فرص استشارية هامة خلال تكليفات التأكيد، فيجب إعداد اتفاق موثق محدد للأهداف والنطاق والمسؤوليات، التوقعات أخرى، وينبغي توصيل نتائج التكليف في الاستشارات وفقا للمعايير الاستشارات.

**2220 – C1 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** في تنفيذ التكليفات والاستشارات، يجب على المراجعين الداخليين تحديد نطاق عمل كافي للتحقيق الأهداف المتفق عليها، إذا وضع المراجعين الداخليين تحفظات على نطاق العمل المتاح، لا بد من مناقشة هذه التحفظات مع العميل لتحديد ما إذا كان سيستمر في الالتزام بهذا التكليف.

**2220 – C2 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** يجب على المراجعين الداخليين خلال التكليفات الاستشارية ، أن يفحص نظام الرقابة بما يتفق مع أهداف التكليف، دون إهمال القضايا الجوهرية الرقابة.

**2230 تخصيص الموارد التكليف:** يجب على المراجعين الداخليين تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة.

**2240الاشتباك برنامج العمل:** يجب على المدققين الداخليين إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف.

**2240 –A1 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب أن يشمل برنامج العمل على إجراءات لتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات أثناء بالتكليف، وينبغي الموافقة على برنامج العمل قبل تنفيذه ، وكذا الموافقة على أية تعديلات.

**2240 –C1 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** قد تختلف برامج العمل الخاصة بالاستشارات في الشكل والمضمون، وهذا يتوقف على طبيعة التكليف.

**2300 معيار أداء التكليف:**

يجب على المراجعين الداخليين تحديد وتحليل وتقييم وتوثيق معلومات الكافية لتحقيق أهداف التكليف.

**2310 تحديد المعلومات:** يجب على المراجعين الداخليين تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف.

على العموم ينبغي أن تكون المعلومات كافية وواقعية ومقنعة، وعند استخدامها من قبل عدة أشخاص سوف يصلون لنفس النتائج،حيث أن المعلومات الموثوق بها هي المعلومات الأفضل مستوى، من خلال استخدام تقنيات التكليف المناسبة، أما المعلومات ذات الصلة هي تلك المعلومات التي تؤيد الملاحظات والتوصيات التكليف وتكون متسقة مع أهداف هذا التكليف،أما المعلومات المفيدة في التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

**2320التحليل والتقييم:** يجب على المراجعين الداخليين التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة .

**2330توثيق المعلومات:** يجب على المراجعين الداخليين توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات.

**2330 –A1بالنسبة للخدمات التأكد:** يجب على المراجع الداخلي المحافظة على أوراق عمل ومحاضر التكليفات. يجب على المراجعة الداخلي عدم إطلاع أي أطراف خارجية عن هذه الأوراق والملفات والمحاضر إلا بعد الحصول على موافقة الإدارة العليا / أو مستشار قانوني، حسب الاقتضاء.

2330 – A2 **بالنسبة للخدمات التأكد:**، يجب على المراجع الداخلي تنظيم الاحتفاظ بسجلات والملفات الخاصة بالتكليف، بغض النظر عن الوسيلة التي يتم بها تخزين كل سجل ، إلا أنه ينبغي أن تكون عملية تنظيم الملفات والسجلات بطريقة متوافقة مع المبادئ التوجيهية والتنظيمية للمنظمة ككل.

**C1–2330 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** يجب على المراجع الداخلي أن يضع سياسات واضحة لتنظيم الاحتفاظ بسجلات وملفات الاستشارات التكليفات، فضلا عن تحديد سياسة واضحة، لعملية إطلاع الأطراف الداخلية أو الخارجية عنها، كما يجب أن تكون هذه السياسات بما يتفق مع المبادئ التوجيهية والتنظيمية للمنظمة.

**2340 الإشراف على التكليف:** يجب أن يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف وبالجودة مضمونة، وبالشكل التي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين التابعين لدائرة المراجعة الداخلية.

ومدى الإشراف المطلوب يعتمد على الكفاءة والخبرة للمراجعين الداخليين ومدى تعقيد مه امهم .و لمدير المراجعة الداخلية المسؤولية الكاملة عن الإشراف على التكليفات، سواء كان يؤديها بنفسه أو يكون مشرف على طاقم المراجعة الداخلية ، كما يجب عليه أن يكلف من تتوفر لديه الخبرة في المراجعة الداخلية لمباشرة المهام الخاصة بالتكليفات كما يجب عليه توثيق الأدلة المناسبة للإشراف والاحتفاظ بها.

**2400 توصيل النتائج:** يجب على المراجعين الداخليين توصيل نتائج التكليفات.

**2410معايير التوصيل:** يجب أن تشمل عملية توصيل النتائج أهداف ونطاق التكليف، وكذلك الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل.

**2410–A1بالنسبة لخدمات التأكيد:** ينبغي أن تحتوي عملية توصيل النتائج النهائية للتكليف، كلما كان ذلك ممكنا على رأي المراجع الداخلي و / أو استنتاجاته،بحيث تأخذ هذه الاستنتاجات والرأي في الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة، ويجب أن تكون معتمدة على معلومات كافية، والموثوق فيها ومفيدة.

قد يكون الرأي في شكل تقييمات واستنتاجات، أو توصيات أوصاف أخرى من النتائج .قد تكون نتائج هذه التكليفات على سبيل المثال في ما يتعلق حول إجراءات الرقابة، والمخاطر، أو الأعمال التجارية، يتطلب صياغة هذه الآراء النظر في نتائج التكليف وأهميتها.

**2410– A2 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يتم تشجيع المراجعين الداخليين على الاعتراف بمستوى الأداء المرضي في الإعلام الخاص بالتكليف.

A3-2410 **بالنسبة لخدمات التأكيد:** عند إطلاع نتائج التكليف للأطراف من خارج المنظمة، يجب أن فرض قيود على توزيع واستخدام النتائج.

C1-2410 **بالنسبة لخدمات الاستشارة:** يختلف توصيل نتائج التكليفات الاستشارية، في الشكل والمضمون عن التكليفات الأخرى، وهذا نظرا لطبيعة التكليف واحتياجات العميل.

**2420 جودة الاتصالات:** يجب أن تكون الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة ومحددة وبناءة وكاملة، وفي الوقت المناسب.

تشير الاتصالات الدقيقة إلى أنها خالية من الأخطاء والتشوهات وتعبر عن الحقائق الكامنة وراءها، هدف الاتصالات العدالة والنزاهة، وتكون غير منحازة، وهي هي عبارة عن نتيجة لتقييم منصف ومتوازن لجميع الوقائع والظروف ذات الصلة .و أن الاتصالات تفهم بسهولة وتكون واضحة ومنطقية، ويتجنب فيها اللغة التقنية التي لا لزوم لها، وأن تعمل على توفير المعلومات الهامة وذات الصلة .يجب أن تكون الاتصالات موجزة، ويتجنب فيها التفاصيل الزائدة، والتكرار، وتكون بناءة ومفيدة، كما يجب أن تكون الاتصالات في الوقت المناسب والملائم، تبعا لأهمية التكليف، مما يسمح للإدارة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

**2421الخطأ والسهو:** إذا كان الاتصال يحتوي على خطأ أو تقصير جوهري، يجب على المراجع الداخلي تصحيحه،وتوصيل المعلومات إلى جميع الأطراف الذين تلقوا البلاغ الأصلي.

**2430 استخدام عبارة وفقا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية:** قد يشير المراجعين الداخليين في التقرير إلى أنه قام بالتكليفات بما يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة مهنة المراجعة الداخلية، إلا إذا كانت نتائج ضمان الجودة وبرنامج تحسين تؤيد هذه العبارة.

**2431 الإفصاح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية:**عندما لا يأخذ المراجع بمعايير التدقيق الداخلي، ومدونة قواعد الأخلاق يجب أن تفصح ذلك في توصيل النتائج عن:

- المبدأ أو القاعدة السلوك من قانون الأخلاق أو المعيار الذي لم يلتزم به؛
- أسباب عدم الالتزام؛
- الأثر الناجم عن عدم الالتزام على نتائج التكليف وأهدافه.

**2440 نشر نتائج:** يجب على المراجع الداخلي توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية.

يعرض المراجع الداخلي النتائج ويفحصها، ثم الموافقة على توصيل النتائج النهائية للتكليف ويقرر لمن وكيف سيتم نشرها وتوزيعها.

**2440– A1بالنسبة لخدمات التأكيد:** المراجع الداخلي هو المسؤول عن إيصال النتائج النهائية للأطراف التي يمكن أن تستخدم تلك نتائج.

**A2-2440بالنسبة لخدمات التأكيد:** إذا لم يكن هناك أي التزام بأي متطلبات تشريعية أو تنظيمية، ينبغي على المراجع الداخلي قبل إطلاع النتائج إلى الأطراف خارج المنظمة أن:

- تقييم المخاطر المحتملة للمنظمة؛
- التشاور مع الإدارة العليا و / أو مستشار قانوني، حسب الاقتضاء؛
- الرقابة على نشر النتائج عن طريق تقييد استخدام النتائج.

**C1-2440 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** ، المراجع الداخلي هو المسؤول عن إيصال النتائج النهائية للتكليفات الاستشارية للعملاء.

**C2-2440 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** خلال التكليفات الاستشارية، يمكن تحديد القضايا **الخاصة بالحوكمة**، وإدارة المخاطر، وقضايا الرقابة. كلما هذه القضايا هامة للمنظمة، ويجب الإبلاغ عنها الإدارة العليا ومجلس الادارة.

**2450 الرأي الشامل:** عندما يتم إصدار رأي الشامل، فإنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة، ويجب أن تكون المعلومات المعتمدة، كافية وموثقة، ومفيدة. وسوف يحدد الرأي المصدر التالي:

- النطاق ، بما في ذلك الفترة الزمنية التي ينتهي إليها الرأي؛
- نطاق القيود؛
- النظر في جميع التكليفات ذات الصلة بما في ذلك الاعتماد على مقدمي التأكيدات الأخرى ؛
- إطار المخاطر أو الرقابة أو معايير أخرى المستخدم في بناء الرأي العام؛
- الرأي العام، الحكم، أو الاستنتاج.

ويجب ذكر أسباب الرأي الشامل غير المواتية.

**2500 متابعة مدى التقدم:** يجب على المراجع الداخلي إقامة وصيانة نظام لمتابعة النتائج التي تم توصيلها إلى الإدارة.

**A1-2500 بالنسبة لخدمات التأكيد:** يجب على المراجع الداخلي إرساء عملية المتابعة لمراقبة والتأكد من تنفيذ الإجراءات الإدارية على نحو فعال أو أن الإدارة العليا قد قبلت مخاطر التي لم يتم اتخاذ إجراءات بشأنها.

**C1-2500 بالنسبة لخدمات الاستشارة:** يجب على المراجع الداخلي نتائج التكليفات الاستشارية بالقدر المتفق عليها مع العميل.

**2600 قبول قرار الإدارة العليا للمخاطر:** عندما يعتقد المراجع الداخلي بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى المخاطر المتبقية التي قد تكون غير مقبولة للمنظمة ، يجب عليه مناقشة هذه المسألة مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم اتخاذ قرار بشأن حل المخاطر المتبقية، يجب عليه إعداد تقرير بشأن هذه المسألة إلى المجلس للوصول إلى حل.

## المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية

تعتمد معظم الإدارات حاليا على وظيفة المرجعة الداخلية في تعزيز نظم الرقابة لديها، حيث أن وظيفة المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم دون استثناء، وتراجع كافة العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، ولكي تؤدي المراجعة الداخلية دورها بصورة سليمة وبفاعلية كبيرة يجب أن تحظى بمجموعة من الخصائص التي يجب توافرها، حيث تمس هذه الخصائص قسم المراجعة الداخلية في حد ذاته بحيث يجب أن يؤدي مهامه تحت ضل تنظيم محكم، كما تمس هذه الخصائص أيضا الكيفية التي يتموضع بها قسم المراجعة الداخلية داخل تنظيم المؤسسة ككل بحيث يجب أن يتصف بما يؤهل قسم المراجعة الداخلية لأداء مهامه بكل نزاهة وموضوعية وجدية، وأن تحظى بمجموعة من القواعد الأخلاقية التي تحدد الإطار المهني للوظيفة، وأن أي عدم احترام لهذه القواعد سينقص من فعالية الوظيفة ويبعدها عن أهدافها المرجوة.

## المطلب الأول: تنظيم المراجعة الداخلية

### أولا أخلاقيات المهنة:

1 - **الغرض من القواعد الأخلاقية:** وضع معهد المراجعين الداخليين دليل أخلاقيات مهنة وظيفة المراجعة الداخلية في جوان 2000، حيث أن الغرض من هذه القواعد الأخلاقية هو تعزيز ثقافة أخلاقية في مهنة المراجعة الداخلية.

حيث أعطى تعريفا خاصا للمراجعة الداخلية، وهو التعريف الذي أشرنا إليه سابقا، واعتبر المعهد أن هذا الدليل الخاص بالقواعد الأخلاقية، ضروري ومناسب لمهنة المراجعة الداخلية، التي جاءت لتقوي ثقة المودعين في تحقيق أهدف الحوكمة، وإدارة المخاطر، ونظام الرقابة.

تمتد قواعد الأخلاقية إلى أبعد من تعريف المراجعة الداخلية لتشمل مجموعتين أساسيتين:

1. المبادئ التي تتعلق بالمهنة وممارسة المراجعة الداخلية؛
2. قواعد السلوك التي تصف قواعد السلوك المتوقع من المراجعين الداخليين.

تعمل هذه القواعد على المساعدة في التطبيقات العملية للمبادئ ، وتهدف إلى توجيه السلوك الأخلاقي للمراجعين الداخليين.

2 - **نطاق عمل القواعد الأخلاقية:** هذا القانون تطبق هذه القواعد الأخلاقية على كل الكيانات والأفراد الذين يؤدون خدمات المراجعة الداخلية.خاصة الحاصلين على شهادة المهنية من معهد المراجعين الداخليين IIA ، والذين هم أعضاء بالمعهد، حيث سيتم تقييم الخروقات لقواعد الأخلاقيات وتدار وفقا للوائح المعهد والتوجيهات الإدارية، وإذا كانت هذه الخروقات حقيقة، سوف يتم اتخاذ إجراءات تأديبية ضدهم.

3 - **مدونة (دليل)قواعد الأخلاقيات:**

تتضمن هذه المدونة (الدليل) أربعة مبادئ أخلاقية هي[1]: النزاهة، الموضوعية، السرية و الكفاءة

أ. **النزاهة:** ترسي نزاهة المراجعين الداخليين الثقة، ويوفر بالتالي أساسا يعتمدون عليه في حكمهم، وتتحقق نزاهة المراجع من خلال التالي:

- يباشر العمل مع الصدق والاستقامة والمسؤولية؛
- يحب احترام القانون وجعل ممارسة المهام انطلاقا من القانون وأبجديات المهنة؛

[1] - http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/code-of-ethics/english/23/12/2011.

-لا يجوز ممارسة أي نشاط غير قانوني، أو ممارسة الأفعال المخلة بمهنة المراجعة الداخلية؛
-يجب احترام القواعد الأخلاقية، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ب. **الموضوعية:** يتحلى المراجعين الداخليين أعلى مستوى من الموضوعية المهنية في جمع وتقييم ونقل المعلومات عن فحص عملية ما، يقوم المراجعين الداخليين بإجراء تقييم متوازن لجميع الظروف ذات الصلة، وأي تأثير على نحو غير ملائم من قبل الذين لهم مصالح خاصة، أو من قبل آخرين لهم تأثير في بناء الأحكام النهاية، وتتحقق الموضوعية من خلال التالي:

-لا يمارس أي نشاط قد تضر أو تضعف نتائج أعمالهم وتصبح متحيزة، هذه الممارسات عادة تشمل تلك الأنشطة التي يكون فيها تتعارض مع مصالح المنظمة؛
-لا ينبغي قبول أي شيء قد يضر أو يضعف حكمهم المهنية؛
-يجب الكشف عن جميع الحقائق المادية معروفة، لأنه إذا لم يكشف عنها، قد تؤثر على الإفصاح عن الأنشطة.

ج. **السرية:** على المراجعين الداخليين احترام قيمة وملكية المعلومات التي يحصلون عليها وعدم الكشف عن المعلومات، ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني للقيام بذلك، وتتحقق السرية للمراجع الداخلي من خلال التالي:

-يكون حذر في استخدام وحماية المعلومات المكتسبة أثناء تأديتهم لواجباتهم،
-لا يجوز استخدام المعلومات من أجل مكاسب شخصية أو بأي شكل من الأشكال التي من شأنها أن تكون مخالفة للقانون أو يضر الأهداف المشروعة والأخلاقية للمنظمة.

د. **الكفاءة:** على المراجعين الداخليين تطبيق المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة في أداء خدمات المراجعة الداخلية، وتتحقق الكفاءة من خلال القيام بالتالي:

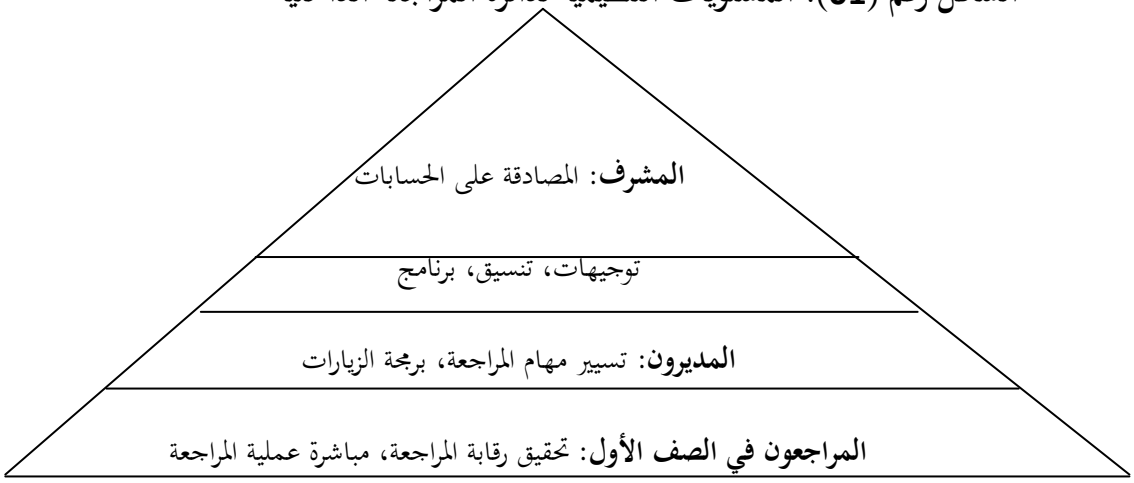
-قبول التكليفات فقط، التي لديهم المعرفة اللازمة والمهارات والخبرة؛
-تؤدي خدمات المراجعة الداخلية وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية؛
-على المراجعين الاستمرار في تحسين كفاءتهم وفعاليتهم وجودة خدماتهم.

يتكون قسم المراجعة الداخلية عادة من عدد قليل نسبيا من المراجعين ذوي المهارات العالية و ذلك بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى و قد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على وجود مراجع داخلي واحد، كما أنه قد يتسع قسم المراجعة الداخلية في تنظيمات أخرى ليتضمن عدد كبير من المراجعين يعملون هم وحدهم تحت تنظيم كبير

محكم بخلاف المصالح الأخرى. و على هذا الأساس يتحدد شكل و حجم المراجعة الداخلية في المؤسسة إلى معيارين أساسيين هما[1]:

1) **حجم المؤسسة:** يعتبر حجم المؤسسة محددا أساسيا لطبيعة المراجعة الداخلية المعتمدة في المؤسسة، فلا يمكن في هذا المجال أن نصمم هيكل للمراجعة الداخلية موحدا بين المؤسسة المحلية، الوطنية أو الدولية، فاختلاف شكل و حجم المؤسسة يحتم إيجاد شكل محدد للمراجعة الداخلية فمثلا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تحتاج إلى قسم للمراجعة الداخلية بحجم قسم مماثل في مؤسسة ذات حجم كبير، فهذا يقودنا إلى حالة عدم الرشاد و يزيد من تكاليف عملية الرقابة بالمقارنة من تدره من منافع على التنظيم الإداري ككل. و ينطوي الهيكل التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية عادة على ثلاث مستويات من المراجعين ممارسي المهنة و ذلك كما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل رقم (01): المستويات التنظيمية لدائرة المراجعة الداخلية**




**مراجعون مبتدئون**: تحقيق الرقابة القاعدية (على مستوى القاعدة)

**Source**: Benoit Pige, , Op.Cit, P 72.

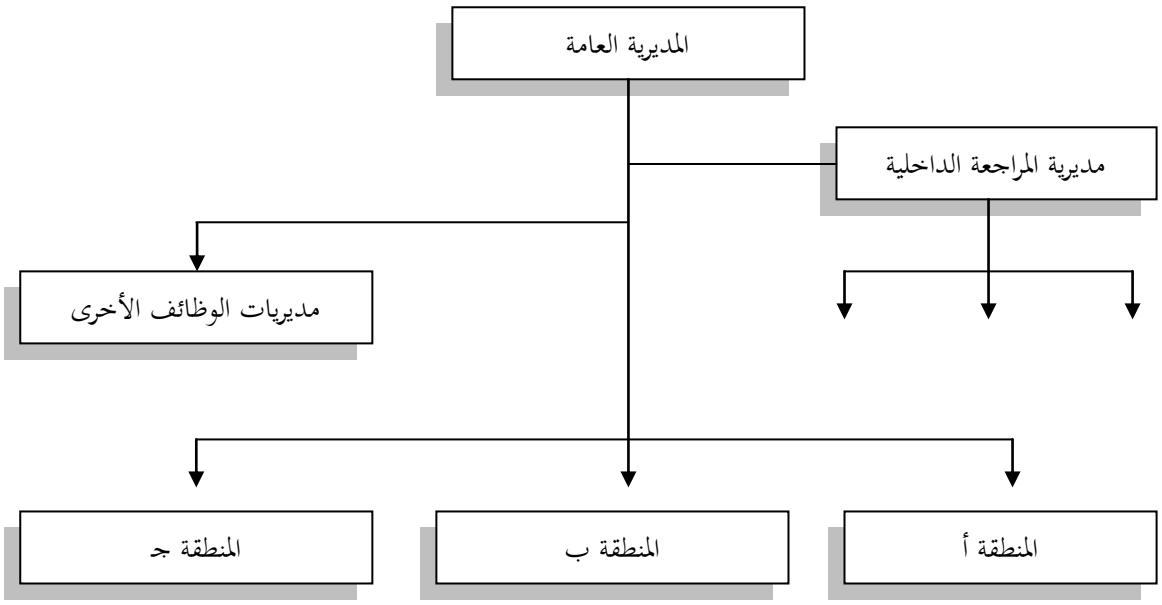
يتحمل المشرف على قسم المراجعة كل المستويات العامة للقسم، و هو يقوم بإعطاء التوجيهات العامة للقسم، كما يقوم بالتخطيط و وضع سياسات و إجراءات المراجعة، و إدارة العاملين معه بالقسم، و التنسيق مع المراجعين الخارجيين و وضع برنامج و النماذج المختلفة للتحقق من جودة المراجعة.

[1] – مسعود صديقي، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 54.

2) **مركزية و لا مركزية المراجعة:** إن كبر و حجم المؤسسات و اتساعها جغرافيا يحتم وجود هياكل قارة نسبيا لتسيير الأنشطة في مناطقها بغية ممارسة الرقابة على هذه الهياكل، يجود نوعين من المراقبة الداخلية وفقا لهذا الوضع هما:

**أ– مراجعة داخلية مركزية:** تكون باعتماد مديرية واحدة للمؤسسة الكبيرة لتقوم ببرمجة الزيارات المختلفة الميدانية لفروع هذه المؤسسة و هذا كما يظهر في الشكل التالي:

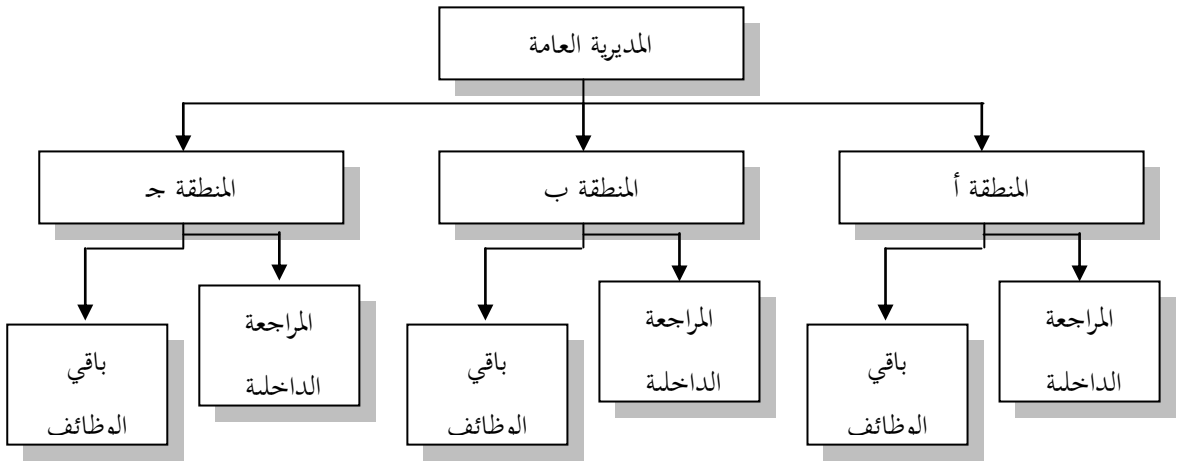
**الشكل رقم (02): المراجعة الداخلية المركزية**




**المصدر**: من تصور الباحث انطلاقا من أطروحة مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص54.

**ب – مراجعة داخلية لا مركزية:** في ظل هذا النوع هياكل المراجعة الداخلية على مستوى كل منطقة نشاط أي يكون على مستوى كل فرع أو تكتل جغرافي معين للمؤسسة قسم للمراجعة و يظهر هذا في الشكل التالي:

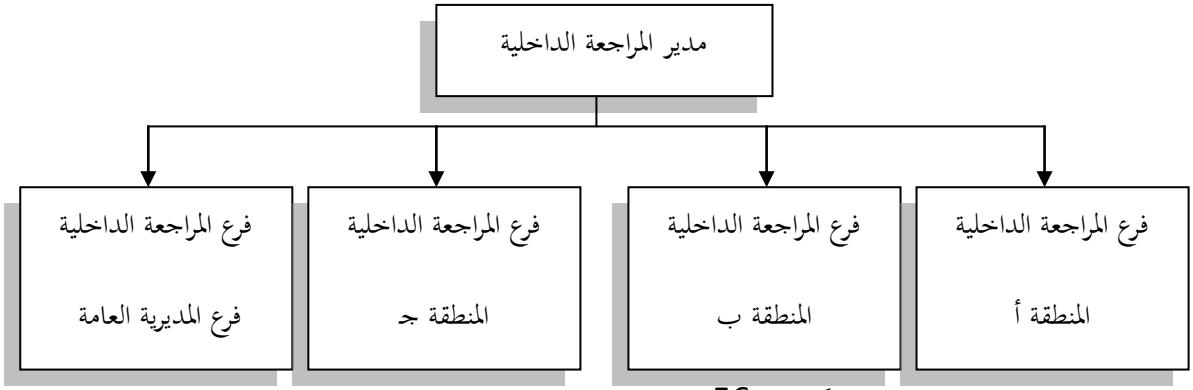
**الشكل رقم (03): المراجعة الداخلية اللامركزية**




**المصدر**: من تصور الباحث انطلاقا من أطروحة دكتوراه مسعود صديقي، مرجع بق ذكره، ص55.

**ج– مراجعة داخلية مختلطة** : في هذا النوع من المراجعة الداخلية يتم المزج بين النوعين الأولين المراجعة الداخلية المركزية و اللامركزية بحيث يتم إرساء مديرية للمراجعة الداخلية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة و جعل فروع لها على مستوى كل منطقة نشط و هذا وفقا للشكل التالي:

**الشكل رقم (04): المراجعة الداخلية المختلطة**




**المصدر**: مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص56.

تختلف أداء مهمة المراجعة الداخلية كما يختلف التنظيم الداخلي لمهنة المراجعة الداخلية حسب درجة مركزية المراجعة الداخلية فالشكلين الأولين تتخللهم جملة من النقائص تبعا لطبيعة كل واحد كالبطء في تنفيذ الزيارات و عدم المتابعة الآنية و غياب التنسيق بين فروع المراجعة و الاستفادة من الحالات الموجهة في كل فرع و كذا التقدم اللامتوازن في عملية المراجعة بين الفروع، أما النوع الثالث فيسمح لمديرية المراجعة الداخلية من تقديم رأي فني

واحد عن الأعمال التي تقوم بها على مستوى المناطق من خلال إشرافها على الفروع المختلفة لها و إلزامهم بالتقييد بإجراءات و معايير المراجعة و حثهم على العمل على تحقيق الأهداف من أي فحص كما أن هذا الشكل يقتضي:

- الإشراف على عمل المراجعين على مستوى المناطق؛
- السهر على التقييد بالإجراءات و المعايير؛
- العمل على تحقيق الأهداف المتوخاة من عملية المراجعة؛
- المقابلة و المتابعة الآنية في عين المكان من قبل مراجعي المناطق؛
- التنسيق بين جميع الفروع.

إلا أنه ما يمكن ملاحظته أنه يعاب على هذا النوع من التكلفة المفرطة، فإن مثل هذا النوع يحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة من جهة و إلى وسائل مادية و مالية من جهة أخرى مما قد يفقد مدلول المراجعة.

إن التنظيم الجيد و المحكم لقسم المراجعة الداخلي من شأنه أن يضفي مزيدا من الثقة من قبل المستويات الإدارية المختلفة على التقارير و النتائج و التوصيات المتوصل إليها من خلال عملية المراجعة مما يؤدي بهم إلى اعتمادها في اتخاذ قرارات مناسبة و ملائمة مقللين بهذا الاعتماد من احتمال عدم فاعلية –خطأ– القرارات المتخذة.

## المطلب الثاني: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري

إن وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتناول المجال التقييمي في المؤسسة و كذلك الوقائي لأصول المؤسسة ثم النواحي الإنشائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمة المؤسسة، فإن مجالها يتسع و يجعلها أداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة، فالمراجع الداخلي يقوم بعمله من واقع مهامه الوظيفة و مسئولياته أمام الإدارة العليا، فهو يقيم عمل الغير و لكن لا يواجه الغير في العمل فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لهيئة الموظفين الذين يراجع عملهم [1]، فالمراجع الداخلي مستقل في تنفيذ مهام وظيفته ولا يملك السلطة على إعطاء الأوامر بصفة مباشرة للموظفين، فهو يتأكد من التماشي مع السياسات و الإجراءات و السجلات و فحصه بغرض مسئولية المخطئ، حيث أن ما يقوم به من فحص لا يبعد المسئولية عن الأفراد الذين قاموا بالعمل.

[1]– محمد السيد سرايا، عبد الفتاح الصحن، الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998،ص194.

إن أداء المراجع الداخلي لمهامه لا يمكن أن نتصور اكتمالها إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة عن باقي الوظائف [1] إذ تعتبر استقلالية المراجع الداخلي أحد المعايير الهامة للمراجعة، و يعتبر هذا المعيار ضروريا لكفاءة تنفيذ برنامج المراجعة و لكن كيف يتسنى تحقيق هذا الاستقلال للمراجع الداخلي و هو موظف بالمؤسسة يقوم بتقديم خدماته للإدارة العليا، ففي ظل العلاقة الوظيفية للمراجع الداخلي لا يمكن أن يتحقق الاستقلال الكامل و من ثم يتحول الأمر إلى تحقيق نوع من الاستقلال في الوضع التنظيمي للمراجع الداخلي بالنسبة للإدارات و الأقسام بالمؤسسة و الوضع الأمثل هو أن يتبع المراجع الداخلي تنظيم الإدارة العليا للمؤسسة و من مقتضيات الاستقلال أن يكون المراجع الداخلي بعيدا عن وضع السياسة و الإجراءات و إعداد السجلات أو الارتباطات أو أي عمل تنفيذي آخر يكون من الطبيعي أن يتولى مراجعته و تقييمه فيما بعد و في ظل هذا الوضع يقدم تقاريره لمجلس الإدارة أو معالجة المراجعة المنبثقة من مجلس الإدارة.

و من خلال هذا يمكن القول أن المراجع الداخلي مستقل في عمله من ناحيتين [2]:

1. مكانه في التنظيم الوظيفي و ارتباط عمله بالمستويات العليا حيث أن تعضيد الإدارة له يحقق الاستقلال في عمله و تحقيق ما يوكل إليه من عمل، فرئيس إدارة المراجعة مسؤول أمام المستويات العليا للإدارة، نظرا لأن ما سيكشفه عمله أثناء تأديته له هو اهتمامات مجلس الإدارة.
2. إن المراجع الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص و التقييم و مراقبة التنفيذ لجميع أنشطة المؤسسة و لهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية أو تنفيذية.

من خلال هذا يجب أن تراعى استقلالية دائرة المراجعة الداخلية بشكل تام و أن تكون مربوطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا الذي من مسؤولياتها متابعة أمور المؤسسة و إصدار التعليمات و وضع الضوابط و الأنظمة – إصدار القرارات الإستراتيجية – قد تكون مرتبطة مع المدير العام و لكن لأجل ضمان تنفيذ التوصيات فمجلس الإدارة هو من يجب الارتباط معه [3].

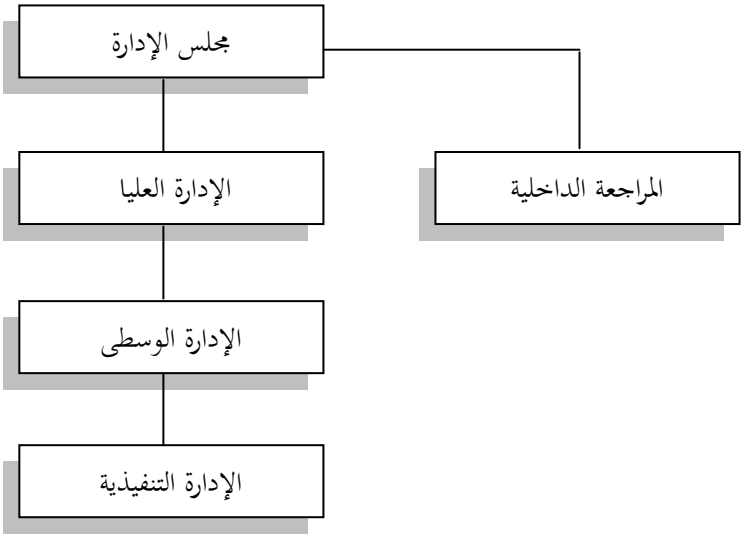
و يمكن أن يظهر لنا موقع قسم أو دائرة المراجع الداخلي من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (05): تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي**

[1]– محمد أمين، المراجعة الداخلية، مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية، مارس2001،ص 04، www. camecenter.com, 10h :42m. 15/02/2005

[2]– محمد السيد سرايا، عبد الفتاح الصحن، مرجع سبق ذكره، ص194.

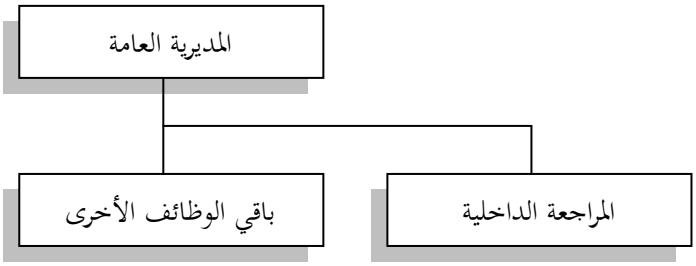
[3] - عماد الحانوتي، أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش، نشرة إلكترونية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مرجع سبق ذكره، أيار 2002، ص02.




**المصدر**: عماد الحانوتي مرجع سبق ذكره، ص 03.

و من الممكن أن نجد موقع قسم أو دائرة المراجعة الداخلية يأخذ تموضعا آخر و هذا من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (06): موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي الرسمي**



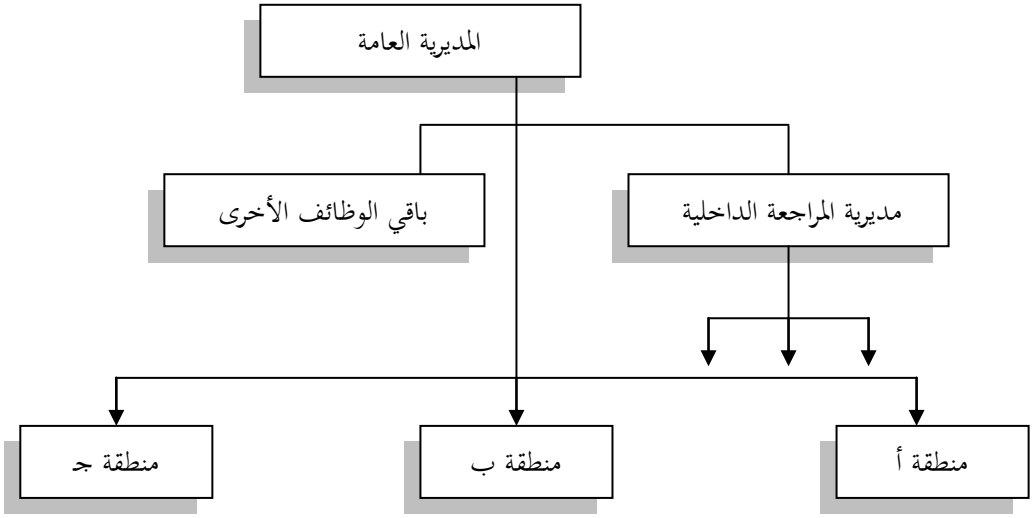

**المصدر**: من تصور الباحث.

أما إذا أخذنا بعين الاعتبار مركزية المراجعة الداخلية فإننا نقف على ثلاث أنواع كما رأينا سابقا:

- مراجعة مركزية؛
- مراجعة لامركزية؛
- مراجعة مختلطة.

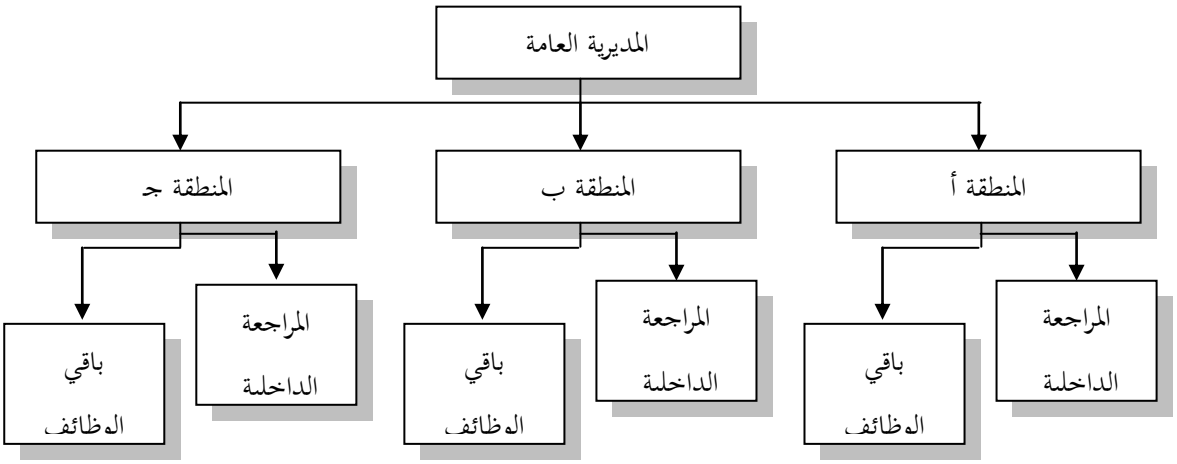
في كل نوع من هذه الأنواع يتخذ موضع المراجعة الداخلية موضعا معين.

فإذا أردانا أخذ النوع الأول فإن قسم المراجع الداخلية يكون مماثل للشكل رقم(02)




**المصدر**: من تصور الباحث انطلاقا من أطروحة مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص54.

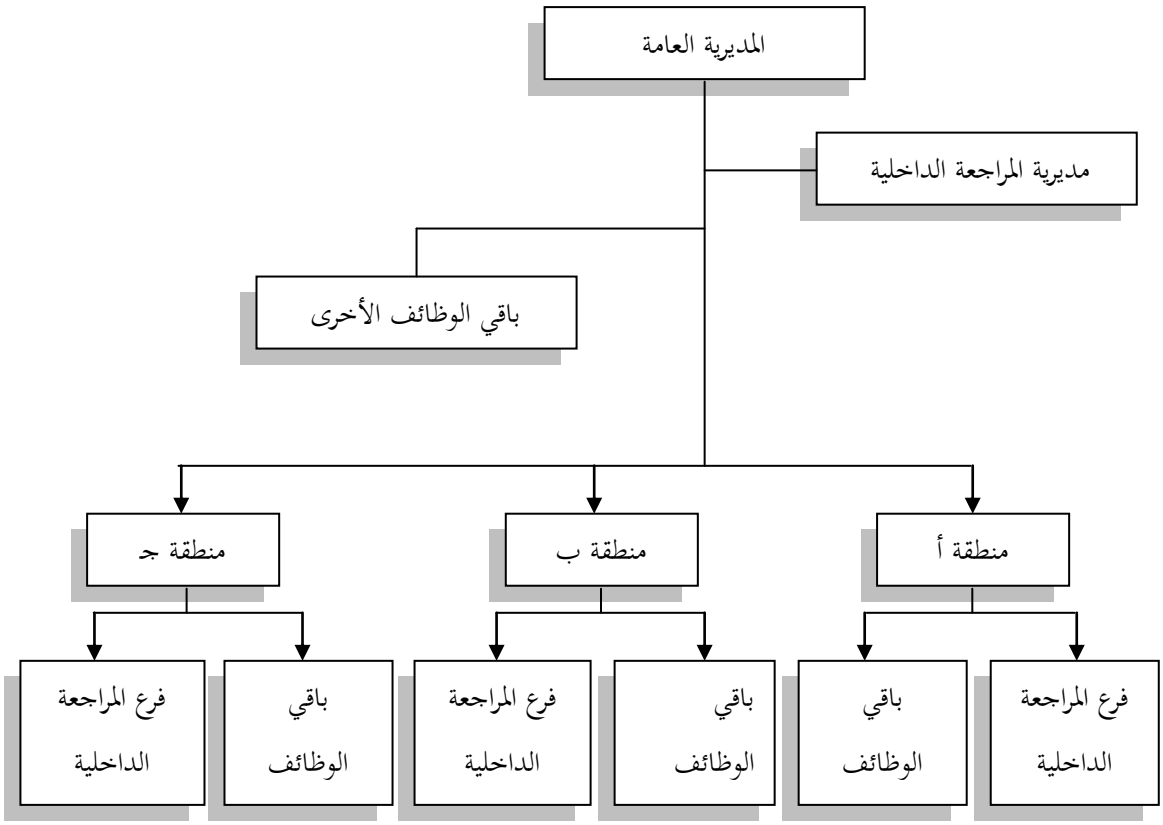
أما إذا أخذنا النوع الثاني فإن تموضع قسم المراجعة الداخلية يكون كما في الشكل رقم (03):




**المصدر**: من تصور الباحث انطلاقا من أطروحة دكتوراه مسعود صديقي، مرجع بق ذكره، ص55.

في هذا التموقع تنقص نوعا ما درجة الاستقلالية لأن وجود المراجعة الداخلية في كل منطقة من شأنه أن ينشأ نوعا من المصالح مما يضعف مدلول الاستقلالية.

أما النوع الثالث و المتمثل في المراجعة الداخلية المختلطة فيكون موقع المراجعة الداخلية كما في الشكل رقم (04):




**المصدر**: من تصور الباحث انطلاقا من أطروحة مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص56.

في هذا النوع من التموضع نجد فيه أكثر استقلالية من النوع الثاني لأن الفروع المراجعة الداخلية المتواجدة في كل منطقة تعمل تحت وصاية مديرية المراجعة الداخلية التابعة للمديرية العامة.

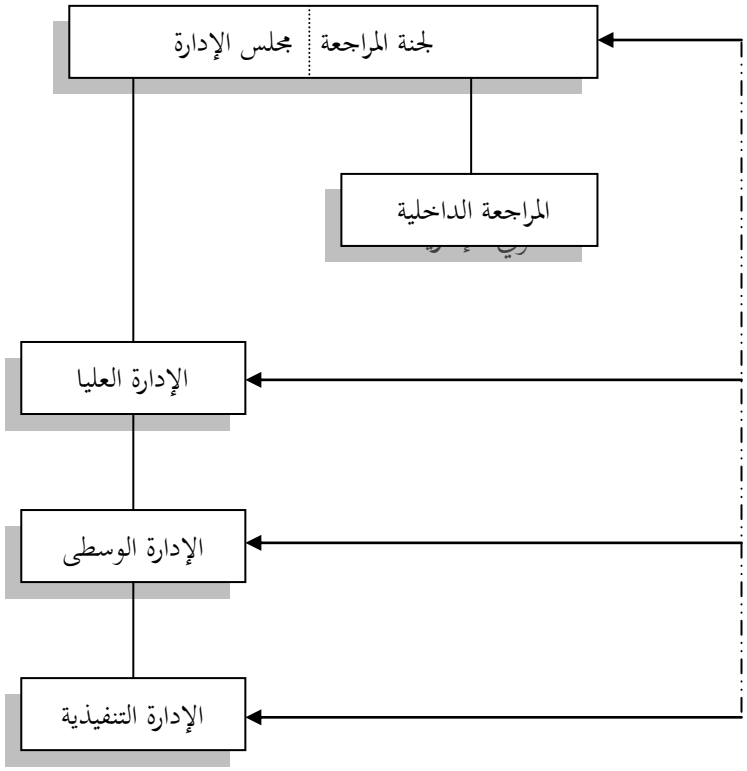
و هذا النوع أقل استقلالية من النوع الأول لأن وجود فروع في كل منطقة من شأنه أن تنشأ فيه نوع من المصالح بفقد مدلول الاستقلالية على الأقل على مستوى المنطقة.

هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من الشركات نحو ما إنشاء ما يطلق عليه بلجنة المراجعة و تتكون لجنة المراجعة من أضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين و ذلك بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية [1]، مما يزيد من استقلالية قسم المراجعة الداخلية عن الإدارة، و كلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة و قسم المراجعة الداخلية كلما زاد احتمال توافر الاستقلالية و الموضوعية في الفحص و التقدير، و يجب أن تكون لجنة المراجعة مسئولة

[1]- فتحي رزق السوافيري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82.

على الأقل على الإشراف على توظيف، و ترقية، و مكافأة رئيس قسم المراجعة الداخلية (المشرف)، و يجب أن يتم اعتماد جميع السياسات و المعايير و الإجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة، فيكون بذلك توضع قسم المراجعة الداخلية وفقا للجنة المراجعة الداخلية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:

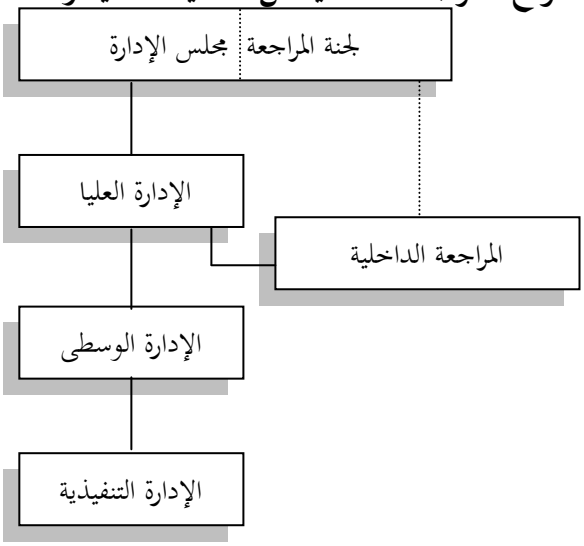
**الشكل رقم (07): تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة**




**المصدر**: فتحي السوافيري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص83.

على الرغم من أن المساءلة الإدارية لقسم المراجعة الداخلية يجب أن تكون للجنة المراجعة، إلا أن الواقع العملي قد يختلف كثيرا عن ما يجب أن يكون، ذلك أن أعضاء لجنة المراجعة هم من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين و لديهم الكثير من المسؤوليات الأخرى خارج الشركة مما يجعل عملية إشرافهم على قسم المراجعة الداخلية أمرا من الصعوبة بمكان، نتيجة لذلك فإن أقسام المراجعة الداخلية تكون من الناحية العملية تحت المساءلة الإدارية للإدارة العليا كما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل رقم (08): موقع المراجعة الداخلية من الناحية العملية وفقا للجنة المراجعة**




**المصدر**: فتحي رزق السوافيري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص84.

تشارك لجنة المراجعة عادة في المساءلة الإدارية لقسم المراجعة الداخلية مع الإدارة العليا و ذلك باعتماد توظيف، و فصل المشرفين على قسم المراجعة الداخلية و باعتماد جداول عمل هذا القسم و كذلك خططه التوظيفية و موازنة مصروفاته و مراجعة أداء المراجعين الداخلين بالمشاركة في الإدارة العليا.

إن اتخاذ المراجعة الداخلية وضعا محددا يضمن استقلالية عملها عن باقي الوظائف من شأنه أن يؤهل عمل إدارة المراجعة الداخلية إلى القيام بعملية المراجعة بأحسن حال و بما يضمن فعالياتها، و بالتالي يكون مخرج نظام المراجعة الداخلية قابل للاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار على كل المستويات،إن وجود خلية أو قسم للمراجعة الداخلية داخل التنظيم الإداري – المؤسسة – من شأنه أن يكون له منعكس نفسي على سلوك الموظفين في كل مستوى إداري معين مما يؤدي بكل واحد منهم المحاولة من أن يؤدي عمله في أحسن حال و بالتالي اتخاذ قرارات بأقل احتمال خطأ.

## المطلب الثالث: آلية عمل المراجعة الداخلية و نماذج تقييمها

تختلف طريقة أداء المراجع الداخلي تبعا لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسة و نوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها و النظام الإداري الذي تسير عليه إدارتها، فعلى المراجع الداخلي أن يجيب على ثلاث أسئلة و هي[1]:

**أولا:** ماذا يجب عليه أن يقوم بمراجعته؟

**ثانيا:** متى تتم المراجعة؟

**ثالثا:** لأي غرض تتم المراجعة؟

بداية يجب على المراجع مراجعة ذلك الجزء من نظام الرقابة الذي يحقق أفضل منفعة مقابل التكلفة التي يتم تحملها و تتضمن تلك التكلفة وقت فريق المراجعة و ما يتعلق به من تكلفة، كما تتحقق المنفعة من ما يتم التوصل إليه من عملية المراجعة بما يمكن من تحسين الرقابة على الجوانب الرئيسية في عمليات التنظيم، و ذلك إلى جانب تجنب ما كان يمكن أن يقع من خسائر و هناك منفعة أخرى تترتب على المراجعة الداخلية، ذلك أنه في حال عدم وجود أية عيوب في نظام الرقابة، فإنه يكفي أن يشعر أفراد التنظيم أن ما يقومون به من أنشطة يحتمل أن يخضع للمراجعة بصفة دورية كي ينشأ لديهم حافزا لتحسين أدائهم و تحقيق رقابة داخلية أفضل.

و على الرغم من أن تكلفة القيام بعملية المراجعة تعتبر من العوامل التي يأخذها المراجع في الاعتبار، إلا أن العامل الأساسي الذي يحكم توزيع الموارد التي تتعلق بالمراجعة الداخلية هو مخاطر الفشل في تحقيق واحد أو أكثر من أهداف الرقابة الداخلية، و يمكن تصنيف تلك المخاطر تبعا للأهداف الخمسة للرقابة الإدارية على النحو التالي[2]:

1- عدم دقة المعلومة المالية و التشغيلية؛

2- الفشل في إتباع السياسات، و الخطط، و الإجراءات، و القوانين؛

[1]- فتحي رزق السوافيري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص77.

[2]- نفس المرجع، ص78.

3- ضياع الأصول؛

4- الاستخدام غير الاقتصادي و غير الكفء للموارد؛

5- الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.

و هناك بعض المخاطر التي يصعب – و قد يكون من المستحيل — فرض رقابة عليها، و في هذه الحالة يمكن للإدارة شراء تأمين بما يخفض حجم الخسارة المتوقعة إلى أدنى حد ممكن، و تحاول الإدارة بصفة عامة تخفيض المخاطر عن طريق:

أ- زيادة الإجراءات الرقابية؛

ب- التأمين ضد الخسائر الممكنة؛

ج-البحث عن عائد أكبر عندما تتحمل مخاطر أعلى.

إن تحديد وقت عملية المراجعة يتوقف على قيام المراجع – بجانب تحديده نوع المخاطر الممكنة- بتحديد حجم المخاطر القائمة، و لتحقيق ذلك فقد يقوم بدراسة التنظيم ككل و تقدير المخاطر النسبية التي تتعلق بالأنشطة المختلفة، ثم يقوم بترتيب تلك الأنشطة بحسب المستويات النسبية للمخاطر بحيث يتم فحص الأنشطة التي تنطوي على مخاطرة أكبر أولا، ثم يقوم المراجع بوضع إستراتيجية للمراجعة و خطة تكون ملائمة يأخذ بعين الاعتبار عند وضعها[1] :

- دراسة هيكل المؤسسة؛

- دراسة الأنظمة الإدارية و المالية في المؤسسة؛

- الوقت اللازم لتنفيذ الخطة.

و بعد وضع البرنامج الذي يراه كافي لإتمام عملية المراجع يقبل على مباشرة عملية المراجعة و التي تتلخص في ما يلي[2]:

[1]- عماد الحانوتي، مرجع سبق ذكره، ص 03.

[2]- محمد السيد سرايا، عبد الفتاح الصحن، مرجع سبق ذكره، ص188.

– **الفحص:** إن نشاط المراجع الداخلي فيما يختص بالفحص فإنه يشمل السجلات المحاسبية و مراقبة الأصول و التحقق من التقارير المالية، و تظهر فاعلية المراجعة الداخلية في المؤسسة حيث يقوم المراجع الداخلي بزيارة الفروع نظرا لبعدها عن المركز الرئيسي و الإدارة المركزية للمؤسسة، مما يقتضي فحص سجلاتها و رقابة أصولها،

وقد لا يتمكن من تطبيق رقابة داخلية بالفروع نظرا لصغرها و عدم جدواه اقتصاديا، على هذا فإن على الإدارة المركزية أن تتأكد من أن المسؤوليات الملقاة على مديري الفروع فيما يخص الحفاظ على الأصول و التسجيل الدفتري قد نفذت بصورة سليمة، و كأمثلة للمراجعة الداخلية في هذا المجال عدْ النقدية و مراجعة مذكرات التسوية و التأكد من أرصد العملاء ...إلخ .

و يمتد الفحص و التحقق إلى التقارير المستخرجة من سجلات المؤسسة، حيث أن الإدارة تعتمد إلى حد كبير على المعلومات و البيانات الواردة التقارير لتسيير النواحي التشغيلية و اتخاذ القرارات اليومية التي لن تكون سليمة إلا إذا كانت التقارير صحيحة.

إن الهدف من الفحص و التحقيق يتمثل في التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة المحاسبية و المستندية و سلامة التوجيه المحاسبي و جمع الأدلة و القوانين التي تثبت صدق ما تتضمنه السجلات و ما يترتب عليه من أمانة البيانات المحاسبية و إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.

– **التحليل:** يقصد بالتحليل الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية و إجراءات الرقابة الداخلية و الحسابات، الإجراءات المحاسبية و المستندات و السجلات و التقارير التي تقع داخل نطاق الفحص و يتطلب إجراء المقارنة و الربط بين العلاقات أي بعض المؤشرات، و كذلك التمعن بقصد اكتشاف الأمور الغير طبيعية مثل وجود مبلغ دائن في حساب أصله مدين و يرتبط التحليل بالتحقيق و ليس هناك حد فاصل بينهما.

– **الالتزام:** يقصد بالالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة بأداء العمليات وفقا للطرق و النظم و القرارات الإدارية حتى يتحقق الانضباط بالتنظيم، فقد يتم التوصل إلى نتائج مرضية و مع ذلك يهم الإدارة معرفة ما إذا كانت هذه النتائج قد تحققت من خلال الممارسة المصرح بها و بما يتمشى مع السياسات،إذ يتعين عليه زيارة المواقع من وقت إلى آخر و عدم الاعتماد على الآخرين، كما أن إدارة المراجعة الداخلية لا تقتصر على المحاسبين و المراجعين، و إنما يمكن أن تزود بقانونيين ومختصين في خصوصيات نشاط المؤسسة، هذا للإلمام بجميع نواحي النشاط.

– **التقييم**: إن عملية الفحص و التحليل ينتج من خلالها للمراجع الداخلي مقدرة الحكم على مدى قوة النظام الموضوع و نقاط الضعف فيه مما ينعكس على التقرير الشخصي الموضح لمدى كفاءة و فعالية و اقتصادية السياسات و الإجراءات التي تسير عليها المؤسسة و ما لديها من تسهيلات و أفراد بقصد ترشيد الأداء و تطويره إذ يقتضي التقييم تجميع البيانات و المعلومات و تقصي الحقائق و بالاستعانة بآراء المسئولين و اقتراحاتهم مع تقييم هذه الآراء و الاقتراحات.

– **التقرير**: يبرز التقرير الذي يقدمه المراجع الداخلي آراء فنية حول المشكلة و أهميتها و طريقة معالجتها و ما توصل إليها من نتائج و توصيات.

كما يفضل عرض التقرير على المسئول على النشاط محل الفحص لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير عن بعض الأمور، و تتبلور قدرة المراجع الداخلي على العرض الواعي و الواضح لما قام به من فحص و تقصي.

من خلال كل ما سبق فإنه على العموم يجب أن تقتضي عملية المراجعة ما يلي [1]:

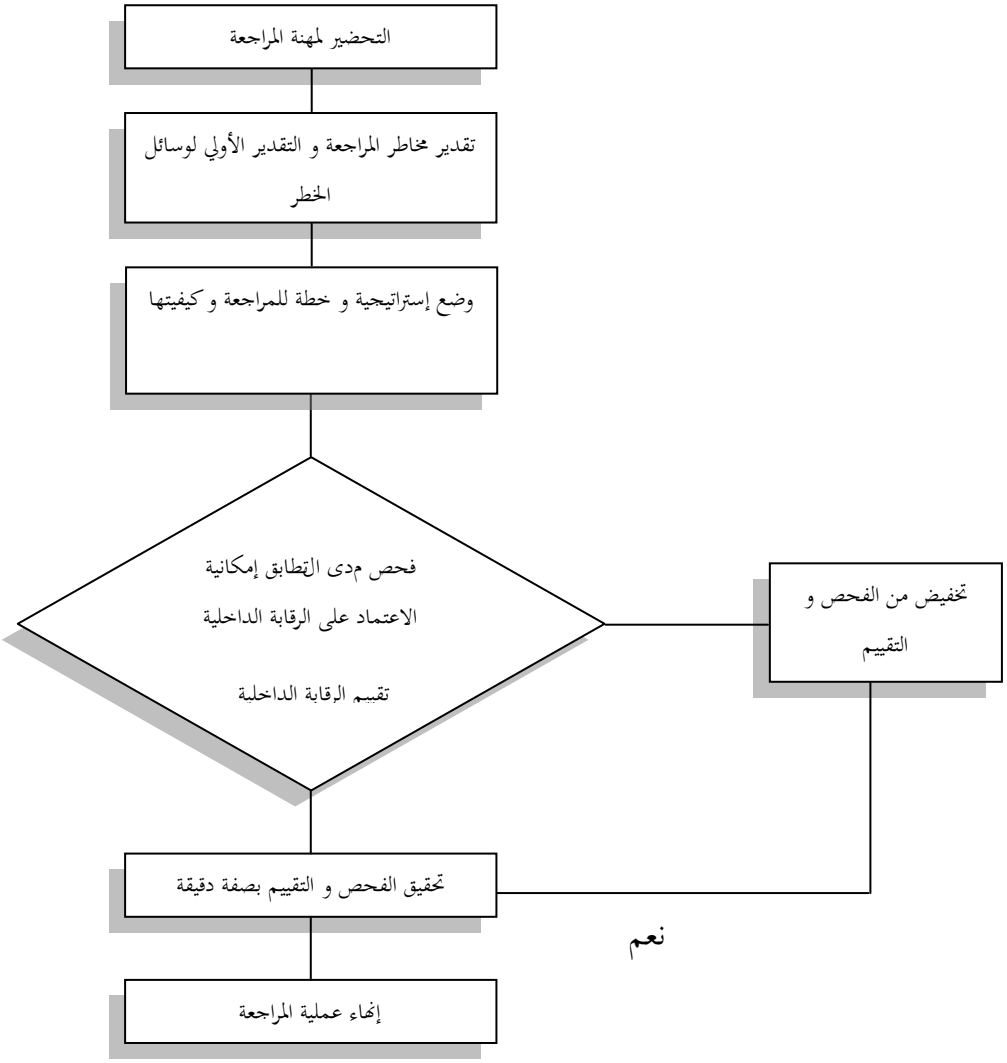
- التخطيط الميداني و الورقي؛
- فحص و تقييم المعلومات التي تم التوصل إليها؛
- توصيل النتائج إلى مجلس الإدارة؛
- المتابعة لتنفيذ النتائج و التوصيات.

من خلال هذه الخطوات يمكن ملاحظة الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية فيالسهر على توفير البيئة الرقابية الملائمة لممارسة الحكم الراشد في الشركات.

ويمكن إظهار الخطوات التي يتم القيام بها عند أداء مهام المراجعة الداخلية من الشكل التالي:

[1]– عماد الحانوتي، مرجع سبق ذكره، ص03.

**الشكل رقم (09): خطوات عملية المراجعة الداخلية**




**Source:**Benoit Pige, Op. Cit, P87.

يقوم المراجع بالتأكد من درجة إمكانية الاعتماد على الرقابة الداخلية فإذا كانت نتائج هذه الأخيرة تنبأ بأن نظام الرقابة الداخلية قوي و هو مطبق كما جاء في اللوائح التنظيمية و الإجراءات، فإن المراجع يقلل و يخفف من درجة الفحص و التقييم و يكتفي بأخذ عينة ممثلة ثم يعمم النتائج التي توصل إليها، أما إذا توصل إلى أنه لا يمكن الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية لأنه هش و ضعيف فعليه أن يقوم بتكثيف عملية الفحص تعتمد المراجعة الداخلية على مجموعة من المقومات الأساسية، تؤهلها لتؤدى بصورة فعالة، ومن بين هذه المقومات كالآتي:

- تعمل إدارة المراجعة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات و هذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها؛
- تعمل إدارة المراجعة الداخلية على بناء سلطات صريحة، و ينحصر عمل إدارة المراجعة في عملية المراجعة الداخلية فقط؛
- تعتبر المراجعة الداخلية جزء من الرقابة الداخلية أي أنها تعمل بجوار الضبط الداخلي و لذلك يجب عدم الخلط بينهما، فالمراجعة الداخلية تتم بعد إتمام العمليات أما الضبط فيتم بطريقة تلقائية أي مع العملية؛
- تقوم إدارة المراجعة الداخلية على التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية و ليس مهمتها وضع هذه السياسات؛
- لا تتدخل إدارة المراجعة الداخلية في شؤون الموظفين و ينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين إدارة المراجعة و الموظفين، و يجب على المراجع أن يساعده على أداء مهمتهم و يتعرف على الصعوبات التي تواجههم، كما يجب على المراجع أن لا يتدخل في توقيع الجزاءات على الموظفين؛
- يجب أن يكون موظفي إدارة المراجعة الداخلية على درجة من التأهيل العلمي و المهني و مدربين في أعمال المحاسبة و المراجعة و الإدارة.

## المبحث الثالث: تأثيرات المراجعة الداخلية

تنشأ علاقة تكاملية بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، فيستفيد كل طرف من الآخر، فيستغل هذا التكامل في زيادة الفاعلية التسييرية للمؤسسة، حيث يحدد المراجع الخارجي للمراجع الداخلي ما ينبغي القيام به، من أجل بناء نظام رقابة قوي وفعال، ويستفيد هو الأخر من المراجعة الداخلية من خلال التنبيهات التي يقدمها المراجع الداخلي له، حيث أن هذا التكامل له آثار إيجابية على العملية التسييرية بصفة عامة، وعلى عملية إتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما يعمل على تفعيل العمليات الرقابية داخل المؤسسة.

## المطلب الأول: علاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية

يمكن تناول هذه العلاقة من زاويتين، الأولى يتم تناول فيها أهم النقاط التي تتميز فيها المراجعة الداخلية عن المراجعة الخارجية، أما الزاوية الثانية فسيتم تناول مدى التكامل بين المراجعتين و ما هي أهم نقاط هذا التكامل و درجة استفادة كل طرف، ومن ثم يتم تناول هذه العلاقة وفقا للمعيار الدولي للمراجعة رقم 610.

**أولا– التمييز بين المراجعة الداخلية و الخارجية:**

يمكن أن نميز بين المراجعة انطلاقا من عدة زوايا و هي:

من الناحية التاريخية تعد المراجعة الداخلية أقدم ممارسة و تأسسا من المراجعة الخارجية [1]، حيث تأسست في ظل الأحداث التي تقع على مستوى دائرة المراجعة المحاسبية رغم أنه لم يتم الاعتراف بالمراجعة الداخلية في شكلها الحالي إلا في سنة 1941.

1- من حيث الهدف:

إن انفصال الملكية على التسيير في ظل المؤسسات و خاصة منها المسعرة في البورصة و ذات النشاطات المالية و الاقتصادية الكبيرة، حتم على هؤلاء الملاك أن يستعينوا بمن ينوبهم للمحافظة على أموالهم من أشكال الإسراف و التلاعب عن طريق إيفادهم بالمعلومات الضرورية الدالة على مستوى الأداء الإداري لهؤلاء المسيرين، فالحاجة لطبيعة المعلومات ولدت الحاجة لما يعرف بالمراجع الخارجي باعتباره الشخص المدرب و المؤهل علميا لفحص القوائم المالية الختامية للمؤسسة و كذا تقييم مدى الاعتماد على السياسات و الثبات في تطبيق الطرق المحاسبية في إعدادها، إذا فالهدف من المراجعة الخارجية هو: المصادقة على حسابات و ضمان الشرعية و السلامة للصورة الحقيقية للحالة المالية للمؤسسة[2].

و هذا من خلال إبداء الرأي الفني المحايد و الذي لا يمكن لوصول إليه إلا إذا ارتبط ارتباطا كليا بمعايير المراجعة المقبولة قبولا عاما.

[1]- L'audit Interne Vers Une Collaboration Ronforcée Avec Ses Partenaires Externe, P :06, www.ifac.com, 03/01/2002, 14h :57m.
[2]- Ibidm, p:01.

أما المراجع الداخلي فيسعى إلى التحقق من أن النظام المحاسبي و النظام الإداري ككل يولد معلومات ذات مصداقية و صالحة لاتخاذ القرارات في الوقت و المكان المناسبين [1]، في خضم التأكد من صلابة و سلامة نظام الرقابة الداخلية باعتباره أحد العناصر الأساسية في البنية الرقابية في المؤسسة لأن المعلومات المتقطعة تؤثر على الإدارة في اتخاذ القرارات، كما تؤثر عليها سلبا المعلومات التي لا تعكس الواقع الفعلي للعنصر المعبر عنه في ظل هشاشة أحد النظامين السابقين.

2- من حيث القائم بعملية المراجعة:

إن المراجعة الخارجية فهي معرفة في الإطار التشريعي و القانوني بحيث يقوم بمراجعة الخارجية شخص مهني مستقل عن المؤسسة، بمعنى أن المراجع الخارجي جاء داخل تنظيم خاص به هو و بمهنته ليخدم أطراف أخرى لها أغراض في المؤسسة.

أما تنظيم أو وضع المراجعة الداخلية معرفة في إطار قانوني الداخلي للمؤسسة و تكون تابعة للمديرية العامة أو مجلس الإدارة للمؤسسة و من يقوم بهذه المهام تابعين للمؤسسة أي أنهم موظفون لديها يتمتعون بتأهيل علمي و عملي يؤهلهم للقيام بهذه المهام داخل تنظيم المؤسسة و هؤلاء الموظفين تعيينهم الإدارة.

3- من حيث نطاق العمل:

يتوقف تحديد نطاق الراجع الخارجي على طبيعة الاتفاقية المبرمة بينه و بين الأطراف المعينة له، فإذا كانت مراجعة قانونية يجب الالتزام بجميع الخطوات المؤدية إلى الرأي الفني المحايد له من خلال التقييد بالمعايير و الإجراءات المتعارف عليها لكشف مدى تمثيل القوائم المالية للمركز المالي للمؤسسة.

أما إذا كانت مراجعة تعاقدية فهنا المراجع مجبر بالتقييد بما هو وارد في الاتفاقية كمراجعة عنصر معين أو تقييم بند معين، بينما يتوقف تحديد نطاق فحص المراجعة بما يكفل ممارسة الرقابة على جميع الأقسام في المؤسسة.

إن عملية المراجعة الخارجية تطورت من مراجعة تفصيلية إلى اختيارية تقوم على أسلوب العينة الإحصائية،

[1]- مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص62.

و هذا في حالة المراجعة العادية، و ذلك لعدة عوامل منها ضيق الوقت و كثرة الجهد و ضخامة التكلفة، و لكن بما أن المراجع الداخلي هو يعمل باستمرار طول العام لدى المؤسسة فإن لديه من الوقت ما يكفي لإجراء فحص تفصيلي موسع للعمليات[1].

4- من ناحية المستفيد:

يستفيد من خدمات المراجع الخارجي ملاك المؤسسة باعتبارهم المعنيين بها من أجل ضمان سلامة أموالهم و الحفاظ عليها من الغش و السرقة و التلاعب و الإجابة عن كل انشغالاته م المتمثلة في التنازل عن أسهمهم في المؤسسة أو زيادة شراء أسهم الغير، بالإضافة إلى أطراف أخرى هي الأخرى تستفيد من خدمات المراجع الخارجي و هم البنوك و العمال و النقابات العمالية، الحكومة... .

إن التأهيل العملي و العلمي لهذا المراجع يحمل الأطراف الأخرى من المستثمرين المحتملين، البنوك، المؤسسات الاستثمارية، هيئة سوق المال، الإدارة، نقابات العمال، الحكومة، بعين الاعتبار لرأيه الفني المحايد حول المعلومات المالية المقدمة من قبل المؤسسة في اتخاذ القرارات المختلفة.

بينما تستفيد من خدمات المراجع الداخلي إدارة المؤسسة لاعتباره موظف لدى مصالحها، فهو بذلك موجه في عملياته للإجابة عن حاجات التسيير في المؤسسة و التقليل من احتمال عدم صواب القرارات المتخذة[2].

5- من حيث الاستقلال:

إن بالنسبة للمراجع الخارجي فتناولت بعض الدراسات الأكاديمية و كذا النصوص التشريعية مفهوم الاستقلال بنوع من الصراحة لاعتبار أن غيابه يوحي بوجود تقرير غير صادق عن العمل المطلوب من المراجع، فالاستقلال يعني عن إدارة المؤسسة [3]، حتى أن هناك بعض النصوص التشريعية التي جاءت لتجسد و لتحافظ على هذا المعيار فنجدها جاءت لتأكد على ضرورة عدم وجود أي صلة قرابة أو أن يكون مساهما في تلك المؤسسة، و كل هذه الاهتمامات جاءت لتوفير الجو الملائم لكي يتسنى للمراجع من أن يبدي رأيه الفني المحايد تجاه ما يجده أثناء عمله دون أي ضغط.

[1]- خالد أمين،مرجع سبق ذكره، ص183.

[2]- مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص63.

[3]- خالد أمين، مرجع سبق ذكره، ص183.

أما استقلال المراجعة الداخلية نسبي لأن المراجع الداخلي لا يعدو كونه موظفا بالمؤسسة خاضعا بالتبعية لإدارته و هو مستقل عن الأقسام التي يراجعها، إلا أن هذه الاستقلالية النسبية لا تمنعه أن يبدي الرأي الصادق عن الواقع الفعلي للأقسام دون الوقوع في القيود التي توحي بالتبعية للإدارة من جهة أو العلاقات مع المستخدمين الآخرين باعتبارهم زملاء عمل من جهة أخرى، إن هذا الرأي يحتم على المراجع أن يكون مستقلا في تفكيره صارما في تنفيذ الإجراءات العملية و موضوعيا في تحكيمه[1].

**ثانيا– التكامل بين المراجعة الداخلية و الخارجية:**

يعتبر التكامل بين المراجع الداخلي و الخارجي الغاية الأساسية الممكنة من تحقيق الكفاءة الإدارية عن طريق الضخ المتواني للمعلومات ذات المصداقية للإدارة بغية اتخاذ القرارات في الوقت المكان المناسبين و تحقيق مستويات أعلى من الرشادة في القرارات المتخذة من قبل مستعملي المعلومات المصادق عليا من قبل المراجع.

و التكامل كما جاء به المعهد الفرنسي للمراجعة و الرقابة الداخلية يعني أن"المراجعين الخارجيين يستعملون نتائج المراجع الداخلي لأجل تقديم أعمالهم بكيفية جيدة و بشرط أن المراجعين الداخليين يحافظون على استقلاليتهم و نوعية كفاءة أعمالهم".

و التكامل أيضا هو: في حالة وجود نوعين من المراجعة يكون هناك تعاون كامل بين المراجعين الخارجيين و الداخليين أمر ضروري لابد من تحقيقه مع الحفاظ على استقلال كل منهما[2] .

إن الفائدة من هذا التكامل تكمل هي[3].

1. إن أعمال التنسيق و التعاون بين المراجع الخارجي و الداخلي تمكن من منع الازدواجية و تكرار العمل من قبل الاثنين؛
2. إن تجنب تكرار العمل يوفر الوقت لتركيز عملية المراجعة الخارجية أو الداخلية في بنود أخرى، مما يسمح من الفحص المؤدي إلى الرأي الصادق و السليم؛
3. إن تجنب تكرار العمل يؤدي إلى التقليل من النفقات؛
4. إن التكامل الإيجابي يؤدي إلى تبادل المنافع و المصالح بين المراجع الخارجي و الداخلي؛

[1]– نفس المرجع، نفس الصفحة.

[2]– شوقي عطاء الله، المراجعة كأداة لمتابعة الخطة في المشروعات، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد الثامن، مصر، 1967، ص118.

[3]– مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص65.

5. إن عملية التنسيق و التعاون بين الاثنين لابد أن تفقد خاصية الاستقلال لكلا المراجعين؛
فباعتبار أن للمراجعة الداخلية الوقت الكافي لتقييم نظام الرقابة الداخلية و كذا تقييم مستويات النشاط في جميع الأقسام و المرتبطة منها على الخصوص بالمعلومات المالية المراد فحصها و التعليق عليها، وجب على المراجع الخارجي التركيز عليها من خلال تقييمها ثم إعداد التقرير على ضوء هذا التقييم فيما يرتبط بمنهجية أسلوب العمل و كذا حجم الاختبارات و مواطنها و طبيعتها، بشكل عام تختبر المراجعة الداخلية من خلال المستويين التاليين[1]:

أ. التأكد من طبيعة المراجعة الداخلية في المؤسسة كوظيفة، انطلاقا من الإمكانيات المادية و البشرية و الطرق و الأساليب و المناهج المستعملة في عملية الفحص و التحقيق ثم التقرير؛
ب. التأكد من سلامة الممارسة الميدانية للمراجعة الداخلية في المؤسسة و مدى القدرة على اكتشاف مواطن الضعف في نظام الرقابة الداخلية و كذا مواطن اللبس في الأداء على مستوى الوظائف.

إن النسق الحالي للمراجعة الداخلية و الخارجية لابد أن يدعم من خلال تأهيل و تطوير المعارف الفكرية و القرارات التطبيقية لدى المراجع الخارجي حول الجوانب النظرية و التطبيقية المؤطرة للمراجعة الداخلية و العكس صحيح بالنسبة للمراجع الداخلي، إن هذا التحدي يقابله تحدي أكبر يتمثل في تطوير المؤسسات الاقتصادية في العالم، إذ أخذت هذه الأخيرة عدة أشكال و مواصفات و أصبحت تسيير بعدة أنماط، كما أنها تتبنى عدة أنظمة، فانتشارها جغرافيا – شركات متعددة الجنسيات– طرح عدة تحديات أهمها[2]:

- اختلاف الأنظمة المحاسبية من دولة إلى أخرى؛
- اختلاف اقتصاديات الدول و ما ينجر عنه من آثار على فروع هذه الشركات؛
- تنوع وتباين متطلبات البورصة؛
- اختلاف العناصر المؤثرة على القوائم المالية الختامية للشركات كالنظام الجبائي و شبه الجبائي، و النظام المصرفي و القضائي...إلخ.

كما أن الانتشار الجغرافي للمؤسسة كبيرة الحجم في الدولة الواحدة و ممارسة هذه المؤسسات لأساليب التجارة الجديدة كالتجارة الالكترونية و إنشاء بعض المؤسسات خاصة منها الافتراضية، أصبح يعقد عملية الرقابة لذا فتأهيل المراجعة الداخلية باعتبارها ملازمة للمؤسسة أمر أساسيا لتفعيل نمط الرقابة الداخلية ومن ثمة تسهيل و توجيه عملية المراجعة الخارجية بما يخدم طالبي الرأي الفني المحايد.

[1]– نفس المراجع، نفس الصفحة.
[2]– نفس المراجع ، ص66.

يساعد هذا التكامل بين المراجعة الداخلية و الخارجية في تحسين مستويات أداء المراجع الداخلي و الخارجي على السواء و به تحسين الدور الذي يلعبه كل منهما نحو الجهة المخصوص لخدمتها.

كما يعد هذا التكامل بالغ الأهمية بحسب زوايا متعددة و هذه الزوايا هي [1]:

أ. من زاوية المراجع الخارجي؛
ب. من زاوية المراجع الداخلي؛
ج. من زاوية المؤسسة؛
د. من زاوية الأطراف الخارجية عن المؤسسة؛

أ- أما من زاوية المراجع الخارجي فتتجلى هذه الأهمية في:

- ثقة و اطمئنان المراجع الخارجي على نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة لاعتبار أن المراجعة الداخلية تسعى على تقييم هذا النظام للوقوف على فاعليته؛
- اطمئنان المراجع الخارجي على دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر، لأن المراجعة الداخلية قد فحصت المستندات و راجعت النظام المحاسبي و وقفت على مدى الالتزام بالطرق و المبادئ المحاسبية و كذا مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية المعتمد في قسم المحاسبة؛
- إن المراجعة الداخلية التي عادة ما تكون شاملة لجميع البنود تسهم بشكل كبير في إنقاص كلفة المراجعة الخارجية و كذا توفير الوقت للسماح للمراجع الخارجي من فحص بنود أخرى، كما أنه تتيح للمراجع الخارجي توجيه عملية المراجعة؛
- أخذ في حسبان المراجع الخارجي كفاءة أداء المراجع الداخلي بما يخدم الأهداف المتواخاة من المراجعة؛
- إن كبر حجم المؤسسات وتوزيعها جغرافيا يحتم على المراجع الخارجي من زيادة ساعات العمل بما يتناسب و طبيعة المؤسسة، لذا و في ظل وجود مراجعة داخلية كوظيفة لدى الإدارة فهي تراقب مختلف أجزاء هذه المؤسسة سواء في المنطقة الواحدة أو في المناطق الأخرى، إن هذا الشكل يسمح للمراجع الخارجي من توجيه عملية المراجعة في المناطق أو الأجزاء التي لم يشملها برنامج المراجعة الداخلية.

ب - أما الأهمية من زاوية المراجع الداخلي فتظهر في أن المراجعة الداخلية أحد الآلية الموجهة لعملية المراجعة الخارجية فضلا على أنها مصدر ثقة و اطمئنان لدى للمراجع الخارجي من شأنه أن يسمح بكشف بعض

[1]- مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص67.

الأخطاء و التدليس التي لم يستطع المراجع الداخلي أن يكشفها، مما يتيح في النهاية إمكانية البحث عن الأسباب المانعة من اكتشافها و التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- عدم كفاية معايير المرجعة الداخلية؛
- عدم تأهيل المراجع الداخلي؛
- عدم الاستناد لخطوات عملية واضحة للمراجعة؛
- ضعف نظام الرقابة الداخلية.

إن معالجة هذه الأسباب من قبل مختلف الهيئات كل على حسب مسؤولياته يدعم و يؤهل المراجعة الداخلية سواء:

- بخلق هياكل خاصة بها؛
- تعديل المعايير أو إنشاء أخرى جديدة؛
- تأهيل و تدريب المراجع الداخلي؛
- توضيح خطوات العمل؛
- تكييف نظام الرقابة الداخلية بما يسمح القضاء على مواطن الضعف؛
- زيادة خبرة المراجع الداخلي من جراء احتكاكه المستمر بالمراجع الخارجي خاصة في معالجة بعض البنود الجديدة أو في توجيه عملية الفحص أو تعامله مع بعض المواقف المعينة.
- إضفاء الثقة على عمل المراجعة في المؤسسة سواء من قبل الإدارة أو من الأطراف الأخرى في ظل تكامل النوعين لاعتبار أن نقص النوع يكمل من الآخر و العكس صحيح فضلا على أنه يصحح في السنوات القادمة من قبل مرتكبيه؛
- استعمال الأساليب الإحصائية و استخدام الإعلام الآلي في المراجعة الداخلية يجعلها أكثر عملية و مهنية و يظهر على نتائجها الصحة و المصداقية؛

ج - أما الأهمية من زاوية المؤسسة تتمثل في:

- توفير معلومات تفصيلية حقيقية للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت و المكان المناسبين؛
- تأكيد سلامة الأنظمة المعلوماتية المفحوصة و كذا متانة نظام الرقابة الداخلية المعلومات، مسار المعاجلة و إلى غير ذلك مما يسمح لها من القضاء على هذه المواطن؛
- تكوين بنك للمعلومات عن طريق أورق عمل المراجع، تقارير و ملف المراجعة؛
- خفض تكاليف المراجعة عن طريق التكامل بين النوعين و باستبعاد ازدواجية العمل؛

- فحص أعمال الفروع المختلفة للمؤسسة الواحدة، بما يسمح من بسط الرقابة المستمرة للإدارة عليها؛

د – و تتجلى أهميته من زاوية الأطراف الخارجية عن المؤسسة فيما يلي:

- اطمئنان هؤلاء الأطراف عن الرأي المعبر عنه من قبل المراجع الخارجي؛
- شمولية الرأي لكل العناصر الواردة في القوائم المالية الختامية باعتماد التكامل بين النوعين؛
- اطمئنان أصحاب المؤسسة عن أموالهم؛
- الضخ الآني بالمعلومات المفحوصة و التي تعبر عن الواقع الفعلي للعنصر بما يسمح للأطراف على ضوئها من اتخاذ قرارات مختلفة، قد تكون تمويليه كالبنك و قد تكون جبائية و قد تكون من المستثمرين المحتملين، بمعنى كل على حسب موقعه في البيئة الخارجية للمؤسسة.

**ثالثا: العلاقة بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية وفقا للمعيار الدولي للمراجعة رقم610:**

ولقد عالج المعيار الدولي للمراجعة رقم 610 والذي جاء تحت اسم مراعاة عمل المراجع الداخلي، الصادر عن اللجنة المنبثقة من اللجنة الدولية للمحاسبين IFAC العلاقة بين المراجعة الداخلية و الخارجية من خلال مجموعة من النقاط، حيث أشار في هذا المعيار إلى أنه يجب على المراجع الخارجي مراعاة فعالية المراجعة الداخلية، وتأثيراتها إن وجدت على إجراءات المراجعة الخارجية، كما تكلم هذا معيار على نطاق وأهداف المراجعة الداخلية و تطرق للعلاقة بين المراجعة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أنه بين كيف يتم الفهم والتقييم الأولي للمراجعة الداخلية، حيث أشار إلى أنه يجب على المراجع الخارجي أن يحصل على فهم كاف للفعاليات المراجعة الداخلية، لغرض مساعدته في تخطيط عملية المراجعة، وتطوير منهاج فعال لإنجازه، وتكلم عن قيام المراجع لعملية التخطيط يجب على المراجع الخارجي القيام بتقييم أولي لوظيفة المراجعة الداخلية، وذلك في حالة ظهور دلائل تشير بأن المراجعة الداخلية مناسبة للمراجعة الخارجية للبيانات المالية في مجالات محددة، وبين كيف يتم الحصول على هذا الفهم الأولي، حيث يجب فحص مجموعة من العوامل منها الموقع في الهيكل التنظيمي، ونطاق الوظيفة، والكفاءة الفنية، والعناية المهنية اللازمة.

ولقد تطرق هذا المعيار إلى توثيق العمل المنجز عند اعتماد عمل المراجعة الداخلية، وكذا إجراءات المراجعة وإعداد التقرير، والتوقيت المناسب للاتصال بالمراجع الداخلي، والعمل على تنسيق العمل معه.

كما تكلم المعيار على كيفية تقييم واختبار عمل المراجعة الداخلية، حيث جاء فيه أنه عندما ينوي المدقق الخارجي الاستفادة من عمل معين للمراجع الداخلي، فإنه يجب عليه تقييم واختبار هذا العمل للتأكد من كفايته لأغراض المراجعة الخارجية.

يمكن أن نقول أن هذا التكامل يساهم في تحسين تحقيق حوكمة في المؤسسة بصفة غير مباشرة و هذا من خلال تحسين جودة كل من المراجعة الداخلية و الخارجية من خلال تأثير منهما على الآخر إيجابا، فنلاحظ أن الدور الذي سوف تلعبه المراجعة الداخلية في التوجه نحو تحقيق إدارة رشيدة من خلال التقليل من المخاطر والتحكم في نظام الرقابة الداخلية.

## المطلب الثاني: مجالات المراجعة الداخلية

تطبق المراجعة الداخلية في العديد من المجالات التي لها تأثير على العملية التسييرية في المؤسسة، ويمكن الوقوف على أهم الانحرافات الصادرة منها والعمل على السيطرة عليها أو التقليل منها، كما أن هذه المجالات تدر معلومات يعتمد عليها في عمليات صنع القرارات، لذا وجب أن تكون هذه المعلومات مؤهلة بالقدر الكافي الذي يقلل من إحتمال الخطأ في القرارات المتخذة، تتجلى هذه المجالات فيما يأتي [1]:

- مراجعة العمليات؛
- مراجعة الأداء؛
- مراجعة الالتزام بالسياسات؛
- مراجعة أوجه الرقابة المالية؛
- مراجعة القوائم المالية؛

**أولا- مراجعة العمليات:**

تشمل مراجعة العمليات فحص و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية و جودة أداء تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف تشغيل التنظيم، في هذا الصدد يفحص المراجعون و يقيموا مختلف الأنشطة المرتبطة بهذه الوظائف كالتسويق و

[1]- فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص122.

النقل و الإنتاج و إدارة المخزون و الأمن و تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي و إدارة الأفراد و الإدارة المالية و المحاسبية.

و يعتبر الأساس في فهم مراجعة العمليات هو فهم أوجه الرقابة الداخلية في التنظيم، فمعظم المراجعين الداخليين يوافقون على اعتبار أن أهداف و أنواع و طرق الرقابة الداخلية تغطي كافة عمليات التنظيم.

يعتبر اصطلاح "مراجعة العمليات" عاما لعديد من الناس حيث يمكن أن يستخدم بطريقة مرادفة لاصطلاح "مراجعة داخلية" حيث تعتبر هذه الفئة أن كل ما يقوم به المراجع الداخلي يعتبر مراجعة عمليات فيعمل المراجع الداخلي على قياس كفاءة الأعمال بالوحدات التشغيلية الروتينية منها و التكتيكية و الإستراتيجية كما يستخدم المراجع الداخلي أدوات التحليل المالي في تقييم و متابعة قرارات عدة، إن تقييم الكفاءة يتطلب تجميع المعلومات الكافية على التدفقات الخارجية و الداخلية المرتبطة التي تحت المراجعة.

كما يقوم المراجع الداخلي من خلال مراجعة العمليات بتكوين رأي حول الحكم على درجة الفاعلية داخل المؤسسة، من خلال مراجعة مدى تحقق الأهداف المسطرة و المرغوب فيها، و يمكن للمراجع أن يستعين بنتائج المراجعات السابقة و برنامج التدريب و تقارير الأداء.

**ثانيا– مراجعة الأداء:**

تركز مراجعة الأداء على الكفاءة و الفاعلية، و يتطلب القيام بها ضرورة وضع معايير تشغيلية تعمل كأهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي، و إذا كانت الكفاءة و الفاعلية مقاييس للأداء إلا أنها لا تعتبر بمثابة إحلال أو بديل التقييم أداء الإدارة ذاتها. إن ما توفره تقييمات المراجعة الداخلية يعتبر مصدرا للمعلومات لمساعدة الإدارة ذاتها في عملية تقييم الأداء، أي أن هذه المعلومات هي أحد العوامل التي تؤثر على أحكام الإدارة و التي يعتبر العديد منها خاضعا للحكم الشخصي للإدارة، و على الجانب الآخر فالمراجعة الداخلية تعتمد في جزء كبير منها على مقاييس موضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء، و تقاس الكفاءة نتيجة إجراء مقارنة بين المعايير التشغيلية و بين الأداء الفعلي المقابل لها، كذلك ترتبط مراجعة الأداء بمفهوم الفاعلية بدرجة أكبر لارتباطها بالأهداف [1].

للوقوف على مراجعة الأداء و مفهومها يجب أن نعرج أولا على مفهوم كلا من الفاعلية و الكفاءة.

[1]– فتحي رزق السوافيري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص130.

يشير مفهوم الفاعلية إلى مستوى تحقيق الأهداف أما مفهوم الكفاءة فيرتبط بالموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، و لذلك فإن استخدام موارد بدرجة أقل يعني تحقيق كفاءة أكبر.

يرجع النقد الذي وجه أحيانا إلى المراجعة الداخلية بصفة عامة ربما إلى صعوبة اعتمادها على معايير واضحة و أن العنصر الشخصي يسيطر و يهيمن في الكثير من المواقف على المراجعين الداخليين بدرجة أكبر من أدلة الإثبات المتاحة، و بالطبع يؤثر هذا الحكم الشخصي على القرار الخاص بالحكم على مدى فاعلية أداء التنظيمات من قبل المراجع الداخلي، و على الرغم من هذا الضعف في عملية التقييم فإن برامج تقييم الأداء و الحوافز و دراسات الحصة السوقية قد تم تقييم فاعليتها في ظل إمكانية ضبط و قياس الفاعلية بصورة تقريبية،و على ضوء ما سبق تتضح أهمية الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تقييم الأداء، ومن ثم يظهر جليا مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تدعيم عملية اتخاذ القرار.

**ثالثا– مراجعة الالتزام بالسياسات:**

تهدف مراجعة الالتزام بالسياسات إلى تحديد ما إذا كان التنظيم يراعي عملية الالتزام بالسياسات و الإجراءات و المعايير و القوانين و التعليمات الحكومية بالإضافة إلى تحديد درجة هذا الالتزام، و تعبر طبيعة مراجعة الالتزام بالسياسات أكثر موضوعية بالمقارنة بتطبيقات المراجعة الداخلية الأخرى و بصفة خاصة للمراجعة الإدارية، و يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الحكم الشخصي في هذه النوعية من المراجعة مقارنة بالمراجعات الأخرى [1].

و لإنجاز مراجعة الالتزام بالسياسات ينبغي أن يعرف المراجع الداخلي و بدقة ما هي السياسات و الإجراءات و المعايير المطلوبة، حيث غالبا ما تكون معاني هذه العناصر في صورة مستندات، و بالتالي تكون هذه المستندات هي النشاط المطلوب رقابته، فمثلا تحدد مواصفات الوظائف الرئيسية في المؤسسة في كتيبات رسمية، و لتحديد ما إذا كان موظفو التنظيم يحققون هذه المتطلبات فإن المراجع الداخلي عليه فحص المواصفات الفعلية من ناحية و النمطية من ناحية ثانية، و تصبح عملية الفحص سهلة نسبيا إذا أعد لكل موظف ملف خاص به، كما تحتاج تلك المراجعة إلى إجراء مسح شامل لأوجه الرقابة الداخلية في التركيز و التنظيم على إجراء اختبارات تفصيلية، و يحدد تقرير المراجعة الداخلية عادة درجة الالتزام الفعلية و يشير إلى عدد العناصر المحققة لهذه المتطلبات و كذلك عدد العناصر التي تمثل استثناءات، كما قد يشير تقرير المراجعة الداخلية إلى أسباب عدم الالتزام بالسياسات، كما

[1]– نفس المرجع، ص132.

يمتد فحص المراجعين الداخليين إلى الالتزام بالتعليمات القانونية و إبلاغ الإدارة عن أية مشاكل ناتجة عن عدم التطابق و أن اكتشاف التجاوزات و التصحيح المبكر لها يساعد في تجنب الانتهاكات القانونية و ما يترتب عليها من عقوبات و غرامات و إن إنجاز ذلك من مهمة المراجع الخارجي لتضييق نطاق فحص الرقابة الداخلية.

و لقد تطورت مراجعة الالتزام بالسياسات في الوقت الحاضر لدرجة أنه أصبح هناك مراجعين متخصصين في هذا المجال و بصفة خاصة في مجال الحكومي، حيث تتطلب مهنتهم هذه التدريب الواسع و الدرجة العالية من الناحية الفنية و النواحي التفصيلية[1].

تتطلب مراجع الالتزام بالسياسات و الإجراءات و القوانين و القواعد الحكومية و التي تتطلب بمن يشغل هذه المهنة التعرف على المعايير و الأدوات اللازمة لتجميع المعلومات و كيفية التعامل مع الإدارة للعمل على تشجيع العاملين و تحفيزهم على حدوث المطابقة السليمة.

**رابعا– المراجعة المالية:**

يمتد فحص المراجعة الداخلية بصدد أوجه الرقابة الداخلية المالية إلى مجالين[2] :

1. رقابة الأموال؛
2. رقابة على المحاسبة عن الأموال؛

عادة تعتبر مراجعة إدارة الحصول على واستخدام أموال المؤسسة — التمويل– بمثابة مراجعة عمليات أو مراجعة إدارية، و تهتم المراجعة المالية بنطاق تدفق الأموال و المحاسبة عن هذه الأموال.

فيهتم المراجع الداخلي في هذه الحالة بالجوانب الرقابية الموضوعة لأجل تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، و التي تتمثل في:

أ. حماية الأصول المالية للمؤسسة؛
ب. توفير الثقة و التكامل في المعلومات المالية؛
ج. الالتزام بالمبادئ المحاسبة المقبولة قبولا عاما.

[1]– فتحي رزق السوافيري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص133.
[2]– نفس المراجع، ص134.

كما يقوم المراجع بتقييم هذه الأنظمة الرقابة المالية من خلال مراجعة الوظائف الفرعية المتكاملة التي تشمل وظيفة الإدارة المالية للمؤسسة.

جاءت هذه المراجعة لتحقيق الأهداف الرقابية السالفة الذكر، إلا أنه و في المقابل يدور هناك استفسار حول السبب الذي من أجله يهتم المراجعون الداخليين بعدالة القوائم المالية في تمثيل المركز المالي للمؤسسة و نتائجه عن الفترة المعدة فيها تلك القوائم المالية، لاسيما و أن المراجعون الخارجيين هم الذين يعتبرون مسئولون عادة عن إبداء الرأي نحو مدى تمثيل القوائم المالية للمركز المالي و نتائج المؤسسة، و يرجع السبب في الرد حول هذا الاستفسار في أن المراجع الخارجي معرض للفشل في اكتشاف الأخطاء الهامة نسبيا [1]، و أن اكتشافها يتوقف على تطبيق معايير المراجعة المقبولة قبولا عاما، لذلك يجب أن يتأكد أيضا المراجع الداخلي من خلو القوائم المالية من الأخطاء سواء كانت هامة أو غير هامة نسبيا من ناحية، كذلك فإن تقليل الأخطاء فيها يعطي صورة أفضل لعملية الفحص التي يجريها المراجع الخارجي، و بالتالي تضييق نطاق الفحص لنظام الرقابة الداخلية مما يخفض من قيمة أتعاب المراجع الخارجي من ناحية ثانية، و على اعتبار أن نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة يعتبر بمثابة أحد موارده، و لذلك فإن تبديد جزء من هذا المورد و على اعتبار المراجع الداخلي أحد موظفي المؤسسة يعمل على المحافظة على موارد المؤسسة.

بما أن جميع الأحداث الاقتصادية في المؤسسة له آثار مالية سواء كانت الظاهرة أم لا، و أن المراجعة المالية أقدم أنواع المراجعات فكان من الضروري أن يكون المجال المالي في المؤسسة هو أحد مواد المراجعة الداخلية، و لما كان ذلك فإن هناك دورا على المراجعة الداخلية أن تقدمه في أحسن حال و بفاعلية كبيرة للحد من خطأ و عدم دقة المعلومة المالية الظاهرة على وثائق المؤسسة و التي سوف تكون من بين النقاط المرجعية التي تعتمد إليها المؤسسة بمستوياتها المختلفة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، لذا فمن غير اللائق أن تكون هذه القرارات المتخذة مبنية على أسس هشة لأن ذلك سوف يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى حالات غير مرغوب فيها.

## المطلب الثالث: أثر المراجعة الداخلية في الرقابة الداخلية

يدور هناك بعض الخلط بين مفهوم التدقيق الداخلي أو المراجعة الداخلية Audit interne و بين مفهوم الرقابة الداخلية و الحقيقة أن كلا المفهومين متكاملين مع بعضيهم ا حيث يشتركان في أن أهدافهما إدارية و مالية على

[1]- فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص138.

حد سواء[1]، فمفهوم الرقابة الداخلية هو أنها عبارة عن مجموعة من الأنظمة و القوانين المالية و الإدارية تضعها الإدارة لأجل التأكد من سير الإجراءات للوصول إلى نهاية هذه العملية بشكل سوي، و قد عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين نظام الرقابة الداخلية [2] " بأنها تشتمل على الخطة التنظيمية و الطرق المتناسقة و المقاييس التي تتخذ داخل المنظمة لحماية أصولها، و التأكد من صحة البيانات المحاسبية، و التأكد من إمكانية الاعتماد عليها و تعزيز الكفاية التشغيلية، لتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية" إذن الرقابة الداخلية مهمة للسيطرة على الإجراءات في المؤسسة و التأكد من سلامتها أما التدقيق الداخلي فهو آلية وظيفتها التحقق من عمل الرقابة الداخلية.

و طالما أن المراجع الداخلي يعمل داخل المؤسسة فهو يسعى أساسا لخدمة الإدارة أو مجلس الإدارة من خلال عملية الرقابة و لذلك ينحصر اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة في النقاط التالية[3]:

**أولا**– تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة من الوظائف الفرعية هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة، و تعتبر وظيفة الرقابة للمدير و التي يشاركه بفاعلية في إنجازها المراجع الداخلي ضمانا لأداء الوظائف الفرعية الأخرى.

**ثانيا**– يشمل نشاط المراجعة الداخلية، مراجعة مالية و مراجعة مدى الالتزام بالسياسات و اللوائح و القوانين الموضوعة و مراجعة تشغيلية للأنشطة و كافة الإجراءات و العمليات للتحقق من كفايتها و مدى انتظامها، و رابعة خاصة بتقييم الأداء من فاعليته وكفاءته و لذلك فإن قيام المراجع الداخلي بتلك المراجعات إنما يعمل على مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها.

**ثالثا**– استقلالية المراجع الداخلي عن الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة يدعم قدرة المراجع الداخلي على تزويد الإدارة نحو الرقابة، فطالما أن الرقابة تعمل على ضبط مسار الأداء الفعلي للوصول للأداء المخطط، فإن ذلك يؤكد على اعتماد الإدارة على المراجعة الداخلية في تحقيق عملية الرقابة.

[1]– عماد الحانوتي، مرجع سبق ذكره، ص 01.

[2]– نفس المرجع، نفس الصفحة.

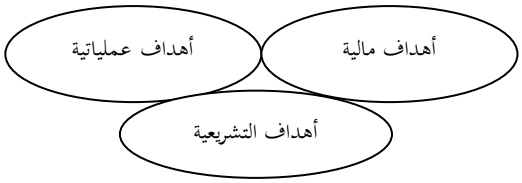
[3]– فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص42.

**رابعا**– يعد المراجع الداخلي أحد العاملين بالمؤسسة فإن قربه من السجلات يجعله على دراية كاملة نسبيا بالمشكلات التي تلاحق المؤسسة، الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على الأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات لزيادة المعرفة و إتمام عملية الرقابة.

تعتبر الإدارة بمثابة العميل الرئيسي للمراجعة الداخلية و طالما أن احتياجات الإدارة تتطور بصورة سريعة و متنامية و معقدة و سواءا كانت نتيجة للتغييرات الجذرية في البيئة الخارجية أو الداخلية، فإن ذلك يزيد و يضاعف من اعتماد الإدارة على مجهودات المراجعة الداخلية و يتضح من ذلك الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات.

يمكن ملاحظة الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في عملية الرقابة و هذا من خلال تحديد أنواع أهداف نظام الرقابة الداخلية و التي تظهر كالآتي:

**شكل رقم (10) أنواع أهداف الرقابة الداخلية**




**Source:** Mise En Place D'un Système De Contrôle Interne, Berne, Décembre 2003, P:05 http://www.google.fr/search 16/01/2005, 10H :42.

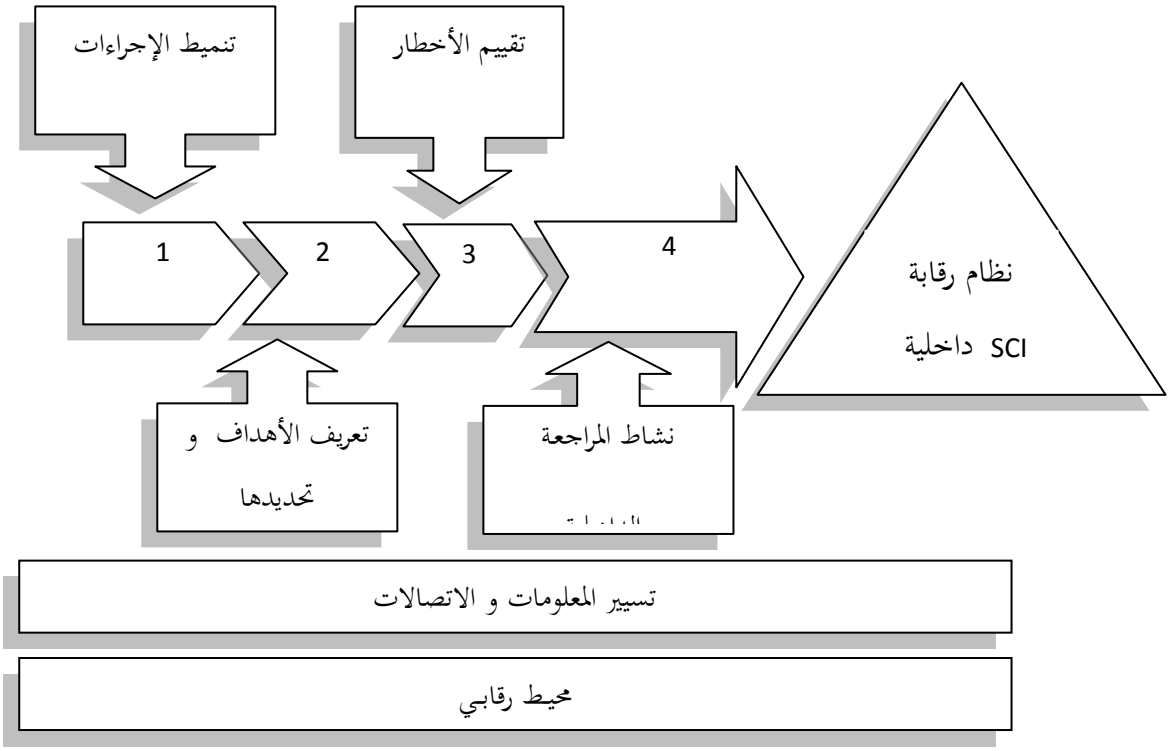
إن المراجعة الداخلية تعمل على مساعدة الرقابة الداخلية في تحقيق هذه الأنواع المختلفة من الأهداف، فهي تساعد إدارة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية كمراجعة الإجراءات الخاصة بالمردودية، الاستمرارية، النمو، زيادة الحصة السوقية ...إلخ، هذا من خلال الوقوف على ما يجب القيام به وما تم تحقيقه، بالإضافة إلى تحقيق وتحديد أهم الفرص والتهديدات في هذا الشأن.

أما بالنسبة للدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في بلوغ الأهداف التشغيلية، فنلمسه من خلال مراجعة ومتابعة الإجراءات التشغيلية المختلفة داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الأهداف التشريعية للرقابة والدور الذي يمكن للمراجعة الداخلية أن تلعبه في هذا الشأن هو التأكد من أن ما يتم إتخاذه من إجراءات وقرارات يتماشا والنصوص القانونية في البلد الذي تنشط به المؤسسة، وأنه ليس هناك أي تعارض أو أي مخالفة لهذه التشريعات، بمعنى أن كل عمل أو إجراء أو قرار يتخذ داخل المؤسسة له ما يبرره من الناحية التشريعية.

و يمكن رؤية هذا الدور للمراجعة الداخلية كذلك من خلال كون هذه الأخيرة حلقة مكملة لنظام الرقابة الداخلية و تعمل على ضمان التسيير الجيد للمعلومات و عملية الاتصال داخل التنظيم و في نفس الوقت مكونة بذلك مع النظام الرقابي كله جو رقابي تعمل في ظله المؤسسة، بحيث يتسنى لها وضع أهدافها و متابعتها بصورة سليمة من خلال وضع معايير للإجراءات، تعمد إليها في عملية تقييم و تعريف الأخطار المحيطة بها و يمكن تجسيد كل هذا في الشكل التالي:

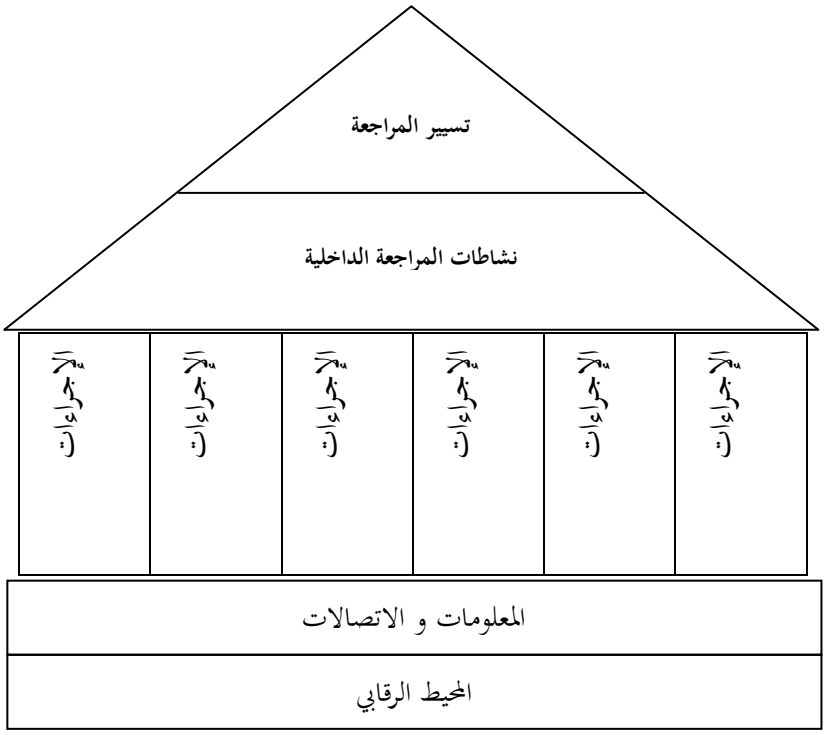
**الشكل رقم (11): مراحل و ضع و تحديد نظام الرقابة الداخلية –إنشاء جو رقابي–**




**Source**: Mise En Place D'un Système De Contrôle Interne, Art. Cit, P.10.

كما أن هذه الحلقة في نظام الرقابة الداخلية تعمل إضفاء نوع من التكامل و التنسيق بين نشاطات الرقابة من خلال الإجراءات الرقابية، بحيث أن نشاطات الرقابة تأتي متكاملة و مطبقة لرقابة في شكل إجراءات تساهم في ضمان تنفيذ التوجيهات المقدمة من قبل الإدارة، يظهر هذا التكامل في الشكل التالي:

**الشكل رقم (12): تنظيم نظام الرقابة الداخلي SCI**



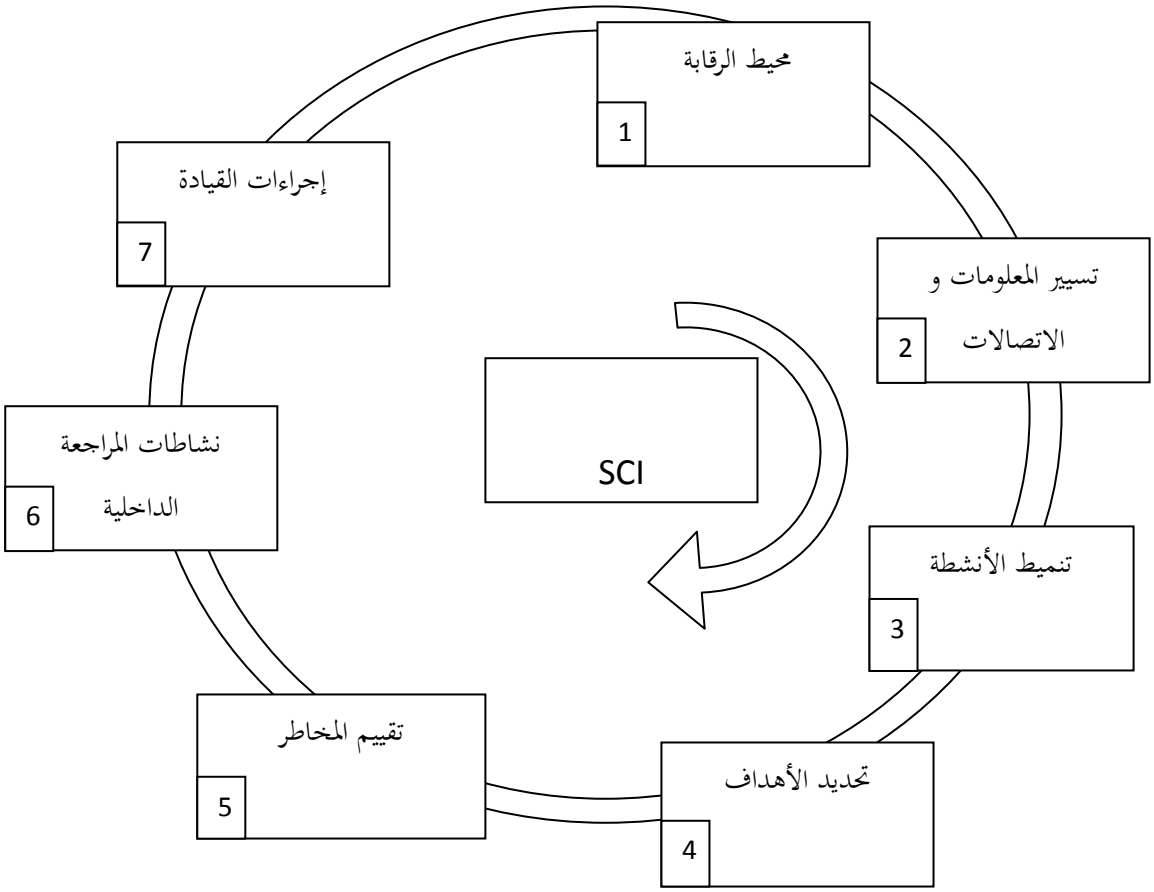

**Source**: Mise En Place D'un Système De Contrôle Interne, Art. Cit, P.11

و لإعطاء الصورة الصحيحة و تجسيد العلاقة بين مختلف الأوجه الرقابية و بين عملية اتخاذ القرار و خاصة منها القرارات الإستراتيجية فإن هذا يقودنا إلى كيفية استخدام هذه الأوجه الرقابية في عملية اتخاذ قرار أثناء عملية القيادة، فليس مجرد وضع نظام رقابي متكامل الحلق يعني أن المؤسسة ستضمن تحقيق الأهداف المرجوة، فيحتاج هذا إلى وضع نظام آخر تستطيع من خلاله التحكم في تسييرها الذاتي و هذا النظام هو نظام قيادة فعال يعمل وفق منهج معين من إدارة المؤسسة وباستعمال نظام الرقابة الداخلي يعمل هذا النظام وفقا لتحديد المحيط الرقابي و يعمل على التسيير الجيد للمعلومات و الاتصالات، كما يجري تنميط لنشاط المؤسسة لكي يمكن المقارنة و معرفة الانحرافات الحاصلة، و يعمل على تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة بالوصول إليها و هذا مع مراعاة

الأخطار المحتملة مواجهتها و بالاعتماد على نشاط المراجعة الداخلية يتم اتخاذ إجراءات قيادية بمعنى اتخاذ قرارات مناسبة[1].

و يمكن أن نرى عملية القيادة وفقا لنظام الرقابة الداخلية وفقا لهذا الشكل:

**شكل رقم (13) مدى التكامل بين القيادة و نظام الرقابة الداخلية**




**Source**: Mise En Place D'un Système De Contrôle Interne(SCI), Art .Cit, P.13

نلاحظ من هذا الشكل أن المراجعة الداخلية تلعب دورا كبيرا في كلا من نظام الرقابة الداخلية و عملية القيادة أي في مساعدة الإدارة العليا في عملياتها المختلفة – اتخاذ القرارات–.

كما سوف يتم إظهار هذا الدور في عملية اتخاذ القرار في الفصل الثالث أين يتم دراسة الأوجه المختلفة لهذه العملية كما يتم تبيان إلى أي مدى يمكن أن يعتمد متخذ القرار على مخرجات نظام المراجعة الداخلية،

[1]- Mise En Place De Système De Contrôle Interne (SCI), Art. Cit, P.12.

**خلاصة:**

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأنظمة والإجراءات تساعدها على تطبيق السياسات التسييرية المنتهجة، إذ تلتزم بسلسلة مترابطة من الحلقات الرقابية تعمل بإنسجام مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتعد المراجعة الداخلية حلقة مهمة من هذه الحلق، إذ أنها تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة، وذلك من خلال ما تتوفر عليه المراجعة الداخلية من إمكانيات في ذلك، ومن خلال الطبيعة الرقابية التي تتمتع بها.

لقد كانت المراجعة الداخلية محل إهتمام الكثير من المنظمات المهنية والهيئات الحكومية والمؤسسات والباحثين، فلقد وضعت لها شروط و معايير ومتطلبات أساسية، تعمل على التطبيق الجيد والسليم والمنهجي لهذه المراجعة، حتى يتم الوصول إلى مراجعة داخلية فعالة وبكفاءة عالية، يراعا فيها تكلفتها من جهة والعائد المتوقع عند الإستعانة بها، وللمراجعة الداخلية مكانة بارزة في تنظيم المؤسسة، فلحساسية هذه الوظيفة جعلت تابعة للإدارة العليا وهذا رغبة في تحقيق أكبر إستقلالية لها عن بقية الوظائف، حيث أن هذه الدرجة من الإستقلالية يساعد على أداء هذه الوظيفة بشكل من الموضوعية أين من المفروض أن تتقلص دائرة المصلحة والعاطفة بين موظفي المراجعة الداخلية وبين باقي موظفي المؤسسة الذي يقعون في المستوى الثاني من التنظيم الإداري، وهذا من شأنه أن يحسن في الخدمات التي تقدمها هذه الوظيفة للمؤسسة، وبذلك تزيد درجة الثقة في منتجها النهائي ويتم الإعتماد عليه في جميع العمليات التسييرية، بجميع مستوياتها الإدارية، وخاصة الحساسة منها كإتخاذ القرارات الإستراتيجية، لأن الخطأ في هذا النوع من القرارات يرهن مستقبل المؤسسة، حيث يجب على المراجعة الداخلية أن تعمل على التقليل بأكبر ما يمكن من إحتمال الخطأ، وهذا بتقديم المعلومة الصادقة والسليمة والشرعية، كما يجب على المراجعة الداخلية أن تضمن التوريد المتواني بالمعلومات للمستويات الوسطى والتنفيذية، حتى يتمكنوا من أداء وظائفهم بدرجة عالية من الكفاءة، كما أن المراجعة الداخلية تساهم بدرجة كبيرة، إذا أديت على الوجه المطلوب، في مساعدة المراجع الخارجي على أداء مهامه على أحسن وجه، فينشأ بذلك نوع من التكامل يقود نحو ممارسة أفضل للمهنتين من جهة، ويساعد أكثر المؤسسة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وطمأنة الملاك والأطراف الخارجية الذين لديهم مصلحة مع المؤسسة من جهة أخرى.

# الفصل الثاني

## لجان المراجعة

**تمهيد:**

زاد الاهتمام بلجان المراجعة وتطور أداؤها ليتضمن العديد من الأنشطة والأعمال داخل الشركة وأن أداء لجان المراجعة مرتبط بمدى تمتع أعضائها بكل من الاستقلال والخبرة المالية، وأن أداء لجان المراجعة

يجب أن ينصب حول الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية، للتأكد من تحقق استقلال المراجعين الداخليين ودراسة خطة عمل المراجعة الداخلية والتأكد من فعاليتها في إنجاز الأعمال الموكلة إليها والاجتماع معها ودراسة ومناقشة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة معالجة الملاحظات التي قد ترد بالتقرير، كما أنها تمثل حلقة الوصل بين إدارة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة، بجانب قيامها بإبداء الرأي حول تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية و تحديد ومكافأته، علاوة على ذلك هناك دور مؤثر لإدارة المراجعة الداخلية في زيادة فعالية لجان المراجعة من خلال ما توفره لها من معلومات تساعدها في فهم أنشطة الشركة المختلفة، أما بالنسبة للمراجعة الخارجية، فتقوم لجنة المراجعة بترشيح المراجع الخارجي والتوصية بتعيينه وتحديد أتعابه، فإن وجود لجان المراجعة يعني وجود نظام قوي للرقابة الداخلية مما يعني الحد من دور المراجع الخارجي في تحديد مخاطر الرقابة وكذلك متابعة أعماله واعتماد الخدمات المهنية الأخرى التي يقدمها للشركة والحد من تأثير وضغوط الإدارة على المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله والتأكد من موضوعيته وكفاءته، و دراسة خطة المراجعة معه وإبداء الملاحظات عليها ودراسة ملاحظاته على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها، كما أن لجنة المراجعة تمثل حلقة الوصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة، وبالتالي فإن لها تأثير على كل من نظام الرقابة الداخلية، والقوائم والتقارير المالية، وكذا تنظيم العلاقة مع مجلس الإدارة، سيتم تناول لجان المراجعة من مختلف جوانبها في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث، ففي الأول نتكلم عن مفهوم لجان المراجعة ، أما في المبحث الثاني فسنتناول تكوين لجان المراجعة ومتطلبات عملها، أما المبحث الثالث فعنون بمهام و مسؤوليات لجنة المراجعة.

## المبحث الأول: مفهوم لجان المراجعة:

سنتناول في هذا المبحث كل من تعريف لجان المراجعة، والاعتراف بلجان المراجعة في البيئات المختلفة، وأهمية لجان المراجعة.

## المطلب الأول: تعريف لجان المراجعة

### أولا: ماهية اللجان

إن اجتماع كافة أعضاء مجلس الإدارة في كافة المناسبات للتعامل مع قضايا الشركة أمر غير معقول، وتحديدا مع الزيادة الهائلة في عدد الأعضاء المستقلين، فقد أصبح من الصعب عقد اجتماعات متكررة للمجلس، وفي حال الأخذ بعين الاعتبار حجم المجلس أو المدة القصيرة للاجتماعات فإنه ليس من السهل القيام بمناقشة كافية أو الوصول إلى قرارات مرضية، لذلك يجوز للمجلس وعند الضرورة تأسيس لجان داخلية تؤدي مهاما وأدوارا معينة، ويتم توظيف الأعضاء من ذوي الخبرة أو المهتمين في هذه اللجان، وتركز اللجان على دراسة المسائل الهامة التي تحدث بشكل دوري أو التي تحتاج إلى مراقبة دقيقة، ومن خلال عمل اللجان الداخلية يكون المجلس قادرا على رفع مستوى المهنية والكفاءة إلى جانب الفاعلية والخبرة في أدائهم لواجباتهم من خلال تقسيم العمل، وبالتالي إيجاد ضبط إجمالي فاعل على الإدارة.

غالبا ما يفوض مجلس الإدارة عددا من مهامه إلى اللجان، والتي يصبح لها الحق في التصرف نيابة عن المجلس أو إسداء النصح حول المتطلبات، وعندما يفوض المجلس أمورا ضمن نطاق اختصاصه إلى اللجان الداخلية، يكون لقرارات اللجان نفس أثر قرارات المجلس، مما يسمح بتأدية مهامها الفعلية، ويتم كذلك إعداد تقارير بقرارات اللجان ورفعها إلى المجلس ليكون جميع أعضائه على إطلاع على نشاطات اللجنة.

ويجوز أن تلتئم جميع اللجان في جلسة تنفيذية واحدة حسب ما تستدعيه الضرورة، ويمكن أن يطلب من المدير التنفيذي أو أعضاء آخريين من الإدارة بناءا على حق اللجنة الحصري، الاجتماع باللجنة خلال الجلسات التنفيذية.

ويتم عرض التقرير عند اجتماع كل لجنة على المجلس بالكامل في اجتماع المجلس اللاحق لاجتماع كل لجنة ويقوم رئيس المجلس أو رئيس المجلس بالتشاور مع المدير التنفيذي بصياغة جدول سنوي حول اجتماعات كافة اللجان القائمة ووضع جداول أعمال لكل منهم، ويتوقع أن يكفل جدول الأعمال ومحتويات الاجتماع التئام اللجان بشكل منتظم حسب ما تقتضيه الحاجة للوفاء بمسؤولياتهم.

يتم تأسيس وحل اللجان اعتمادا على حاجات معينة للمجلس والقضايا التي تواجه الشركة والمتطلبات التنظيمية أو القانونية، وتكون اللجان القائمة في المجلس عادة كما يلي[1]:

1. **اللجنة المالية:** تتألف اللجنة المالية من أعضاء مستقلين وتكون مسؤولة عن مراقبة عوائد رأس المال المستثمر والمصادقة عليه ومراقبة سيولة الشركة وتقييم سياسة أرباح الأسهم وتقييم حالة الديون طويلة الأمد والقصيرة الأمد ومراقبة معدلات الفائدة وتعرض العملة للأخطار.
2. **لجنة التعويضات والتنظيم:** تتألف من أعضاء مستقلين وتكون مسؤولة عن وضع خطة لتعويضات الأعضاء والإدارة، ويجوز للجنة استخدام مستشارين بغرض تقديم العون لها في إعداد خطة التعويضات.
3. **لجنة حوكمة الشركات والترشيح:** يشتمل المجلس على أعضاء مستقلين ويتوقع من لجنة حوكمة الشركات والترشيح دراسة وجهات نظر المدير التنفيذي عند القيام بالتعيينات، وتعتبر مسؤولية لجنة حوكمة الشركات والترشيح القيام برفع التوصيات بشأن الأعضاء إلى المجلس بالكامل ليتم تقديمها إلى المساهمين في الاجتماع السنوي.

أ. وتقوم هذه اللجنة بمراجعة سياسة التقاعد بشكل دوري للمساعدة في ضمان المحافظة على نطاق ملاءمتها في ضوء احتياجا ت الشركة، كما تقوم هذه اللجنة بمراجعة منتظمة للأعضاء الذين يشغلون مقاعد المجلس ولمواطن القوى والضعف في المجلس ككل.

ب. ويكون المدير التنفيذي مسؤولا عن رفع التوصيات إلى لجنة حوكمة الشركات والترشيح بشأن هيكل اللجنة، وللأعضاء الحرية في تقديم الاقتراحات إلى اللجان في أي وقت، كما ويتم تشجيعهم على القيام بذلك، ويتوقع المجلس أيضا أن يكون هيكل اللجنة أحد الأمور التي تدرسها لجنة حوكمة الشركات والترشيح من وقت لأخر كجزء من مراجعتها لفعالية المجلس الإجمالية.

[1]- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، دليل حوكمة الشركات، الشميساني، عمان، 2011، ص 20.

**ثانيا: تعريف لجنة المراجعة**

لاقى مفهوم لجان المراجعة اهتماماً كبيراً ، فقد صدرت العديد من القوانين في الدول المتقدمة وبعض الدول العربية التي تؤكد ضرورة وجود لجان المراجعة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة إلا أنه لا يوجد تعريف واحد للجنة المراجعة،وذلك نظرا لأن مسؤوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلى أخرى، ونظرا لتعدد التعاريف في أدبيات المراجعة للجان إلا أنه سيتم التطرق لأهمها:

1. حيث عرفها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين ( AICPA) بأنها" الأداة التي من خلالها يتم كبح جماح التصرفات غير القانونية للإدارات العليا (AICPA, 1990, AU.316)؛
2. وقد أشار تقرير لجنة تريدواي إلى لجنة المراجعة بأنها لجنة فرعية تابعة لمجلس الإدارة تكون مسؤولة عن متابعة المسائل المالية في الشركة، لمساعدة مجلس إدارتها في اتخاذ القرارات المالية التي لا يكون لديه الوقت أو الخبرة الكافية لمعرفة تفاصيلها Treadway Commission, 1987)؛
3. هي لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة، وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة وفي نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة[1]؛
4. عرفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CICA) 1992 لجنة المراجعة بأنها" لجنة مكونة من مدراء الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعد لجنة المراجعة كحلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المراجع الخارجي، ونطاق ونتائج المراجعة، وكذلك الرقابة الداخلية للشركة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر[2].
5. تعريف Richard M.Ferry رئيس مجلس إدارة Korn/Ferry العالمية: لجنة محكمة منبثقة من مجلس الإدارة مكونة بشكل رئيس من مديرين غير تنفيذيين يتسمون بالاستقلال، على عكس اللجان المحكمة الأخرى المكونة من مجلس الإدارة مثل اللجان المالية أو التنفيذية[3].

[1] – محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2009، ص 160.

[2] –عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات،مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، ع ١، ص ص: 179-218، 2008 ، ص193.

[3] –رشا الثاني، 2010، ص والقانونية، المجلد 26 ، العدد الاقتصادية للعلوم دمشق جامعة المحاسبة الإبداعية، مجلة ممارسات من الحد في المراجعة لجان حمادة، دور 101.

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

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن لجنة المراجعة بينت عضويتها ومسؤولياتها من خلال وظائفها، إلا أنه من الواضح من خلال هذه التعاريف أن هناك مجموعة من الخصائص مميزة للجنة المراجعة وهي:

أ. لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة؛

ب. عضويتها قاصرة على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمالية والمراجعة؛

ج. مسؤولية لجنة المراجعة تتعلق بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات المراجعة الخارجية والداخلية وأيضا مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات داخل الشركة.

د. مساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات المالية.

## المطلب الثاني: الاعتراف بلجان المراجعة في البيئات المختلفة

لاقت فكرة لجان المراجعة اهتماما كبيرا في الأدب المحاسبي سواء المجامع العلمية أو المهنية، وفي هذا الصدد قدمت العديد من التقارير والنشرات والدراسات والبحوث والتوصيات، وسيتم عرض هذه النشأة في بيئات مختلفة من العالم.

### أولا: نشأة لجان المراجعة في بريطانيا

لعل بريطانيا هي الموطن الأول لنشوء فكرة لجان المراجعة بمفهومها المبسط، ويعود ذلك إلى أوائل السبعينات من القرن التاسع عشر عندما كان لشركة السكك الحديدية الغربية الكبرى البريطانية Great western Railway Company لجنة تدقيق تابعة لها، وأصدرت تقريرها الموجه إلى الأعضاء سنة 1872 يقر بأن المدقق الخارجي قام بعمله خير قيام، وأوصت اللجنة باستمراره مع الشركة [1]، وتجدد هذا المفهوم بشكل كبير عندما نصحت بورصة لندن للأوراق المالية الشركات البرطانية، المدرجة فيها بتشكيل لجان مراجعة سنة 1978، ويعود الانتشار الواسع لتشكيل هذه اللجان في بريطانيا إلى سنة 1980، عندما دارت نقاشات واسعة حول دور

[1] – موسى سلامة السيوطي، تطوير أنموذج، لدور لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية ....، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص 77.

الحوكمة المؤسسية وواجبات المديرين غير التنفيذيين، كما زاد الاهتمام بتشكيلها بفضل تقرير لجنة تريدواي (Treadway Commission) في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987، وتقرير لجنة (MacDonald) في كندا سنة 1988، لدرجة أن ثلثي الشركات البريطانية بما فيها جميع الشركات المالية، أفصحت عن وجود لجان مراجعة تم تشكيلها اختياريا في هذه الشركات، رغم وجود مقاومة لإصدار تشريع قانوني يلزم بتشكيل اللجان.[*]

وتجاوبا مع الحاجة للمراجعة أفضل ورقابة مالية وإبلاغ مالي أكثر فعالية، فقد أصدر معهد المحاسبين القانونين في إنجلترا ويلز (ICAEW) سنة 1991 توصية بتطبيق مفهوم لجان التدقيق، ووضع تفصيلات حول كيفية تشكيلها وتحديد واجباتها، رغم ذلك فلا يوجد قانون في إنجلترا يلزم بتشكيل لجان مراجعة للشركات. ويعود السبب إلى التقليد البريطاني الذي غاليا يفضل التنظيم الذاتي لأنه أكثر فعالية ومرونة.

ومن أهم المحطات التاريخية التي قدمت إظافة لمفهوم لجان المراجعة في بريطانيا هي ما يلي:

- صدور تقرير لجنة ( Cadbury) التي تم تشكيلها سنة 1992 التي عدت توصياتها بمثابة خطوط أساسية لدليل موحد للشركات البريطانية، تم اعتماده من قبل بورصة لندن للأوراق المالية سنة 1998 وحثت الشركات البريطانية بضرورة تشكيل لجان مراجعة، وحددت مهامها بثلاث جوانب أساسية، تتعلق بالإفصاح المالي، والرقابة الداخلية والمراجعة، وإدارة المخاطر، واشترطت أن يكون جميع الأعضاء من المستقلين غير التنفيذيين، حيث في ماي 1991 تم تأسيس لجنة ( Cadbury Committee) من ممثلين عن مجلس الإبلاغ المالي في بريطانيا ( FRC)[**]، وكذلك ممثلين عن بورصة لندن، وكذلك ممثلين عن مهنة المحاسبة، لبحث القضايا المتعلقة بالإبلاغ المالي وزيادة المساءلة، وقامت بتقديم توصيات من أجل ممارسة أفضل، وبالرغم من عدم الإلزام بهذه التوصيات، إلا أن بورصة لندن تبنت هذه التوصيات وأطلقت عليها قواعد الممارسة الأفضل أو قواعد السلوك، بالإضافة أن هذه التوصيات تناولت على أن مجلس افدارة لشركات المساهمة ينبغي ان يضم على الأقل ثلاث أعضاء من خارج الشركة بصفة أنهم يؤثرون على تحسين قرارات المجلس بشكل إيجابي،

[*] – لجنة ترادواي هي لجنة وطنية تم تشكيلها سنة 1985 لدراسة التقارير المالية الخداعية في الشركات الأمريكية، وهذه اللجنة تمثل كل من المعهد المحاسبين القانونيين الأمريكي(AICPA)، وجمعية المحاسبين الأمريكية(AAA) ومعهد المديرين الماليين الدولي (FEI) ، ومعهد المراجعين الداخليينIIA ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA) سنة 1985 وهي لجنة مستقلة عن هذه المنضمات وتعرف بالسم المختصر COSO وهي اختصار لجملة Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission .

[**] - FRC : Financial Reporting Council

وقد اهتمت هذه التوصيات هذه اللجنة ببحث الأمور المتعلقة بدور لجان المراجعة وتشكيل هذه اللجنة.

- ولقد تم تطوير النموذج البريطاني للجان المراجعة بشكل متكامل بعد صدور قانون ( Sarbanes-Oxley Act of 2002) الصادر عن الكونجرس الأمريكي، حيث جاء هذا النموذج مفصلا في تقرير سميث الذي أصدرته اللجنة المشكلة من قبل مجلس الإبلاغ المالي في بريطانيا ( FRC) برئاسة روبيرت سميث الذي كان متأثرا جدا بقانون Sarbanes-Oxley والذي تم نشره سنة 2003، والذي يمثل تعديلا هاما للدليل الموحد الذي يحدد دور لجان المراجعة في بريطانيا.

**ثانيا: نشأة لجان المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية**

كانت أول خطوة لتشكيل لجان المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1940على إثر تداعيات حالة شركة[1] (McKesson & Robbins case) وذلك بعد حالة الغش التي ارتكبتها الإدارة عندما قامت بتضخيم قيمة موجودات الشركة، ولم يقم المراجع الخارجي بملاحظة جرد الذمم والبضاعة واعتمدت على تأكيد الإدارة فقط، ودارت نقاشات إثر ذلك حول إيجاد أداة إضافية لحماية المستثمرين الخارجيين الذين يعتمدون على البيانات المالية المنشورة، وتجاوبت هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية ( SEC) مع هذا المطلب، عندما قامت لأول مرة بإصدار توصية للشركات العامة المدرجة بأن تقوم بتشكيل لجان مراجعة، لتوفير النزاهة في القوائم المالية المنشورة، كما أصدرت بورصة نيويورك للأوراق المالية ( NYSE) ومعهد المحاسبين القانونين الأمريكيين ( AICPA) توصيات تتعلق بتشكيل هذه اللجان، وتزايد الاهتمام بمفهوم لجان المراجعة في عقدي الستينات والسبعينات من القرن الماضي، رافقها زيادة المساءلة لمجلس الإدارة وخصوصا بعد سلسلة الدعاوى القضائية المرفوعة على الشركات العامة خلال تلك الفترة، مما دعا هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية ( SEC) إلى إعادة تأكيد توصياتها السابقة بتشكيل لجان المراجعة وإبراز أهمية تشكيلها، وحث الشركات المدرجة في البورصات الأمريكية على اتخاذ جملة من الإجراءات حول المساءلة ولجان المراجعة وأهم الاجتماعات التي ينبغي إجراؤها.

ولقد شهدت لجان المراجعة العديد من الإهتمامات من خلال الأحداث التالية:

[1] – محمد سعيد داود الفرح، مدى فعالية لجان التدقيق في شركات المساهمة الأردنية، رسالة ماجيستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2001، ص28.

- كان صدور أول تشريع ملزم في الولايات المتحدة الأمريكية في جوان 1978 عندما طلبت بورصة نيويورك للأوراق المالية ( NYSE) من الشركات المدرجة لديها أن تقوم بتشكيل لجان مراجعة كشرط للإدراج؛
- وكانت قد أوصت لجنة تابعة لمعهد المحاسبين القانونين الأمريكيين ( AICPA) سنة 1967 جميع شركات المساهمة العامة بتشكيل لجان المراجعة؛
- كما بدأ اهتمام الكونجرس الأمريكي بدعم التوصيات بتشكيل لجان المراجعة في أواسط السبعينات من القرن الماضي؛
- أصدر معهد المراجعين الداخليين ( IIA) بيانا سنة 1985 ( Position Statement on Audit Committee) الذي أوصى من خلاله على الشركات المساهمة العامة تشكيل لجان مراجعة من مجلس الإدارة؛
- أوصت بورصة الأوراق المالية الأمريكية ( AMEX) الشركات المدرجة لديها بتشكيل هذه اللجان، وبدأت في سنة 1979 بالتوصية بشدة بضرورة تنفيذ هذا المطلب، ولكن دون أن تلزم شركاتها بذلك كشرط أساسي من شروط الإدراج لديها، واكتفت أن يكون جميع أعضاء اللجان من المديرين المستقلين عن الإدارة؛
- كما طلبت الجمعية الوطنية للمتعاملين في الأوراق المالية ( NASD) جميع الشركات المدرجة في بورصة (NASDAQ) بضرورة تشكيل هذه اللجان اعتبارا من 1989/02/01 على أن تكون غالبية أعضائها من المدراء المستقلين عن الإدارة؛
- وأصدر معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين ( AICPA) سنة 1989منشور المراجعة رقم ( SAS No.60) الذي يتطلب اتصال المراجع الخارجي بلجنة المراجعة بخصوص القضايا المرتبطة بهيكل الرقابة الداخلية، ثم تلا بعد ذلك صدور منشور المراجعة رقم ( SAS No.61) الذي فرض على المراجعين الخارجيين إجراء الاتصالات مع لجان التدقيق كجزء من التزام المراجع لضمان تلقي اللجنة معلومات كافية عن نطاق المراجعة،بما يساعدها ي مراقبة أعمال الإفصاح والإبلاغ المالي التي تقع مسؤوليتها على الإدارة، ثم بعد ذلك المعيار الذي أصدره مجلس معايير المراجعة ( ASB) تحت رقم (SAS No.90) سنة 1999 تحت عنون "اتصالات لجان المراجعة" لتعديل المنشور رقم ( SAS No.61)، بالإضافة إلى نشرة المراجعة رقم ( SAS No.71) تحت عنوان "المعلومات المرحلية" التي أوجب على المراجع الخارجي إجراء نقاشات مع الإدارة ولجنة المراجعة حول المبادئ المحاسبية المتبعة من قبل الشركة وتم تطبيقه مع بداية سنة 2000؛
- تم تشكيل اللجنة الوطنية لحماية البيانات المالية من الغش ( The Treadway Commission) سنة 1985 من أجل تحديد العوامل التي تقود إلى الغش والتزوير في البيانات المالية واقتراح إجراءات

تحد من حدوثها، **وعدت لجان المراجعة أداةً فعالة في حوكمة الشركات** . وأوصت هذه اللجنة بأن تقوم الشركات بتشكيل لجان مراجعة مكونة بالكامل من أعضاء مستقلين؛

- كما أصدرت لجنة ( Blue Ribbon Committee) ( BRC) التي تشكلت في 28 سبتمبر 1998 من ممثلين عن (SEC)، (NYSE)، (NASD) كما ضمت ممثلين عن قطاعات مختلفة من المجتمع الأمريكي وأصدرت تقريرها في 14 ديسمبر 1999 والذي يتضمن 10 توصيات هامة، وطالب التقرير بإقرار ميثاق للجان المراجعة والمصادقة عليه قبل 14 جوان 2000بالنسبة للشركات المدرجة في بورصة (NYSE)، (AMEX)،(NASDAQ) ؛
- أما النموذج الأكمل للجان المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية جاء بعد صدور قانون (Sarbanes-Oxley Act of 2002) الصادر عن الكونجرس الأمريكي، حيث أصبحت الجنة تتحمل مسؤولية اختيار المراجع الخارجي، والموفقة المسبقة على شراء الخدمات الاستشارية المسموح بها بعد حضر تقديم خدمات معينة منصوص عليها في قانون ( Crosley, 2005, p.41) ويعد هذا القانون أهم تعديل تشريعي إصلاحي قامت به الحكومة الأمريكية بعد سلسلة الفضائح لكبريات الشركات العامة الأمريكية، وانهيار شركة المراجعة ( Arthur Andersen) ليحدث أكبر التحسينات على المعايير وإصدار معايير جديدة، لوضع آلية عمل الأجهزة الإدارية والرقابية في الشركات المساهمة العامة الأمريكية، وزيادة مسؤوليات مجلس الإدارة، وتوسيع وتنظيم دور لجان المراجعة، والاهتمام باستقلالية المراجع الخارجي وعلاقته مع عميل المراجعة؛

**ثالثا: نشأة لجان المراجعة في كندا**

بدأت فكرة لجان المراجعة تلاقي رواجا في كندا في نهاية الستينات من القرض الماضي وذلك بعد انهيار شركة (Atlantic Acceptance Coorporation) ونتيجة لذلك، وفي سنة 1971 اعتبر تشكيل لجان المراجعة أحد المتطلبات القانونية للشركات المساهمة العامة الكندية، حيث نصت المادة 182 من قانون الشركات الكندي لسنة 1971 أنه على الشركات المساهمة العامة تشكيل لجان مراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وألا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء، ثم جاء قانون الشركات الكندي لسنة 1975 حيث نص في إحدى مواده على أن واجب لجان المراجعة هو المصادقة على القوائم قبل إرسالها لمجلس الإدارة، وفي سنة 1988 أصدر معهد المحاسبين القانونيين الكندي تقريرا عرف باسم تقرير ماكدونالد ( McDonald Report) والذي تكلم عن كيفية تكوين لجنة مراجعة، مهامها، مسؤولياتها، ولقد بين في تقرير صادر في 2011/12/28

يؤكد فيه على التعريف بلجنة المراجعة وبين مهامها المنوطة بها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها والعلاقة مع مجلس الإدارة[1].

وفي سنة 1990 أصدرت إدارة الأوراق المالية الكندية تقريرا حول دور لجان المراجعة ومسؤولياتها[2].

**رابعا: نشأة لجان المراجعة في ألمانيا**

إن اختلاف الهياكل التنظيمية للشركات العامة الألمانية عن المعتاد أدى إلى وجود اختلاف في لجان المراجعة في ألمانيا عن بقية دول السابقة الذكر، حيث أن الهياكل التنظيمية للشركات الألمانية العامة لا يتكون من من مجلس إدارة موحد، بل تتبنى هياكل تنظيمية ثنائية الرأس، حيث يتكون لكل شركة مجلس تنفيذي ومجلس رقابي، ويقوم الأول بإدارة المشروع عن طريق تكافل جميع أعضائه وتنسيق رئيس المجلس، بينما يقوم مجلس الرقابي باتخاذ القرارات الأكثر أهمية، بالإضافة إلى تعيين أعضاء مجلس الإدارة الآخرين والرقابة عليهم، كما يتولى مجلس الرقابة مهام التنسيق بين أعمال هذين المجلسين.

أما بالنسبة للجان المراجعة في ألمانيا من حيث كيفية التشكيل ومهام اللجان، فإن مجلسا الإدارة التنفيذي والرقابي يقومان بتعيين أعضائها – اللجان– والتي غالبا ما يخضع تشكيله لمدى السيطرة التي يتمتع بها المجلس الرقابي، ولهذا فإنه يتم تشكيل غالبية أعضاء اللجان من قبل المجلس الرقابي منفردا، وفي المتوسط فإن أكثر من ثلث أعضاء اللجان هم ممن يمثلون مصالح العمال، بينما يمثل الباقون فئات كبار المساهمين والمساهمين الأخرين[3].

لقد برزت أهمية لجان المراجعة في ألمانيا على ضوء التقرير النهائي الذي قدمته لجنة ( Raums Commission) في جويلية 2001 وأوصى بتشكيل لجنة ( Kodex commission) التي قامت بإعداد دليل الحوكمة المؤسسية الألماني( GCGC) في فيفري 2002، حيث عد هذا الدليل لجان المراجعة لجانا فرعية خاصة بمجلس الرقابة، وأوصى بتشكيلها في الشركات الألمانية المدرجة التي يزيد عدد أعضاء مجلسها الرقابي عن ستة أعضاء، حيث تعالج القضايا الخاصة بالمحاسبة وإدارة المخاطر واستقلالية المراجع الخارجي وإجراءات تعيينه وترتيبات تحديد أتعابه، وتصميم إجراءات المراجعة الإضافية، على أن يتم الإفصاح عن مدى التوافق مع هذا

[1] - http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/corporate_governance/board_committees_and_charters/audit_committee_charter.html 28/12/2011 18h :03m

[2] - محمد سعيد داود الفرح، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] - موسى سلامة السيوطي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الدليل وفقا لقانون الشركات الألماني[1]، وقد أصبح تشكيل لجان المراجعة إلزاميا في ألمانيا بموجب القانون عندما يزيد عدد أعضاء مجلس الرقابة عن ستة أشخاص، كما أن مجلس الرقابة في الشركات الكبيرة التي يزيد عدد موظفيها 10000 موظف، يجب أن يتشكل من ستة أعضاء يمثلون العمال، بالإضافة إلى ستة أعضاء يمثلون المساهمين، وغالبا ما يقوم مجلس الرقابة بتعيين أعضاء لجنة المراجعة التي يكون تشكيلها صعبا للغاية دون تأثير ممثلي العمال، ويتم تحديد الواجبات المفوضة لكل عضو من أعضاء لجنة المراجعة بعدم الوضوح، لأن تشكيل اللجنة يكون متحيزا وفقا لإجراءات والظروف التي تؤثر في تشكيل مجلس الرقابة، ويتم تشكيل لجنة المراجعة من بين أعضاء مجلس الرقابة، على أن يكون أحد الأعضاء على الأقل مستقلا، ويتمتع بالكفاءة عالية في المحاسبة والمراجعة، ويطلب من المراجعين الخارجيين أن يقوم بدعم لجنة المراجعة في أداء مهامها، ثم تقديم تقاريره إليها، وتقع مسؤولية رقابة القضايا المحاسبية في بيئة الأعمال الألمانية على عاتق مجلس الرقابة، ويتمثل الهدف الرئيس للجنة المراجعة في زيادة كفاءة مجلس الرقابة وتحسين فعاليته، فيما يختص بالإشراف والرقابة على الأمور المحاسبية والمالية وقضايا المراجعة، وإيجاد مقاييس لزيادة مصداقية البيانات المالية.

**خامسا: نشأة لجان المراجعة في أستراليا**

في سنة 1990 أوصت مجموعة العمل المسماة ( Working Group on Corporate Pratice and Conduct) بتشكيل لجان تدقيق في شركات المساهمة العامة الأسترالية من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وأنه على لجان المراجعة، أن تضع دليلا مكتوبا لعملها.

**سادسا: نشأة لجان المراجعة في المملكة العربية السعودية**

تعتبر المملكة العربية السعودية من أوائل الدول العربية التي اهتمت بموضوع لجان المراجعة، حيث صدر القرار الوزاري رقم 903 في 23 جانفي 1994 الصادر عن وزارة التجارة والخاص بتشكيل لجان المراجعة في الشركات المساهمة بالمملكة، والذي نص في مادته الأولى على أن تشكل في كل شركة مساهمة لجنة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، تسمى لجنة المراجعة، كما نص على أن اختيار أعضائها يكون بقرار من الجمعية العامة للمساهمين، وأفردت المعايير السعودية في عام ٢٠٠٠ م معيارا خاصا للرقابة الداخلية بغرض مراجعة القوائم المالية

[1] – نفس المرجع، ص 104.

يحدد المتطلبات التي يتعين على المراجع الالتزام بها عند تقويم الرقابة الداخلية لآي منشأة بغض النظر عن حجمها وشكلها النظامي[1]، بغرض مراجعة القوائم المالية وفقا لمعايير المراجعة المتعارف عليها،

حرصًا من الهيئة على إرساء أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات وتطوير المعايير والمبادئ ذات العلاقة. وأصدر مجلس هيئة السوق المالية قرار في 16 مارس 2010 يقضي بتعديل تعريف العضو المستقل،كما بين بأن لجنة المراجعة يجب أن تكون مستقلة، وهذا يتطلب ألا تكون جزءًا من الإدارة أو لها أي ارتباط من خلال تعيين أعضاء لجنة المراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين ، مع عدم وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أعضاء لجنة المراجعة والمديرين التنفيذيين بالشركة ، و أن لا يمتلك العضو أسهم مؤثرة بالشركة التي يكون بها عضو من أعضاء لجنة المراجعة. وبين هذا القرار كيفية تشكيل وإدارة لجان المراجعة، كما أكد القرار على التأهيل العلمي والمهني بالنسبة لأعضاء اللجنة، ودورية الاجتماعات، وحدد آليات لجان المراجعة لتفعيل الحوكمة.

**سابعا: نشأة لجان المراجعة في الأردن:**

أصدرت هيئة الأوراق المالية سنة 1998 تعليمات الإفصاح والمعايير المحاسبية رقم ( 1) لسنة 1998 للشركات المساهمة العامة، حيث طالبت المادة رقم ( 25) أم تشكل الشركات لجان المراجعة من ثلاث أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وحددت المهام والصلاحيات لهذه اللجنة على أن تجتمع اللجنة أربعة مرات على الأقل[2].

كما صدر قانون جديد للبنوك في الأردن سنة 2000 أين طالب البنوك في المادة رقم ( 32) والمادة رقم (33) بتشكيل لجان المراجعة من ثلاث أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وحددت المهام والصلاحيات لهذه اللجنة على أن تجتمع اللجنة أربعة مرات على الأقل[3].

[1] – عيد بن حامد الشمري، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين،بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، المنعقدة بقسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود،2010، ص08.

[2] - محمد سعيد داود الفرح، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] - نفس المرجع، ص 38.

**ثامنا: نشأة لجان المراجعة في مصر**

يرجع ظهور المراجعة في مصر إلى صدور قرار مجلس إدارة هيئة العامة لسوق المال رقم 30 بتاريخ 18جوان 2002، بشأن قواعد قيد واستمرار وشطب الأوراق المالية ببورصتي الأوراق المالية بالقاهرة والإسكندرية، والذي بين مهام لجان المراجعة، وكيفية تشكيلها، وصدر القانون خاص بتنظيم البنك المركزي والجهاز المصرفي سنة 21 مارس 2004 أين بين اختصاصات لجان المراجعة، ثم صدر قرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال في 11مارس 2008 متعلق بشأن القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العامة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة، وما تضمنته من اختصاصات ومهام للجان المراجعة، وكلها كان يؤكد على استقلالية أعضائها الثلاث من مجلس الإدارة غير التنفيذيين[1].

**تاسعا: لجان المراجعة في الجزائر**

لاتزال الجزائر إلى يومنا هذا لم تتطرق في تشريعات مهنتي المحاسبة والمراجعة، ولا حتى في القانون التجاري المنظم لقانون الشركات وإدارتها، إلى لجان المراجعة الأمر الذي سوف يتم الارتكاز عليه عند الحديث على حوكمة الشركات في إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الفصل الخامس.

**المطلب الثالث: أهمية لجان المراجعة**

لعل الدافع لإنشاء لجنة المراجعة ينشأ من المنافع المتوقعة منها والتي يمكن أن تقدمها إلى جميع الأطراف مثل مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والداخلي والمساهمين وأصحاب المصالح، والتي سوف يتم تناولها فيما يلي[2]:

**أولا: أهمية لجان المراجعة لمجلس الإدارة**

إن إنشاء لجنة المراجعة سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبية والمراجعة، وذلك عن طريق دور لجان المراجعة في تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، وذلك من خلال الاجتماع بالمراجع الخارجي أثناء وفي نهاية عملية المراجعة وتوصيل

[1] – محمود سيد أبو حمده، لجان المراجعة في مصر، مجلة المحاسب، العدد 34/33، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مصر، 2009...رابط وتاريخ التحميل 2011/12/31 30:h23 http://www.esaaegypt.com/esaa/page.asp?page_type=magazine_all

[2] - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 163.

نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المراجع مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية.

ومن ناحية أخرى فإن وجود لجنة المراجعة بما لديها من استقلالية وخبرة أعضائها، سوف يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة بالشكل الذي يدعم دورها واستقلاليتها ويجعل مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي تواجهها المراجعة الداخلية، بل والأكثر من ذلك تقوم لجنة المراجعة بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والتي تؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي له تجاه وظيفة المراجعة الداخلية.

**ثانيا: أهمية لجان المراجعة للمراجع الخارجي**

تعرضت مهنة المراجعة الخارجية للعديد من الانتقادات المتعلقة بفعاليتها وذلك في ضوء الانهيارات المالية في بداية القرن الحالي، وهو الأمر الذي أدى إلى قيام الهيئات العلمية العالمية بتقديم حلول من شأنها تفعيل الدور الذي يمكن تلعبه، ومن هذه الحلول، الاهتمام بالدور الذي تلعبه لجان المراجعة في تدعيم استقلالية المراجع الخارجي بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المراجع الخارجي بمهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة الشركة، ولقد قامت العديد من الهيئات المهنية من إصدار مجموعة من المعايير المتعلقة بدور لجان المراجعة في عملية المراجعة الخارجية.

ومن الملاحظ أن جميع هذه المعايير اهتمت بطبيعة العلاقة بين لجان المراجعة والمراجعة الخارجية، وحددت مجموعة من المسؤوليات للجان المراجعة تجاه المراجع الخارجي منها:

1. دور لجان المراجعة في تعيين المراجع الخارجي؛
2. دور لجان المراجعة في تحديد أتعاب المراجع الخارجي؛
3. دور لجان المراجعة في حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وإدارة الشركة؛
4. أهمية قيام لجان المراجعة في زيادة تفاعل المراجع الخارجي بقسم المراجعة الداخلية بالشركة؛
5. أهمية قيام لجان المراجعة بمراجعة القوائم المالية الفترية والسنوية وذلك قبل توقيعها من قبل مجلس الإدارة.

ومن خلال المسؤوليات السابقة للجنة المراجعة يتضح أن للجان المراجعة دور هام في زيادة فعالية واستقلالية المراجع الخارجي،وذلك عن طريق دورها في اختياره وتحديد أتعابه والعمل على حل المشاكل بينه وبين إدارة الشركة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية، وبالطبع هذا سوف يؤدي إلى زيادة في جودة المراجعة الخارجية بالشكل الذي يؤدي على زيادة ثقة الأطراف الخارجية في تقرير المراجع الخارجي وفي مهنة المراجعة بصفة عامة.

**ثالثا: أهمية لجان المراجعة للمراجعة الداخلية**

إنشاء لجان المراجعة أدى إلى وجود عديد من المنافع لقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة، فوجود لجنة مستقلة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة لهذا القسم والاجتماع المستمر بهم لحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وإدارة الشركة، وفي نفس الوقت قيام قسم المراجعة الداخلية بإرسال تقاريره إلى لجنة المراجعة والتي تعتبر قناة اتصال بين هذا القسم ومجلس إدارة الشركة، كل هذا سوف يؤدي في النهاية إلى زيادة الاستقلالية، والسهر على إحترام معايير ممارسة الوظيفة وتفعيل الدور الذي تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية بالشركة.

وفي هذا المجال أشارت العديد من الأبحاث العلمية التي قامت بدراسة العلاقة بين لجان المراجعة وقسم المراجعة الداخلية بالشركات إلى التأكيد على أهمية لجان المراجعة في زيادة فعالية المراجعين الداخليين وزيادة استقلاليتهم بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية، ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان المراجعة سوف يمكن المراجعين الداخليين من زيادة التفاعل مع المراجع الخارجي باعتبار أن من ضمن مسؤوليات لجان المراجعة هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين، بالشكل الذي يؤدي إلى مساعدة كل من الطرفين بالوفاء بمسؤولياته وزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المحاسبية والمالية التي تساعدها الشركة.

**رابعا: أهمية لجان المراجعة للمستثمرين والأطراف الخارجية**

أظهرت العديد من التقارير العلمية في الولايات الأمريكية أن إنشاء لجان المراجعة داخل الشركات سوق يؤدي إلى زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات للأطراف الخارجية، فوجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الإشراف على إعداد التقارير المالية وعلى تدعيم استقلالية ودور كل من المراجعة الداخلية والخارجية والتأكيد على الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، سوف يؤدي هذا إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى التي تبنى قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها الشركات في هذه التقارير، بل والأكثر من ذلك أن العديد من البورصات المالية العالمية تطالب الآن الشركات المسجلة بها بضرورة أن تقوم لجنة المراجعة بهذه الشركات بإصدار تقرير خاص بها ويرفق ضمن القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي، توضح فيه لجنة المراجعة المسؤوليات التي قامت بتنفيذها خلال الفترة ورأيها في الإفصاح عن المعلومات والتقارير المحاسبية، وبالتالي سوف يؤدي هذا إلى زيادة درجة الثقة التي يمنحها المستفيدين في هذه التقارير.

## المبحث الثاني: تكوين لجان المراجعة ومتطلبات عملها

يتناول هذا المبحث مجلس الإدارة في الشركات، سلطات لجان المراجعة و كيفي ة تكوينها، وأخيرا موقع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي.

### المطلب الأول: مجلس الإدارة في الشركات

#### أولا: دور مجلس الإدارة

يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بتوجيه الشركة بأسلوب يتسم بالشفافية والاستعداد للمساءلة والمسئولية، وأن يترأس الشركة. ويتمتع مجلس الإدارة، الذي يعتبر القلب النابض في عمليات الشركة، بسلطة شاملة في إدارة الشركة، ولذا يجب على المجلس القيام بواجباته ليس فقط لحماية الأقلية من المساهمين والأطراف المعنية الأخرى بل للحيلولة دون عجز الشركة عن الوفاء بديونها وتأهيل الشركة إلى مستوى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويتعين على المجلس القيام بالمهام التالية ضمن إطار اتخاذ القرار والإشراف الإداري[1]:

1. تحديد أهداف واستراتيجيات العمل وأعمال الشركة الرئيسية إلى جانب مراقبة تقدمهم ، ويتوجب على المجلس تحديد وتقييم الأهداف طويلة الأمد بحيث لا يتم الإفراط في إبراز الأداء قصير الأمد؛
2. المصادقة على خطط وميزانيات الأعمال ، حيث يقوم المجلس بمراجعة الخطة التشغيلية وأهدافها المحددة في بداية السنة والمصادقة عليها ، وتشمل الخطة الأداء المالي الربع سنوي والذي تتم مراجعته عدة مرات في السنة ومقارنته بالنتائج؛
3. الإشراف على الإدارة وتقييم أدائها ، يقوم المجلس باتخاذ قرارات سياسة الإدارة الرئيسية لما فيه خير الشركة والمساهمين أخذين بالحسبان الأطراف الأخرى، كما يقوم كذلك بالإشراف الفاعل على الإدارة؛
4. إستبدال الإدارة ومراجعة التعويضات، حيث يعتبر المجلس هو الجهة الوحيدة المخولة بمنح الإعفاءات بشأن سياسة التعويضات؛
5. مراقبة نفقات رأس المال الرئيسية وعمليات التحكم في الشركة إلى جانب المصادقة على عمليات استملاك الأعمال الهامة والتجريد من الملكية؛

[1] – المجمع العربي للمحاسبين القانونين، مرجع سبق ذكره، ص 06.

6. القيام بأعمال الوساطة عند تضارب المصالح بين الأعضاء والإدارة والمساهمين؛
7. ضمان النزاهة في أنظمة إعداد التقارير المحاسبية والمالية ، كما يراجع المجلس وبمساعدة من لجنة التدقيق ضوابط الرقابة المالية والقانونية والسلوكية في الشركة ويضمن خضوعها لإجراءات الالتزام الملائمة؛
8. الإشراف على إدارة المخاطر وإدارة الطوارئ والرقابة المالية؛
9. الإشراف على الامتثال للوائح القانونية واللوائح ذات الصلة بالسلوكيات ، ويصادق ويؤكد المجلس على تنفيذ القواعد الخطية لأفضل ممارسات الشركة؛
10. مراقبة فاعلية ممارسات الحوكمة؛
11. الإشراف على شؤون الشركة والتي تخدم مصالح الأطراف المعنية بأفضل السبل، في حين تتحمل الإدارة مسئولية الإشراف على عمليات الشركة اليومية؛
12. تفويض جزء من صلاحيات المجلس إلى لجانه الداخلية ذات العلاقة أو العضو الممثل له، ما لم تكن مخالفة للتشريعات والقوانين أو عقد التأسيس أو تتضارب مع أي جزء من سلطة المجلس على اللجان الداخلية ذات العلاقة أو مع العضو الممثل ، ويركز المجلس على عملية اتخاذ قرارات الإدارة الرئيسية، ويفوض الأمور الأقل أهمية نسبيا إلى العضو الممثل له أو إلى الإدارة، أو يقوم بتأسيس لجان داخلية ضمن كيانه يفوض لها جزء من صلاحياته؛
13. تسمية المرشحين لانتخابات عضوية المجلس من خلال الاجتماع العام للمساهمين؛
14. ضمان إتباع التقارير المالية لمعايير المحاسبة ذات الصلة والمنصوص عليها من قبل هيئات يتم تطبيق أنظمتها في البلد الذي تعمل فيه الشركة، وضمان وجود نظام تواصل فاعل عن كافة تقارير العمليات إلى الجهات المشرفة والأطراف المعنية المختلفة.

**ثانيا: تشكيلة مجلس الإدارة**

يجب أن يتشكل المجلس بطريقة تسمح لعملية اتخاذ القرار المؤثر والإشراف الفاعل على الإدارة، ويتكون المجلس من عدد من الأعضاء يسمح للمجلس باتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والعقلانية. أما بالنسبة للشركات العامة الكبيرة فيفضل وبشدة أن يتناسب عدد أعضاء مجلس الإدارة مع القدرة على إدارة اللجان الداخلية بصورة فاعلة ، وعادة ما يزداد عدد أعضاء المجلس أو ينخفض ليعكس حجم العمل الملقى على عاتقه ومدى توفر الأعضاء المؤهلين، ولا يوجد عدد محدد لأعضاء المجلس ليتناسب مع كافة الظروف المختلفة للشركة ، ويعود ذلك لعوامل

العديدة والمختلفة التي يمكن أن تؤثر على حجمه مثل حجم الشركة وبيئة العمل والسمات الخاصة ، ويشتمل المجلس على أغلبية مميزة من الأعضاء المستقلين، ويعرف العضو المستقل على أن[1]:

1. لا يكون عضوا في الإدارة أو موظفا لدى الشركة؛
2. ليس له صلة قرابة أو صلة مماثلة بعضو من أعضاء الإدارة؛
3. لا يكون محامياً أو مستشاراً للشركة أو شركاتها التابعة وليس له أي عقود خدمات شخصية مع الشركة أو شركاتها التابعة؛
4. ليس له أي علاقة أخرى مع الشركة أو شركاتها التابعة سواءاً أكانت شخصية أو من خلال رب عمله، ووفقاً لرأي المجلس فإنه يمكن أن تؤثر بصورة سلبية على قدرة العضو على ممارسة حكمه المستقل كأحد أعضاء المجلس،
5. ليس موظفا حاليا أو سابقا لدى المدقق المستقل؛
6. ليس عضوا مباشرا في أسرة موظف حالي أو سابق لدى المدقق المستقل؛

كما ينبغي أن يكون الأعضاء المستقلين قادرين على أداء واجباتهم بصورة مستقلة عن الإدارة والمساهمين الرئيسيين وعن الشركة، والدور الأهم للأعضاء المستقلين هو تمكين المجلس من القيام بمهامه الرقابية على الإدارة بصورة مؤثرة، ويشغل هؤلاء الأعضاء مناصب مستقلة عن الشركة والإدارة والمساهمين الرئيسيين مقارنة بالأعضاء الآخرين غير المستقلين، وبناءا عليه فإنهم يقومون بالإشراف على الإدارة بشكل فاعل والتشاور معهم بصورة موضوعية.

ولكي يقوم الأعضاء المستقلين بمهامهم حسب الأصول، فانه يجب أن يكون عدد الأعضاء المستقلين المعينين كافيا ليتمكنوا من التأثير الفعلي على عملية اتخاذ القرار في المجلس، ولذلك يتم تحديد عدد الأعضاء المستقلين بصورة تضمن استقلالية المجلس الفعلية عن الإدارة والمساهمين الرئيسيين عند ممارسة سلطاتهم ونفوذهم على قرارات الإدارة.

كما يتوجب على الشركات التأكد من تعيين أغلبية من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين والذين يتمتعون بمزيج من المهارات والكفاءات في المجلس، ولا يملك الأعضاء غير التنفيذيين عادة مسؤوليات إدارية أو المسؤوليات التي تتعلق بالشئون الإدارية في الشركة، أي انه لا يشارك في أعمال الشركة الإعتيادية أو في الإدارة، وليس من

[1] – المجمع العربي للمحاسبين القانونين، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الضروري أن يكون الأعضاء غير التنفيذيين مستقلين، وعلى المجلس أن يسعى إلى تأسيس توازن ومزيج من المهارات ولكن ليس على حساب الانتقاص من الجودة.

**ثالثا: تعيين الأعضاء**

يتوجب على المجلس أن يقدم مساهمة فعلية لإدارة الشركة من خلال تعيين الأعضاء الذين تربطهم علاقة بمؤسسات مشهود لها بالتميز والذين يتمتعوا بالصفات التالية: رؤية وفهم استراتيجي لإدارة الشركة، الحكم الإداري الصائب، القدرة على إدارة المؤسسة والإشراف عليها، المعرفة بالقانون والأمور المالية، وبعض الخبرة التي تتناسب والشركة المعنية.

يتأثر الأعضاء الذين يعيّنهم المساهمون الرئيسيون أو الإدارة لدى قيامهم بواجباته بهولاء المساهمين، ولأغراض المحافظة على استقلالية الأعضاء، فانه يجب أن يكون هناك إجراءات لتعيين الأعضاء تعكس بشكل كبير توقعات المساهمين، ولهذه الغاية فان هناك حاجة للقيام باختبار واف بشأن إتباع نظام اللجنة الذي يسمح بالرؤية والتطبيق العادل للتوصيات بخصوص الأعضاء المرشحين.

وينصح بتأسيس وإدارة لجنة لأغراض الترشيح العادل للأعضاء ، ويتم تنظيم اللجنة بصورة تضمن نزاهة واستقلالية عملية الترشيح، كما يتم تأسيس لجنة حوكمة الشركات والترشيح في العادة لهذه الغاية تكون بالكامل من أعضاء مستقلين.

ويجب أن تعكس اختيارات المجلس الحساسية تجاه التنوع ، إذ يطلب من الأعضاء الذين يغيرون مسؤولياتهم الوظيفية الأساسية عرض الإستقالة من المجلس، ولا يتوجب عليهم بالضرورة الاستقالة، وتقوم لجنة حوكمة الشركات والترشيح بمراجعة طلب الاستقالة، مرفقة بتوصية من المدير التنفيذي.

وفي وقت سابق لاجتماع المساهمين العام تقوم الشركة بالإفصاح عن معلومات وتفاصيل كافية بشأن كافة الأعضاء المرشحين، كما يجب احترام مدة تكليف العضو لدى تعيينه من خلال عملية الترشيح، ليتمكن من القيام بمهامه كإداري يتحمل مسؤوليات تجاه كافة المساهمين بالشكل الصحيح ، وتكون الاستثناءات لما سبق على النحو التالي: مسئولية العضو عن أي فعل غير قانوني، أو ارتكاب مخالفات كبيرة للتشريعات أو عقد التأسيس أو اعتبار العضو غير كفء للتكليف.

ويجمع ذات الشخص عادة بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ، إلا أن هناك وجهة نظر قوية ومتنامية تنص على وجوب شغل هذين المنصبين من قبل شخصين مختلفين بغرض المحافظة على التوازن المناسب في السلطة، وفي حال غياب أي متطلب تشريعي أو تنظيمي لعملية الفصل هذه فانه ينبغي عندها التوضيح

للمساهمين الأسباب التي ارتأت الشركة من وراءها القيام بهذا الفصل ، ولاستمرارية عمل المجلس فانه يجب التهادي في تعيين أعضاء المجلس وتطبيق ممارسة تعاقب أعضاءه.

**رابعا: اجتماعات مجلس الإدارة:**

يجب على المجلس الاجتماع بصورة متكررة طبقا لحجم ومدى تشابك الأعمال وأهمية المراجعة التنظيمية من قبل العضو للأمور المختلفة والبيئة المتغيرة في الصناعة ، كما ينبغي أن تختلف الاجتماعات المجدولة للمجلس وفقا للظروف، وينبغي أيضاً عقد الاجتماعات الخاصة إذا ما استدعى الحال ذلك ، ورغم إدراك المجلس لأداء الأعضاء لواجباتهم بطرق مختلفة (بما فيها الاجتماعات الشخصية والاتصالات الهاتفية مع الإدارة وغيرها من الأعمال ذات العلاقة وشئون الشركة) تكمن من ضمن مسؤوليات الأعضاء على المستوى الفردي قدرتهم على حضور الاجتماعات المجدولة والخاصة بالمجلس واجتماعات اللجان بشكل متناغم.

ويُنصح بشكل أساسي عقد اجتماعات المجلس بصورة منتظمة، أي مرة كل 3 أشهر على الأقل، ويتوجب إرسال إشعار مسبق لكل عضو لتبليغه بموعد وتاريخ اجتماع المجلس.

ويصادق المجلس على محاضر الاجتماعات في كل مرة. وتبين هذه المحاضر موضوعات المناقشة الهامة والقرارات بكل دقة ووضوح. ويتم الاحتفاظ بمحاضر هذه الاجتماعات وتخزينها لتكون فيما بعد أدلة على جانب كبير من الأهمية عند الحاجة إليها، ومن الأمثلة على ذلك عند بروز مشاكل تتعلق بمساءلة الأعضاء.

**خامسا: واجبات/مسؤوليات الأعضاء**

يقوم الأعضاء بواجباتهم بكل نزاهة وتدبر وإخلاص، لما فيه مصلحة الشركة والأطراف المعنية. ولا يجوز للأعضاء ممارسة صلاحياتهم لمنفعتهم الشخصية أو منفعة أي طرف آخر، كما يتعين عليهم وضع مصالح الشركة والمساهمين في قمة سلم الأولويات.

إضافة لذلك فانه لا بد للأعضاء أن يبدوا الحساسية لحاجات الأطراف المعنية مثل الموظفين والعملاء والمانحين والموردين والمجتمع عند تقييم علاقات الشركة.

ولتجسيد الفاعلية في حوكمة المؤسسات على اعتبار أنها مشروعات أعمال، يتوجب على الأعضاء تكريس وقتهم وطاقاتهم لأهداف شركاتهم من خلال عقد الاجتماعات المنتظمة وحسب ما تقتضي متطلبات كل شركة.

وينبغي على الأعضاء مراجعة وتحديد الهدف والخطط الإستراتيجية بشكل مستمر، وصياغة القيم لشركاتهم، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأمور لضمان نجاح أعمال الشركة وازدهارها.

كما يقوم الأعضاء بمراجعة القضايا المختلفة بعناية وحضور كافة اجتماعات المجلس واللجان التي هم أعضاء فيها، بالإضافة إلى الحصول على النصح من المختصين عند الضرورة قبل حضور الاجتماعات، ويتوقع من الأعضاء

تنفيذ أية مهام إضافية يكلفهم بها المجلس بناءا على توصيات لجنة حوكمة الشركات والترشيح، ويتوقع منهم كذلك مراجعة أية مواد يتم توزيعها عليهم قبل الاجتماع ومراجعة المواد المنشورة على موقع المجلس الإلكتروني قبل الاجتماعات بشكل دوري للاستمرار في الإطلاع على أعمال الشركة وأدائها، وعليهم أيضا تمضية الوقت اللازم في الإعداد للاجتماعات، كما يجب أن تتوفر للرئيس وأمين السر إمكانية الاتصال بالأعضاء خلال وقت قصير وان يكون الأعضاء على استعداد لحضور اجتماعات المجلس الخاصة عند الضرورة.

ويمنح العضو المستقل السبل الميسرة للوصول إلى المعلومات الضرورية لمراجعة الآراء حول أهداف الإدارة أو قرارات الشركة الإستراتيجية ، ويتعين على الأعضاء المستقلين تخصيص الوقت الكافي لأداء واجباتهم ومراجعة كافة المعلومات ذات الصلة قبل حضور اجتماعات المجلس ،كما يتوجب على الأعضاء المستقلين الاستماع إلى المساهمين وبذل كل ما في وسعهم للحصول على المعلومات من مصادر مختلفة داخل وخارج الشركة، بما في ذلك المساهمين، لتقليل مخاطر الإخفاق الإداري ،كما ينبغي للعضو المستقل، عند الضرورة، أن يكون قادراً، من خلال الإجراءات المتبعة حسب الأصول، على طلب الدعم أو المشورة من المسئولين التنفيذيين أو الموظفين أو المهنيين الخارجيين كالمدققين الخارجيين والمستشارين القانونيين وغيرهم ، وتتحمل الشركة أي مصاريف تتكبدها في هذا الصدد وضمن حدود المعقول.

**سادسا: تعويضات الأعضاء**

تدرس لجنة التعويضات والتنظيم عوامل مختلفة وذلك لأجل تحديد شكل ومبالغ تعويض العضو لترفع بها توصيات إلى المجلس وعلى سبيل المثال توافق الحوافز مع مصالح غالبية الأعضاء في المجلس ودراسة حجم العمل والالتزام مع الوقت والمسئوليات المشمولة في المشاركة في إجتماع المجلس واللجنة، ومقارنتها مع ممارسات التعويض لدى الشركات المماثلة.

وتقوم لجنة التعويضات والتنظيم بالتأسيس والتعديل والتصحيح وتدير خطط الشركة للمنافع والتعويضات بالحد الذي يسمح به القانون ، وترسم حدود المعاملات العامة لمستويات تعويض المنافع لكافة الموظفين، وترفع التوصيات للمجلس بمنافع وتعويضات فريق الإدارة الرئيسي التابع للمدير التنفيذي والذي بدوره يصادق عليها ، ولا بد للمساهمين من الحصول على فرصة للتصويت على كافة خطط حقوق التعويضات.

ويجب أن يكون مستوى تعويض العضو منافسا إجمالا لما تدفعه الشركات المحلية المماثلة من حيث الحجم والمركز ، وتتحمل لجنة التعويضات والتنظيم مسئولية رفع التوصيات للمجلس بالكامل في ما يتعلق بتعويضات العضو ، كما ويصادق المجلس بالكامل على برامج تعويض ومنافع العضو ،ويتم تقييم نشاطات العضو المستقل والإفصاح عنها بنزاهة حيث تتناسب المكافأة مع نتائج التقييم.

**سابعا: مؤهلات الأعضاء**

يتم شمول المؤهلات المختلفة التي تبحث عنها لجنة الترشيح وحوكمة الشركات في الأعضاء المرشحين المحتملين المحددين في ميثاق تلك اللجنة من قبل ليتسنى للمجلس دراستها. ونسرد تالياً السمات والخصائص المطلوبة في أعضاء المجلس[1]:

1. **الاستقلالية؛**
2. **الحيطة والحذر**:في المدى الطويل يعتمد نجاح حوكمة الشركات على المحافظة على بيئة عمل أخلاقية تركز على التقيد بروح ونص الضوابط القانونية والتنظيمية ، ويجب على أعضاء الشركة ممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر عند الوفاء بواجباتهم وتحمل المسئولية مجتمعين أو منفردين على كافة الأفعال أو عن التقصير.
3. **المساءلة**: إن إدارة شئون الشركة مسألة معقدة وتحتاج إلى معرفة فنية ، ولذلك فمن المستحيل وغير الملائم اعتبار الشخص مسئولا عن أضرار معينة من خلال الإقرار بوجود إهمال بناءاً على فحص نتائج مناصب سابقة. وبإمكان الأعضاء تأدية واجباتهم عن قناعة فقط إذا تم احترام التصرفات التي يقومون بها ضمن طاقاتهم وبناءا على الرأي العقلاني.

ويجوز للشركة شراء تغطية تأمين المسئولية المدنية للأعضاء وعلى حسابها الخاص وذلك لضمان فاعلية مساءلة الأعضاء وبغرض جذب أشخاص أكفاء كأعضاء ، وعندما يخالف أحد الأعضاء القانون أو أحكام عقد التأسيس أو يهمل بواجباته، فمن الممكن أن يكون مسئولا عن دفع الأضرار للشركة ، وفيما إذا كان هناك نية مبيتة أو إهمال كبير من العضو فمن الممكن أن يكون مسئولا عن دفع الأضرار للأطراف أخرى.

4. **السرية**: يجب على العضو الإبقاء على سرية أي من أمور الشركة الخاصة التي يّطلع عليها خلال قيامه بواجباته، وينبغي عليه عدم مناقشة الأمور السرية علنا والتأكد من عدم كشف الأطراف الأخرى لهذه الأمور، وكذلك يتعين على العضو عدم استخدام أسرار الشركة لتحقيق المكاسب الشخصية أو لمصلحة الأطراف الأخرى، ويحظر استخدام أسرار الشركة حيث أن استخدامها يمكن أن يؤدي إلى زعزعة الثقة بالشركة، حتى ولو لم ينتج عنها أضرار مادية، أو تؤدي إلى تكبيد المساهمين والمانحين خسائر معينة.
5. **التعليم والتدريب المستمر**: يشجع كل عضو على المشاركة في برامج التدريب ذات العلاقة والتي يمكن أن تشمل تدريبا حول موضوعات متعلقة بحوكمة الشركة أو موضوعات ذات صلة بأعمال الشركة ، ويتوجب على المجلس وضع برنامج تقديمي فاعل للأعضاء الجدد. وينبغي زيادة برامج التنمية والتدريب بشكل متواصل بهدف تزويد الأعضاء بمهارات جديدة وناشئة بشأن حوكمة الشركات الجيدة.

**ثامنا: علاقة المجلس مع الإدارة**

[1]- المجمع العربي للمحاسبين القانونين، مرجع سبق ذكره، ص 13.

يقوم المجلس بمراقبة أدائه الجماعي وأداء الأعضاء المختلفين وأداء الإدارة ، ويملك المجلس ولجانه وسيلة اتصال كاملة وغير محددة بالمسئولين والموظفين في الشركة، وله الحرية بالإبقاء على مستشار قانوني أو مالي أو غير ذلك من المستشارين حسب ما يراه ضروريا ، ويقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص باجتماعات المجلس واللجان، يطلب الرئيس ورؤساء اللجان دوريا من الأعضاء إبداء اقتراحاتهم بشأن العروض التي يقدمها المسئولين التنفيذيين وموظفي الإدارة العليا الآخرين في اجتماعات المجلس واللجان ، ويمكن ترتيب أي اتصال أو اجتماعات إضافية يرغب بها أي من الأعضاء عن طريق الرئيس أو أمين السر أو رئيس إحدى اللجان.

ويقدم أعضاء المجلس المشورة للإدارة حول الأمور ذات العلاقة بأعمال الشركة في اجتماعات المجلس وفي اللقاءات الأخرى غير الرسمية، كالاتصالات الهاتفية والاجتماعات الصغيرة،

ويتوجب على المجلس تطوير إطاراً لتقييم نزاهة المدير التنفيذي والمسئولين التنفيذيين الآخرين وتحديد فيما إذا كان هؤلاء المسئولين يعملون على إيجاد بيئة من الاستقامة في كامل إدارات الشركة ، كما يقوم المجلس بتعيين المدير التنفيذي كما يشارك في تعيين كافة كوادر الإدارة العليا ويكفل وجود برامج تنموية كافية للإدارة والموظفين الآخرين ويضع خطة "الخلافة الإدارية" بشأن الإدارة العليا.

**تاسعا: تقييم الأعضاء**

يتم تقييم نشاطات المجلس بشكل عادل في ما يتعلق بالفاعلية وحوكمة الشركات، والتي يتم الإفصاح عن نتائجها، ولذا ينبغي أن تساعد نشاطات ونتائج تقييم المجلس من خلال الإفصاح عنها للمساهمين في عملية اتخاذ القرار، ويُنصح كذلك بسرد هذه الإفصاحات في التقرير السنوي.

ويُنصح بأن يقوم رئيس لجنة حوكمة الشركات والترشيح بقيادة عملية التقييم والذي يطلب بدوره المعلومات من كافة الأعضاء.

كما تُجري لجنة حوكمة الشركات والترشيح تقييما ذاتياً سنوياً عن طريق أداء أعضاء المجلس ، ويجب أن يناقش كامل أعضاء المجلس نتائج التقييم ويدرسوا سبل تحسين ممارسات المجلس ، وتقوم اللجنة بمراجعة دليل حوكمة الشركات على أسس من التقييم والمناقشة، إلى جانب التطورات في القانون ومعايير إعداد الجداًول وأفضل ممارسات الحوكمة وترفع للمجلس توصيات بشأن أي تغييرات مناسبة ليصار إلى دراستها.

**عاشرا: مكافأة الإدارة**

يتمحور الهدف النهائي لتقييم نشاطات الإدارة حول تحسين نتائج أعمال الشركة من خلال زيادة معدل مساهماتها في الشركة ، لذلك يتم تقييم نشاطات الشركة بموجب معايير موضوعية تشمل نتائج الأعمال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للأعمال وغيرها ،كما وتُستخدم نتائج التقييم كأساس لتحديد مكافأة الإدارة وإعادة تعيينها، ويقرر المجلس حجم مكافأة الإدارة ، وفي حالة وجود لجنة داخلية للمجلس يكون من الأفضل أن تقترح تلك اللجنة مكافأة الإدارة بعد الحصول على مصادقة المجلس ، وعندما تشمل مكافأة الإدارة منح خيارات أسهم

و/أو حصص، يتعين الإفصاح دائماً عن معايير حساب خيارات الأسهم بالتفصيل قبل اتخاذ القرار بهذا الشأن. وتعتبر هذه المعايير مبررة بشكل عام لتعكس بدقة النتائج المتحققة عبر جهود الإدارة.

**الحادي عشر: مجلس الإدارة في شركات المساهمة الجزائرية**

لقد نظم القانون الجزائري كيفية إدارة شركات المساهمة من خلال القانون التجاري الصادر في أفريل 1975، وكان في كل مرة يدخل تعديلات حسب وجهات نظر مختلفة يراها المشرع، متبعا في ذلك في كل مرة المشرع الفرنسي، فنرى أن المشرع الجزائري تناول كيفية إدارة شركات المساهمة من خلال مقترحين قانونين لشركة التقدير أيهما تتبع، فتم طرح فكرة إدارة مجلس الإدارة وفكرة مجلس المديرين المتبع بمجلس المراقبة[1].

**1- مجلس الإدارة:**

تناول المشرع الجزائري مجلس الإدارة في القسم الفرعي الأول من الفصل الثالث من الكتاب الخامس ممن القانون التجاري 2007من خلال المواد 610 حتى المادة 641، حيث نصت المادة 610 على أن شركة المساهمة يتولاها مجلس إدارة يتألف من ثلاث أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر، و يجوز رفع عدد الأعضاء إلى أربعة وعشرين عضو في حالة الدمج، وعدا ذلك لا يجوز استخلاف من توفي أو استقال أو عزل مادام العدد لا يقل عن 03 أعضاء.

ولقد جاءت عدت مواد تتناول استقلالي ة الأعضاء ومسؤولياتهم والمكافاءات الخاصة بهم وصلاحياتهم ومسؤولياتهم ومساءلتهم، والشيء الملاحظ في القانون الجزائري بالمقارنة ما ذكر في الاستقلالية سابقا هو أن المشرع الجزائري أوجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة يمتلكون 20% من رأسمال الشركة وهذا ما يتناقض مع ما تم ذكره سابقا، ويبرر المشرع الجزائر (مع المشرع الفرنسي) ذلك بأن امتلاك أعضاء مجلس الإدارة لجزء من رأس المال سوف يجعلهم حريصين على مصلحة الشركة لأنهم يمتلكون جزءا منها.

[1] - القانون التجاري الجزائري 2007، الأمانة العامة للحكومة، http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm ، ص ص 156- 176 .

**2- مجلس المديرين:**

لقد طرح المشرع الجزائري أيضا صيغة أخرى لإدارة الشركة وهي مجلس المديرين والذي يتتبع بمجلس المراقبة، حيث تناول هذه الصيغة في القسم الفرعي الثاني من الفصل الثالث من الكتاب الخامس في المواد من 642 حتى المادة 668.

ونصت المادة 642 على أنه يجوز إدراج نص هذه المادة في القانون التأسيسي كشرط أو إلغاؤه، حيث يدير شركة المساهمة مجلس مديرين يتكون من 03 إلى 05 أعضاء ويمارس مجلس المديرين وظائفه تحت رقابة مجلس المراقبة والذي يحدد أعضاء مجلس المديرين.

وتحدد بقية المواد كيفية تعيين الأعضاء ومدة المجلس وكيفية تحديد كيفية دفع أجر الأعضاء ومبلغ ذلك، بالإظافة إلى تحديد صلاحيات وسلطات أعضاء المديرين.

كما تناولت المواد بعد 654 مسائل تخص مجلس المراقبة من سلطات ومهام، ونصت المادة 657 على أن مجلس المراقبة يتكون من 07 إلى 12 عضوا على الأكثر، وإلى 24 في حالة الدمج، كما نصت المادة 659 على أنه يجب على أعضاء مجلس المراقبة أن يحوزو على الأقل ما نسبته 20% من أسهم الشركة كضمان ولا يجوز لهم التصرف فيها حسب ما عرفت المادة 619.

وألزمت محافظي الحسابات على تطبيق المواد المنظمة للمجالس الإدارة والمديرين والمراقبة.

كما بينت المادة 662 كيفية انتخاب أعضاء مجلس المراقبة والمدة وكيفية عزلهم وفي بقية المواد تم تناول وظائف مجلس المراقبة وصلاحياته ومسؤولياته وأجرة أعضائه، ولقد أعطى المشرع الجزائري من خلال المادة 663 إمكانية تعيين شخص معنوي كعضو من أعضاء مجلس المراقبة عن طريق مندوب له، بخلاف مجلسي الإدارة والمديرين أين يشترط في العضو أن يكون شخصا طبيعيا.

## المطلب الثاني: سلطة و كيفية تكوين لجان المراجعة

يتم تشكيل لجان المراجعة في معظم دول العالم من قبل مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة وفق آليات مختلفة، تتعلق بتعيين الأعضاء و اختيار رئيس اللجنة و المجلس هو الذي يتولى تحديد مهام وواجبات هذه اللجان و يراقب مدى تنفيذها لهذه الواجبات، كما يقوم المجلس بتحديد مكافآت أعضاء اللجان وقبول استقالاتهم و

الاستغناء عن خدماتهم، وقد كان التركيز دائما على الأعضاء الخارجيين في مجالس الإدارة كي تتشكل منهم لجان التدقيق، نظرا للاعتقاد بصعوبة تواطؤ هؤلاء الأعضاء مع مديري الشركة، فيما يؤدي إلى التفريط بحقوق المساهمين بسبب ما يتمتعون به من استقلالية و ما لديهم من حوافز خاصة لبناء سمعة شخصية جيدة كمراقبين أقوياء يتمتعون بالنزاهة في السوق الخارجي.

هناك انتقاد كبير لصيغة تشكيل لجان التدقيق و السلطة المخولة لمجلس الإدارة في هذا الشأن، بالتنويه إلى وجود إشكالية جدلية تتمثل في الجمع بين المتناقضات عندما تعطى الجهة الخاضعة للرقابة و المساءلة نفسها، صلاحية تعيين الجهة التي تراقبها أو تعاقبها — عند اكتشاف التحريفات – إضافة إلى أن احتمال إنحياز المجلس لطرف دون آخر يبقى واردا و الأرجح أن يكون اصطفافه مع الطرف الظاهر الذي يمتلك زمام الأمور وهو الإدارة ، على الطرف الذي ينقصه الثبات و الاستمرارية كشخصية مستقلة و هم المساهمون، لذلك يرى أن من أبرز شروط فاعلية لجنة المراجعة للقيام بمسؤلياتها وتحقق أهدافها، هو توافر خاصية الاستقلالية لأعضائها عن مجلس الإدارة الذي يقوم بتشكيلها و يتولى بمفرده إختيار أعضائها [1]. بالإضافة إلى ضرورة إتمام الأعضاء بالأمور التالية و المهارات الأخرى و الخبرات المكتسبة، و التحذير من خطورة عدم توافر خاصية الاستقلالية في أعضاء لجنة التدقيق الذي قد يجدون أنفسهم يصادقون أوتوماتكيا على مقترحات المديرين الذين يقومون بتعينهم ويعزي آخرون أن فاعلية لجنة المراجعة بتوافر الاستقلالية لجميع أعضائها، وعقدها لإجتماعات منتظمة و كافية، و أن تظم نسبة عالية من الخبراء الماليين، و لا تتداخل عضويتها مع عضوية لجان المراجعة شركات أخرى، يقوم نفس المدقق الخارجي للشركة بمراجعة بياناتها المالية. إن من الموضوعي في كيفية تشكيل لجنة المراجعة أن يبدأ بتحديد الخصائص و المؤهلات و الخبرات المطلوب توافرها في أعضاء اللجنة، و من ثم يتم اختيار المرشحين الذين تتناسب خصائصهم مع طبيعة المهام المحددة لهم، عن طريق لجنة تعيينات فنية مستقلة تتبع إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يتم استكمال اجراءات التعيين من قبل الهيئة العامة للمساهمين، بناءا على ترشيح مجلس الإدارة، بشرط أن تنطبق المواصفات المطلوبة على جميع المترشحين لعضوية اللجنة. كما أنه من الموضوعي أن عدم ورود اشتراطات معينة لصفات وخصائص أعضاء لجنة المراجعة من حيث المؤهلات و الخبرة و السمات الشخصية الأخرى، بخلاف كونهم أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين، لا يعفي مجلس إدارة الشركة المساهمة من مسؤولية تحديد الخصائص

[1] - موسى سلامة السيوطي، تطوير أنموذج لدور لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص 60.

المطلوبة لعضو اللجنة، وفقا لظروف الشركة وطبيعة وتعقيدات عملها و الواجبات المطلوبة منها حتى لا تخضع مهام العمل الرقابي للإجتهاد الشخصي لعضو اللجنة، دون أن تتوافر لديه الخلفية المناسبة و الكافية من المهام المحددة لها، و بالتالي يكون مفتقدا للجدارة المطلوبة لتأدية هذه المهام، و يمكن إيجاز أهم الخصائص الواجب توافرها في أعضاء لجنة المراجعة فيما يلي*:

1. الاستقلالية عن الشركة و إدارتها؛
2. توافر الثقافة المحاسبية أو المالية؛
3. فهم عام للنشاط الاقتصادي الرئيسي للشركة وعملياتها التشغيلية ومخاطرها المالية؛
4. الوعي التام للعلاقات التبادلية بين العمليات التشغيلية للشركة و أعمال الإبلاغ المالي؛
5. قدرة عضو اللجنة على توجيه الاستفسارات و استقصاء الحقائق حول المهام المكلف بها؛
6. القدرة على التقدير الشخصي و الحكم على الأمور بشكل صائب؛
7. القدرة على التمييز بين وظيفة الرقابة للجنة المراجعة و وظيفة اتخاذ القرار من قبل الإدارة؛
8. القدرة على نقد تصرفات الإدارة في المواقف التي تستدعي ذلك.

كما أن هناك تشديد – في الدراسات التي أجريت حول الخصائص التي يجب توافرها في أعضاء لجنة المراجعة– على خاصية الاستقلالية، وخلصت معظمها على أنه حتى تتوافر هذه الخاصية ينبغي عدم وجود أية علاقة لعضو لجنة المراجعة مع الشركة أو إدارتها تؤثر على هذه الخاصية، كما أن اللجنة غير المستقلة تدعم وجهة نظر الإدارة في اختيارها للمراجع الخارجي، و لا يكون لها تأثير فعال في الإدارة و المجلس واستشهدت بعض الدراسات بالقواعد التي أصدرتها كل من بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) و الجمعية الوطنية للمتعاملين في الأوراق المالية (NASD) وبورصة الأوراق المالية الأمريكية (AMEX) التي قررت أن المديرين المتصفين بالخصائص الآتية ليسوا مستقلين إذا كانوا من[1]:

1. الموظفين الحاليين في الشركة؛
2. الموظفين السابقين الذين كانوا يعملون في الشركة خلال الثلاث سنوات السابقة؛
3. الأشخاص الذين تربطهم علاقة قرابة عائلية مباشرة مع المدير التنفيذي للشركة؛
4. مديري شركات أخرى تربطهم صلات متبادلة مع لجنة التعويضات في الشركة؛
5. مديرين تنفيذيين أو شركاء في شركات لها علاقات عمل مع الشركة؛

* وهذه الخصائص هي مستنبطة من مجموعة من الدراسات الميدانية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و غيرها.

[1] موسى سلامة الربوطي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

6. أصحاب مصالح متضاربة تتعلق بمسألة معينة، يمكن أن تفسد موضوعية مدير مستقل.

و تشترط هيئة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) أن تضم اللجنة خبيرا محاسبيا أو ماليا واحدا على عمل اللجنة بما ينعكس إيجابا على اللجنة من جهة و جودة المراجعة الخارجية من جهة أخرى.

و مما سبق يمكن القول أنه يشترط في تكوين لجنة التدقيق الخصائص التالية:

1. الاستقلالية؛
2. الخبرة أو المؤهلات لعضو اللجنة.

بالإضافة إلى الخصائص التالية و هي[1]:

1. حجم لجنة المراجعة و الذي يمكن أن يختلف على حسب حجم الشركة وطبيعة نشاطها، إلا أن هناك اهتمام العديد من الهيئات و المؤتمرات بإصدار توصيات خاصة بتحديد الحجم الأمثل لعدد أعضاء اللجنة، هذا وقد أسفرت هذه التوصيات بأن يكون حجم لجنة المراجعة هو ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لضمان استقلالية اللجنة؛
2. عدد مرات اجتماعات لجنة المراجعة خلال العام و الذي يعتبر مقياسا مهما على مقدرة اللجنة في الوفاء بمسؤولياتها، و أن عدد مرات إجتماعات اللجنة يتوقف على حجم المسؤوليات و المهام وطبيعة الظروف و الأطراف التي سيتم عقد الاجتماعات معهم أو الحضور للإجتماع من مراجعين خارجيين وداخليين و ممثلو الإدارة، و بالنسبة للعدد المناسب للمرات التي تجتمع فيها اللجنة خلال العام أو من Smith Report 2003 تقرير سميث في انجلترا بأن العدد المناسب لاجتماعات لجنة المراجعة هو 03 مرات في العام في حين أوصت COSO في الولايات المتحدة الأمريكية بـ 04 مرات...إلخ؛
3. سلطة لجان المراجعة: يجب على مجلس الإدارة تحديد بوضوح سلطات ومسؤوليات لجنة المراجعة حتى تكون فعالة بحيث يكون لها سلطة في الثواب و العقاب للأطراف الأخرى داخل الشركة و السلطة في الحصول على أي معلومة تحتاجها في عملية الإشراف و التقييم للسياسات المتبعة؛
4. الإفصاح عن اللجنة: ضرورة الإفصاح عن تكوين وعضوية ومهام اللجنة المراجعة بالشركات وذلك لما لها من تأثير مباشر على الثقة مع المساهمين وأصحاب المصالح في التقارير المالية، و افصاح في هذه الحالة سوف يشتمل على الإفصاح عن عقد اللجنة وقيام اللجنة بإصدار تقاريرها السنوية الذي يوضح المهام التي قامت بها.

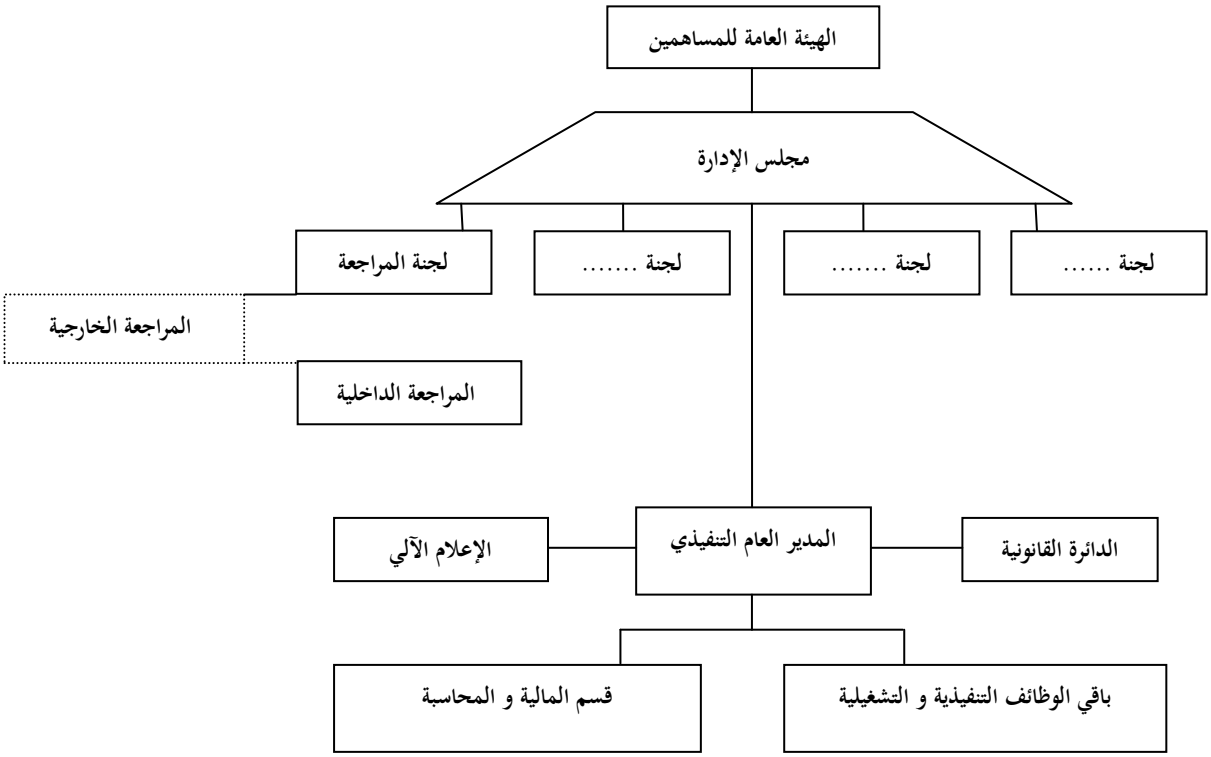
[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 171 – 173.

## المطلب الثالث: موقع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي

إن إظهار أي وظيفة في الهيكل التنظيمي مبني على أساس احترام التدرج الهرمي للسلطة من جهة و تقسيم العمل من جهة أخرى، مع احترام نطاق إشراف هذه الوظيفة (السلطات و المسؤوليات) [1] فإذا أردنا أن نجد موقعا للجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي للشركة فإنه من خلال خصائص لجنة المراجعة وما تتمتع به من سلطة المكتسبة على إثر انبثاقها عن مجلس الإدارة، و التي هي جزء منه وإحدى لجانه الفرعية، وإن كانت هي اللجنة الأهم من حيث طبيعة مهامها الرقابية المتعددة، فإنه يتحدد موقعها في الهيكل التنظيمي كهيئة رقابية خارجية ذات دور رقابي استشاري حسب تفويض مجلس الادارة، ويتم تشكيلها بموجب القانون ضمن مسؤوليات و صلاحيات و أهداف محددة، ومن عدد محدود من الأعضاء، ولا تعد اللجنة من الكوادر الادارية التشغيلية في الشركة، ووفقا لتعليمات إفصاح الشركات المصدرة و المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق المتبناة في الدولة، ووفقا للتشريع المعمول به، يتم تحديد مركز قوة اللجنة. و يختلف تحديد التكييف القانوني لموقع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي للشركة بإختلاف درجة استقلاليتها، فإذا اقتصرت مهامها على بعض الأعباء الملقاة على عاتق مجلس الإدارة فإن موقعها في الهيكل التنظيمي يظل كلجنة فرعية من اللجان التابعة لهذا المجلس وفقا للشكل التالي:

[1] حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، دار الحامد، ط2، عمان، 2006، ص ص 148 – 184.

**الشكل رقم (14): موقع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي للشركة (لجنة المراجعة كباقي اللجان)**



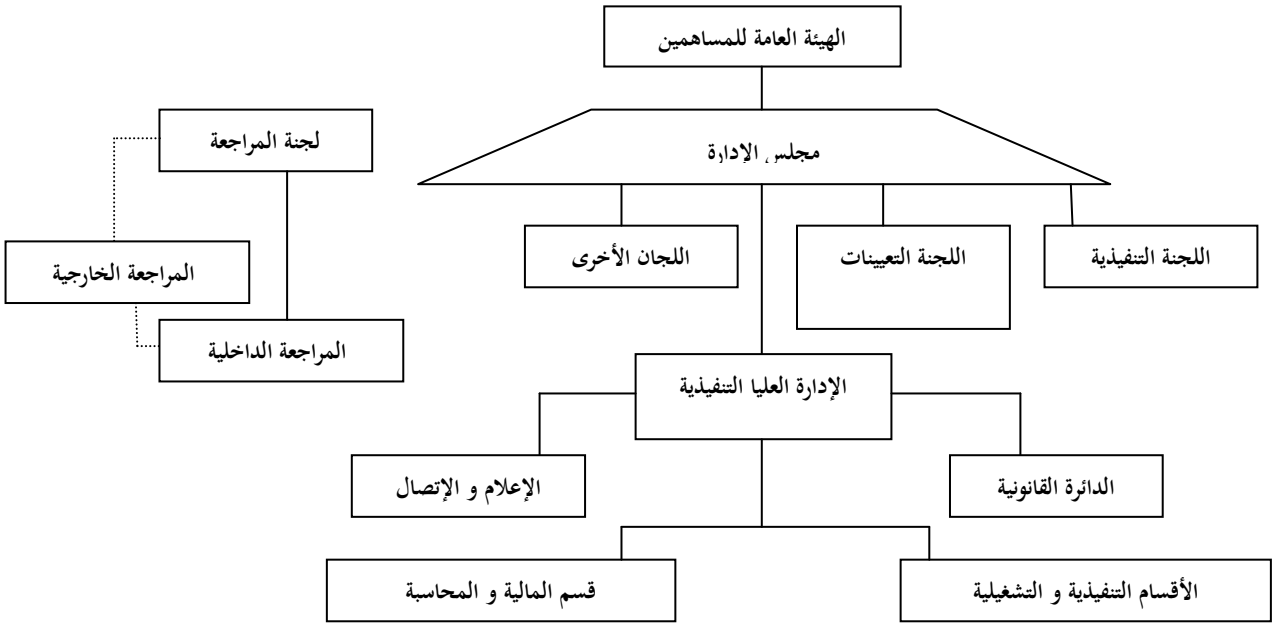

**من تصور الباحث:** انطلاقا من متطلبات بناء الهيكل التنظيمي التدرج الهرمي للسلطة و تقسيم العمل ونطاق الإشراف و المسؤوليات.

أما إذا نظر إلى لجنة المراجعة كمجلس رقابة مستقل أو هيئة فنية يتم تعيين أو انتخاب أعضائها من ذوي الاختصاصات العملية و الخبرات العملية المتناسبة مع المهام المطلوبة منهم، و كانوا ممن يتمتعون بالاستقلالية و الصلاحيات الكاملة لأداء هذه المهام، فإن موقعها سوف يكون بالتوازن مع موقع مجلس الإدارة أو يحق لكل منهما مراقبة أنشطة الطرف الآخر بل ينبغي أن يقوم بتقييم تلك الأنشطة، بحيث توضح الخريطة التنظيمية تحديد "من يقوم بماذا و كيف ؟"، من خلال تحديد المسؤوليات و بيان إجراءات تنفيذها، ورسم خطوط السلطة و المسؤولية بين مجلس الإدارة و أجهزة الإشراف و الرقابة و الإدارة العليا و الإدارات التنفيذية، و ترتيب و تنسيق العلاقات فيما بين جميع هذه الأطراف، بحيث يتحمل كل طرف عبء المسائلة عن المهام التي يقوم بها، و عبء المسؤولية عن المهام التي يقصر عن أدائها[1].

ويمكن أن يكون تموضع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي وفقا للطرح التوازني الرقابي بين مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في الشكل التالي:

[1] موسى سلامة السيوطي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

**الشكل رقم (15): تموضع لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي للشركة وفقا لطرح التوازني الرقابي لكلاهما**




**من تصور الباحث:** انطلاقا من متطلبات بناء الهيكل التنظيمي التدرج الهرمي للسلطة و تقسيم العمل ونطاق الإشراف و المسؤوليات.

## المبحث الثالث: مهام و مسؤوليات لجنة المراجعة

إن العديد من الدراسات أكدت أن التوضيح الدقيق لمسؤوليات ومهام لجنة المراجعة يؤدي إلى زيادة الوعي لدى أعضاء اللجنة بخصوص مهامهم و طبيعة مسؤولياتهم و إبرازها في ذات الوقت إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل معها، مثل إدارة الشركة و المراجعين الخارجيين و الداخليين و بالشكل الذي يؤدي إلى عدم تداخل هذه المسؤوليات بين الأطراف المختلفة.

### المطلب الأول: مهام ومسؤولية لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية

#### أولا: المهام

في أعقاب الانهيارات المالية للشركات في العديد من دول العالم ازداد الاهتمام بعملية إعداد القوائم المالية و كيفية التأكيد على التزام الشركات بتطبيق القواعد و السياسات المحاسبية السليمة في عملية الإعداد، و في هذا الصدد زاد الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة في إعداد هذه التقارير لما لها من خبرة و استقلالية لأعضائها و تتمثل مهام لجان المراجعة في القضايا المحاسبية و الإبلاغ المالي و هي كالتالي[1]:

1. مراجعة البيانات المالية السنوية و المرحلية قبل عرضها على مجلس الادارة؛
2. مراجعة السياسات المحاسبية المتبعة، و بحث أي تأثير للتغيير فيها، على البيانات المالية؛
3. فحص أنظمة الرقابة الداخلية و التأكد من توافق الممارسات الفعلية مع هذه الأنظمة،
4. تقدير مدى تعرض البيانات المالية للغش و تقييم حالات الغش المكتشفة؛
5. مراجعة جميع العمليات الهامة غير الروتينية و التصرفات المشكوك في عدم قانونيتها؛
6. تقييم ما تقوم به الادارة من تخمينات و تقديرات محاسبية لها تأثير هام في البيانات المالية.

[1] موسى سلامة السيوطي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

## ثانيا: دور ومسؤوليات المراجعة في إعداد القوائم المالية

اتفقت الآراء المتعلقة بدور لجنة المراجعة في إعداد التقارير المالية وفق مفهوم حوكمة الشركات على أن وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية هي وظيفة إشرافية و رقابية، و لا يدخل دور لجنة المراجعة قيامها بإعداد القوائم المالية أو الاضطلاع باتخاذ القرارات الفعلية بما يخص إعداد هذه القوائم، إذ هي مسؤولية الإدارة المالية، و قسم المراجعة الداخلية و المراجعين الداخليين، و قد حددت تلك الآراء و التوصيات مجموعة من الخطوط العريضة للدور و المسؤوليات الذي يجب أن تقوم به لجنة المراجعة عند إشرافها على عملية إعداد التقارير المالية و هي[1]:

1. استعراض نتائج المراجعة الداخلية و الخارجية، بما في ذلك أية ملاحظات يتضمنها رأي المراجع الخارجي وكذلك أية إجابات على تلك الملاحظات في الإدارة إلى جانب النظر في التوصيات التي يقدمها الراجع الخارجي؛
2. استعراض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المراجع المستقل فيما يتعلق بهذه القوائم المالية، وكذلك أية خلافات ملموسة بين الإدارة و المراجع الخارجي تكون قد نشأت من إعداد القوائم المالية؛
3. النظر في أي تغيرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المراجعة والمحاسبة المستخدمة عند إعداد القوائم المالية للشركة أو أي ممارسة لاختيار مثير للشك تم استخدامه في إعداد تلك القوائم؛
4. تقييم أهداف الشركة من إعداد التقارير الداخلية و الخارجية وأن تحدد مدى الوفاء بتلك الأهداف، و ينبغي على لجان المراجعة أن تحصل على تأكيدات بشأن استكمال و السلامة الشاملة للبيانات المقدمة في القوائم المالية؛
5. فهم و تقييم نوعية الإيرادات التي تظهر في قائمة الدخل؛
6. توجيه أسئلة قاسية وإنشاء قاعدة لتلقي الأخبار الطيبة و السيئة على الفور و بالكامل، و ينبغي أن لا تكون اللجان هي أول من يسمع فحسب، بل يجب أن تكون أيضا أول من يسأل، وينبغي أن تركز توقعات اللجنة من المراجعين الداخليين و الخارجيين على التحليل السريع والمتضمن لأية مخاطر لا تتناولها الإدارة، بتقرير كامل يوجه إلى الإدارة و اللجنة؛

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 195.

7. استعراض القوائم المالية السنوية في الوقت المناسب قبل عرضها على مجلس الإدارة، وينبغي على أعضاء لجنة المراجعة أن يعملوا مع الإدارة و المراجعين كي يفهموا التقديرات و القرارات المحاسبية المهمة؛
8. أن تضمن أن نظام الشركة لإعداد التقارير المالية يعطي لأولئك الذين في داخل الشركة وخارجها، فكرة واضحة على الأداء، وينبغي على لجنة المراجعة أن تستخدم و أن تفهم المعلومات التي تقدمها الإدارة في مؤشرات الأداء الرئيسية للشركة؛
9. أن تعمل على تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط المفرطة على الإدارة لإعداد التقارير وقد تنشأ هذه الضغوط من توقعات المحللين أو من خطط مكافأة المسؤولين التنفيذيين أو الظروف التنظيمية.

ومن الواضح أنه لكي تكون لجنة المراجعة فعالة في إشرافها على عملية إعداد التقارير المالية، فإنها لا يمكن أن تعمل في فراغ، ونظرا لأن لجنة المراجعة تعتمد على المعلومات التي تقدم إليها من الإدارة المالية العليا، و موظفي المراجعة الداخلية، و المراجعين الخارجيين للقيام بمسؤولياتهم، فإن من المهم أن تقوم اللجنة بخلق حوار مفتوح مع كل أولئك المشاركين في العمل، و في الواقع فإن المحاسبة المالية و عملية إعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية، التي هي الهدف النهائي للعملية كلها، لا يمكن أن تنتج إلا من الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها، و المجموعة التي سيكون للجنة المراجعة في معظم الوقت اتصال منظم بها هي الإدارة المالية، أي المسؤول المالي الرئيسي، أو المراقب العام (مدير الحسابات) وتقع على الإدارة المالية، المسؤولية في أن توفر للجنة المراجعة تفسيرا للقوائم المالية، و ينبغي أن تبحث الإدارة مع لجنة المراجعة أيضا أية تغيرات في المبادئ المحاسبية أو لسياسات إعداد التقارير المالية عن السنوات السابقة، وأية اختلافات هامة بين ما هو مقدر و ما هو محقق.

لقد أوصت العديد من التقارير العلمية ومتطلبات القيد في البورصات العالمية أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق لجان المراجعة و التي يمكن سردها في الآتي[1]:

1. القيام بمراجعة القوائم المالية سواءا كانت سنوية أو فترية؛
2. مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة؛
3. مراجعة نظم الرقابة الداخلية؛
4. تقييم مدى إمكانية حدوث التلاعب.

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 198.

## المطلب الثاني: مسؤولية لجنة المراجعة تجاه المراجعة الخارجية

إن الناظر للعلاقة بين كل من المراجعة الخارجية و لجنة المراجعة يرى أن فاعلية كل منهما يؤثر في الآخر وهذا لأن كلا منهما له نفس الأهداف، خاصة فيما يتعلق بالإشراف على عمليات إعداد القوائم المالية. و سوف يتم التعرض إلى مجموعة من المهام و المسؤوليات التي يجب على لجنة المراجعة القيام بها تجاه المراجعة الخارجية[1].

### أولا: التوصية في تعيين المراجع الخارجي:

أكدت العديد من الدراسات على أن إعطاء لجنة المراجعة مسؤولية اختيار المراجع الخارجي سوف يؤدي إلى زيادة الاستقلالية لدى المراجع الخارجي وحمايته من أي إجراء تعسفي قد تقوم به الإدارة في حالة وجود خلاف بينه و بينها حول المسائل المتعلقة بعملية إعداد القوائم المالية و كيفية اختيار المبادئ و السياسات المحاسبية المناسبة لطبيعة عمليات الشركة، وهذا ما أكدته جميع التوصيات الصادرة من المنظمات و الهيئات العملية والتي اهتمت باستقلالية المراجع الخارجي بل و الأكثر من ذلك أن هذه التوصيات أكدت أيضا على ضرورة أن يكون جميع أعضاء لجنة المراجعة من الأعضاء المستقلين وذلك بهدف التأكد من استقلالية اللجنة عند قيامها باختيار المراجع الخارجي.

### ثانيا: تحديد أتعاب المراجع الخارجي:

إن تحديد أتعاب المراجعة يتم تحت العديد من المناقشات وكون ذلك أن المراجعة عملية غير كمية يصعب قياس وحداتها فيكون الإتجاه الراجع إلى الطرف الأقوى في التعامل و في الغالب هو إدارة الشركة، وهنا تظهر أهمية أن تقوم لجنة المراجعة بهذه المهمة بكل استقلالية، حيث تعمل لجنة المراجعة في تحديد أتعاب المراجع مناقشها مع المراجع على إيجاد تناسب أو توافق بين إجراءات و برنامج المراجعة وبين الأتعاب التي سوف تقوم الشركة بدفعها للمراجع، مراعية في ذلك التوازن بين جودة الخدمة ومدى نفعيتها و بين مقدار الأتعاب، لذا وجب على لجنة المراجعة وصف الإجراءات التي اتخذت للمحافظة على استقلالية المراجع الخارجي بما في ذلك الإفصاح عن السياسات في اختيار المراجع الخارجي وشرح كيف يتم تبني سياسات من شأنها أن تحافظ على استقلاليته عند مناقشة تحديد الأتعاب[2].

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 198 – 205.

[2] Robert smith, Audit committees combined, code guidance, www.frc.org.uk/publications.p:27.

وفي هذا الشأن أوصى Robert smith في تقرير له نشر في انجلترا بخصوص لجنة المراجعة، أعضاء لجنة المراجعة على قيامهم بأنفسهم بالتأكيد من أن مقدار الأتعاب التي تقوم بدفعها الشركة إلى المراجع الخارجي تضمن مستوى مقبولا من الجودة لعملية المراجعة بالشكل الذي يحقق حماية المستثمرين ويعطي للقوائم المالية صفة الإعتمادية في البيانات التي تتضمنها، وهناك أيضا العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية لجنة المراجعة في تحديد أتعاب المراجع الخارجي.

**ثالثا: التأكد من استقلالية المراجع الخارجي:**

تعتبر استقلالية المراجع الخارجي شيئا أساسيا في إعداد القوائم المالية، نظرا لأن المراجع إذا لم يكن مستقلا فسوف يؤدي إلى صدور تقرير غير موضوعي في نهاية عمله، وبالتالي قد يؤثر على ثقة متخذي القرارات وأصحاب المصالح في صحة و سلامة القوائم المالية التي تنشرها الشركات وفي هذه الحالة تظهر أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة في التأكيد على استقلالية المراجع من أية ضغوط من قبل الإدارة أثناء قيامه بتأدية مهامه، و أن الخدمات الاستشارية بذاتها التي يقدمها للشركات التي يقوم بمراجعتها تؤثر على الاستقلالية[1].

**رابعا: مسؤولية لجنة المراجعة في حل المنازعات بين الإدارة و المراجع الخارجي:**

أوضح العديد من الكتاب في مجال المراجعة أن المنازعات تنشأ بين إدارة الشركة و المراجع الخارجي بخصوص إعداد القوائم المالية قد تؤثر على عملية تدقيق المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية إلى المستثمرين وباقي أصحاب المصالح، و من خلال دور لجنة المراجعة الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، تكون اللجنة في وضع وسلطة يسمح لها بإمكانية تدخلها لحل هذه المنازعات و العمل على عدم تكرارها في المستقبل وذلك عن طريق اجتماع اللجنة بالمراجع الخارجي بعيدا عن سلطة الإدارة.

ولقد أكدت العديد من الدراسات العملية على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة في هذا المجال وأثبتت أن أعضاء لجنة المراجعة يميلون إلى دعم المراجع الخارجي على حساب إدارة الشركة وذلك بشأن الخلافات التي تنشأ بينهما بخصوص النواحي المحاسبية[2].

[1] Robert smith, opcit.pea.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 204.

**خامسا: مسؤولية لجنة المراجعة في الإشراف على تقديم خدمات غير المراجعة**

ركزت العديد من التوصيات العملية على ضرورة قيام أعضاء لجنة المراجعة بظرورة مراجعة خطط الإدارة بشأن الإستعانة بالمراجع الخارجي للقيام بهذا النوع من الخدمات، وأوصى روبيرت سميث في تقريره لسنة 2003 في انجلترا لجان المراجعة بضرورة القيام بالتأكيد في أن تقديم هذا النوع من الخدمات من قبل المراجع الخارجي سوف لا يؤثر على استقلاليته وموضوعيته في إجراءات المراجعة العادية[1]، و في هذا الإطار يجب على لجنة المراجعة مراعاة الآتي:

1. درجة المهارات و الخبرات المتوافرة لدى المراجع الخارجي و التي تجعله قادرا على توفير هذا النوع من الخدمات للشركة؛
2. التأكد من عدم وجود تهديدات أو تدخلات من قبل إدارة الشركة بخصوص عمل المراجع الخارجي فيما يخص عمليات المراجعة العادية؛
3. ملائمة أتعاب خدمات غير المراجعة لطبيعتها و حجمها؛
4. مراجعة اللوائح الخاصة بتحديد أتعاب من يقوم بتقديم هذا النوع من الخدمات.

## المطلب الثالث: مسؤولية لجنة المراجعة تجاه المراجعة الداخلية

يمكن للجان المراجعة أن تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المراجعة الداخلية نظرا لأن المراجعة الداخلية تعتبر من أهم أجزاء نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة لما لها من تأثير مباشر على جميع عمليات الشركة المالية وغير المالية، و تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية بالشركات من أهم الموضوعات التي تشغل الهيئات العملية في الوقت الحالي، وخاصة بعد الفضائح و الإنهيارات المالية للشركات العالمية، و أوصت التقارير العلمية في معظم دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية بالشركات، و ترتب على ذلك، أن أصبحت ضمن شروط القيد في العديد من البورصات العالمية، وضرورة إنشاء قسم للمراجعة الداخلية في الشركات التي تريد قيد أسهمها بها.

تقوم لجان المراجعة بالإشراف على إدارة المراجعة الداخلية للتأكيد من تحقق استقلالية المراجعين الداخليين ودراسة خطة عمل المراجعة الداخلية والتأكد من فعاليتها في إنجاز الأعمال الموكلة إليها و الإجتماع معها ودراسة ومناقشة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة معالجة الملاحظات و التوصيات التي قد ترد بالتقرير، كما أنها تمثل حلقة

[1] Smith Robert. Art sit . p : 27.

وصل بين إدارة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة، بجانب قيامها بإبداء الرأي حول تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية و تحديد مكافأته، علاوة على ذلك هناك دور مؤثر لإدارة المراجعة الداخلية في زيادة فعالية لجان المراجعة الداخلية من خلال ما توفره لها من معلومات تساعدها في فهم أنشطة الشركة المختلفة[1].

كما راينا سابقا فإن المراجعة الداخلية ظهرت رسميا في بداية الأربعينيات و بالتالي لاقت قبولا كبيرا في الدول المتقدمة، واقتصرت في بادئ الأمر على المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات، وبهذا تصبح المراجعة الداخلية أداة تبادل معلومات واتصال بين مستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وانعكس التطور السابق على شكل برنامج المراجعة أين أصبح يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى بخلاف العمليات المالية وكنتيجة لما صاحب الفضائح المالية في منظمات الأعمال، أصدر معهد المراجعين الأمريكي (IIA) بيانا يبين فيه علاقة لجان التدقيق مع قسم المراجعة الداخلية كما يلي[2]:

1. أن المسؤولية الأساسية للجنة المراجعة يجب أن تتضمن مساعدة مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولياته المتعلقة بسياسات المنشأة المالية و الرقابية الداخلية و التقرير المالي؛
2. يجب على لجنة المراجعة أن تضع وتحافظ على خطوط الإتصال بين مجلس الإدارة والمراجعة الخارجية و الداخلية و الإدارة المالية؛
3. يجب على لجنة المراجعة التأكد من قيام المراجع الداخلي بفحص كفاية أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها وتقويمها و الحكم عليها؛
4. يمكن الإستفادة من المراجع الداخلي في حالات الإختلاس لتزويد لجنة المراجعة بمعلومات عنها؛
5. يجب على لجنة المراجعة المصادقة على نطاق عمل المراجعة، وخطة المراجعة، والموازنة التخطيطية لإدارة المراجعة؛
6. يجب على لجنة المراجعة تحديد المخاطر المقبولة؛
7. حق لجنة المراجعة تعيين مدير المراجعة وعزله؛
8. تأكد لجنة المراجعة من الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية؛
9. دراسة التقارير السنوية و الدورية.

[1]- عبد بن حامد الشمري، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، قسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2010، السعودية، ص 11.

[2]- www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/audit committee-board-of directors/audit-committee.

و ينبغي على لجنة المراجعة رصد وعرض فعالية المراجعة الداخلية و الوقوف على مدى استقلاليتها، و ينبغي شرح ممارسات هذه الوظيفة في التقرير السنوي[1].

كما يرى البعض من الباحثين أن مسؤولية ودور لجنة المراجعة تكمن في تدعيم فعالية المراجعة الداخلية و الذي يتم من خلال[2] :

- المشاركة في تعيين المدققين الداخليين؛
- مراجعة أهداف المراجعة الداخلية وضمان أنها توفر الحد الأساسي للتخفيف من إدارة المخاطر؛
- الإشراف على أنشطة التدقيق الداخلي؛
- الموافقة على استراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية والتغيرات التي تجرى عليها؛
- مناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع المراجع الداخلي؛
- ضمان أن المراجعة الداخلية تعمل وفقا للمعايير المهنية؛
- النظر في التقارير الواردة من المراجع الداخلي؛

ضمان وجود اتصالات جديدة بين المراجعين الداخليين المراجعين الخارجيين، و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين.

[1]- Financial reporting council (FRC), guidance on audit committees, december 2010, p11, www.Frc.org.uk/corporate/auditcomittees.cFm, 27/03/2012 : 15 :00.

[2]- سعيد عبد القادر زبانية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

## خلاصة:

من خلال ما سبق لاحظنا أن هناك حاجة لهذا النوع من اللجان الذي يزيد من موضوعية واستقلالية كل من المراجعة الداخلية والخارجية، وتنظيم العلاقة مع مجلس الإدارة، الأمر الذي كان له انعكاسات مباشرة على كل من نظام الرقابة الداخلية، وطريقة وتوقيت إعداد التقارير والقوائم المالية، كما توصلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على ماهية لجان المراجعة وما هي أهم الاعتبارات والشروط الواجب توفرها، لتكوين لجنة مراجعة مؤهلة، لتحمل على عاتقها جانب من المسؤولية الملقاة على مجلس الإدارة، كما تعرفنا على أهم التجارب الدولية التي ساهمت في تطوير هذا المفهوم، وما هي أهم الهيئات التي تحرص على إلزام الشركات بضرورة تكوين للمراجعة، وبما أن مجلس الإدارة هو الحلقة الأقوى في إيجاد هذا النوع من اللجان كان لابد من التطرق والبحث في أروقة مجلس الإدارة بصفته كذلك مركز قيادة الشركة والجهة التي تلاقي بين كل من مالك والمسير المنفذ، للتعرف على كيفية تكوين هذا المجلس، والتعرف على مهامه ومسؤولياته والتعرف كذلك على أهم القوانين المنظمة للمجلس الإدارة في الجزائر، كذلك توصلنا إلى لجان المراجعة تعتبر آلية رقابية تساهم بدرجة كبيرة بإيجا د حالات من التوازن الأدائي بين كل من مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية وكذا المراجعة الداخلية والخارجية، والأطراف أصحاب المصلحة.

# الفصل الثالث

## حوكمة الشركات

**تمهيد:**

تختلف العملية التسييرية من شركة إلى أخرى، باختلاف نمط الملكية فيها، وحجمها، ونوع النشاط، ولكن كلها يخضع إلى قواعد ونظريات التسيير الجيد، التي وصلت إلينا من مدرسة إلى أخرى، وهذا الاختلاف أيضا ناتج عن طرق التطبيق من شركة على أخرى.

هناك ميزتان تتميز بهما الشركات المعاصرة مما يستدعى وجود ضوابط للحوكمة: الميزة الأول حقيقة أن الشركات الحديثة تتميز بالفصل بين ملكية الشركة وإدارتها، الميزة الثانية: النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين، دفعت هاتان الميزتان الدول إلى وضع نظام رقابي يضمن لأصحاب المصالح في الشركة بأن الإدارة تقوم بمهامها على أفضل وجه، في الوقت الذي يحمي هذا النظام صغار المساهمين من تسلط كبار المساهمين، ومن ثم، أتت حوكمة الشركات نظاماً يضبط عمل جميع الأطراف المعنية في الشركة من مساهمين وإدارة تنفيذية ومجلس إدارة ويمكن أن تفسر هذه الإشكالية أيضاً من خلال ما يسمى بمعضلة الطرف الرئيس والوكيل، الطرف الرئيس في هذه المعادلة هو مالك الشركة( المساهم) بينما تمثل الإدارة التنفيذية( الوكيل)، وفي هذه المعادلة ثنائية الأطراف، فإن الطرف الرئيس والوكيل كل معنيّ بمصلحته الخاصة على حساب مصلحة الشركة وبسبب التباين الواضح في المعلومات لصالح الوكيل الذي يدير أعمال الشركة بشكل يومي كان لابد للطرف الرئيس من تعيين جهة رقابية لمتابعة أعمال الوكيل ممثلاً في مجلس الإدارة.

جاء هذا الفصل ليتناول حوكمة الشركات من كافة نوحيه النظرية والتطبيقية عبر مختلف الدول وقواعده، وذلك من خلال ثلاث مباحث، تم عنونة الأول بماهية حوكمة الشركات، والثاني بهيكل الملكية وانعكاساته على حوكمة الشركات، أما الثالث فعنون بآليات الشركات.

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

يتناول هذا المبحث كل من التطور التاريخي للحوكمة الشركات، وتعريف حوكمة الشركات، و أهمية ومبادئ حوكمة الشركات.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للحوكمة الشركات

#### أولا: أصل المصطلح:

تشير الدراسات التاريخية أن أول مصطلح دال على الحوكمة هو الكلمة الإغريقية kubernân والتي تعني قيادة ربان السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهدته وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد والمخاطر التي تتعرض لها أثناء الإبحار حتى وصوله إلى الميناء، واستخدمت لأول مرة بطريقة مجازية بواسطة أفلاطون لوصف ممارسة حكم الرجال، وبذلك يعد هذا أول ميلاد للمصطلح ليتناقل إلى عدة لغات بنفس المعنى وتحت نفس التركيبة من الحروف، فنذكر من اللغات التالي[1]:

1. الفرنسية; gouverner, gouvernement, gouvernance, etc :
2. الإنجليزية;govern, government, governance, etc :
3. الإسبانية;gobernar, gobierno, gobernanza, etc :
4. البرتغالية;governar, governo, governação, governança, etc :

في اللغة الفرنسية القديمة استعملت كلمة gouvernance لأول مرة في القرن الثالث عشر لتدل على معنى gouvernement أي فن أو طريقة إدارة الحكم، ثم انتقلت في القرن الرابع عشر إلى اللغة الإنجليزية تحت لفظ governance والذي يعني العملية (action) أو طريقة التحكم، ومن ثم إلى اللغة البرتغالية governança

[1] - Robert JOUMARD, LE CONCEPT DEGOUVERNANCE, institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, Rapport n° LTE 0910 Novembre 2009, p : 10. Rapport electronique

أين اتخذت متشابها في المعنى، حيث استعملت في كل من مجلات السياسة والإدارة، ثم انتقلت في نفس الفترة إلى اللغة الاسبانية بنفس المعنى.

أما في اللغة العربية، فهناك العديد من الاصطلاحات الدالة على حوكمة الشركات كالحاكمية والإدارة الرشيدة، والإدارة النزيهة ....إلا أنه تم اعتماد لفظ الحوكمة من طرف مجمع اللغة العربية المصري سنة 2003 بنفس الطريقة التي انتقل بها المصطلح من لغة إلى أخرى، أما مجمع اللغة العربية الأردني فقد قرر اعتماد مصطلح "الحاكمية المؤسسية" على أنها المقابل الأنسب لمصطلح ( Corporate Governance) بقراره رقم 200406 بتاريخ 1425/05/19هـ الموافق لـ 2004/06/8[1] أين تمت المحافظة على نفس جذور ووزن اللفظ[2].

ويعد أول استخدام لمصطلح حوكمة الشركات مترادفا، في مقال بعنوان "طبيعة الشركة ( The nature of the Firm)" للإقتصادي البريطاني Ronald Coase سنة 1937 أين قدم طرحا جديدا للأساسيات تسيير الشركات.

**ثانيا:نشأة المفهوم**

في القرن التاسع عشر، ساهمت قوانين المؤسسة الحكومية في تعزيز حقوق مجالس إدارات الشركات في أن تحكم دون موافقة اجماعية من المساهمين في مقابل الحصول على مزايا قانونية مثل حقوق التقييم، لجعل حوكمة الشركات أكثر كفاءة. وأدت مخاوف من المساهمين من خسائر الأسهم الدوريق إلى مزيد من الدعوات المتكررة لإجراء إصلاحات لإدارة الشركات.

وفي القرن 20 في الفترة التي أعقبت مباشرة أزمة وول ستريت عام 1929 فكر علماء القانون مثل أدولف أوغسطس، ادوين دود، وجيم غاردينر في وسائل الدور المتغير لشركة حديثة في المجتمع ،ومن بين هذه الوسائل دراسة" الشركة الحديثة والملكية الخاصة"سنة 1932، للكميلان، والتي لا يزال لها تأثير عميق على مفهوم حوكمة الشركات في المناقشات العلمية اليوم.

ومن مدرسة شيكاغو الاقتصادية، قدم الإقتصادي البريطاني رونالد كوس مقال بعنوان " طبيعة الشركة "(1937) عرض فكرة تكاليف المعاملات في فهم لماذا يتم تأسيس الشركات.

أدى ظهور نظرية الوكالة la théorie de l'agence وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المسير والمالك، إلى زيادة الإهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين

[1] – عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 35.

[2] - حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومة المحاسبية، رسالة ماجيستير، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص 08.

واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات، وفي عام 1976 قام كل من Meckli Jensen و Eugene Fama بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والسيطرة والتي مثلتها نظرية الوكالة، وتبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب، ولقد صاحب هذه الدراسات قيام كل من الهيئات العلمية والمشرعين في العديد من الدول بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

وتوسعت الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال بروز دور الشركات متعددة الجنسيات وشهدت إنشاء الطبقة الإدارية. وتبعا لذلك، نشر أساتذة مدرسة هارفارد إدارة الأعمال دراسات مؤثرة وهم دراسة (المشاريع) لألفرد شاندلر جونيور و(تاريخ الأعمال) لج اي ماولبرون و (السلوك التنظيمي) لاليزابيث، "السيطرة على العديد من الشركات الكبير المهيمنة على الشؤون التجارية من دون محاسبة أو مراقبة كافية من قبل مجلس الإدارة" لمولبرون[1].

ومنذ أواخر عام 1970، وحوكمة الشركات كانت موضع نقاش كبير في الولايات المتحدة وحول العالم ، وبذلت جهود واسعة النطاق لإصلاح الحوكمة، وراعت احتياجات ورغبات المساهمين في ممارسة حقوقهم في ملكية الشركات وزيادة قيمة أسهمها، وبالتالي، ثروتها. وعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، توسعت واجبات مديري الشركات بشكل كبير خارج نطاق المسؤولية القانونية التقليدية من هذه الواجب الولاء للمؤسسة ومساهميها.

وفي النصف الأول من 1990، لقيت مسألة إدارة الشركات في الولايات المتحدة اهتماما كبيرا من طرف الصحافة بسبب طرد الرئيس التنفيذي لشركة آي بي إم، وكوداك، وهانيويل بواسطة مجالسها، كما أدت موجة من النشاط المؤسسي للمساهمين، باعتبارها وسيلة لضمان "أن قيمة الشركات لن تدمرها العلاقات الحميمة بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة الإدارة".

[1]- http://ar.wikipedia.org/wiki/حوكمة_الشركات، (2012/07/21).

وفي سنة 1997، آثرت الأزمة المالية الآسيوية على اقتصاديات تايلاند، اندونيسيا ، كوريا الجنوبية ، ماليزيا والفلبين وتضررت من خروج رأس المال الأجنبي بعد انهيار أصول الملكية. وأبرز نقاط الضعف في هذه البلدان عدم وجود آليات لحوكمة الشركات في المؤسسات في اقتصاداتها.

ومع بداية سنة 2000، أدت الإفلاسات الهائلة (والمخالفات الجنائية) من شركة انرون وورلدكوم، وكذلك انكسار شركات، مثل اتصالات أدلفيا، أمريكا أون لاين، شركة آرثر أندرسن، غلوبال كروسينغ، تايكو، إلى زيادة حقوق المساهمين والاهتمام بحوكمة الشركات في إدارة الشركات. وانعكس هذا في تمرير قانون ساربانيس أوكسلي Sarbanes-Oxley Act لعام 2002، في أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية ،الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي تلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.

ولقد ساهم في تطور مفهوم حوكمة الشركات، تطور سوق المال في الولايات المتحدة الأمريكية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل Securities Exchange Commission (SEC) بالإضافة إلى التطوير الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات وخاصة تلك المسجلة في البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم[1].

وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالتحريفات في إعداد القوائم المالية ( National Commission on Fraudulent Financial Reporting) والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى بـ " Treadway Commission"، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات، وفي سنة 1999 أصدر كل من Stock Exchange New York (NYSE) و National Association of Securities Dealers (NASD) تقريرهما المعروف باسم " Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات،

وكان لبورصة لندن " London Stock Exchange" دورا بارزا في ارساء قواعد لحوكمة الشركات حيث أصدرت في عام 1992 "Cadbury Report" لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة

[1] – محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية، وبالرغم من التوصيات التي تبناها هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات، وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثل "Hample Report" سنة 1995 و "Higges and Smith Report" سنة 2003.

وهكذا زاد الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات في المنح أو الحد من الانحرافات المالية والإدارية، حيث ظهر العديد من التقارير في كل من كندا وفرنسا وألمانيا وايطاليا والعديد من دول أمريكا اللاتينية وشرق آسيا عن طريق الهيئات العملية والبورصات، ولقد امتد هذا الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات إلى الدول العربية ونذكر منها السعودية والأردن ومصر ولبنان ....إلخ

من خلال هذا التطور التاريخي للمصطلح والمفهوم لحوكمة الشركات أن الأصل في تنامي الاهتمام بهذا المفهوم هو فصل الملكية عن المسير مما جعل أن قيام المشروعات – خاصة تلك التي تحتاج إلى أموال ضخمة – يرتكز على وجود طرفين وهما الملاك الذين يمتلكون الأموال و المسيرين الذين يمتلكون الخبرة والقدرة على الاستغلال الأمثل لهذه الأموال، الأمر الذي جعل وجود تضارب للمصالح بين طرفي المشروع – الحد الأدنى للأطراف ذات العلاقة – ومن هنا كانت الحاجة للاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات.

**ثالثا: النظريات المفسرة للحوكمة الشركات:**

أصبحت حوكمة الشركات إطارا جديدا للتحليل، إذ إنها تجمع بين عدة نظريات في آن واحد، بين نظرية الوكالة و النظرية الاقتصادية من تكلفة المعاملات، وسيتم التطرق لهاتين النظريتين اللتين تشكلان الأساس النظري للحوكمة.

**1.نظرية الوكالة:**

استنادا إلى نظرية حقوق الملكية (بما في ذلك أعمال الرواد مثل Coase ( 1937) ، Alchain و Demsetz (1972) ، Jensen و Meckling (1976) الذين ينظرون إلى الشركة على أنها " الكيان القانوني الذي هو بمثابة مركز تنسيق لعملية معقدة تتضارب فيها أهداف الأفراد تحل عن طريق إنشاء شبكة من العلاقات

التعاقدي)1، وانطلاقا من هذا المفهوم الجديد للشركة وضع كل من Jensen و Meckling نظرية الوكالة مع الأخذ بعين الاعتبار تعدد مجموعات من المشاركين في المنظمة، والمصالح المتعارضة الناشئة، هذه النظرية تبين العلاقة التي تربط بين الأصيل و الوكيل ، في شكل عقد بين شخص (أشخاص) في حاجة إلى خدمة شخص (أشخاص) آخر من أجل القيام بمهام بالنيابة عنه، مثلا المساهمين غير المؤهلين بشكل أساسي للقيام بتسيير مؤسستهم، فيقوموا باختيار مسير مفوض لممارسة سلطة اتخاذ القرارات، هذا السلوك يتماشى وفرضيات نظرية الوكالة، ويفترض أن الأجزاء الأولى من علاقة الوكالة تعمل من أجل تحقيق أقصى قدر من منافع وظائفهم (مهامهم) والثانية قادرة توقع بعقلانية ودون تحيز تأثير علاقات الوكالة على حقوقهم (ملكيتهم)، لأن كل طرف يعمل على تعظيم منافعه، والوكلاء لا يعملون دائما لمصلحة الأصيل، وربما يتصرفون بشكل انتهازي لزيادة ثرواتهم، وهذا من شأنه أن يخلق تضارب المصالح بين مختلف الأطراف.

**أ- مصادر الصراعات (تضارب المصالح)**

قدمت ثلاث أسباب لشرح تضارب المصالح بين المسيرين والملاك من قبل Jensen و Meckling سنة 1976 وهي[2]:

- المصدر الأول للصراعات ينبع من حقيقة أن القادة المسيرين يديرون المؤسسة بطريقة لا تتفق مع مصالح المساهمين، فهم يعملون على تعظيم منافعهم الخاصة، لا بتلبية توقعات المساهمين، التي تطمح إلى تعظيم قيمة الشركة، وبالإضافة إلى ذلك، في محاولة البعض من المديرين لتحقيق أقصى قدر من الاستثمارات من خلال تواجدهم في الشركة، التي تتيح لهم تحقيق أقصى قدر من المنفعة أو الثراء.
- المصدر الثاني للصراعات أو تضارب المصالح هو أن المسيرين على عكس المساهمين الذين يستثمرون في رأس المال، يستثمرون في رأس المال البشري، وكذا سلوك المسيرين عند مواجهة المخاطر يختلف عنه بالنسبة للمساهمين، لأن هذا الأخير أقل تأثيرا على تقلبات النتيجة ومخاطر الإفلاس، بينما الخطر المرتبط بالرأس المال البشري للمسيرين لا يمكن التحكم فيه وتدنيته، بالشكل الذي عليه الحال بالنسبة للمخاطر الخاصة بالمساهمين يمكن التقليل منه والتحكم فيه، من خلال استراتيجيات تنويع محفظة، وفي هذا السياق

[1] - Jensen et Meckling: "Theory of the firm, Managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal Financial Economics, volume 3, 1976, p: 311.

[2] - AMIR LOUIZI, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, thèse de doctorat , Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2011, pp: 21-22.

وللحفاظ على مواقعهم، يمكن للمسيرين إما اختيار أقل مخاطرة للمستثمرين التي يرغبون فيها مع توقعات أرباح أصغر، أو اختيار تنويع مخاطر التشغيل من خلال إدخال الشركة في تكتلات، والتي تمكن من استقرار الإيرادات وتجنب آثار الإفلاس.

- أما المصدر الثالث فهو أن المسيرين لديهم نظرة قصيرة المدى مقترنة بفترة تواجدهم في الشركة، وبالتالي سوف يركزون إهتماماتهم على الإستثمارات ذات المردودية على المدى القصير، على عكس الملاك الذين يسعون إلى تعظيم وتنمية أملاكهم على المستوى الطويل في غالب الأحيان.

تعد هذه الأسباب الثلاثة لتضارب المصالح بين المساهمين والمديرين، وهي مشكلة عدم تناسق المعلومات بين الطرفين، والأصل فيها الدوافع الانتهازية للمديرين والتسلط في القرارات بالنسبة للملاك.

**ب- آثار الصراعات (تضارب المصالح)**

إن المصلحة الشخصية تبرر الانتهازية التي يكون عليه المديرون، إذ إنه لا مانع للوكيل عندما تكون التزاماته الخاصة على المحك، حتى إنه يفضل الغش من أجل إكمال شروط عقده مع الشركة، هذا لأنه يعتبره التزامه المبدئي يصبح غير مواتيا، من وجهة النظر هذه يمكن القول أن سلوك المديرين تسيطر عليه الانتهازية على وجه التحديد، فشيء بسيط من الانتهازية يجعل من المديرين يغيرون من النظر في كثير من النقاط عند معالجة بعض المعاملات، مما يدفعهم إلى اتخاذ قرارات لصلحهم وعلى حساب مصلحة المساهمين.

في الواقع أن المساهمين يضعون أموالهم في الشركة من أجل المحافظة عليها من جهة و تعظيم قيمة الشركة من جهة أخرى، أما المديرون فإن حقوقهم تتمثل في التعويض المقدم لهم جراء تقديم خدمات التسيير للشركة، حيث إنه يتوقع أن الجهود المبذولة من قبل المديرين لصالح الشركة تعود بالفائدة على المساهمين، كما أن المديرين هم الذين يقفون وجها لوجه مع الوقت والمخاطر على عكس المساهمين، كما يعمد المديرون إلى السعي بكل وسيلة لزيادة الفوائد التي يمكن أن يجنوها من مركزهم، وهكذا، فإن علاقة الوكالة ليست فقط جزءا من الاستعانة بمصادر خارجية ، بل تدعو إلى عدم الثقة في الطرف الآخر، لذلك يمكن القول أن هناك "اشتباه في الانتهازية"، وبالتالي فإن محرك قلب نظرية الوكالة هو عملية الرصد والشك، ومن هنا تبرز "مشكلة الوكالة" وكيف يمكن الحد منها؟

كما يرافق الانتهازية التلاعب بمعلومات خاصة، حيث إن وجود المعلومات غير المتماثلة بين المساهمين والمديرين، يشجع على تفضيل طريقة إدارة المشاريع تولد أكبر قدر ممكن من السيولة قصيرة الأجل. كما يعمد المديرون أيضا إلى الاستفادة من عدم وجود شفافية المعلومات على مواصل طريقة إدارتهم للشركة بما يخدم مصالحهم.

وأكثر من الخبرة الإدارية للمديرين، والقدرة على حل المشاكل، بما في ذلك تعقيد في التنظيم الهرمي للإدارة ، سيعمل المديرون على إدارة الشركة بالطريقة التي تصب في صالحهم مما يخلق عدم تناسق المعلومات، هذه الإستراتيجية لا تشجع المنافسة بين المديرين الآخرين.

## 2-نظرية تكاليف المعاملات (الصفقات،المبادلات):

يكمن سر نجاح العملية التسييرية في الشركات، في الفصل بين الملكية والتسيير، هذا الفصل كان نتيجة لضعف أداء العمليات نتيجة للتعسف في استعمال حق الملكية أثناء القيام بالعمليات التسييرية والإشراف، في هذه الحالة يجب ترشيد العمليات التسييرية بغض النظر عن الملكية لمن تكون؟ لأن من باب أولى أن الذي له الحق في الإشراف على العملية التسييرية هم المسيرون، وكذلك لأن الملاك يفتقدون إلى الدراية الكافية للتسيير، فمن الطبيعي وحسب تحليل المعاملات، يجب تجميع كل من الخبرات و المعارف كعامل مهم للقيام بالعملية التسييرية بأكثر فعالية، ونلاحظ الحاجة لهذه النظرية عند عملية الإشراف والقيام بعمليات المعقدة، هنا تصبح تقنيات التسيير خاصة، بحيث تصبح ذات تكلفة كبيرة إذا ما قام بها الملاك بأنفسهم، وعليه حسب هذه النظرية من الأحسن توكيل أو التعاقد مع شخص متخصص في التسيير لإشراف باسم المالك على مثل هذه العمليات المعقدة، لأن توكيل مثل هذا الشخص يقلل من التكاليف، ويقوم المالك بمراقبة النتائج المقدمة من طرف المسيرين فقط، وفي هذه الحالة يكون الإشراف والتسيير يتماشا وأهداف الشركة، ومن الجدير بالذكر أن القرارات الإستراتيجية يجب أن تتخذ من قبل الملاك بالإضافة إلى قيامهم بعملية مراقبة النتائج، في هذه الحالة يمكن التمييز بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تظهر بشكل جلي تكاليف الحوكمة، والمتولدة من أجل تنظيم العلاقة التعاقدية، نظرية تكاليف المعاملات تتمحور حول تكاليف تنظيم العلاقة التعاقدية وتكاليف المفاوضة بين أطراف التعاقد، وتكاليف تطبيق مبادئ الحوكمة وتسوية تضارب المصالح، وظهر مفهوم تكاليف المعاملات (المبادلات) لأول مرة سنة 1937 في مقال للأمريكي (Ronard Coase) بعنوان طبيعة المنشأة، حيث أعطى تفسيرا مفاده أن البحث عن التنسيق التجاري

أي عن طريق الأسعار الذي يؤدي إلى نوعين من التكاليف، تكاليف مرتبطة بالبحث عن الأسعار التامة، تكاليف التفاوض وإبرام العقود، وأطلق على مجموعة التكاليف هذه، اسم تكاليف الصفقات، وتقوم هذه النظرية على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت والترقية، مراقبة الأداء، وتعتبر هذه النظرية من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال ( williamson) "وليام سن" سنة 1985 فهما جديدا لهذه التكاليف، حيث قام بتطوير أعمال "كوز" حيث طور النظرية نظرا لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواح، معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن أي البحث عن المؤسسات التي تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن مركزا على دور المعلومات في السوق والتي بقيت المرجع الوحيد للفعالية وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحدودة، والسلوكيات الانتهازية ....) وأخرى تنظيمية (تكليف ناتجة عن التصرفات البيروقراطية، الرشوة ....)، فأي استعمال لنظرية تكاليف المبادلة يجب معرفة ما يلي:

- أن مضمونها هو إجراء المبادلات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل؛
- أن البحث يكون عن طبيعة التسيير والأداء الجيد والذي يسمح بتقليص تكاليف المبادلات إلى أدنى حد ممكن.

وركز مفهوم تكلفة الصفقة حسب (وليامسن) على أنه يغطي مجموعة التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفقة والأهداف الخاصة بالسوق، وبالتالي ركزت على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي[1]:

أ **الرشادة المحدودة:** رشادة الفرد ليست مطلقة، ولكن محدودة باعتبار أن الصفقات ليست آنية وإنما تتم عبر الزمن، وبالتالي لا يمكن للفرد معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند إجراء العقود، وطورها (Simon) سنة 1947؛

ب **السلوكيات الانتهازية:** تطرق إليها كل من Alchian et Demsetz سنة 1972 و طورها وليام سن سنة 1985، وتعني استعمال المعلومة غير الكاملة من خلال البحث عن الأهداف و المصالح الشخصية باللجوء إلى استعمال الحيلة والأشكال المختلفة للغش.

ج **نوعية الأصول:** حيث أن طبيعة الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها، فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، بينما البعض الآخر قد يتم استبدالها مرة واحدة فنوعية الفاعلين تخلق علاقة

[1] Oliver williamson, the Economic institution capitalisms, firms, markets, relational contracting, new York, free press, London, collier Macmillan, 1985, p169.

ارتباط شخصية بين طرفي العقد، هذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية، إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي يتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الأعوان الآخرين وكذلك من تكرار المعاملات.

ومن بين الشروط الخاصة بإطار تكلفة المعاملات (المبادلات) هي العقد باعتباره التحليل أو الوحدة الأساسية، ووضع العقود موضع التنفيذ (حوافز، مثبطات)، وهيكل الإدارة.

### 3-نظرية حقوق الملكية:

تقترح نظرية حقوق الملكية المتواجدة في جوهر المقاربات النيوكلاسيكية الحديثة للمنشآت إبراز كيف تؤثر مختلف أنواع أنظمة الملكية على سلوك الأعوان، على التسيير وفعالية النظام الإقتصادي، وكيف تكون التقارير التعاقدية بين الأعوان حرة في الإقتصاد، حيث ساهمت الوظيفة الرئيسية لحقوق الملكية في عوامل التحريض على الإبداع وتقييم الأصول باختصار استعمال الموارد بفعالية، وتتمثل منطلقات هذه النظرية في اعتبار أن كل تبادل بين الأعوان هي علاقة مهما كانت طبيعتها، يمكن اعتبارها تبادل لحقوق الملكية بالنسبة للأشياء، ويعتبر حق الملكية الخاصة كحق ينتسب لشخص معين وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى، ووجود حق الملكية مضمون وقابل للتحول كذلك شرط في تسيير الاقتصاد اللامركز ي، وتطبق هذه النظرية في تحليل الأشكال المؤسساتية المعقدة، مثل ترتكز المنشأة الحديثة على الحقوق مجزأة، بحيث يستطيع عدة أعوان امتلاك حقوق على نفس الأصل، بحيث يعتبر الأشكال التنظيمية التي وضعت تمثل نتيجة لحق ملكية خصوصية، إذ تعتبر المؤسسة هو نظام معين لحق الملكية.

تقوم نظرية حقوق الملكية على عدد من الفرضيات تتمثل فيما يلي[1]:

أ يعظم الأعوان الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه، ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها؛

ب يتبع أي شخص أهدافه الخاصة لكن يخضع، إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه؛

ج تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة، لمهمة المنفعة للعون الاقتصادي، إلى جانب الوسائل المالية

[1] Yves, Simon, Henri, Teznas du Montcel, Théorie de la firme et réforme de l'entreprise, Revue Economique, vol 28, N°3, 1977, p321.

يبحث منظرو حقوق الملكية لفهم التسيير الداخلي للمنظمات معتمدين على مفهوم نفس حق الملكية، الهدف المتتابع من طرف هذه النظرية هو فهم هذا أو ذاك النوع من حق الملكية، الذي يؤثر على هذا أو ذاك النوع من النظام الإقصادي، وانطلاقا من التمييز التقليدي لحقوق الملكية المصنفة إلى ثلاثة أقسام هي[1]:

- حق استعمال السلعة (L'usus)؛
- حق جني الثمار (Le fructus) أي حق تحصيل المنافع والأرباح؛
- حق البيع (L'abusus) أي حق تقرير مصير السلعة أو حرية التصرف فيها.

إن الفصل بين الحقوق الثلاثة كان نتيجة تطور المؤسسة وتعاملاتها الاقتصادية، وظهور عوامل مثل المنافسة، وكبر حجم المؤسسات ...إلخ.

## 4-نظرية تجذر المسيرين:

تعرف التجذرية حسب Pigé على أنها "نسق أو سياق متكون من شبكة علائقية رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسيير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، وبالتالي مساهميه، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة"[2]، وللوصل غلى مفهوم دقيق لهذه النظرية، يجب الانطلاق من الترجمة الحقيقية والتي تمثل في اللغة الإنجليزية Entrechment وترجمتها باللغة العربية هي "الاستحكام"، أما في اللغة الفرنسية فتعني Enracinement وتترجم تجذرية، أما الاستحكام نابعة من التحكم والإمساك بزمام الأمور والذي يعبر عن استحكام المدير بزمام الأمور في شركته ومحيطه، في حين أن مصطلح التجذرية يشير إلى أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها، وبذلك يصبح اختيار مصطلح التجذرية هو ابلغ وصف للحالة التي يكون فيها المسيير وذلك في تثبيت مكانه، تقترح هذه النظرية الإطار الذي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري، فرضية تعظيم المنفعة التي امتدت إلى الخيارات الفردية المتخذة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المؤسسة، كما تسمح أيضا هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الإستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الإستراتيجية الإجمالية للتجذر التي تمكن من خلق وضعية مسيطرة وصعبة التحكم، بفعل النظام الأساسي والقرارات المتخذة داخل المؤسسة.

هناك عدة إستراتيجيات للتجذر نذكر منها:

[1] **Yves. Simon, Henri. Teznas du Montcel**, "Théorie de la firme et réforme de l'entreprise", Revue Economique, vol 28, N°3, 1977, p321 .

[2] **Pigé.B,** Enracinement des Richesse des actionnaires, Finance contrôle stratégie, vol 1, N°3, t Richesse des actionnairesEnracinement des dirigeants e,"**Pigé.B**-1septembre 1998, p4.

أ **التجذر والفعالية:** تم تصنيف إستراتيجيات المسيرين حسب توافقهم مع فعالية الشركة، نوعين من الإستراتجيات وهما **التجذر المضاد للفعالية** ، الذي يقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، بحيث تقوم إستراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجي، والنوع الثاني يتمثل في **التجذر المطابق للفعالية،** والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية للمسيرين، والتي تمثل مصدر المداخيل التي تفيد المؤسسة؛

ب **التجذر التنظيمي والسوقي:** هذا التصنيف مقترح من طرف ( Gomez) الذي يربط طبيعة الأعمال الخاصة بالتجذر الداخلي أو الخارجي للمسيرين، حيث ذكر بأنه يوجد شكلين[1]:

- التجذر التنظيمي: يجمع الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا، ويمكنه أيضا استعمال مساعديه مع الذين يملكون تقارير مميزة (التحكم في الرقابة الداخلية)، ويمكنه أيضا القيام بسياسة أجور محفزة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين؛
- التجذر السوقي الذي يعتبر أسلوب آخر لانتهازية المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

ج **التلاعب والتحييد:** ويكون من خلال:

- التجذر عن طريق الإستثمارات النوعية للمسيرين، التي تسمح لهم من الإفلات من رقابة المساهمين، بمتابعة وربط المردودية، بوجودهم، الأمر الذي يؤدي غلى تدنية خطر تنحيتهم، وينّمون أيضا مكافآتهم غير المادية ومحيطهم التسييري؛
- التجذر عن طريق التحكم بالمعلومة، تولد أنظمة معلومات المؤسسة مجموعة من المعلومات، يمكن الإستفادة منها لزيادة ارتباطه بالمساهمين، ومجموعة الأطراف الأخرى للشركة، فلو كان للمسير ميل لاعتماد سلوك للاحتفاظ بالمعلومة، والآخر يشمل زيادة مهاراته، لجعلها صعبة الفهم بالنسبة للمساهمين، الأمر الذي يؤدي لإنشاء واستغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة.

[1] **Gomez.P.Y**, "Le gouvernement de l'entreprise: Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion", Interéditions, 1996, p15.

## المطلب الثاني: تعريف حوكمة الشركات

قبل التطرق إلى التعاريف المختلفة للحوكمة الشركات يجب أن ننوه أنه لا يوجد هناك اتفاق على تعريف موحد بين الاقتصاديين وهذا لاختلاف آرائه م وتخميناتهم وبيئاتهم التي يتواجدون فيها، فعرفت على أنها "مجموعة الميكانيزمات التنظيمية التي لها تأثير في ابراز حدود الصلاحيات المؤثر في قرارات الإدارية، أي التي تحدد فضاء مناسب من الصلاحيات"[1].

ولقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE سنة 1999 حوكمة الشركات بأنها " مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، مساهميها والجهات المعنية الأخرى المختلفة. كما توفر حوكمة الشركات الإطار الذي من خلاله يتم تحديد أهداف الشركة، ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، والرقابة على الأداء"[2].

كما عرفت على أنها نظام متكامل للرقابة المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها"[3].

وهناك من يعتبرها على أنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى"[4].

وهناك تعريف آخر يصف حوكمة الشركات بأنها"مجموعة الحوافز والقواعد التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين"[5].

وترى IFC ( International Finance Corporation) من خلال Global Corporate Governance Forum (GCGF) أنه يتم تعريف حوكمة الشركات من خلال مجموعتين من التعاريف [6]، فأما

[1]Charreaux G, *Le Gouvernement des entreprises*, Economica, paris, 1997, p165.

[2]- OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004, p 11, www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF.

[3] - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[4] - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

[5] - نفس المرجع، نفس الصفحة.

[6]- G U I D E 2 Comment élaborer et mettre en oeuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise? Ce guide s'appuie sur les réflexions contenues dans Corporate Governance and Development, écrit par Stijn Claessens, pour le Global Corporate Governance Forum, 2003, p :02. http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/8793260048a7e79aac5fef6060ad5911/T2%2BFr%2BVolume%2B1.pdf?MOD=AJPERES

مجموعة التعاريف الأولى فتعتبر"أن مسألة حوكمة الشركات هي التي تتناول وظيفة مجلس الإدارة، ودوره في أداء الشركة، من خلال العلاقة بين السياسة التشغيلية للشركة وبين ما يرغب به المساهمين.

أما المجموعة الثانية من التعاريف فتعتبرها" بأنها مجموعة القوانين واللوائح التنظيمية التي تنظم الشركات، والعلاقة بين مجلس الإدرة والمساهمين وكل ذو المصلحة، وعلى نطاق أضيق تتمثل هذه القوانين واللوائح في تلك المتعلقة بالإفصاح المحاسبي، وحماية أقلية المساهمين، وقواعد القيد في البورصة.

ويعرف الكاتب " Gabrielle O'Donovan" "حوكمة الشركات"، بأنها 'السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة ، فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات، بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات[1].

ويكمل أودونوفان أن النوعية الملحوظة في إدارة الشركات يمكن أن تؤثر على سعر السهم، فضلا عن التكلفة اللازمة لزيادة رأس المال ، وعلى الجودة هي التي تحددها الأسواق المالية والتشريعات وغيرها من قوى السوق الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تنفيذ السياسات والعمليات، وكيفية القيادة، وحتى الآن، هناك الكثير من النقاش حول حوكمة الشركات ويتركز على السياسة التشريعية، لردع الأنشطة الاحتيالية وسياسة الشفافية التي تضلل المديرين التنفيذيين لعلاج الأعراض وليس الأسباب.

وتعرف الحوكمة أيضا على أنها نظام لتنظيم وتشغيل والسيطرة على الشركة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل لإرضاء المساهمين والدائنين والعاملين والعملاء والموردين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، فضلا عن الوفاء بالمتطلبات البيئية المحلية واحتياجات المجتمع[2].

كم يصف تقرير * Cadbury سنة 1992 أن حوكمة الشركات "يعتمد اقتصاد الدول على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفعالية التي تؤدي بها مجالس الإدارة لمسؤولياتها تحت الوضع التنافسي للدول وهذا هو

---

[1] - http://ar.wikipedia.org/wiki/حوكمة_الشركات،(2012/07/21)

[2]- Ibidem.

* - تقرير كادبوري، بعنوان الجوانب المالية لإدارة الشركات، هو تقرير لجنة برئاسة ادريان كادبوري الذي يحدد توصيات بشأن ترتيب مجالس إدارات الشركات والنظم المحاسبية للتخفيف من مخاطر حوكمة الشركات والفشل. وقد نشر التقرير في عام 1992. وقد تم اعتماد التوصيات الواردة في التقرير بدرجات متفاوتة من قبل الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة، والبنك الدولي، وغيرها.

جوهر نظام حوكمة الشركات، ولقد جاء أيضا في التقرير أن حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب[1].

ولقد عرفها القانون البلجيكي بأنها " مجموعة من القواعد والسلوكيات التي من خلالها يتم مراقبة الشركات وإدارتها، والإدارة والرقابة السليمة للشركات هي التي تعمل تحقيق أهدافها من خلال إقامة توازن مناسب بين روح المبادرة والتحكم وبين الأداء والامتثال لهذه القواعد[2].

ولا يزال هناك العديد من التعريفات، إلا أنها أجمعت في مجملها، والتعريفات السابقة الذكر على أن حوكمة الشركات هي إما أنها نظام إدارة ورقابة وتحكم للشركات من المنظور النظمي، وإما أنها قواعد وقوانين وسلوكات يتم من خلالها الإدارة والرقابة والتحكم والإلتزام، والجدير بالذكر هنا أن الذي تلقى عليه مسؤولية الإدارة والرقابة والتحكم والإلتزام هو مجلس الإدارة في الشركة أما المساهمين بصفتهم الطرف المباشر الأول الذي له علاقة بحوكمة الشركات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأساس الذي تبنى عليه فكرة حوكمة الشركات أو الإدارة الرشيدة هو فصل الملكية عن المسير، فأينما توفرت هذه المعطيات يمكننا التكلم عن حوكمة الشركات أو الإدارة الرشيدة، وعليه يتضح لنا جليا الفرق بين المصطلحين الحوكمة الجيدة للشركات والتسيير الجيد، حتى وإن كان بينهما تداخل أو بالأحرى تسلسل، فعندما يكون هناك فصل الملكية عن المسير نكون أمام حوكمة الشركات ومن الحوكمة الجيدة تقودنا إلى التسيير الجيد، أما إذا غاب الفصل بين المالك والمسيير (المالك هو المسيير)، فإننا نتكلم عن التسيير الجيد مثل المؤسسات العمومية أين تكون الدولة هي المالكة والمسيرة في ذات الوقت، ومثل المؤسسات الفردية أين نتكلم على مسيير ولا نتكلم عن مدير، ولكي يتم الحديث على حوكمة الشركات على هذين النوعين من الشركات، يجب إعطاء نوع من الخصوصية لحوكمة الشركات.

[1] - Adrian Cadbury, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 01/12/1992, P:14 www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf, 22/07/2012

[2] - Code belge de gouvernance d'entreprise, 09/12/2004, p :07, www.ethosfund.ch/.../Code_Belgium_code_dec20.., 22/07/2012

## المطلب الثالث: أهمية ومبادئ حوكمة الشركات

لقد أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية ذات أهمية كبيرة على المستويين الكلي والجزئي، وذلك عند توفر ما تتطلبه حوكمة جيدة من مبادئ، والتي سوف يتطرق لها من خلال عدة بيئات مختلفة.

### أولا: أهمية حوكمة الشركات

تعد الشركات الكبرى الحديثة واحدة من أهم الوسائل العالمية لتحقيق الثروات والرفاهية، فهذه الشركات أنشأت أساسا من أجل المصلحة الذاتية بالدرجة الأولى ومن ثم المجتمع والأطراف ذات العلاقة بصفة عامة، ومن أجل تحقيق هذا لابد أن تتحلى قياداتها الداخلية بالمسؤولية، وأن تعمل في إطار أسواق تنافسية طبقا لرقابة عامة سليمة، فحوكمة الشركات ترسم القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في الشركات، وتضمن نزاهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون أما الفساد، إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة وبين المصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة، تقوم حوكمة الشركات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم، وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء الشركات، وترشيد القرارات فيها، ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم، وتحترم في نفس الوقت مصالح غيرهم في الشركة.

إن الموضوعات ذات الصلة بالحوكمة الشركات موجودة منذ قرون- وإن كان بشكل مختلف — ذلك أن الشركات كانت دائما تحتاج إلى الإقتراض أو البحث عن رأسمال لتمويل نموها، ومن ثم فإن المقرضين والمستثمرين كانوا دائما يسعون لإيجاد ضمانات تؤمن لهم الحصول على عائد عن استثماراتهم.

إلا أن الإهتمام بالموضوعات ذات الصلة بحوكمة الشركات تزايد في التسعينات من القرض الماضي،فقد أدت زيادة التنافس على التمويل بين الأعمال المختلفة إلى تخفيف الأسواق من القواعد وتحرير التجارة والاستثمار العالميين.

وأدت موجة الخصخصة وبالتحديد في الدول التي تبنت الديمقراطية حديثا، إلى تنامي الاهتمام بموضوع الحوكمة، فقد أضرت عمليات الخصخصة التي أديرت بطريقة سيئة وسمحت بتفشي الفساد بين المستثمرين الجدد، وخفضت بشكل كبير من قيمة الشركات التي تمت خصخصتها، كما شهد العالم عددا من الإنهيارات المدوية

لكبريات الشركات بل وامتد إلى أسواق مالية بكاملها، كما تزايدت ضغوط المستثمرين المؤسسين، بإتجاه التغيير فقد كانت لهم مصلحة، وأتيحت لهم الفرصة لهذا التغيير عن طريق حوكمة الشركات[1].

إلا أن الموضوعات ذات الصلة بحوكمة الشركات لا ترتبط بإتجاه معين أو حدث محدد، فأثرها أطول عمرا من ذلك، فكان لابد من التشجيع على استخدام الموارد بأكثر كفاءة، فلكي تنمو الشركات ويزدهر الإقتصاد لا بد من دفع المستثمرين، للثقة في الشركات الخاصة، وإمدادها بالتمويل الذي تحتاجه، ويتطلب ذلك في المقابل أداء المديرين لعملهم بكفاءة أكبر، فالإشراف على المديرين والعاملين بالشركات أمر ضروري كي لا يسيئوا استخدام سلطتهم لتحقيق مصالحهم الخاصة، وكي لا يبددوا أصول الشركات، بل يسعوا لتحقيق مصالح الشركات والمساهمين على المدى الطويل، وعلى الشركات أن تتعامل في السوق بمسؤولية في رفع قيمة المجتمع ككل.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه عندما تدار الشركات بشكل جيد فإن ذلك يعطي قيمة للمستثمرين والمقرضين والعاملين والعملاء، بل وحتى المجتمع، كما أن الحوكمة الجيدة للشركات تساهم في خلق مناخ جيد للأعمال، مما يشجع الإستثمارات المحلية والأجنبية، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق فرص عمل وزيادة رفاهية المواطن، كما يمكن تلخيص هذه الفوائد للحوكمة الشركات على الأطراف التالية[2]:

1. الشركات: (تخفيض تكلفة رأس المال، رفع أداء الشركات، زيادة القدرة التنافسية، جذب المستثمرين، تحسن مستوى الإدارة وبسط السيطرة، التقليل من كل أنواع المخاطر....)؛
2. المستثمرون وحملة الأسهم: (الحصول على أكبر عائد، حماية حقوقهم، حماية الدائنين في حالة الإفلاس،....)؛
3. أصحاب المصلحة والمجتمع: (إحترام الشركات للإلتزاماتها تجاه العاملين والعملاء والدائنين والموردين والمجتمع، وبالتالي تحقق الأمان ومن ثم توفر فرص عمل مبني على الثقة في الإقتصاد ويمنع تبديد الموارد. ومنع الوقوع في أزمات، بالإضافة إلى تنمية سوق المال، وجذب الاستثمارات الأجنبية....وعلى المستوى السياسي فإن الحوكمة الجييدة تساهم في توفير مناخ شفاف يمنع من الفساد والرشاوي واستبعد للمحسوبية والمحاباة وقيام علاقة أكثر إنفتاحا بين القطاع الخاص والحكومة..).

**ثانيا: مبادئ حوكمة الشركات**

[1] - Mikra Krasniq, Corporate Governance for Emerging Markets, published by the Center for International Private Enterprise, August 2008, p: 04, http://www.cipe.org/programs/corp_gov/pdf/CGToolkit0808.pdf.

[2] - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 29-32.

نظرا للتزايد المستمر الذي يكسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام في الوقت الحالي، حرصت العديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول، على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسات وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم لها، وسوف نتطرق إلى البعض منها والتي تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات وهي كالتالي:

## 1- المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE)

تمت الموافقة على هذه المبادئ في ماي 1999 وأصبحت تشكل أساسا لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، أو غيرها من الدول على حد سواء، وفضلا عن هذا فقد تمت الموافقة عليها من طرف منتدى الإستقرار المالي Financial Stability Forum باعتباراها أحد المعايير الإثني عشر الرئيسية للنظم المالية السليمة، وتبعا لذلك فإنها تشكل الأساس لعنصر حوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عن مراعاة المعايير والقواعد، وتم تعديلها في أفريل 2004، وهذه المبادئ جاءت استجابة لتزايد الوعي بأهمية الحوكمة الجيدة للشركات، ولحماية ثقة المستثمرين وأداء جيد لاقتصاد الوطني[1].

وترجمت هذه المبادئ من اللغة الإنجليزية والفرنسية إلى العديد من اللغات، وتتكون هذه المبادئ من ستة عناصر أساسية هي[2]:

**أ- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** ينص المبدأ الأول على مايلي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية" ودعم هذا المبدأ بمجموعة من الإرشادات الشارحة لهذا المبدأ وهي:

- ينبغي وضع إطار لحوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ؛

[1] - http://www.oecd.org/document/56/0,3746,fr_2649_37439_31530872_1_1_1_37439,00.html. 2012/07/23
[2] - **OCDE, Les Principes de gouvernement d'entreprise,** pp: 1-77, www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF.

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتهم بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفر الشرح الكافي؛

**ب- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية**: ينص المبدأ الثاني على ما يلي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم" وهناك مجموعة من الإرشادات المفسرة لهذا المبدأ وهي:

- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في وجود طرق مضمونة لتسجيل الملكية، وإرسال أو تحويل الأسهم، الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم، المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، نصيب في أرباح الشركة؛
- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في الشركة؛
- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، بما في ذلك إجراءات التصويت.

**ج- المعاملة المتساوية للمساهمين**: ينص المبدأ الثالث على ما يلي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم" و مجموعة الإرشادات المفسرة لهذا المبدأ هي كالتالي:

- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية (أن تكون لهم نفس الحقوق، الحصول على المعلومات، حماية مساهمي الأقلية من إساءة الإستغلال، الحق في التصويت، ....)؛
- ينبغي منع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي والصوري؛

- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم مصلحة مادية – أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر – سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أم بالنيابة عن طريق شخص ثالث.

**د– دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات**: ينص المبدأ الرابع على الآتي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا" و مجموعة الإرشادات المفسرة لهذا المبدأ هي كالتالي:

- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة المصبحة المتبادلة؛
- عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم؛
- ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين؛
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على معلومات ذات صلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛
- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الإجحاف من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك
- ينبغي يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال لتنفيذ حقوق الدائنين.

**هـ– الإفصاح والشفافية:** وينص المبدأ الخامس على

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركة" و مجموعة الإرشادات المفسرة لهذا المبدأ هي كالتالي:

- ينبغي أن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالية ( النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة، أهداف الشركة، الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت، سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين، العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة

وأقاربهم، عوامل المخاطرة المتوقعة، الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، هياكل وسياسة لحوكمة الشركات والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها)؛

- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي؛
- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفء مؤهل حتى يمكنه من تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل وبصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية الهامة؛
- ينبغي أن يكون المراجعون الخارجيون قابلين للمساءلة والحاسبة أمام المساهمين وعليهم واجب بالنسبة للشركة و أن ما يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المؤاجعة؛
- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة؛
- ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمون من مشورة.

**و– مسؤوليات مجلس الإدارة:** ينص المبدأ الأخير على التالي:

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أما م الشركة والمساهمين" و مجموعة الإرشادات المفسرة لهذا المبدأ هي كالتالي:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛
- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالمية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الإعتبار مصالح اهتمامات أصحاب المصالح الأخرين؛
- ينبغي أن يؤدي مجلس الإدارة الوظائف الرئيسية المنوطة به مثل (استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة الشركات، ضمان الشفافية في عملية الترشيح والإنتخاب والتصويت ضمان نزاهة حسابات الشركة، الإشراف على عملية الإفصاح والاتصال..)؛

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة؛
- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

## 2- مدونة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة:

كانت النسخة الأولى من مدونة المملكة المتحدة بشأن حوكمة الشركات سنة 1992 من قبل لجنة كادبوري، وتم إصدار نسخة جديدة في جويلة من سنة 2003 من قبل مجلس إعداد التقارير المالية ( FRC) Financial Reporting Council مدونة موحدة في حوكمة الشركات، ثم آخر نسخة منقحة في جوان 2010، تضم مجموعة من المبادئ الأساسية والمساعدة، بالإضافة إلى الإشتراطات اللازمة وتتطلب المبادئ الموضحة بالمدونة من الشركات المعنية إعداد تقرير مكون من جزأين، الجزء الأول توضح فيه كيفية تطبيق المبادئ والجزء الثاني تقر فيه الشركة عن مدى التزامها بالمبادئ التي تحتويها المدونة، وتم تقسيم المدونة إلى الأقسام A,B,C,D,E كل قسم يعالج مسألة محددة كالتالي [1]:

**الجدول رقم(02): مدونة مبادئ حوكمة الشركات للملكة المتحدة**

| القسم | الموضوع | النقاط الأساسية في القسم* | | محتوى المبدأ |
|---|---|---|---|---|
| A | القيادة (مجلس الإدارة) Leadership | $A_1$ | دور مجلس الإدارة | ينبغي أن يرأس شركة مجلس إدارة فعال وهو مسؤول بشكل جماعي، من أجل نجاح طويل الأجل للشركة |
| | | $A_2$ | تقسيم المسؤوليات | يجب أن يكون هناك تقسيم واضح للمسؤوليات بين تسيير المجلس والإدارة التنفيذية المسؤولة عن تسيير أعمال الشركة. |
| | | $A_3$ | الرئيس | رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول عن قيادة المجلس، وضمان فعاليته على مستوى جميع جوانب. |
| | | $A_4$ | المديرين غير التنفيذين | ينبغي أن يشارك أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في وضع إستراتيجية الشركة . |
| B | | $B_1$ | تركيبة أعضاء المجلس | ينبغي لأعضاء المجلس أن يكون لديهم توازن مناسب من المهارات والخبرة والاستقلالية والمعرفة للشركة التي تساعد على تمكينهم من أداء واجباته م ومسؤولياتهم على نحو فعال. |
| | | $B_2$ | تعيين الأعضاء في المجلس | يجب أن يكون هناك إجراء ات مكتوبة، دقيقة وشفافة للتعيين مديرين والأعضاء |

[1] - **FINANCIAL REPORTING COUNCIL,** The UK Corporate Governance Code, June 2010, pp: 1-37, http://frc.org.uk/getattachment/b0832de2-5c94-48c0-b771-ebb249fe1fec/The-UK-Corporate-Governance-Code.aspx.

* - تقسم كل نقطة أساسية في القسم إلى مجموعة من النقاط الفرعية، ولأكثر تفصيل يمكن الرجوع إلى المدونة الأصلية والمبينة في الرابط أعلاه .

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | الفعالية والتأثير Effectiveness | | | الجدد للمجلس. |
| | | $B_3$ | الإلتزام (التعهد) | ينبغي لجميع المديرين أن يكون وا قادرين على تخصيص الوقت الكافي للشركة للاضطلاع بمسؤولياتها على نحو فعال. |
| | | $B_4$ | التنمية والتطوير | ينبغي لجميع المديرين المنضمين للمجلس تحديث مهاراتهم ومعارفهم. |
| | | $B_5$ | توفير المعلومات | ينبغي تزويد المجلس بالمعلومات نوعية ومناسبة في الوقت المناسب لتمكينها من أداء واجباتها. |
| | | $B_6$ | تقييم الأداء | ينبغي للمجلس إجراء تقييم رسمي ودقيق سنوي لأداء. |
| | | $B_7$ | إعادة الإنتخاب | يجب تقديم كافة المدراء لإعادة انتخابهم في فترات منتظمة ، مع مراعاة الأداء المرضي. |
| C | المحاسبة والمراجعة Accountability | $C_1$ | إعداد التقارير المالية | ينبغي للمجلس إدارة تقديم تقييم متوازن ومفهوم لوضع الشركة ومستقبلها. |
| | | $C_2$ | الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر | المجلس هو المسؤول عن تحديد طبيعة المخاطر ، وأنه على استعداد لاتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف. يجب على مجلس الإدارة المحافظة على إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية. |
| | | $C_3$ | لجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين | وينبغي على المجلس وضع ترتيبات رسمية وشفافة للنظر في الكيفية التي ينبغي أن تعد بها تقارير الشركات و تقييم إدارة المخاطر و نظام الرقابة الداخلية ، والحفاظ على العلاقة المناسبة مع مدقق حسابات الشركة. |
| D | المكافآت Remuneration | $D_1$ | مستوى ومكونات الأجور | وينبغي أن تكون مستويات الأجور كافية لجذب ، و تحفيز المديرين ذو الجودة المطلوبة لتشغيل الشركة بنجاح، ولكن ينبغي على الشركات عدم دفع أكثر مما هو لازم لهذا الغرض. ينبغي تنظيم مكافأ ت أعضاء مجلس الإدارة وذلك بربط مكافآت الأفراد بمستوى الأداء بالشركات. |
| | | $D_2$ | إجراءات تحسين الأجور | يجب أن يكون هناك إجراءات مكتوبة وواضحة لتحسين السياسة في أجور المديرين التنفيذيين وتحديد أجور حزم الإدارة الفردية. وينبغي أن تشارك في وضع هذه الإجراءات أي مدير له مكافأة خاصة به. |
| E | العلاقة مع المساهمين Relations with Shareholders | $E_1$ | الحوار مع المساهمين | يجب أن يكون هناك حوار متبادل مع المساهمين لتحديد وفهم الأ هداف. المجلس ككل لديه مسؤولية<br><br>لضمان إجراء حوار مرض مع المساهمين. |
| | | $E_2$ | الحضور إلى الجمعية العامة | ينبغي للمجلس إدارة استدعاء المساهمين لاجتماع الجمعية العامة العادية للتواصل معهم وتشجيع مشاركته م. |

**المصدر**: من إعداد الباحث إنطلاقا من مدونة مبادئ حوكمة الشركات في المملكة المتحدة

تمثل المبادئ السابقة الذكر الإطار الذي من خلاله يتم الإستعانة به من قبل الدول المصدرة لهذه المبادئ، ولحكومات الدول الأخرى من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والإقتراحات لبورصات الأوراق المالية، والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في الحوكمة الجيدة للشركات، وتركز هذه المبادئ على الشركات التي يجري تداول أوراقها المالية، سواء الشركات المالية أو غير المالية، وعلى أية حال بقدر المدى الذي تعتبر فيه هذه المبادئ قابلة للتطبيق، وقد تكون أيضا مفيدة لتحسين حوكمة الشركات في تلك الشركات التي لا يجري تداول أسهمها، مثل الشركات المملوكة ملكية خاصة أو مملوكة للقطاع العام.

## المبحث الثاني: هيكل الملكية وانعكاساته على حوكمة الشركات

إن هيكل ملكية الشركات له تأثير مباشر في التطبيق السليم للمبادئ حوكمة الشركات وهذا ما يتم الإغفال عنه في الكثير من الدراسات، التي تحاول إعطاء نموذج منفرد واحد لحوكمة الشركات الجيدة، يمكن تطبيقه في جميع دول العالم ويؤدي إلى تحقيق نفس النتائج، بل تتجانس النتائج عندما تتوافق العوامل، ومن بين تلك العوامل النظرة إلى هيكلة ملكية الشركات، والتي أفرزت العديد من التجارب بين الدول عند تطبيقها لمفهوم حوكمة الشركات.

### المطلب الأول:هيكل الملكية في الشركات

هناك عدة هياكل للملكية الشركات، وبصفة عامة هناك الهيكل المركز (نظام الداخليين) والهيكل المشتت (نظام الخارجيين)[1]، بالإظافة إلى أنماط أخرى لهيكل الملكية وسوف نأتي على ذكر كل منها على النحو التالي:

**أولا: الهيكل المركز (نظام الداخليين)**

[1] - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 27-29.

تتركز الملكية والإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة – سواء أكانوا هم المصوتون أو المالكون لأغلبية الأسهم – يطلق عليهم الداخليين، ومعظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، لديها هياكل ملكية مركزة ويقوم الداخليون في هياكل الإدارة المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت، حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عددا قليلا من الأسهم، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، وإذا ما تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلا من أن يتحكموا في الشركة، حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.

ومما لا شك فيه أن لكل نظام من هياكل الملكية مزياه وعيوبه ومن ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به، حيث تتمتع الشركة التي يتحكم فيها الداخليون بمزايا عديدة منها أن الداخليين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة، بالإضافة إلى أن الداخليين يميلون لاتخاذ القرارات التي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل، ومن ناحية أخرى نجد أن نظام الداخليين يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعينة لحوكمة الشركات وإحداها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغموا أو يتواطؤوا مع إدارة الشركة للإستلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، ويمثل ذلك مخاطر كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية ويحدث نفس الشيء عندما يكون مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة الصوتية أو كليهما ويستخدمون هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة، ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها عن المعتاد، وكذلك شراء منشآت منافسة بغرض وحيد هو زيادة الحصة السوقية للشركة والقضاء على المنافسة والطريقة الأخرى هو إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ (بيع أصول الشركة لأفراد يقومون بتقليل قيمتها لأغراض خاصة بهم تحت ستار الخصخصة) أو التعرض لقيود السوق لعدم قيدها في سوق الأوراق المالية.

نلاحظ مما سبق أن هيكل الملكية المركز (الداخليين) يستخدم فيه سلطات الملاك المسيطرين بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الانتاجية فيها، وهنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ حوكمة

الشركات في الشركات التي يسيطر عليها الداخليون وذلك لحماية حقوق الأقلية ومن ثم حماية أصول الشركة، من خلال ردع التصرفات غير المسؤولة من قبل الداخليين.

**ثانيا: الهيكل المشتت (نظام الخارجيين):**

في ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة، وعادة لا يكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب كما انهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية، ومن ثم يطلق عليه الخارجيون ويشار إلى نمط الملكية المشتتة بنظم الخاجيين وتميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى هياكل الملكية المشتتة في الشركات.

فالشركات في نظام الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري لأعضاء مجلس التنفيذيين، ويميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة ونتيجة لهذا يعتبر نظام الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فسادا، وبالرغم من تلك المزايا فإن الهياكل ذات الملكية المشتتة لها عيوب منها :

1. ميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات؛
2. تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين قد لا يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.

تظهر أهمية حوكمة الشركات بشكل جلي في النظام المشتت لكي تضبط سلوكيات مجلس الإدارة تجاه كل من حملة الأسهم الذين يمثلون كلٌ أقلية – لأنهم متشتتون — وتحملهم مسؤوليات إدارة الشركات مع الأعضاء التنفيذيين.

من الملاحظ أن كلا من نظم الداخليين والخارجيين تحمل مخاطر في طياتها والغرض من نظم حوكمة الشركات هو التقليل إلى أدنى حد من هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية، ويعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات على مزيج من الضابط الداخلية والخارجية.

### ثالثا: هياكل أخرى للملكية الشركات

يمكن إدراج بقية هياكل الملكية تحت هيكل الملكية في الشراكات التي يكون المالك هو نفسه المسيير، وهنا نتكلم عن الشركات التابعة للدولة في الدول التي مازالت تنتهج النظام الإشتراكي ولو بصفة غير صريحة، وكذا الشركات التي تكون ملك لأفراد أو عائلات أين يقومون هم بأنفسهم بتسيير شركاتهم مهما كان مستواهم وخبرتهم.

ففي هذا النوع من الملكية يصعب فيه الحديث على مبادئ حوكمة الشركات بالنفس الطرح أو الطريقة التي تتوافق وأنماط الملكية السابقة، فلأقرب إلى الصواب هو الإنتقال من حوكمة الشركات بصفة كلية إلى مفهوم التسيير الجيد أو تطبيق حوكمة الشركات ولكن مع دراسة خصوصية هذا النوع من الملكية.

## المطلب الثاني: حوكمة الشركات المملوكة للدولة

لازالت الشركات المملوكة للدولة في العديد من الدول تمثل حصة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي، والعمالة ورسملة السوق وفضلا عن هذا فإن تلك الشركات غالبا ما تنتشر في قطاعات المرافق وصناعات البنية الأساسية، مثل الطاقة، والنقل والاتصالات التي يعتبر أداؤها ذو أهمية كبرى بالنسبة لشرائح عريضة من السكان وقطاع الأعمال، ومن هنا فإن حوكمة الشركات في مثل هذا النوع من الشركات يجب أن يكون، لأنها تساهم بدرجة إيجابية في الكفاءة الاقتصادية والقدرة التنافسية الشاملة.

وفي هذا الصدد طلبت اللجنة التوجيهية لحوكمة الشركات في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في شهر جوان من عام 2002 من مجموعة العمل في موضوع الخصخصة وحوكمة الشركات المملوكة للدولة، أن تضع مجموعة من الإرشادات غير الملزمة، وأفضل الممارسات عن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، وخلال قيامها بهذه المهمة، أجرت مجموعة العمل التي تضم ممثلين من الدول الأعضاء * ، وممثلين عن البنك الدولي كمراقبين،

* الدول الأعضاء: ألمانيا، أستراليا، النمسا، بلجيكا، كندا، تشيلي، كوريا، الدنمارك، إسبانيا، استونيا، الولايات المتحدة، فنلندا، فرنسا، يونان، هنغاريا، أيرلندا، أيسلندا، (إسرائيل)، إيطاليا، اليابان، لوكسمبورغ، المكسيك، النرويج، نيوزيلندا، هولندا، بولندا، البرتغال، جمهورية سلوفاكيا، جمهورية التشيك، المملكة المتحدة، سلوفينيا، سويدي، سويسرا، تركي.

مشاورات شاملة واسعة النطاق، فقد قامت بالتشاور مع مجموعة واسعة من الأطراف ذات المصالح، مثل أعضاء مجالس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسين في شركات تملكها الدولة، وأجهزة المراجعة والمحاسبة فيها وأجهزة المراجعة والمحاسبة في اتحاد المجالس البرلمانية، وتم اصدار مجموعة من الإرشادات والتي تعد مكملا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهذه الإرشادات موجهة صراحة وبوضوح للقضايا الخاص بتصرف الدولة كمالك مع التركيز على السياسات التي تضمن الحوكمة الجيدة للشركات، وفي إشارة من قبل المنظمة لحيثيات هذه الإرشادات فقد بينت أنه لا يقصد من هذه الإرشادات عدم التشجيع على القيام بأية سياسات أو برامج للخصخصة.

وتتمثل هذه الإرشادات في النقاط التالية[1]:

**أولا: تأكيد وجود إطار قانوني وتنظيمي فعال للشركات المملوكة للدولة**

ينبغي أن يؤدي الإطار القانوني والتنظيمي للشركات المملوكة للدولة إلى توفير قاعدة حقيقية في الأسواق تتنافس فيها الشركات المملوكة للدولة مع شركات القطاع الخاص لتجنب حدوث تشوهات سوقية، وينبغي في هذا الإطار أن يقوم على أساس، وأن يتوافق تماما مع مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية السابقة الذكر.

غالبا ما يتسم الإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل في نطاقه الشركات المملوكة للدولة بالتعقيد، وما لم يكن متجانسا ومتسقا فقد يؤدي بسهولة إلى إحداث تشوهات عالية التكلفة بالسوق، ويعمل على الغض من قابلية مساءلة كل من الإدارة والدولة باعتبارها مالكا، ويؤدي التقسيم الواضح للمسؤوليات بين السلطات وتنسيق الأشكال القانونية جنبا إلى جنب مع إطار تنظيمي متجانس ومتسق إلى تسهيل إجراء تحسينات في حوكمة الشركات بالشركات المملوكة للدولة.

**ثانيا: تصرف الدولة كمالك**

ينبغي على الدولة أن تتصرف كمالك نشيط على وعي ودراية، وأن تضع سياسة واضحة ومتجانسة للملكية، بما يضمن تنفيذ حوكمة في الشركات المملوكة للدولة بطريقة شفافة تتسم بقابلية المساءلة، مع درجة اللازمة من المهنية والتخصص الفعال.

[1] - **OCDE,** LIGNES DIRECTRICES DE L'OCDE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES ENTREPRISES PUBLIQUES**,** pp: 1-38, www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf

حتى تتمكن الدولة من القيام بوظيفة الملكية الخاصة بها، ينبغي على الحكومة أن تراجع معايير الحوكمة للقطاع الخاص والعام، وخاصة مبادئ الحوكمة، وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن هناك نواحي خاصة محدد من الحوكمة الخاصة بالشركات المملوكة للدولة التي تستحق توجعا خاصا إليها أو ينبغي توثيقها بقدر أكبر بقدر من التفصيل لإرشاد أعضاء مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة وكذلك الإدارة وجهاز الدولة المسؤول عن تنفيذ حقوق ملكية الدولة لتحقيق أداء أدوار كل منها بشكل فعال.

**ثالثا: المعاملة المتساوية للمساهمين**

ينبغي على الدولة، وعلى الشركات المملوكة للدولة أن تعترف بحقوق كافة المساهمين، وطبقا لمبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن عليها ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، إلى جانب المساواة في حصولهم على كافة المعلومات الخاصة بالشركة.

إن من مصلحة الدولة أن تتأكد من معاملة مساهمي الأقلية معاملة متساوية في كافة الشركات التي تمتلك الدولة حصة بها، حيث أن سمعتها من هذه الناحية ستؤثر على قدرتها في اجتذاب التمويل الخارجي، كما تؤثر على تقييم الشركة، ومن ثم ينبغي عليها أن تتأكد من عدم نظر المساهمين الآخرين إلى الدولة باعتبارها مالكا غامضا لا يمكن التنبؤ بتصرفاته وغير عادل، وينبغي على الدولة على النقيض من ذلك، أن تجعل من نفسها قدوة وأن تتبع أفضل الممارسات من ناحية معاملة مساهمي الأقلية.

**رابعا: العلاقة مع أصحاب المصالح**

ينبغي أن يكون هناك إدراك تام في سياسة ملكية الدولة لمسؤوليات الشركة المملوكة للدولة تجاه أصحاب المصالح، وأن يطلب إلى هذه الشركات أن تقوم بإخطار وتقديم تقارير عن علاقاتها بأصحاب المصالح.

في بعض الدول تؤدي الأوضاع القانونية أو العقود أو الاتفاقات المتبادلة إلى منح حقوق خاصة محددة في الشركات المملوكة للدولة لأصحاب المصالح،بل قد تكون هناك بعض الشركات المملوكة للدولة التي تتميز بهياكل حوكمة خاصة فيما يتعلق بالحقوق الممنوحة لأصحاب المصالح، وبشكل رئيسي تمثيل العاملين في مجلس الإدارة أو منح حقوق أخرى لممثلي العاملين ومنظمات المستهلكين في التشاور أو اتخاذ قرارات من خلال مجالس إستشارية على سبيل المثال.

وينبغي على الشركات المملوكة للدولة أن تدرك أهمية العلاقات مع أصحاب المصالح في بناء شركات مستديمة وسليمة، وتتمتع العلاقات مع أصحاب المصالح بأهمية خاصة في الشركات المملوكة للدولة نظرا لأنها قد تكون حاسمة بالنسبة للوفاء بالتزامات الخدمة العامة عندما تكون موجودة، كما أن الشركات المملوكة للدولة قد يكون لها في بعض قطاعات البنية الأساسية تأثير حيوي على احتمالات التنمية الاقتصادية، وعلى المجتمعات التي تنشط فيها، وفضلا عن هذا فإن بعض المستثمرين يتزايد تقديرهم للموضوعات الخاصة بالعلاقة مع أصحاب المصالح عند اتخاذ قرارات استثمارية ، وهم يدرسون أيضا احتمالات مخاطر حصول نزاعات قانونية مرتبطة بأصحاب المصالح، ومن ثم من المهم أن يعترف جهاز التنسيق أو الملكية و الشركات المملوكة للدولة بالأثر الذي قد يحدثه وجود سياسة نشطة لأصحاب المصالح على سمعة الشركة وأهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل، ولهذا فإن على الجهاز أن يضع ويفصح بشكل مناسب وواضح عن السياسات الخاصة بأصحاب المصالح.

وعلى أية حال فإن الحكومة لا ينبغي أن تستخدم الشركات المملوكة للدولة لتحقيق أهداف تختلف عن تلك التي تطبق على القطاع الخاص، إلا إذا تم تعويض الشركات بشكل ما، وينبغي أن تكون الصراحة والوضوح في منح أية حقوق خاصة لأصحاب المصالح، ومهما كانت الحقوق الممنوحة لأصحاب المصالح سواء طبقا للقانون أو بموجب التزامات خاصة يجب على الشركات المملوكة للدولة الوفاء بها في هذا الصدد، فإن أجهزة الشركة وبصفة رئيسية الإجتماع العام للمساهمين ومجلس الإدارة، ينبغي أن تحافظ على سلطتها في اتخاذ القرارات.

**خامسا: الشفافية والإفصاح**

ينبغي على الشركات المملوكة للدولة أن تراعي إتباع معايير مرتفعة للشفافية لما تقتضيه حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ينبغي على أجهزة التنسيق أو الملكية أن تضع نظاما لإعداد تقارير مجمعة تغطي كافة الشركات المملوكة للدولة، وأن تجعل منه أداة رئيسية للإفصاح موجهة إلى الجمهور العام والبرلمان وأجهزة الإعلام، وينبغي أن يتم وضع هذه التقارير بطريقة تسمح لكافة القراء بالحصول على وجهة نظر واضحة عن الأداء والتطور الشامل الشركات المملوكة للدولة، هذا بالإضافة إلى أن التقارير المجتمعة تعتبر أيضا ذات أهمية بالنسبة لأجهزة التنسيق أو الملكية من ناحية تعميق فهمهم لأداء الشركة في توضيح سياستهم الخاصة.

وينبغي أن تؤدي التقارير المجمعة إلى إعداد تقرير سنوي مجمع تصدره الدولة وينبغي أن يركز هذا التقرير المجمع بصفة أساسية على الأداء المالي وعلى قيمة لشركات المملوكة للدولة.

**سادسا: مسؤوليات مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة**

ينبغي أن يكون لمجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة السلطات والصلاحيا ت والموضوعية اللازمة للقيام بوظيفتها في الإرشاد الإستراتيجي للإدارة والإشراف عليها، وينبغي عليها التصرف بنزاهة وأن تكون قابلة للمساءلة عن تصرفاتها.

في عدد من الدول، تميل مجالس الإدارة إلى الضخامة الشديدة في الشركات المملوكة للدولة، مع النقص في النظرة إلى الأعمال واستقلال الرأي والتقدير، كما أنه قد تضم أيضا عددا مفرطا من الأعضاء من أجهزة الدولة الإدارية، وفضلا عن هذا فقد لا تكلف بالنطاق الكامل لمسؤوليات مجلس الإدارة، ومن ثم يمكن للإدارة العليا في الشركة التي تنقض قراراتها، بل قد يكون النقض من جانب أجهزة الملكية ذاتها، هذا إلى جانب أن وظيفة هذه المجالس قد تصبح تكرارا في بعض النواحي لوظائف أجهزة تنظيمية معينة بالدولة. ويعتبر تمكين وتحسين نوعية مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة، خطوة أساسية في تحسين حوكمة الشركات في هذه الشركات ومن المهم أن تكون هناك مجالس إدارة قوية للشركات يمكنها التصرف بما يحقق مصلحة الشركة، وأن تقوم بمراقبة فعالية الإدارة بدون تدخل سياسي لا مبرر له، ومن أجل هذا الهدف يكون من الضروري ضمان كفاءة مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة، وتعزيز استقلالها وتحسين الطرق التي تعمل بها، ومن الضروري أيضا إعطاؤها مسؤولية كاملة وواضحة عن وظائفها والتأكد من نزاهة تصرفاتها.

## المطلب الثالث: تجارب بعض الدول في تطبيق حوكمة الشركات

يكمن الفرق الرئيسي بين حوكمة الشركات في إطار الاقتصادات الناشئة وحوكمتها في إطار الاقتصادات المتطورة، على صعيد الملكية، تتركز الملكية في الإقتصادات الناشئة بين يدي مؤسسي الشركات الذين يستبقون سيطرتهم الكبيرة على شركاتهم حتى عندما تتحول الأخيرة إلى شركات عامة، وعلى هذا سوف يتم تقسيم أهم تجارب الدول في حوكمة الشركات إلى بعض تجارب الدول المتقدمة، بعض وتجارب الدول الناشئة.

**أولا: تجارب بعض الدول المتقدمة**

**1. تجربة المملكة المتحدة:**

يوفر تطور حوكمة الشركات في المملكة المتحدة تعبيرا مختصرا ملحوظا عن الموضوع حيث تطور وتكيف بحيث يصير ببطء كجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن عن "منشآت الأعمال"[1].

وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات ماي 1991 ، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت هذه البداية لأول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير Cadbury Report والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم. ويضم هذا التقرير 19 بندا[2]، وهي عبارة عن إرشادات الممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات.

ومن الجدير بالذكر أن هذا التقرير عند إصداره لاقى العديد من الاعتراضات من قبل الشركات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات الشركات، إلا أنه وجد من يصر عليه وينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام ومن أجل زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات، وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير تعتبر غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات.

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكنه قصر تلك المسئولية على الرقابة لمالية الداخلية، وتقرير نهائي عن الإجراءات الأساسية الموجودة لتوفير رقابة داخلية فعالة.

[1] – طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، ب ط، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 11.

[2] - نفس المرجع، ص-ص 12-14.

وظهر بعد ذلك في 1995 تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون من ضمن مسؤوليتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، ويجب أن يشتمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة، وفيما يلي مستخرجات تقرير لجنة Greenbury متضمنة:

أ. تجنب التعارض المصالح بقدر الإمكان (في منح المكافآت لإدارة التنفيذية)؛
ب. ينبغي على مجالس الإدارة وضع أحكام مرجعية واضحة بالنسبة للجان المكافآت؛
ج. وبالنسبة لتقرير لجنة المكافآت للمساهمين فيجب أن يكون الوسيلة التي من خلالها تقديم افصاحات الشركة إلى المساهمين عن مكافآت أعضاء المجلس ويجب أن يكون التقرير باسم المجلس وفي قسم منفصل أو ملحق بالتقرير السنوي للشركة وقوائمها.

وفي سنة 1995 أيضا ، صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبيل Hampel Report والذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى التقرير بمسئولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالشركات وخاصة المالية، وضرورة قيام المجلس بإجراء تقييم دوري للنظام وتحديد مدى ملائمته لعمليات الشركة.

وفي عام 1998 ظهر الدليل الموحد الذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن. هذا وقد تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002، وما جاء في هذا الكود قد تم تناوله في مبادئ حوكمة الشركات سابقا، وظهر أيضا في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر وهما Higges and Smith Reports.

## 2- تجربة الولايات المتحدة:

يتشابه اهتمام الولايات المتحدة بمفهوم حوكمة الشركات مع اهتمام المملكة المتحدة، وذلك نظرا لتشابه اقتصاد الدولتين وارتباط العديد من الشركات بالبلدين فيما بينهما. حيث أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل (

Securites Exchange Commission (SEC ، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والتدقيق، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له، وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات. ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة ( The California Public Employees Retirement System (CalPERS ، والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات[1].

وعلى الرغم من أن الخطوط الارشادية الخاصة CalPERS تعتبر شاملة وجيدة في إطار الاتجاه السائد الذي وضعته(National Association of Corporate Directors (NACD إلا أن كثيرا من المراقبين يعتقدون أن الصندوق قد أخفق في الريادة، ومع ذلك يبدوا أن النقد الذي استسلمت له CalPERS لتحسين موقفها ليس له أي مبرر، وفي حالات كثيرة ظهرت لتتوصل إلى تسوية فيما بين دعوتها الأصلية إلى حد أدنى من المقاييس ومبادئها النموجية.

وعلى الرغم من اجتياح الغضب بسبب مقاييس ( الحجم الواحد يناسب الكل) فقد وافقت الآن أغلب الشركات في الولايات المتحدة على المبادئ الجوهرية لأساليب ممارسة حوكمة الشركات التي أوصت بها CalPERS وأضافت عليها وذلك وفقا للدراسات التي نشرتها شركة Kom/Ferry الدولية للبحث التنفيذي في عامي 1997و 1998 علاوة على ذلك، تشير الدراسات إلى أن العديد من تلك الشركات الكبرى كانت في طريقها الصحيح نحو نموذج حوكمة الشركات الذي ورد في نسخة CalPERS الأصلية، لكن تم إسقاطه فيما بعد.

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية National Commission on Fraudulent Finantial والتابعة لـ SEC، بإصدار تقريرها المسمى Treadway Commission، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجلس إدارة الشركات. وفي عام 1999 أصدر كل من New York Stock Exchange (NYSE) و National Assocation of Securites Dealers (NASD) تقريرهما المعروف

[1] – محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص– ص (91–98) .

باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، حيث تضمن هذا التقرير 10 توصيات متعلقة بالشروط التي يجب أن تتوافر في عضو لجنة التدقيق من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة لكي يتمكن من أداء مهامه بموضوعية وحياد، وأيضا نص هذا التقرير على مسئوليات أعضاء اللجنة، وتضم هذا التقرير أيضا خطوط إرشادية توضح طبيعة العلاقة بين اللجنة وبين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للشركة، وكل من المدقق الخارجي والمدققين الداخليين.

وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002، تم إصدار .Sarbanes-Oxley Act الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات. والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من هؤلاء الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسئولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة التدقيق ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات والحوكمة.

### 3- تجربة كندا:

في هذا الإطار صدر تقرير داي Dey ونشر هذ التقرير في سنة 1994، عن تورنتو للأوراق المالية، ووضع إطارا لحوكمة الشركات والتي تشكل المبادئ التوجيهية لتحسين إدارة الشركات في كندا، وظهرت نسخة معدلة لهذا التقرير في نوفمبر 2001 فإلى جانب التوافق والإلتزام فإنه تم الإهتمام ببناء ثقافة الحوكمة من جانب المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وبورصة تورنتو للأوراق المالية، ولقد ركز هذا التقرير إلى جانب التوافق والالتزام على المسائل التالية[1]:

أ. ماهي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتقوية سلطات مجلس الإدارة وقدراته على الالتزام بعلاقات ناضجة وبنائه مع الإدارة، وهذا يقوم على الفهم المشترك لدور كل منهما وقدرة المجلس على العمل في استقلال للوفاء بمسؤولياته؛

ب. الدور الحاسم الذي لا بد أن يلعبه المجلس في اختيار أعمال التنفيذيين؛

ج. المسائل الخاصة بأن الأعضاء المستقلين يجب أن يتواجدوا وبقوة في الشركات التي بها مساهمين هامين.

[1] - طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ولقد خلص التقرير إلى مجموعة من الركائز لنجاح حوكمة الشركات وهي: **الإنظباط:** يعني اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، **الإستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوطات، **المساءلة:** إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، **المسؤولية:** أما جميع الأطراف ذو المصلحة في الشركة، **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة، **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى الشركة كفرد في المجتمع.

## 4- تجربة فرنسا:

توجد عدة عوامل جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بقواعد حوكمة الشركات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل هي زيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس وتولي ذلك أهم منظمتين لأصحاب الأعمال في فرنسا هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة، واللذان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة فينو Viénot رئيس الجمعية العمومية، وبذلك صدر تقرير فينو سنة 1995، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام إلا أن التقرير لم يقترح إدخال تغيرات جوهرية على الممارسات السائدة، ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات وأيضا لم تكن هناك متابعة رسمية على الشكل تقييم يبين مدى الإلتزام بتلك التوصيات، ويتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات:

أ. يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين؛
ب. يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم؛
ج. يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة الشركة؛
د. يجب أن تكون لكل مجلس إدارة لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنوي، ويجب أيضا أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورية استقلالية أحدهم،.
هـ. يجب على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من 5 شركات؛
و. على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وعلى الشركات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

ولقد كانت المشكلة المتعلقة بتقرير (Vienot) هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار المؤسسات تماما، ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى متطلبات خاصة بالإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير (Vienot)أم لا، وفي عام 1996 قام مجلس الشيوخ بالتحقيق ودراسة قواعد حوكمة الشركات، وترتب على هذه الدراسة صدور تقرير ماريني 1996 الذي اشتمل على عدد من المقترحات تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة وإدارة الشركات.

**5- تجربة ألمانيا:**

بسبب الفضائح المتتالية للشركات الألمانية في أواخر التسعينات، عينت وزارة العدل الألمانية في سبتمبر 2001 لجنة لوضع مدونة لأفضل الممارسات لحوكمة الشركات، حيث كان صدور النسخة الأولى من قانون حوكمة الشركات الألمانية في 26 فبراير 2002. وعدلت في ماي 2003، جاء هذا القانون الألماني لحوكمة الشركات ليوفر المتطلبات القانونية الرئيسية المتعلقة بالإدارة والإشراف على الشركات الألمانية المدرجة، ويتضمن المعايير الدولية والوطنية لقواعد السلوك المعترف بها ومسؤولة الإدارة بالشركات، هذا القانون يهدف إلى جعل حوكمة الشركات الألمانية شفافة ومفهومة، كما يهدف إلى تعزيز الثقة والمستثمرين المحليين والعملاء والموظفين والجمهور في إدارة ومراقبة الشركات الألمانية المدرجة في البورصة[1].

**6- تجربة الدانمارك:**

قامت لجنة Norby بنشر تقارير عن حوكمة الشركات في الدنمارك في ديسمبر 2001، والتي كانت في شكل توصيات، فشكل ذلك نقاش ذو زخم كبير حول حوكمة الشركات، وهذا يعني أن الدنمارك انضم ت الى مجموعة كبيرة من البلدان التي تعتبر استعمال مدونة قواعد سلوك حوكمة الشركات لديها ، طواعية (أي ليست ملزمة قانونا)، ركز هذا التقرير على السيطرة، وزيادة الشفافية والاستقلالية، عينت لجنة Norby في مارس 2001 من قبل وزير الشؤون الاقتصادية والتجارية بتوفويض من رئيس الحكومة ، بهدف تعزيز ثقافة المجلس في الشركات الدنماركية، و أدرج تقرير لجنة Norby في سوق الصرف كوبنهاغن التوصيات الواردة في متطلبات الإفصاح ، وأوصت بها الشركات المدرجة فيها مباشرة بعد نشر التقرير ، وبالتالي، فإن بورصة كوبنهاغن ، توصي الشركات

[1] - Code allemand de Gouvernement d'Entreprise, la version en date du 14 juin 2007, Convenience translation, p :01.
www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_germany_june2007_fr.pdf. 30/07/2012.

المدرجة لتنفيذ توصيات لجنة Norby فيما يخص حوكمة الشركات في تقاريرها السنوية ، من أجل ضمان تنفيذ استمرارا للعمل

بتوصيات تقرير لجنة Norby حول حوكمة الشركات، في سوق الصرف كوبنهاغن ، عينت لجنة مستقلة لإدارة الشركات في نوفمبر 2002 على العمل من أجل تسهيل تطوير حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في الدانمارك[1].

**7-– تجربة روسيا:**

لقد قام معهد البورصة والإدارة بجهوداته لتأسيس معهد خاص للمديرين ، وذلك لتعزيز حوكمة الشركات في روسيا، ولقد تم تأسس المعهد الروسي للمدراء ( RID) في عام 2001 كمنظمة غير ربحية ، بهدف الوصول إلى أعلى المعايير المهنية والقواعد الأخلاقية بين أعضاء مجلس الإدارة لتكوين مجموعة من المديرين المحترفين والمتدربين، كما قام المعهد بتطوير المناهج وإعداد المذكرات الخاصة بأربع دورات تدريبية لمديري الشركات، وأمناء الشركات، وعدد اجتماعات الجمعية العمومية، ولكيفية تكوين مجلس إدارة فعال.

ولقد قام المعهد باستخدام مناهجه التعليمي لإدارة البرامج التعليمية التي أجريت لأكثر من 250 شركة في روسيا، وقد أصبح ما يقرب من نصف عدد المشاركين في تدريب أعضاء في السجل القومي لمديري الشركات في روسيا، والذي قام معهد RIDبإنشائه، بالإضافة إلى قيام المعهد بمساعدة ثماني شركات كبرى في تحسين ممارسة الحوكمة بها.

كما قام خبراء المعهد بمساعدة اللجنة الفيدرالية للسوق الأوراق المالية في صياغة مبادئ وقوانين حوكمة الشركات الروسية، وقد غيرت هذه المبادئ من صورة العمل التجاري في روسيا، بحيث أصبح هناك معيار ثابت للجميع هذه الأعمال يمكن على أساسه قياس ممارسة حوكمة الشركات لأي شركة، وتطلب اللجنة من الشركات الإفصاح عن مدى التزامها بهذا القانون طبقا للمنهج الذي أعده المعهد RID، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع عدد الشركات الذي يضم مجلس إدارتها مديرين من الخارج، وكشف مسح لمديري الشركة أن غالبية الشركات لديها فعلا قواعد حوكمة، أو تقوم بصدد وضع مبادئها[2].

[1] - Copenhagen Stock Exchange, REPORT ON CORPORATE GOVERNANCE IN DENMARK, December 2003, p-p: 3-4, www.ecgi.org/codes/documents/report_december2003.pdf, 30/07/2012.
[2] -Ibidem. P :13.

**ثانيا: تجارب بعض الدول الناشئة:**

**1- تجربة زمبيا:**

قام معهد المديرين بزمبيا أولا بإجراء مسح على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في زامبيا، كي يتعرف على الممارسات السائدة لحوكمة الشركات، ثم أعد قواعد لحوكمة الشركات في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفي سنة 2007 قام المعهد بالتعاون مع أعضاء من قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإعداد مسودة لقواعد حوكمة الشركات في هذا القطاع، وبعد إعداد هذه القواعد نظم ندوة جمع فيها أصحاب المصلحة من القطاعين والخاص لمناقشة هذه المسودة، وتم اعتماد هذه القواعد، وللتو قامت بورصة الأوراق المالية في لوسكا (عاصمة زامبيا) بإصدار قرار مفاده بأن يكون الالتزام بهذه القواعد بشرط التسجيل الشركات اصغيرة والمتوسطة[1].

**2- تجربة الفلبين:**

قام معهد مديري الشركات ( ICD) بإعداد نظام لتقييم حوكمة الشركات حسب ما تحصل عليه من درجات، فقام بتقييم 128 شركة في الفلبين بهدف تحسين مستوى الحوكمة في الشركات المسجلة في البورصة، واتبع في تطبيقه لهذه المنهج الذي يمكن أن يتبعه أي مستثمر عادي يبني حكمه على الشركة التي سيستثمر فيها بناءا على المعلومات المتاحة للجمهور، وبهذه الطريقة عزز المعهد مبدأ الإفصاح وشجع الشركات على تطبيقه بشكل واسع.

وقد أعد المعهد بطاقة تقييم حسب الدرجات التي تحصل عليها الشركة، لمساعدة الشركات على معرفة ما تم تطبيقه من الحوكمة الجيدة، وقد مكنت هذه البطاقات الشركات من تقييم ممارساتها في مجال الحوكمة، ومن تحديد المجالات التي يمكن أن تقوم بتحسينها، ومن إعداد خريطة طريق تمكنها لتطبيق أفضل ممارسة لحوكمة الشركات في المستقبل.

[1] - Center for International Private Enterprise, Corporate Governance for Emerging Markets, August 2008, p: 11,
http://www.cipe.org/programs/corp_gov/pdf/CGToolkit0808.pdf.

وفي 2007 وقع المعهد مذكرة اتفاق مع بورصة الأوراق المالية في الفلبين، وقد تطلبت هذه الإتفاقية ضرورة قيام كل الشركات المسجلة في بورصة الفلبين، بتقييم بطاقة تقييم المبني على الدرجات التي صممها المعهد للجنة الأوراق المالية والبورصة، إن هذه الشركات ستوفر للجهات المنظمة للبورصة وللشركات نفسها بيانات أساسية عن وضع حوكمة الشركات في الفلبين[1].

**3- تجربة مصر:**

تتزايد في مصر الأهمية المحورية الخاصة بقواعد وتطبيقات حوكمة الشركات ، ففى عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات فى مصر، وقد قام به البنك الدولى بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، وشارك فيه عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، حيث خلص التقرير إلى أهم نقاط الضعف والقوة فى مناخ حوكمة الشركات بكل من قطاع المال والشركات، وقد أشار التقرير فى مجمله إلى أن مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات فى مصر متواجدة فى نسيج عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، ومن أهمها قانون سوق رأس المال 1992/95 وقانون الشركات 1981/159 وقانون الاستثمار 1997/8 وقانون قطاع الأعمال العام 1991/203، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزى 2000/93 وغيرها من القوانين التى ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة[2].

كما أن المعايير التى منحها التقرير لحوكمة الشركات فى مصر تشير إلى أن عدد كبير من التطبيقات قد حاز على تقييم مرتفع أو متوسط مرتفع، مؤكداً على وجود العديد من الممارسات الإيجابية ، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التى تحتاج إلى تطوير لدرء أى من الممارسات السلبية.

وعلى الرغم من إنجاز عدد من الإجراءات فى سبيل تفعيل التطبيقات والقواعد الجيدة لحوكمة الشركات فى مصر، إلا إنه ما زال هناك العديد من الخطوات التى يجب اتباعها لإحداث مزيد من التطور فى قطاع الشركات

[1] - Center for International Private Enterprise, Art cit, p:12.

[2] - نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm، 2012/07/31.

المصرية؛ وكذلك لتدعيم استقرار أسواق المال فى مصر ، ولقد تم إصدار دليل قواعد حوكمة الشركات في أكتوبر 2005 والذي تضمن النقاط المهمة التالية[1]:

أ. مجلس الإدارة؛
ب. إدارة المراجعة الداخلية؛
ج. مراقب الحسابات؛
د. لجنة المراجعة؛
هـ. الإفصاح عن السياسات الإجتماعية؛
و. قواعد تنب تعارض المصالح؛

**5- تجربة المملكة العربية السعودية:**

تأسست هيئة السوق المالية (Capital Market Authority (CMA بالمملكة العربية السعودية بموجب نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/30) في 2003/7/31م، وهي هيئة حكومية ذات استقلال مالي وإداري وترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء ، و أصدرت هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ 2006/7/1م، ثم صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية بتاريخ 2006/11/12 بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي[2] .وجاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاظم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها . وقد روعي في إعداد هذه اللائحة المبادئ المقرة من المنظمات الدولية و الاستفادة من تجارب الدول في حوكمة الشركات، كما روعي الملاحظات والاقتراحات العديدة التي تلقتها الهيئة بعد نشر المشروع الأولي على موقعها وفيما يلي عرض موجز للمواد التي شملتها اللائحة:

الحقوق العامة للمساهمين، السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح، الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة استقلاليتها (لجنة المراجعة ...)، اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال ، تعارض المصالح في مجلس الإدارة.

[1] - مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ،2011، ص- ص: 1-25. http://iefpedia.com/arab/?p=28291، 2012/07/31.

[2] – عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز :الاقتصاد والإدارة العدد 1، 2008 ، م22 ، ص 193.http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/920.pdf ، 2012/07/31.

من خلال استعراضنا للتجارب السابقة نلاحظ أنه كان للبورصات وهيئات تداول الأوراق المالية الدور الكبير في تبني وتطبيق ومن ثم تطوير وتحسين ممارسة حوكمة الشركات، على مختلف أنماط السيطرة فيها، كما لاحظنا أن جل المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات والصادرة في تقارير مختلفة تركز على النقاط التالية: مجلس الإدارة والمساهمين من خلال المراجعة الداخلية والخارجية ولجان المراجعة.

## المبحث الثالث: آليات الحوكمة الشركات

من خلال عرضنا لأهم تجارب الدول المتقدمة والناشئة لاحظنا أن عامل الملكية يؤثر بدرجة كبيرة في الحاجة إلى قواعد للإدارة الرشيدة للشركات، وأن الأسواق المالية للدول كان لها شأن في إرساء الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات، كما لاحظنا أن معظم المبادئ تكلمت على ضرورة وجود جهاز رقابي مستقل يعمل على التقييم والوقوف على الممارسة الجيدة للحوكمة، حيث تمت الإشارة إلى هذا الجهاز الرقابي بشكل صريح، بأنه يتمثل في كل من المراجعة الداخلية والخارجية ولجان المراجعة والتي على مجالس الإدارة أن تعمل في إطارهم لبلوغ أهدافهم، وعليه سوف يتم دراسة هذه الآليات التي تشكلت من خلال مبادئ حوكمة الشركات، لنرى تأثير كل منها على الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات.

### المطلب الأول: المراجعة الداخلية كآلية من آليات حوكمة الشركات

سوف نبدأ في الحديث على الكيفة، التي من خلالها يمكن للمراجعة الداخلية أن تؤدي دورا فعالا في الممارسة الجيدة للحوكمة في منظمات الأعمال، من خلال التعريف المحسن للمراجعة الداخلية، الذي وضعته لجنة العمل التابعة لمعهد المراجعين الداخليين (IIA) سنة 2003 والذي اعتبرت فيه أن المراجعة الداخلية أنها " نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجازها أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم" [1]

[1] - أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفا، ط1 عمان، 2011، ص 46.

نلاحظ أن هنا تطور في مفهوم المراجعة الداخلية، حيث اشتمل المفهوم الجديد على نوعين من الخدمات التي تقدمها – بالإضافة إلى المفهوم التقليدي – وظيفة المراجعة الداخلية وهما تقييم المخاطر و تقديم الخدمات الإستشارية على غرار التعريف القديم الذي ركز على المفهوم الرقابة الداخلية من خلال الفحص والتقييم، كما نلاحظ من خلال التعريف أن الراجعة الداخلية هي نشاط **مستقل**، يعني عن باقي الوظائف كما رأينا في الفصل الثاني، وتابع للإدارة العليا للشركة، وكما أسلفنا الذكر أنها تعتبر عين الإدارة على المؤسسة، التي من خلالها تعمل على بلوغ أهدافها.

فكما نعلم أن الشركة وفقا للطرح النظمي، هي عبارة عن نظام كلي مكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، كالإنتاج و التسويق والمحاسبة والموارد البشرية...إلخ، تعتمد على بعضها البعض لبلوغ الأهداف الكلية للشركة، وأن كل نظام يعمل وفق لآلية مدخلات معالجة ومن ثم مخرجات وبعد ذلك تغذية عكسية، وفي كل الأحيان فإن أقل وجه للتغذية العكسية هو المراجعة، سواءا كانت خارجية أو داخلية، إذ تعمل هذه الأخيرة على الوقوف على مخرجات أي نظام فرعي، فيتم فحصها وتقييمها وابداء رأي حول هذه المخرجات في شكل تقرير نهائي يرفع إلى الإدارة العليا، المتمثلة في الإدارة التنفيذية إبتداءا ومجلس الإدارة إنتهاءا (عكس التدرج الهرمي)، ليناقش ما جاء في هذا التقرير من رأي وتوصيات، ومن ثم يعرض في الجمعية العمومية، ليتم اتخاذ اقرارات اللازمة خاصة الإستراتيجية منها.

ومن خلال التطرق لمبادئ حوكمة الشكات والتي تناولت في مجملها مجموعة من القواعد الملزمة وغير الملزمة، والتي تنظم كيف تتم السيطرة على الشركة والتحكم فيها وإدارتها بالشكل الراشد، وذلك بدون المساس بحقوق كل الأطراف ذات العلاقة بهذه الشركة، إن هذه القواعد ساعدت في توضيح العلاقة التعاملية بين الطرفين المباشرين في الشركة ألا وهما الملاك والمسيرين المتمثلين في مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين من جهة، وتوضيح الكيفية التي من خلالها تدار الشركة مع أصحاب المصالح، وأيضا توضيح أدبيات العمل التحكمي للمجلس الإدارة لشركة، وذلك من خلال التأكيد على الشفافية ومستويات الإفصاح الواجب العمل بها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المراجعة الداخلية بما تتوفر عليه من مقومات رقابية وتنظيمية ومعيارية، تستطيع المساهمة في التطبيق الجيد لقواعد حوكمة الشركات،فلقد نص صراحة المعيار الدولي رقم 2110 للمراجعة الداخلية، والصادرة عن المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين، والمعنون بـ التحكم المؤسسي (المساهمة في حوكمة

الشركات) على أنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة بالمؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها، بما يكفل تحقيق الأهداف الآتية[1]:

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

فوفقا لهذا المعيار يمكن القول بأننا إذا اعتبرنا أن وظيفة المراجعة الداخلية هي عبارة عن نظام، فإن من بين مدخلاته مخرجات نظام آخر، ألا وهو نظام حوكمة الشركات، وهذا انطلاقا من التعاريف التي قدمت لحوكمة الشركات، والتي واعتبرتها بأنها نظام.

على اعتبار أن المراجعة الداخلية آلية من آليات حوكمة الشركات فإنها تعمل على خدمة كافة الأطراف التي لها علاقة بالشركة، وذلك بما تتمتلكه من مؤهلات لذلك إذ تعتبر:

أ. أنها نشاط موضوعى يتم من خلال إعداد برنامج سنوي أو فتري، ثم فحص ومن ثم تقييم لينتهي بتقرير، بواسطة أشخاص مهنيين على درجة من التأهيل العلمي والعملي، سواء من داخل أو خارج المنظمة، ولا شك فى أن السماح للأطراف الخارجية بتقديم المراجعة الداخلية يؤكد على دعماستقلالية الوظيفة وحيادها بالتالي جودة هذه الخدمات هذا من شأنه أن يخدم مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات، وهو الشفافية والإفصاح، في التوريد المتواني للمعلومة السليمة المالية وغير المالية؛

ب. أنها نشاط يتجسد من خلال إحترام وتطبيق مجموعة من معايير المراجعة الداخلية والصادرة من قبل هيئات مهنية دولية مشهود لها بالجدية على المستوى العالمي،بالإضافة إلى الاعتبارات التنظيمية والقانونية المتبعة بالمنظمة،ويدل هذا على مدى الفعالية عندما تطبق وفقا للمعايير الدولية التى تقلل بقدر الإمكان من الوقوع فى الصور المتباينة للأخطاء والتلاعب؛

ج. أنها أصبحت المراجعة الداخلية تعالج قضايا غير تقليدية ك الخدمات الاستشارية وخدمات التأكيد والفحص والتقييم، الأمر الذي يجعله يصب بشكل صريح في خدمة العملاء والأطراف ذات العلاقة بالشركة، وتساهم في إدارة وتقييم المخاطر وبذلك المساهمة في إرساء قواعد حوكمة الشركات؛

[1]- Theiia, **INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING (STANDARDS)**, 2010, p: 10, https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF_Standards__Markup_changes_2011-01_vs_2009-01____1_.pdf ,01/08/2012.

د. أنها نشاط يقوم المراجع الداخلى بتأديته، يهدف بدرجة كبيرة إلى أهداف حماية(حماية ممتلكات الشركة، من السرقة وسوء الإستغلال)، وأهداف بناء (تحسين وتطوير وتوسيع نشاط الشركة)، ويصب هذا بشكل مباشر في طمأنة الملاك بأن أموالهم تم التصرف فيها بشكل اقتصادي، وبالتالي خدمة أهداف حوكمة الشركات؛

هـ. أنها نشاط يساهم بالارتقاء بمهنة المراجعة الداخلية والثقة فيها، من خلال وضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها فى ضوء مجموعة من الأسس القادرة على قياس هذا الأداء بحيث تؤدى فى نهاية المطاف إلى تحسين وتعزيز العمليات التنظيمية بالمنظمة؛

و. تعتبر المراجعة الداخلية مقوم من المقومات الأساسية لنظام الرقابة الدخلية في المؤسسة، الغرض منها هو بناء نظام رقابي داخل المؤسسة، تعمل من خلاله الإدارة لإطلاع على مدى الإلتزام بالخطط والإجراءات الرقابية عبر كامل الوظائف في الشركة، ومن ثم بلوغ الأهداف المسطرة والتحكم فيها، الأمر الذي يؤدي إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها أكثر فأكثر، وذلك يدعم بشكل مباشر تحديد المسؤوليات للمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وبالتالي الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات؛

ز. التأكيد بصورة غير تقليدية على أن اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هى المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جيد ومقبول لحوكمة الشركات، وبناء عليه فقد أصبح لازماً على المراجع الداخلى مباشرة مهام ومسئوليات جديدة فى مجالات إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة؛

ح. توكيد جودة تقرير المراجع الداخلى من خلال الإشارة إلى أن أنشطة المراجع الداخلية قد تمت وفقاً لمعايير الممارسة المهنية الدولية، الأمر الذي يعزز الثقة في هذه الوظيفة في خدمة حوكمة الشكات؛

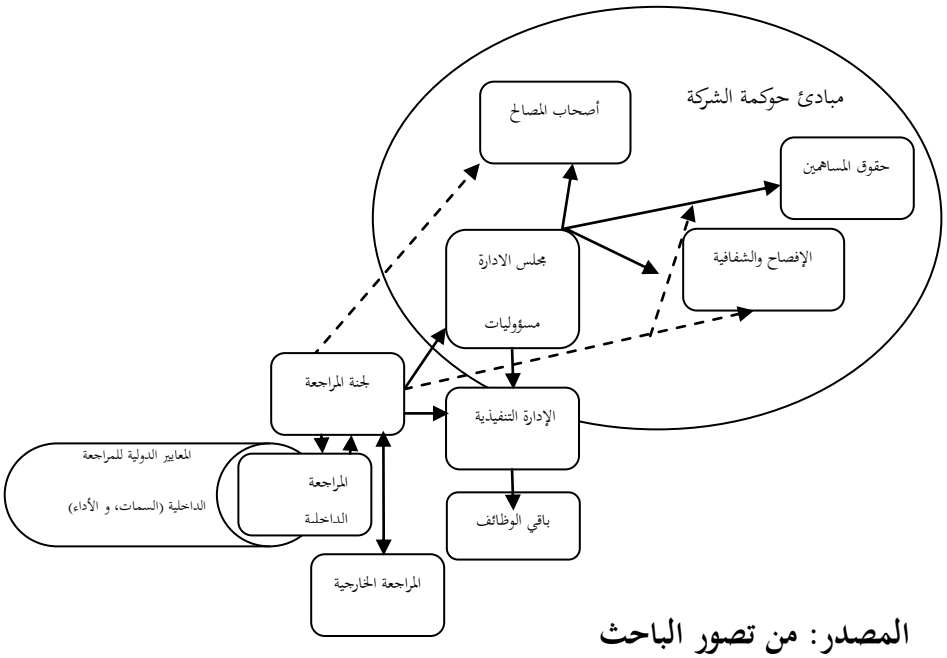
ط. باعتبار أن المراجعة الداخلية هي نظام تغذية عكسية لمجموعة من الأنظمة الفرعية بالشركة، فبالتالي تساعد هذه الوظيفة في اعداد تقرير للمجلس الإدارة حول مدى التطبيق الجيد لقواعد حوكمة الشركات، والذي سيفصح عليه مجلس الإدارة للجمهور وعلى رأسهم هيئة تداول الأوراق المالية؛

ي. تساعد المراجعة الداخلية في توفير المعلومات الكافية، التي تسهل على مجلس الإدارة اتخاذ القرارات، خاصة الإستراتيجية منها، ويصب هذا في توفير جو من الإفصاح والشفافية التي تطلبها قواعد حوكمة الشركات؛

ك. المراجعة الداخلية – من خلال لجان المراجعة، والمراجعة الخارجية– لمبادئ حوكمة الشركة المتصلة بحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالى وبمسئوليات مجلس الإدارة، وذلك لتوفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه القواعد الحاكمة للشركة وتحديد نقاط الضعف فى نظم وهياكل كل شركة بفعل تدنى عناصر كل مبدأ من هذه المبادئ.

فى ضوء ما انتهت إليه المنظمات والمؤسسات الدولية من قواعد محددة لحوكمة الشركات، وأيضاً فى ضوء ما انتهت إليه المنظمات المهنية من إرساء مجموعة من المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، يمكن القول أن هناك حاجة ملحة لوظيفة المراجعة الداخلية كوظيفة مساعدة أساسية في الشركة، من عدة أطراف، ويعتبر الوصول إلى ممارسة جيدة لحوكمة الشركات بعتمد بدرجة كبيرة على المراجعة الداخلية، كيف لا وهي تعتبر وجودها مبدأ من المبادئ المحققة لحوكمة الشركات، بشهادة العديد من المنظمات والمؤسسات الدولية، إذ يمكن تصور عمل المراجعة الداخلية في إطار تحقيق الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات والأهداف المرجوة منها من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(16): المراجعة الداخلية كآلية من آليات حوكمة الشركات**




**المصدر: من تصور الباحث**

من خلال هذا الشكل يمكن القول أنه هناك تناغم بين كل من المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ولجان المراجعة، و مجلس الإدارة بما يخدم الملاك وأصحاب المصالح والشركة في إطار حوكمة الشركة، بشكل إلزامي من قبل هيئة تداول الأوراق المالية، أو اختياري قناعة بأن تحقيق الحوكمة الجيدة، يضمن الحقوق ويحدد المسؤوليات.

## المطلب الثاني: المراجعة الخارجية كآلية من آليات حوكمة الشركات

تعتبر المراجعة الخارجية على أنها عملية فحص لكم هائل من المعلومات، وفق مجموعة من الأدلة و القرائن بواسطة استقصاءات معينة من قبل شخص ذا تأهيل علمي و مهني، يعمل على إضفاء الصبغة الشرعية والصحيحة والسليمة على تلك المعلومات الخاصة بفترة زمنية محددة، وذلك تبعا لمجموعة من المعايير الموضوعية تعكس احتياجات الأطراف المعنية لتلك المعلومات، وتوصيل نتيجة هذا الفحص لمستخدمي هذه المعلومات لتحديد مدى الاعتماد عليها، من خلال هذا التعريف يمكن القول أن المراجعة تساهم في التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من خلال الحاجة إلى خدمات التي تقدمها المهنة، والتي تنصب حول إرساء مبادئ الحوكمة المتمثلة في مجموعتين، حيث تتمثل المجموعة الأولى من المبادئ في كل من حماية حقوق المساهمين ومسؤولية أعضاء مجلس الإدارة صلاحياتهم، وكذلك الشفافية والإفصاح وخدمة أصحاب المصالح من جهة والمجموعة ومبادئ الحوكمة المتمثلة في المراجعة الداخلية والخارجية ولجان المراجعة، وسوف يتم التطرق لذلك فيما يلي:

### أولا: المجموعة الأولى

**1- خدمة الأطراف ذات المصالح بالشركة (تعارض المصالح):** حين يلمس مستخدم المعلومات تعارضا واقعيا ومتوقعا بين مصلحته ومصلحة الجهة التي تعد هذه المعلومات، سوف يكون مهتما بإمكان التحيز في المعلومات التي تصل إليه، وإن هذا الشك في نوعية المعلومات يدفعه للجوء إلى مدقق الحسابات ليقرر مدى عدالة تلك المعلومات، وإن إستعمال المعلومات المنتجة من قبل الإدارة والمحوّلة إلى الأطراف المستفيدة منها، بدون أن يكون موضوعا للتدقيق، يمكن تشبيهه بالقاضي الذي يحكم في قضية وهو طرف فيها مما يجعل النتائج متأثرة بالتحيز الشخصي، أو عدم الإعتناء، أو الإخلال بالأمانة، وهذا يدعم بشكل صريح مبدأ الشفافية والإفصاح و بالتالي المحافظة على حقوق المساهمين من جهة و الوقوف على مدى التحلي بالمسؤولية بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة.

**2- من حيث ترشيد القرارات المتخذة:** كلما ازدادت أهمية تلك القرارات، ازداد تخوف المستخدمين من اعتمادهم على معلومات مضلّلة، وازدادت بالتالي حاجتهم إلى المراجع ليقرر مدى الثقة في تلك المعلومات المقدمة بالقوائم المالية.

وعلى ذلك فإن حاجة مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ القرارات هي التي تعطي المراجعة أهميتها، وهي التي تحدد قيمتها الاقتصادية، عن طريق ما تضيفه من ثقة إلى النفوس مستخدمين، وهذا أيضا يخدم بصفة صريحة مدى إحترام الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة مبدأ الإفصاح عن الصورة الحقيقية والعادلة لوضع الشركة المالي والاقتصادي، وبالتالي العمل في ظل ظروف تسودها الشفافية، وبالتالي درء المسؤوليات أو تحملها.

**3- من حيث المساعدة في تذليل التعقيدات عند الإفصاح:** فكلما أصبحت المعلومات الاقتصادية التي تقدمها إدارة الوحدة الاقتصادية من خلال القوائم المالية أو غيرها من البيانات أكثر تعقيدا، ازداد إمكان زحف الخطأ عليها وتسرب الغش إليها وأصبح فهم الأسس التي اعتمدت عليها أكثر تعقيدا، خاصة وأنه قد بلغ هذا التعقيد مرحلة متقدمة، بسبب شيوع استخدام الحاسوب في دنيا الأعمال، وهذا يجعل المستخدم مضطرا للاعتماد على خدمة المراجعة الخارجية لطمأنة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، حول ما تم الإفصاح عنه من أحداث اقتصادية قامت بها الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة، وهذا ما يساعد على الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات وبالتالي تحمل المسؤوليات.

**4- من حيث البعد من المعلومات المفصح عنها:** ثمة أبعاد تفصل مستخدمي القوائم المالية، وبين إدارة الشركة التي تقوم بالإفصاح عن صورة الشركة، وتجعل من الصعب بل من المستحيل عليه أن يصل إلى هذه الغاية بالاعتماد على نفسه، وتتخذ هذه الأبعاد عدة أشكال هي:

أ - **البعد المكاني:** إذ كثيرا ما يختلف مكان المؤسسة عن مكان مستخدمي المعلومات الاقتصادية التي تعدها إدارتها من مستثمرين حاليين ومستقبليين وبنوك ومقرضين ...وإن أعباء السفر الانتقال قد تمنع هؤلاء المستخدمين من التأكد من درجة الثقة في تلك المعلومات عن طريقهم مباشرة؛

ب - **البعد الزماني:** إن قيام مستخدمي المعلومات بالتحقق من المعلومات بنفسه، قد يحتاج إلى عدد من السنين لينجز خلالها معلومات عن دورة مالية واحدة، إذ تتضافر جهود كثيرة في المؤسسة لإنجاز القوائم المالية وغيرها من المعلومات المحاسبية، بحيث يستحيل على رجل عادي استيعاب تلك القوائم والتحقق منها خلال الشهور الأربعة الأولى من العام وهي المدة القانونية لمراجعة المعلومات المحاسبية، ونشرها؛

ت - **التكلفة:** إن قيام كل مستخدم على حدى بالتأكد بنفسه من درجة الثقة في المعلومات، يحتاج إلى تكلفة الاجتماعية نفسها أو أكثر من قيام المراجع بهذا العبء، وإن كثرة عدد المستخدمين وتنوع فئاتهم تجعل عملية القيام بالمراجعة من قبل كل منهم على حدى عملية مكلفة اجتماعية؛

ث – **البعد القانوني:** كثيرا ما تمنع القوانين فئات متعددة من المستخدمين المختلفين من الإطلاع على خلفيات المعلومات عن الشركة، خوفا على السرية، وحفاظا على عدم خروج تلك المعلومات للتداول من قبل المنافسين، وبالتالي حصرها ضمن أقل عدد ممكن من العاملين في المؤسسة، وإن قيام المراجع بالإطلاع عليها لا يشكل خطرا من هذا القبيل نظرا لالتزام المراجع مهنيا بالمحافظة على أسرار عملائه؛

وبالتالي يتم اللجوء إلى خدمة المراجعة الخارجية، من أجل الشهادة على أن سياسة الإفصاح المنتهجة من قبل إدارة الشركة تساهم في إنتاج معلومات ذات مواصفات قياسية (كالملاءمة والموضوعية والتكلفة والوقتية المناسبة....)، مما يخدم بصفة مباشرة الوقوف على مدى الإلتزام بقواعد حوكمة الشركات، والمتمثلة أساسا في الإفصاح والشفافية ومدى تحمل المسؤوليات وكيفية إدارة الشركة.

**ثانيا: المجموعة الثانية**

**1– من حيث قوة نظام الرقابة الداخلية** ويتم ذلك من خلال:

**أ– على مستوى الإجراءات والخطط الرقابية:** إن من بين الأعمال التي يقوم المراجع الخرجي هي الوقوف على مدى قوة نظام الرقابة الداخلية، والتي تعني الوقوف كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية)، التي تتبناها إدارة الشركة لمساعدتها قدر الإمكان، للوصول إلى أهدافها، والمتمثلة أساسا في إدارة العمل بشكل منظم وكفء، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول، ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية، وإعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب، وتعمل المراجعة الخارجية على الوقوف على أمور أبعد من تلك المتصلة مباشرة بالوظائف المحاسبية، والتي هي:

- البيئة الرقابية: وتعني الموقف العام للمدراء والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته في الشركة، وتتضمن كذلك العوامل التي تنعكس في البيئة الرقابية بشكل مباشر، كأداء مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وفلسفة الإدارة وأسلوب العمل، الهيكل التنظيمي وطرق إناطة الصلاحيات المسؤوليات، ونظام الرقابة الإدارية والمتضمنة وظيفة المراجعة الداخلية، والسياسات المتعلقة بالموظفين والإجراءات والفصل بين المهام؛
- إجراءات الرقابة: والتي هي السياسات والإجراءات التي اعتمدتها الإدارة بالإضافة إلى البيئة الرقابية، لغرض تحقيق أهداف خاصة.

وبالإضافة إلى ما سبق تساعد المراجعة الخارجية في الوقوف على مخاطر الرقابة الداخلية، من خلال عملية تقييم فعالية النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية للشركة، لمنع حدوث أخطاء جوهرية، أو اكتشافها وتصحيحها، حيث هناك دائما إمكانية وجود بعض مخاطر الرقابة، بسبب التقييدات الملازمة لأي نظام محاسبي أو لأي نظام للرقابة الداخلية.

إن مساعدة المراجعة الخارجية في تقييم والبناء القوي للنظام الرقابة الداخلية، يسهم بشكل مباشر في إرساء قواعد حوكمة الشركات من خلال مبدأ توفير الآليات الرقابية.

**ب– على مستوى المراجعة الداخلية** لقد تكلما سابقة وقلنا أن وظيفة المراجعة الداخلية في الشركة يعد آلية من الآليات التي تساعد على الممارسة الجيدة للحوكمة الشركات، ولاكن لا يتحقق ذلك إلا إذا تواجدت هذه الوظيفة بكل المقاييس المهنية، من احترام لمعايير المهنة، وللتأكد من أن الوظيفة تعمل وفقا للمعايير المهنية والوظيفية، فإنه يتم الإستعانة بالمراجعة الخارجية لتقييمها بكل موضوعية واستقلالية، وعلى أساس ماتم التوصل إليه من نتائج فحص وتقييم لهذه الوظيفة، يتم التعرف على نقاط الضعف ليعاد بناؤها، ونقاط القوة ليتم المحافظة عليها، ومن ثم صيانة الآلية التي من خلالها تتم السيطرة على الأحداث داخل الشركة، وبالتالي الحكم الراشد.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن مهنة المراجعة الخارجية تساهم في الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات، من خلال ما تمتلكه هذه المهنة من خصائص خدماتية.

**2– من حيث جودة مهنة المراجعة الخارجية** كما رأينا سابقا أن المراجعة الخارجية تعتبر آلية ضرورية، لإرساء قواعد حوكمة الشركات، ولكن للوصول إلى ذلك يجب أن تقدم خدمة المراجعة الخارجة على درجة عالية من الجودة، ويعني ذلك الإرتقاء بالمهنة للاعتماد على ما تقدمه من خدمات، ولبلوغ ذلك يجب أن تكون هناك معايير يستعان بها أو يسترشد بها عند مزاولة المهنة، بالإظافة توفر إطار تنظيمي يؤطرها ويشرف عليها، ولبلوغ ذلك هنا مجموعة من جهود تدعم دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات وهي:

أ– **الجهود العلمية:**

يقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الاهتمام بالمحاسبة والمراجعة عبء التطوير المستمر في برامج التعليم في المراحل الجامعية وبرامج التعليم المستمر، وذلك لإنتاج محاسب ومراجع مؤهل تأهيلا علميا يستجيب لمتطلبات سوق ذلك من خلال:

- التكوين العلمي الأساسي والأكاديمي على مستوى المعاهد الجامعات والمدارس العليا ومراكز التكوين المتخصصة؛
- القيام بالتظاهرات العلمية من مؤتمرات وملتقيات والأيام دراسية...إلخ؛
- مد جسور التعاون بين مراكز التكوين الأكاديمي و الجهات المؤطرة للمهنة؛

**ب- الجهود التنظيمية المهنية:**

تتمثل هذه الجهود في وجود إطار تنظيمي يؤطر المهنة، ويعمل على تطوير الممارسة من خلالها، ويدافع على ممارسي المهنة، ويضبط سلوكاتهم المهنية، ويتمثل هذا الإطار في العادة الجمعيات المهنية والهيئات الوصية على المهنة، يوكل إليها القيام بالأمال التالية:

- تحسين وتطوير مهنة المراجعة، من خلال إصدار المعايير والتفسيرات للممارسة الجيدة للمهنة؛
- البحث في القضايا المعاصرة ومواكبتها؛
- القيام بالدراسات العلمية والتطبيقية، من أجل ممارسة معيارية أفضل للمهنة؛
- حث المنتمين لإطار المهنة بالتحلي بأخلاقيات العمل الشريف، والنزاهة والإستقلالية في تقديم الخدمة؛
- تفعيل النظم الرقابية على المراجعين، وتفعيل المساءلة المهنية من أجل الزامهم بالعمل وفقا لمعايير المراجعة؛
- التدريب والتكوين المستمر للمتهنين، من أجل مواكبة المستجدات الاقتصادية والمهنية، وتحميلهم مسويات المهنة المستجدة، والتي لها علاقة بحوكمة الشركات؛

إن الرقي بمهنة المراجعة الخارجية إلى مستويات كبرى من الجودة، يجعل منها آلية فعالة في إرساء حوكمة الشركات.

## المطلب الثالث: لجان المراجعة كآلية من آليات حوكمة الشركات

يعتبر موضوع لجان المراجعة من الأهمية البالغة لتفعيل مبادئ الحوكمة، حيث إنها مرتبطة مباشرة بمجلس الإدارة وتعمل على تقديم تقاريرها الدورية له، وبالتالي فإنها تعتبر إحدى الآليات الهامة التي تساعد الشركة على الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات ونلمس ذلك من خلال أهمية إنعكاسات خدماتها على مختلف الأطراف الفاعلة في الشركة، والتي سوف نستعرضها كالآتي:

**أولا: المساهمة في تفعيل عمل مجلس الإدارة**

إن إنشاء لجنة المراجعة سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبية والمراجعة، وذلك عن طريق دور لجان المراجعة في تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، وذلك من خلال الاجتماع بالمراجع الخارجي أثناء وفي نهاية عملية المراجعة وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المراجع مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، الأمر الذي يخدم مبدأ الحوكمة المتعلق بمجلس الإدارة وكيفية عمليه ومسوؤلياته، إذ تخفف لجان المراجعة من المسؤولية الملقاة على عاتق مجلس الإدارة من جهة، وتكبح جماح تصرفاته الغير مسؤولة تجاه الإدارة التنفيذية والأطراف الأخرى.

ومن ناحية أخرى فإن وجود لجنة المراجعة بما لديها من استقلالية وخبرة أعضائها، سوف يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة بالشكل الذي يدعم دورها واستقلاليتها ويجعل مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي تواجهها المراجعة الداخلية، بل والأكثر من ذلك تقوم لجنة المراجعة بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والتي تؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي له تجاه وظيفة المراجعة الداخلية، وهذا أيضا يسهل على مجلس الإدارة في التعامل مع مختلف المستويات الرقابية بالشركة الأمر الذي يفعل من دورهما في السيطرة على النواحي التسييرية بالشركة، وبالتالي المساهمة في تفعيل قواعد الإدارة الرشيدة في الشركة.

**ثانيا: المساهمة في تفعيل آلية المراجعة الخارجية**

انطلاقا من نظرية الوكالة، من المفترض أن تكون المرجعة الخارجية هي المهنة الوحيدة المؤهلة للعب دور الوكيل بين مختلف الأطراف الفاعلة في الشركة، إلا أن هذه ا لمهنة المراجعة الخارجية تعرضت للعديد من الانتقادات المتعلقة بفعاليتها، وذلك في ضوء الانهيارات المالية في بداية القرن الحالي، وهو الأمر الذي أدى إلى قيام الهيئات العلمية العالمية بتقديم حلول من شأنها تفعيل الدور الذي يمكن تلعبه، ومن هذه الحلول، الاهتمام بالدور الذي تلعبه لجان المراجعة في تدعيم استقلالية المراجع الخارجي بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المراجع الخارجي بمهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة الشركة، ولقد قامت العديد من الهيئات المهنية من إصدار مجموعة من المعايير المتعلقة بدور لجان المراجعة في عملية المراجعة الخارجية، لأنها تعتبر آلية رقبية تساعد في تقييم النظم الرقابية الداخلية للشركة من جهة، وتعمل على تأكيد ما تم نشره من معلومات حول نشاط الشركة، حتى يتسنى تقييمه بكل موضوعية، وزيادة على

ذلك فإن عمل المراجعة الخارجية يساهم كما رأينا سابقا في الشهادة على مدى تطبيق قواعد الممارسة الجيدة للشركات.

ومن الملاحظ أن هناك معايير اهتمت بطبيعة العلاقة بين لجان المراجعة والمراجعة الخارجية، وحددت مجموعة من المسؤوليات للجان المراجعة تجاه المراجع الخارجي منها:

6. دور لجان المراجعة في تعيين المراجع الخارجي؛
7. دور لجان المراجعة في تحديد أتعاب المراجع الخارجي؛
8. دور لجان المراجعة في حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وإدارة الشركة؛
9. أهمية قيام لجان المراجعة في زيادة تفاعل المراجع الخارجي بقسم المراجعة الداخلية بالشركة؛
10. أهمية قيام لجان المراجعة بمراجعة القوائم المالية الفترية والسنوية وذلك قبل توقيعها من قبل مجلس الإدارة.

وبالتالي يمكن القول أن لجان المراجعة تساعد في توفير الجو الملائم لعمل المراجعة الخارجية بأكثر جودة، حيث أنها تزيد من استقلاليتها من الضغوط التي يمكن أن تواجهها من قبل اللإدارة العليا، وتسهيل العمل مع المراجعة الداخلية، الأمر الذي يصب مباشرة في تفعيل التكامل المفترض بين المراجعة الداخلية والخارجية، وبالتالي تعمل لجان المراجعة على المساهمة في الإرتقاء بخدمات المراجعة الخارجية إلى مستوى عال من الجودة، بما يخدم الإدارة الرشيدة في الشركة، وبالتالي خدمة كل من المساهمين والأطراف ذات العلاقة بالشركة.

**ثالثا: المساهمة في تفعيل آلية المراجعة الداخلية**

إنشاء لجان المراجعة أدى إلى وجود عديد من المنافع لقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة، فوجود لجنة مستقلة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة لهذا القسم والاجتماع المستمر بهم لحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وإدارة الشركة، وفي نفس الوقت قيام قسم المراجعة الداخلية بإرسال تقاريره إلى لجنة المراجعة والتي تعتبر قناة اتصال بين هذا القسم ومجلس إدارة الشركة، كل هذا سوف يؤدي في النهاية إلى زيادة الاستقلالية، والسهر على إحترام معايير ممارسة الوظيفة وتفعيل الدور الذي تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية بالشركة، وعلى أساس أنها تعتبر من الآليات الفاعلة في تجسيد المماسة الجيدة لحوكمة الشركات،

وفي هذا المجال أشارت العديد من الأبحاث العلمية التي قامت بدراسة العلاقة بين لجان المراجعة وقسم المراجعة الداخلية بالشركات إلى التأكيد على أهمية لجان المراجعة في زيادة فعالية المراجعين الداخليين وزيادة استقلاليتهم

بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية، وبالتالي الإرتقاء بجودة الخدمات المتأتية من قبل وظيفة المراجعة الداخلية، ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان المراجعة سوف يمكن المراجعين الداخليين من زيادة التفاعل مع المراجع الخارجي باعتبار أن من ضمن مسؤوليات لجان المراجعة هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين، بالشكل الذي يؤدي إلى مساعدة كل من الطرفين بالوفاء بمسؤولياته وزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المحاسبية والمالية التي تساعدها الشركة.

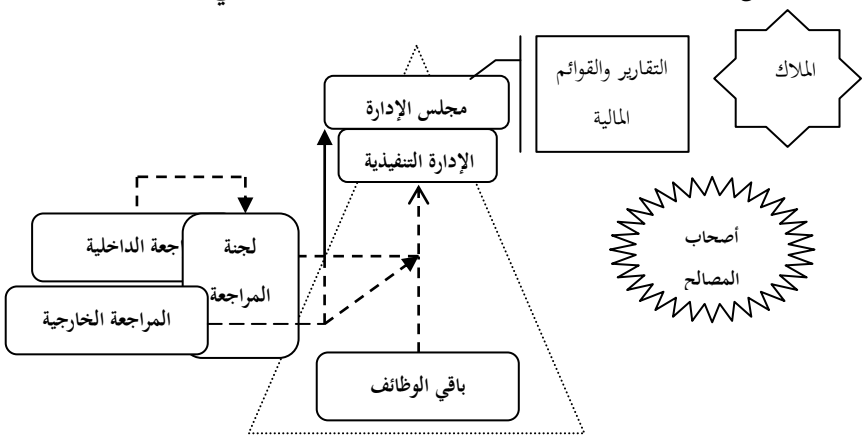
**رابعا: المساهمة في تبيان العلاقة بين مستثمرين وأصحاب المصالح ومجلس إدارة الشركة**

نحن نعلم أن هناك حاجة لمستخدمي القوائم المالية لطرف محايد يضفي شيء من المصداقية حول ما تم إقراره فيما يخص نشاط الشركة، وحتى يكون هذا الطرف محايدا يجب أن يؤدي عمله بكل استقلالية وموضوعية، ولقد أظهرت العديد من التقارير العلمية في الولايات الأمريكية أن إنشاء لجان المراجعة داخل الشركات سوف يؤدي إلى زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات للأطراف الخارجية، فوجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الإشراف على إعداد التقارير المالية وعلى تدعيم استقلالية ودور كل من المراجعة الداخلية والخارجية والتأكيد على الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، سوف يؤدي هذا إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى التي تبنى قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها الشركات في هذه التقارير، بل والأكثر من ذلك أن العديد من البورصات المالية العالمية تطالب الآن الشركات المسجلة بها بضرورة أن تقوم لجنة المراجعة بهذه الشركات بإصدار تقرير خاص بها ويرفق ضمن القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي، توضح فيه لجنة المراجعة المسؤوليات التي قامت بتنفيذها خلال الفترة ورأيها في الإفصاح عن المعلومات والتقارير المحاسبية، وبالتالي سوف يؤدي هذا إلى زيادة درجة الثقة التي يمنحها المستفيدين في هذه التقارير، وبذلك يمكن القول أن لجان المراجعة ينصب عملها بصفة مباشرة في تفعيل مبدأ اللإفصاح والشفافية، والتي تخدم بشكلي جلي كل من الملاك وأصحاب المصالح.

ومما سبق يمكن القول أن وجود لجان المراجعة يخدم كل المراجعة الداخلية، ومجلس الإدارة بشكل مباشر، وبالتالي المساهمة في التتسيير الرشيد والجيد للشركة، كما يخدم كل من المراجعة الخارجية ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، لدرء أو تحمل المسؤوليات، وبالتالي حماية الحقوق، كل هذا يخدم الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات من خلال إرساء قواعدها، ولكن لبلوغ كل هاذ من منظور لجان المراجعة، يجب أن تكون هي أيضا على درجة عالية من الجودة، وذلك من خلال إحترام معايير التعيين والممارسة فيها.

ويمكن إيضاح العلاقة بين لجان المراجعة والأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(17): عمل لجان المراجعة من خلال الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات**




**المصدر: من تصور الباحث**

من خلال هذا الشكل يمكن القول أن هناك مبادئ لحوكمة الشركات، ومن هذه المبادئ ما يعتبر آليات، ووجود هذه اللآليات هو إرساء لكل المبادئ، إذ إن هناك تفاعل بين كل من المراجعة الداخلية والخارجية ولجنة المراجعة فيما بينهم ومع مجلس الإدارة، يخدم بشكل مباشر الشفافية والإفصاح الأمر الذي يحمي الحقوق، ويحمل المسؤوليات، الشيء الذي يحقق الحوكمة الجيدة لشركة، ومنه رضى كل الأطراف، وبالتالي خدمة الاقتصاد القومي و المجتمع.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن ممارسة حوكمة الشركات هي ممارسة قديمة، إلا أنها لم تعرف بالمسمى الحقيقي لها إلا في القرن التاسع عشر، أين ساهمت القوانين والمواثيق في تعزيز حقوق مجالس إدارات الشركات في أن تحكم دون موافقة اجماعية من المساهمين في مقابل الحصول على مزايا قانونية مثل حقوق التقييم، لجعل حوكمة الشركات أكثر كفاءة ، وأدت مخاوف من المساهمين من خسائر الأسهم الدوريق إلى مزيد من الدعوات المتكررة لإجراء إصلاحات لإدارة الشركات، الأمر الذي أدى بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والسيطرة والتي مثلتها نظرية الوكالة، وتبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب، ولقد صاحب هذه الدراسات قيام كل من الهيئات العلمية والمشرعين في العديد من الدول بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

ولقد كان لأسواق المالية عبر الكثير من الدول شأن في إرساء الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات، وهذا بإلزام الشركات المسجلة بها بالتقييد بمبادئ الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات، وخاصة المبادئ التي تكلمت على ضرورة وجود جهاز رقابي مستقل يعمل على التقييم والوقوف على الممارسة الجيدة لحوكمة، حيث تمت الإشارة إلى هذا الجهاز الرقابي بشكل صريح، بأنه يتمثل في كل من المراجعة الداخلية والخارجية ولجان المراجعة والتي على مجالس الإدارة أن تعمل في إطارهم لبلوغ أهدافهم، ولما لها من تأثير على الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات، إذ إن هناك تفاعل بين كل من المراجعة الداخلية والخارجية ولجنة المراجعة فيما بينهم ومع مجلس الإدارة، يخدم بشكل مباشر الشفافية والإفصاح الأمر الذي يحمي الحقوق، ويحمل المسؤوليات، الشيء الذي تحقق الحوكمة لشركة.

# الفصل الرابع

## دراسة حالة قطاع التأمينات في الجزائر

**تمهيد:**

بعد التعرض للجانب النظري لهذه الدراسة، أين تكلمنا على كل من المراجعة الداخلية ولجان المراجعة بصفتهما، من آليات الإدارة الرشيدة، وبعد التطرق للحوكمة الشركات، نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب الميداني، ومحالة إجراء إسقاط للجانب النظري على واقع الشركات الاقتصادية الجزائرية، لمحاولة تشخيص حال هذه الشركات ومن ثم الوقوف على مدى البعد عن الجانب النظري، ولقد اخترنا الشركات التي تنشط بقطاع التأمينات كشركات حالة، فعمدنا على اختيار ستة شركات تأمين لإجراء لإسقاط الجانب النظري عليها، حيث اخترنا ثلاثة شركات من الشركات المملوكة للدولة، حيث تم هذا الاختيار على أساس الأقدمية في النشاط وعلى أساس أكبر رقم أعمال،كما اخترنا ثلاث شركات من القطاع الخاص كذلك على أساس رقم الأعمال، بحيث سوف نستعرض أولا الجانب التاريخي للقطاع بصفة عامة ومن ثم التطرق للسوق التأمينات وما تقدمه من منتجات تأمينية، وما هي الشركات التي تنشط هذا القطاع، بالإضافة إلى وسطاء التامين، وكذا التطرق للأجهزة المراقبة والمنظمة للسوق التأمين في الجزائر، ومن ثم نبدأ في التعريج على الشركات محل الدراسة شركة شركة، والوقوف على مقومات هاته الشركات، وعلى النقاط التي نحتاجها في هذه الدراسة.

ولبلوغ ذلك قسمنا هذا الفصل على ثلاث مباحث، حيث تعرضنا في المبحث الأول على قطاع التأمينات في الجزائر بصفة عامة، وفي المبحث الثاني تم عرض الشركات محل الدراسة والتي تعود ملكيتها للدولة، أما المبحث الثالث فيتناول الشركات التابعة للقطاع الخاص.

## المبحث الأول: الإطار المهني والتشريعي للقطاع التأمين في الجزائر

يتناول هذا المبحث التطور التاريخي لسوق التأمين في الجزائر، عبر محطات تاريخية، ومنتجات قطاع التأمين، ومن ثم التأطير التشريعي و التنظيمي لقطاع التأمين في الجزائر.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للسوق الجزائري للتأمين

لقد مر سوق التأمينات بعدة مراحل قبل وبعد الاستقلال، وسوف يتم تقسيمها إلى أربعة فترات هي [1]:

**أولا: الفترة قبل سنة 1962:**

في هذه الفترة كان المستعمر الفرنسي يعتبر الجزائر جزأ من التراب الفرنسي، وبالتالي فإن التشريعات التي تطبق على الشركات الفرنسية تطبق على نظيراتها أو وكالاتها في الجزائر، وكان الحاكم العام يلزم الوكالات الرئيسية بنشر تقرير سنوي عن صناعة التأمين في الجزائر، إلا أن الشيء الذي يجب أن ننوه به في هذه الفترة أن غالبية الجزائريين كانوا يعيشون في الفقر، لذلك لم يكن لديهم شيء للتأمين، وحتى أقل قدرة على تحمل أقساط التأمين. فلم تكن بذلك هناك أنشطة الاقتصادية كبرى تستوجب وجود عدد من شركات التامين ترعاها كالتي هي في فرنسا، فكان تقديم الصناعة التأمينية و العمل على تطويرها في الجزائر لتلبية احتياجات الناس الفرنسيين، الذين ينشطون ويعيشون بين الجزائر وفرنسا، وكان أهم منتج للصناعة التأمين في الخمسينات هو وجود نوعين من التأمين الإجباري: واحد خاص بالتأمين ضد حوادث العمل في 1950، والأخر خاص بتأمين السيارات سنة 1958، بعد اعتماد هذا النوعين من التأمينات، شهد سوق التأمين بعض النمو الأمر الذي دفعت بالشركات الأم ومقرها في فرنسا لفتح فروع لها في الجزائر.

أما من ناحية التشريع الخاص بالتأمين المطبق ففي هذه الفترة تم تطبيق التشريع الفرنسي المتعلق بالتأمين خاصة قانون 13 جويلية 1930 المنظم لعقد التأمين، وفي هذه الفترة كان القطاع مستغلا من طرف شركات أجنبية

1_ CCR, HISTORIQUE DU MARCHÉ ALGÉRIEN DES ASSURANCES, Bulletin de la Compagnie Centrale de Réassurance, 1ER semestre 2012 N°9, pp : 1-2, www.ccr.dz, 24/01/2013.

(أغلبها شركات فرنسية) إذ بلغ عددها آنذاك 270 شركة تأمين، أهم ما ميز هذه المرحلة هو إهمال المشرع الفرنسي لفرع التأمين البري أين كانت حصة الأسد لفرع التأمين البحري الذي كان يدر أموالا كثيرة على شركات التأمين فيما بعد تدارك المشرع الفرنسي هذا النقص بإصداره لمجموعة من القوانين و النصوص التنظيمية نذكر منها[1]:

- قانون 13 جويلية 1938 الذي نظم عقود التأمين البري .
- مرسوم أوت 1941 الذي ينظم عمل شركات التأمين.
- قانون 27 أوت 1958 الذي نص على إلزامية التأمين على المسؤولية المدنية لمالكي السيارات.

ما ميز هذه المرحلة أيضا هو أن هذه القوانين نظمت قطاع التأمين لكنها في المقابل أعطت لشركات التأمين الفرصة للحصول على أموال ضخمة من المؤمن لهم دون النظر إلى الخدمات المقدمة و التي تتركز على حماية مصالحهم من الخطر حيث كانت في الكثير من الأحيان تتهرب من دفع التعويضات المستحقة لأصحاب الحوادث.

**ثانيا: الفترة مابين 1962 إلى 1973**

في أعقاب الاستقلال، وقبل أن يتم إنشاء لوائح محددة، جددت السلطات الجزائرية في قانون 62-157 المؤرخ 21 كانون الأول عام 1962، جميع النصوص من أجل حماية مصالح الشعب، في ذلك الوقت تم منح 236 شركة تأمين الاعتماد لمزاولة نشاطها في الجزائر، منحت هذه الإعتمادات للوكالات تأمين خاصة تابعة لشركات أم يتواجد مقرها الاجتماعي بفرنسا، في شهر ديسمبر من عام 1962 وضع مشروع قانونين ينظمان مراقبة سوق التأمين في الجزائر، يتعلق الأول بإنشاء الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ( CAAR)، وأخطرت شركات التأمين الأجنبية بالالتزام بإعطاء 10٪ (النقل القانوني) من محافظهم الاستثمارية لصالح CAAR، أما مشروع القانون الثاني فيتعلق بالسندات وبالالتزامات والضمانات المطلوبة من شركات التأمين الأجنبية التي في الجزائر، هذين المشروعي قانون أصبحا في ما بعد القانون 63/197 والمتعلق بإنشاء CAAR، والقانون 63/201 المتعلق بالإيجازات والضمانات الخاصة بشركات التأمين المسيطرة على سوق التأمين في الجزائر.

[1]- كمال رزيق، محمد لمين مراكشي، خصوصية قطاع التأمين و أهميته لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول" – جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012 ، ص 13.

في شهر أبريل عام 1963، ولمواجهة انسحاب شركات التأمين الأجنبية، أمر رئيس الدولة آنا ذاك بإنشاء شركة تأمين الاقتصاد مختلطة جزائرية مصرية، وذلك من خلال مساهمة من CAAR بـ10%، ومساهمة للدولة بـ 51%، ومساهمة للشركة مصرية بـ 39% حيث نشأة بذلك شركة تأمين تحت تسمية الشركة الجزائرية للتأمين (SAA).

في أكتوبر عام 1963، بعد إنشاء الإحالة القانونية لصالح CAAR، قام العديد من شركات التأمين الأجنبية بوقف أنشطتها بالجزائر، وبقيت 13 شركة فقط، ولقد قررت هاته الشركات أيضا الموافقة على نشاط واحد أو نشاطين فقط في الجزائر، أدى هذا الانسحاب الكبير لشركات التأمين الأجنبية لرحيل تقريبا جميع المهنيين، حيث أسهم بشكل كبير في ذلك المواطنون الفرنسيون حيث تم تقديم تدابير تحريضية للفروع للانضمام إلى مقر الشركة الأم في فرنسا.

وبعد ذلك صدر الأمر رقم 66-127 في 27 ماي 1966 و الذي يتضمن إنشاء احتكار الدولة لعمليات التأمين، حيث نص على أن الدولة تحتفظ باستغلال جميع عمليات التأمين، وعليه فإن مؤسسات التأمين التابعة للدولة تكون مؤهلة دون غيرها لمزاولة عمليات التأمين، وبناءا على هذا الأمر تم إلغاء كل الإجازات الممنوحة لشركات التأمين طبقا للمادة رقم 03 وما بعدها من الأمر 63-201 المؤرخ في 08 يونيو 1963[1].

بعد انسحاب شركات التأمين الأجنبية، قررت كل من CAAR و SAA استخدام الوسطاء (السماسرة ووكلاء العامة) لضمان أوسع وجود محتمل على التراب الوطني، لكن كون الوسطاء يقومون بممارسة النشاط الخاص، يعني ذلك تحت احتكار الدولة الذي قرر في عام 1966، وقد تم التعامل مع شركات التأمين اجتماعيا، وقرر هذا الأخير في أواخر 1972 عدم استخدام الوسطاء، وبالتالي إنهاء وظيفتها.

### ثالثا: الفترة مابين 1973إلى 1989

تم إنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين سنة 1973(CCR)، من أجل احتكار الدولة على عمليات التأمين، ووضع وتوزيع السياسات الخاصة بعملية إعادة التأمين، حيث كانت سلسلة تحويل أقساط التأمين تحت رقابة الدولة، و كان الغرض من إنشاء (CCR) هو الدفاع عن الاستقلال الاقتصادي للبلاد والاحتفاظ بأكبر

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، عدد 43 مؤرخة في 31 مايو 1966، أمر رقم 66-127 ممضي في 27 مايو 1966، ،الصفحة 503، يتضمن إنشاء إحتكار الدولة لعمليات التأمين.

قدر ممكن من الأقساط في السوق الداخلي. وقد تميزت هذه الفترة في تخصيص أعمال التأمين، لكل من CAAR و SAA وهذا بموجب قرار وزارة المالية رقم 828 الصادر في 21ماي 1975حيث أفرز على أنه:

- تختص CAAR بالتأمين على المخاطر الصناعية ومخاطر النقل؛
- وتختص SAA بالتأمين على السيارات والأشخاص.

كان هناك اتجاه مستمر وواضح في هذه الفترة نحو التخصص في تقديم خدما ت التأمين، ففي سنة 1982 تم التحضير لإنشاء الشركة الجزائرية التأمين النقل ( CAAT)، وهي شركة ذات طابع عمومي حيث تخصصت هذه الأخيرة في ذلك الوقت في تقديم خدماتها ضد مخاطر النقل البحرية والجوية والبحرية، وتم إنشاؤها فعلا سنة 1985، وبذلك تكون قد أخذت حصة من سوق التأمينات ضد المخاطر الصناعية في الجزائر من (CAAR)، ولقد كان لهذا التخصص تأثيرين:

- تغيير العلاقات مع المؤمن الذي، يجد نفسه يواجه موردا واحدا لا يمكن مناقشة شروط العقود، أو مناقشة التعويضات عن الحوادث؛
- العمل بشكل كبير على الاهتمام بمصلحة العملاء.

**رابعا: الفترة مابين 1989 إلى 2015**

في عام 1989، تم إصدار النصوص المتعلقة بالتسيير الذاتي لشركات القطاع العام التي تؤدي إلى التقليل من التقييدات، في نشاط الشركات، فاعتبارا من هذا التاريخ، أصبحت الشركات قادرة على اتخاذ قرارات استثمارية وتسييرية بصفة مستقلة، وهكذا، فإن الشركات العامة الثلاث القائمة تغيرت وضعياتها من خلال التسجيل في كل من التأمين وعمليات إعادة التأمين، الأمر الذي أدى إلى ظهور منافسة حقيقية بين هذه الشركات.

لكنه حتى عام 1995 لم يكن هناك قانون واضح يؤطر ممارسة الصناعة التأمينية، إلى أن جاء الأمر رقم 95-07 من 25 يناير 1995 فأصبح الجزائر لديها الإطار القانوني للتأمين، في الواقع هذا النظام هو النص مرجعي لقانون التأمين الجزائري. حيث وضع حدا لاحتكار الدولة على التأمين وسمح بإنشاء شركات جزائرية خاصة، هذا النص أعاد وسطاء التأمين (وكلاء التأمين والوسطاء)، فاختف بذلك احتكار الدولة على أعمال التأمين.

كما أصبح أيضا هناك إمكانية للشركات الأجنبية الراغبة في إقامة فروع لها في الجزائر أو قد تشكل شركات التأمين وهذا وفقا للقانون المحلي للبلاد، ويمكنهم أيضا من إنشاء مكتب تمثيلي منذ يناير 2007.

وقد تم تعديل الأمر رقم 95-07 من 25 يناير 1995 والمتمم بالقانون رقم 06-04 بتاريخ 20 فبراير 2006. المساهمات الرئيسية لهذا القانون هي:

- زيادة نشاط التأمين على الأشخاص؛
- تعميم التأمين على المجموعة؛
- إصلاح قانون المستفيد؛
- إنشاء التأمين المصرفي؛
- فصل بين نشاط شركات التأمين على الحياة وغير الحياة؛
- تعزيز الأمن المالي؛
- إنشاء رأسمال عامل لضمان المؤمنين؛
- الالتزام بتسديد كامل رأس المال المانح للاعتماد؛
- افتتاح فروع سوق التأمين وإعادة التأمين للشركات الأجنبية.

كما جاء القانون رقم 06-04 بتاريخ 20 فبراير 2006 بتشكيل لجنة من الإشراف على التأمين وهي المسؤولة عن:

- ضمان امتثال الشركات والوسطاء وافق التأمين،القوانين واللوائح المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين؛
- تأكد من أن هذه الشركات تأخذ وتكون دائما قادرة على الوفاء بالالتزامات التي قطعتها فيما يتعلق المؤمن؛
- التحقق من المعلومات عن مصدر الأموال المستخدمة في إنشاء أو زيادة رأس مال الشركة من التأمين و / أو إعادة التأمين.

وقد تميز عام 2008 بتسوية نهائية لنزاعات الجزائرية الفرنسية على التأمين. الذي بدأت في عام 1966، عندما تم تأميم صناعة التأمين من قبل الدولة الجزائرية المستقلة حديثا، ففي 7 مارس 2008 تم الإتفاق بين صندوق الشركات الفرنسية، AGF, Aviva, AXA, Groupama ، MMA، والشركات الجزائرية SAA، CAAR على تسويته من خلال القانون الجزائري على الحالة الواقعية المذكورة أعلاه: فهو حاصل على نقل محفظة بين البلدين الموقعين بأثر رجعي اعتبارا من عام 1966.

في 16نوفمبر 2009 صدر المرسوم التنفيذي رقم 09-375 والمتعلق بتحديد الحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين وإعادة التأمين والذي حدد ما يلي:

- مليار (1) دينار بالنسبة إلى الشركات ذات الأسهم التي تمارس عمليات التأمين على الأشخاص والرسملة؛ مليارا (2) دينار بالنسبة إلى الشركات ذات الأسهم التي تمارس عمليات التأمين على الأضرار؛
- خمسة (5) ملايير دينار بالنسبة إلى الشركات ذات الأسهم التي تمارس حصريا عمليات إعادة التأمين.

وأخيرا، صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-207 المؤرخ في 9 سبتمبر 2010 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 95-409 المؤرخ في 9 كانون الأول 1995 بشأن التنازل إعادة التأمين الإلزامي، وتحديد الحد الأدنى من معدل نقل الإلزامي للخطر إعادة التأمين 50٪ لصالح شركة المركزية لإعادة التأمين (CCR)، ويهدف هذا الإجراء للحد من نقل العملات الأجنبية إلى الخارج وتوجيهها وإلى (CCR) شركة إعادة التأمين وطنية وتقويتها، فيجب القول أنه للحفاظ على دورها في سوق إعادة التأمين الوطنية، زادت رأسمالها المسجل من 5 مليار دينار إلى 13 مليار دينار في عام 2009.

وقد صنفت صندوق النقد الدولي الجزائر من بين 20 دولة الأقل مديونية لعام 2012، وثاني أكبر حامل من احتياطيات النقد الأجنبي الرسمية بعد المملكة العربية السعودية، مع توقعات إغلاق عام 2012 حتى 205200000000 دولار.

## المطلب الثاني: منتجات قطاع التأمين

من خلال التطور التاريخي للصناعة التأمينية في الجزائر رأينا كيف كان تقديم خدمات التأمين إلى ما وصلت إليه الآن بحسب مقتضيات الفترات الزمنية، إلا أنها كانت كلها تدور حول نوعين من منتجات الصناعة التأمينية بصفة عامة بحسب الموضوع، وهي إما منتجات خاصة بحماية الأشخاص، أو بمنتجات الحماية ضد الأضرار المحتملة على الممتلكات أو مزاولة الأنشطة، أو منتجات في مايخص المسؤولية المدنية وسيتم تقديم هذه المنتجات كالتالي[1]:

### أولا:التأمين ضد المخاطر المرتبطة بالممتلكات والأنشطة الخاصة

تتمثل أهم منتجات الصناعة التأمينية في الجزائر ضد هذا النوع من المخاطر في ما يلي:

[1] _ http://temp.cna.dz/En-savoir-plus/Produits-d-assurance, 10/09/2013 , 17 :51.

### 1- التأمين ضد مخاطر السكنات:

وهو تأمين المنزل المملوك أو المؤجر ضد أي ضرر، ناتج عن النار والماء، انفجار يدمر أو يتلف الأثاث السرقة، وهو عبارة عن عقد يبرم مع المالك أو المؤجر للشقق أو المنازل، لمساعدتهم على حماية ثرواتهم، والعناصر المؤمنة في هذا النوع هي:

- الممتلكات العقارية: وتشمل منزل، فيلا، شقة، منزل فردي (الجدران، والتجهيزات،الخ...)؛
- المنقولات: محتويات المنزل من الأثاث والملابس والأجهزة المنزلية، والتجديدات التي أجريتها في الطلاء، وورق الجدران، السقف، وبناء المطبخ أو الحمام، إلخ... .

### 2- التأمين على السيارات:

تعتبر السيارات وسائل النقل الأكثر شيوعا ولكنها أيضا الأكثر خطورة، فالضرر عن حادث يمكن أن تكون مأساوية على جميع المستويات، ومن هنا جاءت الحاجة إلى أن تكون هذه الوسيلة، مؤمن عليها بشكل صحيح، من الحوادث أو من أي شيء آخر ضد الهلاك الكلي أو الجزئي أو أي ضرر يلحقها، يتم تقديم عقد تأمين السيارة إلى أي مالك أو سائق المركبة الآلية، من أجل تغطية المسؤولية الإلزامية واحد أو أكثر من الفوائد الاختيارية التالية:

- الأضرار التي لحقت السيارة؛
- الضرر الذي يلحق بالركاب (الركاب)؛
- النفقات القانونية والحماية القانونية؛
- المساعدة.

### ثانيا: التأمين على الأشخاص

يهدف التأمين على الأشخاص إلى تعويض المستأمن على الضرر الذي أصابه نتيجة حادث متعّلق بشخص هذا الأخير، و الذي يعتبر موضوع التأمين و يرتبط به مباشرة الخطر المؤمن منه، وتتمثل أهم أنواع التأمينات على الأشخاص في الجزائر في ما يلي:

**1- التأمين على السفر والمساعدة**

لا أحد يستطيع أن يدعي أن يكون في مأمن من خطر وقوع حوادث أو التعرض للمرض وخاصة عند السفر إلى الخارج. ولأن الصحة لا تقدر بثمن، وأن أي فرد قد يحتاج إلى السفر مرة أو مرات، وقد تحدث حالة طوارئ لا يتوقعها الفرد، ويمكن أن تكون العواقب كبيرة من الناحية المالية من حيث تقديم الخدمات الطبية في بلد السفر، وعليه جاء هذا النوع من التأمينات، ليذلل العواقب غير المرغوب فيها، التي يواجهها أي فرد في سفره، ويعتبر هذا النوع من التأمينات عبارة عن عقد يتم بموجبه الضمان للمؤمن عليه، في حالة الإصابة الجسدية أو المرض الذي قد يتعرض إليه أثناء السفر الخاص مثل السياحة أو في إطار الأعمال فيتم تقديم المساعدة إلى غاية العودة إلى الوطن..

**2- تأمين التقاعد والرعاية الاجتماعية:**

لا يعني التقاعد دائما الخوف من غد غير مؤكد، إنما هو السعي من أجل التبصر أفضل لتأمين مستقبلك أنت و أطفالك، عقد التأمين "المعاش التكميلي" هو تأمين على الأشخاص يستفيد منه أي شخص بلغ الستين من العمر، بالإضافة إلى المعاش الأساسي الذي يستفيد منه من قبل الضمان الاجتماعي، هذا التأمين يمكن التعاقد فيه بشكل فردي أو من خلال الانضمام إلى المجموعة الجماعية (من خلال شركات تعمل على التأمين لصالح موظفيها)، وعقد الاشتراك في "المعاش التكميلي" ليس إلزاميا، بل هو عقد تأمين اختياري، ولذلك، فإنه يسمح بأن تدفع لـ:

- المؤمن عليه: معاشا إضافيا في شكل قسط سنوي أو شهري، على مدة العقد؛
- المستفيدين المعنيين (إذا مات المؤمن عليه قبل الستين): فإن المجموع من القيمة المكتسبة من العقد تدفع لهم في وقت الوفاة.

**3- التأمين ضد الحوادث الشخصية:**

ليس منا من يستطيع أن يدعي أن يكون في مأمن من وقوع حادث؟ كسقوط مفاجئ في العمل، أو الاعتداء في الشارع، حادث سير ... هذه هي بعض من الحالات التي قد يتعرض لها أي أحد، وليس لأحد مأمن من ذلك، هذه الأحداث وغيرها يمكن أن تؤدي إلى أضرار متفاوتة الخطورة، ليس فقط على صحة وأمان الفرد ولكن أيضا على موارده المالية كمصاريف الاستشفاء، من الأدوية والإجازات المرضية والعجز، ...الخ، في غالبها تكون نفقات باهظة الثمن وغير متوقعة، وعقد التأمين ضد الحوادث الشخصية هو عبارة عن عقد اختياري، يتيح

للمؤمن التعويض، إلى أقصى حد ممكن، على الآثار المالية المترتبة عن وقوع حادث (وهو الضحية) له و لأحد أفراد أسرته.

**ثالثا: المخاطر المرتبطة بأنشطة الأعمال**

ويوجد نوع واحد من عقود التأمين وهو عقد التأمين متعدد المخاطر المهنية، وهو عبارة عن عقد لممارسة مهنة بأمان، والتأمين "تعدد مخاطر المهنة" يغطي لكم في أثناء عملك عن الأضرار المتعلقة الممتلكات الخاصة بك والمهنيين المحليين فضلا عن مسؤولياتكم، تم تصميم التأمين الشامل على المخاطر المهنية على وجه التحديد:

- المهن الحرة؛
- الحرفيين، أصحاب المحالات التجارية، وما إلى ذلك؛
- مدراء الشركات الصغيرة.

يحمي هذا التأمين المؤمن من مخاطر العمل الخاص في الحياة العملية، وكذلك المسؤولية الإلزامية الخاصة به كالإصابة أو التلف أو الضرر التبعية التي تلحق بالغير نتيجة لنشاطك.

**رابعا: إعادة التأمين والتأمين المشترك:**

تضطر شركات التأمين إلى إبرام عقود لعمليات تزيد عن طاقتها، مما يعرضها إلى دفع مبالغ ضخمة كتعويضات في حالة تحقق الخطر، وقد ينتج عنه الإخلال بالأسس الفنية التي أخذت بعين الاعتبار عند حساب الأقساط، ومن ثم قد لا تتمكن من الوفاء بالتزاماتها إذا ما تصادف تحقق عدد كبير من الأخطار في توقيت واحد.

**1- إعادة التأمين:**

عرف المشرع الجزائري إعادة التأمين في المادة الخامسة من قانون التأمينات بأنه" عقد يقع بموجبه المؤمن أو المتنازل على عاتق شخص معيد التأمين جميع الأخطار التي أمن لها، ويبقى المؤمن في جميع الحالات التي يعيد فيها التأمين المسؤول الوحيد إزاء المؤمن له"، ويطلق على الشركة التي أصدرت الوثيقة الأصلية بالشركة المعيدة للتأمين، كما يطلق على الشركة التي يعاد التأمين لديها بشركة إعادة التأمين، ويسمى المبلغ الذي تدفعه الشركة المتنازلة إلى شركة إعادة التأمين بقسط إعادة التأمين، ويتم سداده من الأقساط التي تحصل عليها من المؤمن له بمقتضى عقد التأمين الأصلي، توجد ثلاثة أنواع من عملية إعادة التأمين، وهي تتمثل في إعادة التأمين فيما تجاوز حد الطاقة والحد من الكوارث، وفيما جاوز الخسارة.

**2- التأمين المشترك:**

يكون التأمين المشترك عندما يقوم عدد من المؤمنين في الاشتراك أو الاجتماع من أجل مواجهة نفس الخطر ويحدد التزام كل واحد مرهم بنسبة معينة من الخطر، ويعرف المشرع الجزائري التأمين المشترك في المادة الخامسة من قانون التأمينات على أنها مساهمة عدة مؤمنين في تغطية الخطر نفسه في إطار عقد تأمين وحيد، يوكل تسيير وتنفيذ عقد التأمين إلى مؤمن رئيسي يفوضه الآخرون المساهمون معه في تغطية الخطر.

**المطلب الثالث: التأطير التشريعي والتنظيمي لقطاع التأمين في الجزائر**

تعمل الأمانة الدائمة للمجلس الوطني للتأمين لتوفير مجموعة من القوانين التي تحكم قطاع التأمين، حيث قامت بعرض تقديمي جديد من النظام القانوني الذي يؤطر كامل عمليات التأمين ابتداءً وانتهاء، من تنظيم الشركات التأمين، وتنظيم للعلاقة التي يمكن أن تنشأ بين شركات التأمين والزبائن، لتسهيل الحصول على المعلومات القانونية لمهني التأمين وجميع المهتمين في قطاع التأمين، وذلك بعد العمل على دمج جميع النصوص المعدلة أو التي تستكمل ثم التعامل معها لتقديمها في صيغتها الحالية، ولعل المتتبع للتطور التاريخي للصناعة التأمينية في الجزائر يلاحظ أنه كان هناك استجابة واضحة من قبل المشرع الجزائري للتغيرات الاقتصادية، التي كانت تحدث في كل فترة منذ الاستقلال إلى غاية اليوم، والشاهد على ذلك هو مجموع النصوص التشريعية التي أصدرت لتنظيم الصناعة التأمينية في الجزائر، ولعل من أبرز معالمها هي النصوص المرسخة لاحتكار الدولة للصناعة التأمينية، و تحرير سوق التأمين في الجزائر، ولقد عملت الدولة الجزائرية تطبيق القوانين الفرنسية بعد الاستقلال مباشرة إلا ما استثني منها باعتباره مخالفا للسيادة الوطنية، أو ما جاء في استحداث لصيغ التأمين ذات الطرح الإسلامي، ولعل من أهم هذه النصوص القانونية منذ الاستقلال ما يلي[1]:

- قانون رقم 63-201 ممضي في 08 يونيو 1963، الجريدة الرسمية عدد 39 مؤرخة في 14 يونيو 1963، الصفحة 630، يتعلق بالالتزامات والضمانات المطلوبة من مؤسسات التأمين التي تمارس نشاطا بالجزائر.
- قرار ممضي في 07 ديسمبر 1963، الجريدة الرسمية عدد 93 مؤرخة في 13 ديسمبر 1963، الصفحة 1303، يتضمن تطبيق القانون رقم 63-201 المؤرخ في 8 جوان 1963 المتعلق بالالتزامات والضمانات المطلوبة من مؤسسات التأمين التي تمارس نشاطا بالجزائر؛

[1]- بدر الدين براحلية، التأمين في ظل المرسوم رقم 09-13 بين التجاري والتعاوني، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 26/25 أفريل 2011، ص 04.

- قرار ممضي في 10 ديسمبر 1963، الجريدة الرسمية عدد 93 مؤرخة في 13 ديسمبر 1963، الصفحة 1306، يتضمن تطبيق القانون رقم 63-201 المؤرخ في 8 يونيو 1963 والمتعلق بالالتزامات والضمانات المطلوبة من مؤسسات التأمين التي تمارس نشاطا بالجزائر وتحديد طرق تصفية تعهدات مؤسسات التأمين التي تتوقف عن ممارسة نشاطها بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية؛
- قرار مؤرخ في 06 صفر عام 1384 الموافق 17يونيو سنة 1964 يتضمن حل مجلس الصندوق المركزي لتجديد التأمينات الخاص بالتعاونيات الفلاحية وتعيين لجنة إدارة مؤقتة لتسيير الصندوق؛
- القرار ممضي في 17 يونيو 1964 وزارة الفلاحة الجريدة الرسمية عدد 09 مؤرخة في 26 يونيو1964، الصفحة 148 ، تتضمن حل المجلس الإداري للصندوق الإقليمي للتأمينات التعاونية في وهران وتلمسان، وتعيين لجنة إدارة مؤقتة لتسيير الصندوق المذكور؛
- القرار ممضي في 29 ديسمبر 1964 عن رئاسة الجمهورية، الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 02 فبراير 1965، الصفحة 130، تتضمن الترخيص لتعاونية التأمين الجزائرية الخاص بعمال التربية والثقافة بإجراء بعض عمليات التأمين؛
- أمر رقم 66-127 ممضي في 27 مايو 1966، الجريدة الرسمية عدد 43 مؤرخة في 31 مايو 1966، الصفحة 503، يتضمن إنشاء احتكار الدولة لعمليات التأمين، والذي نص على أن تحتفظ الدولة بجميع عمليات التأمين، وأصبحت مؤسسات الدولة بذلك منذ ذلك التاريخ هي المؤهلة دون غيرها في ممارسة عمليات الصناعية التأمينية؛
- أمر رقم 66-129 ممضي في 27 مايو 1966، الجريدة الرسمية عدد 43 مؤرخة في 31 مايو 1966، الصفحة 503، يتضمن تأميم الشركة الجزائرية للتأمين؛
- أمر رقم 74-15 ممضي في 30 يناير 1974، الجريدة الرسمية عدد 15 مؤرخة في 19 فبراير 1974، الصفحة 230، يتعلق بإلزامية التأمين على السيارات وبنظام التعويض عن الأضرار، حيث نص على أن كل مركبة ملزمة بالاكتتاب في عقد تأمين يغطي الأضرار التي تسببها تلك المركبة للغير وذلك قبل إطلاقها للسير، وبين موصفات المركبات التي هي ملزمة بتأمين عليها، كما نص هذا القانون على التعويض عن الضرر الجسماني والمادي الذي سببه حوادث السير؛
- مرسوم رقم 74-50 ممضي في 31 يناير 1974، الجريدة الرسمية عدد 15 مؤرخة في 19 فبراير 1974، الصفحة 243، يتضمن إيقاف نشاط إعادة التأمين مع الخارج الممارس من قبل الشركة الوطنية للتأمين وإحالته إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين، والشركات المنصوص عليها في هذا القانون هي
  - الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين؛
  - الشركة الجزائرية للتأمينات؛
  - الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي؛

- تعاونية التأمينات الجزائرية لعمال التربية والثقافة.

- قانون رقم 80-07 ممضي في 09 غشت 1980، الجريدة الرسمية عدد 33 مؤرخة في 12 غشت 1980، الصفحة 1206، يتعلق بالتأمينات، حيث جاء هذا القانون ليكرس احتكار الدولة للصناعة التأمينية في الجزائر؛
- أمر رقم 95-07 ممضي في 25 يناير 1995، الجريدة الرسمية عدد 13 مؤرخة في 08 مارس 1995، الصفحة 3، يتعلق بالتأمينات، حيث ينظم هذا القانون نظام التأمين في الجزائر فركز هذا القانون على ثلاث أوجه في النظام وهي عقد التأمين، والتأمينات الإلزامية، ومن ثم بين كيفية تنظيم ومراقبة نشاط التأمين؛
- مرسوم رئاسي رقم 96-144 ممضي في 23 أبريل 1996، الجريدة الرسمية عدد 26 مؤرخة في 24 أبريل 1996، الصفحة 3، يتضمن مصادقة الجزائر على الاتفاقية المتضمنة إنشاء المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمارات وائتمان الصادرات.
- أمر رقم 03-12 ممضي في 26 غشت 2003، الجريدة الرسمية عدد 52 مؤرخة في 27 غشت 2003، الصفحة 22، يتعلق بإلزامية التأمين على الكوارث الطبيعية وبتعويض الضحايا، حيث الزم هذا النص كل مالك لملك عقاري مبني يقع في الجزائر، سوءًا كان طبيعيا أو معنويا ما عدا الدولة، أن يكتتب في عقد تأمين على الأضرار، بما يضمن هذا الملك من آثار الكوارث الطبيعية؛
- قانون رقم 06-04 ممضي في 20 فبراير 2006، الجريدة الرسمية عدد 15 مؤرخة في 12 مارس 2006، الصفحة 3 يعدل ويتمم الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات.
- مرسوم تنفيذي رقم 09-13 ممضي في 11 يناير 2009، الجريدة الرسمية عدد 3 مؤرخة في 14 يناير 2009، الصفحة 15، يحدد القانون الأساسي النموذجي لشركات التأمين ذات الشكل التعاضدي.
- مرسوم تنفيذي رقم 13-114 ممضي في 28 مارس 2013، الجريدة الرسمية عدد 18 مؤرخة في 31 مارس 2013، الصفحة 05، يتعلق بالإلتزمات لشركات التأمين/إعادة التأمين.

وفي إطار تنظيم عملية الاكتتاب في عقود التأمين تم تقريب المعلومة المستحدثة في كل حين من المكتتب، ما له من حقوق وما عليه من التزامات، حيث تم تبويب هذه النصوص كالتالي[1]:

1- الأوامر والمراسيم:

- أمر رقم 95-07 ممضي في 25 يناير 1995، الجريدة الرسمية عدد 13 مؤرخة في 08 مارس 1995، الصفحة 3، يتعلق بالتأمينات.

[1] - http://temp.cna.dz/Documentation/Reglementation, 17 :54, 24 /09/2013.

- أمر رقم 03-12 ممضي في 26 غشت 2003، الجريدة الرسمية عدد 52 مؤرخة في 27 غشت 2003، الصفحة 22، يتعلق بإلزامية التأمين على الكوارث الطبيعية وبتعويض الضحايا.
- أمر رقم 74-15 ممضي في 30 يناير 1974، الجريدة الرسمية عدد 15 مؤرخة في 19 فبراير 1974، الصفحة 230، يتعلق بإلزامية التأمين على السيارات وبنظام التعويض عن الأضرار.

**2- الأوامر الخاصة بإقرار المناطق المنكوبة:**

- بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 04-268 ممضي في 29 غشت 2004، الجريدة الرسمية عدد 55 مؤرخة في 01 سبتمبر 2004، الصفحة 5، يتضمن تشخيص الحوادث الطبيعية المغطاة بإلزامية التأمين على آثار الكوارث الطبيعية ويحدد كيفيات إعلان حالة الكارثة الطبيعية. تم إصدار عدة قرارات وزايرية مشتركة متعلقة بتحديد المناطق المنكوبة في الجزائر؛

**3- أوامر خاصة بمنح الإعتماد للشركات التأمين في الجزائر**

وهي عبارة عن النصوص القانونية لمنح الاعتماد لكل شركة و وسيط تأمين ينشط على الساحة الوطنية.

## المطلب الرابع: العرض الكلي لشركات التأمين في الجزائر

لقد مرت الصناعة التأمينية بعدة مراحل حقيقية عبر التاريخ، إذ أنها وبعدما كان المستعمر الفرنسي هو الذي كان ينشط بشركاته في الجزائر، ومن ثم جاءت سياسة التأميمات، حيث برزت شركات تابعة للدولة احتكرت هذه الصناعة ليسهل الرقابة عليها من قبل الدولة، إلى غاية ما قامت الدولة بمجموعة من الإصلاحات فتحت السوق أمام الخواص للممارسة الصناعة التأمينية، وبالموازاة مع ذالك كله هو أن الصناعة التأمينية مرت بمرحلتين من خلال التخصص في تقديم هذه الصناعة، اذ كانت شركة واحدة تقدم العديد من المنتجات التأمينية في آن واحد، إلى أن ظهر هناك نوع من التخصص للشركات في تقديم خدمات التأمين، وبذلك تكون لدى السوق التأمينات في الجزائر، مزيج من المنافسين، وينشط قطاع التأمين مجموعة من الشركات ووسطاء تأمين، يخضعون في مجملهم إلى الرقابة من هيئات وصية.

**أولا: الشركات ووسطاء التأمين:**

**1- شركات قطاع التأمين في الجزائر:**

يمكن عرض الشركات المنشطة لقطاع التأمين في الجدول التالي:

**جدول رقم(03): شركات التأمين في الجزائر**

| الشركة | اختصار الشركة | تاريخ الانشاء | العنوان |
|---|---|---|---|
| الشركة الجزائرية للتأمين واعادة التأمين | CAAR | 08 جوان1963 | 48Rue Didouche Mourad, Alger, |
| الشركة الجزائرية للتأمين | SAA | 12 ديسمبر1963 | 5Boulevard ChéGuevara, Alger, |
| تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة | MAATEC | 10 ديسمبر1964 | 3Rue Ali Boumendjel, Alger, |
| الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي | CNMA | 02 ديسمبر1972 | 24Boulevard Victor Hugo, Alger, |
| الشركة المركزية لاعادة التأمين | CCR | 01 أكتوبر1973 | Cité Administrative Plateau Ouled Fayet, Ilot n°133, Alger |
| الشركة الجزائرية للتأمين الشامل | CAAT | 30 أفريل1984 | 54Avenue des frères Bouadou, B.M.R, Alger |
| الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات | CAGEX | 10 جانفي1996 | 10Route Nationale n°36, Dely Ibrahim, Alger, |
| الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين | CIAR | 15 فيفري1997 | 11Chemin des Crêtes, le Paradou, Hydra, Alger, |
| الجزائرية للتأمينات | 2a | 06 ماي1997 | 01Rue Tripoli, Hussein Dey, Alger, |
| شركة ضمان القرض العقاري | SGCI | 05 نوفمبر1997 | Cité 250 logements, Garidi I Kouba, Alger |
| ترست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين | Trust Algeria | 25 جانفي1999 | 70, Chemin Larbi Allik, Hydra, Alger 16030 |
| سلامة للتأمينات الجزائر | Salama | 13 أفريل1999 | 9, Rue des jardins, Hydra, Alger 16030 |
| شركة التأمين للمحروقات | CASH | 04 أكتوبر1999 | 01, Lot Saïd Hamdine, Bir Mourad Raïs – Alger. |
| التأمينات العامة المتوسطية | GAM | 10 سبتمبر2002 | Centre des affaires El-Qods, Chéraga, Alger |
| أليانس للتأمينات | Alliance | 30 جويلية2005 | Centre des affaires El-Qods, bloc LMNO, porte n°14 3ème étage, Chéraga |

| | | | |
|---|---|---|---|
| كرديف الجزائر | CARDIF | 13 سبتمبر2007 | 57, Avenue ABRI Arezki, Sidi yahia 16035, Alger |
| كرامة للتأمين | CAARAMA | 17 أفريل2011 | Centre des affaires El-Qods, lot n°830 et 831, Cheraga, |
| تأمين لايف الجزائر | TALA | 17 أفريل2011 | 07, Rue Arezki Hamani, Alger |
| شركة تأمين الاحتياط والصحة | SAPS | 17 أفريل2011 | 40, Chemin El Mouiz Ibn Badis (Ex Poirson) El Biar, Alger |
| مصير حياة | Macir Vie | 11 أوت2011 | 43, Rue AMANI Belkacem, Paradou, Hydra, Alger |
| أكسا للتأمينات الجزائر دوماج | AXA | 03 أكتوبر2011 | Lot n° 5 - RN 41 Chéraga 16002 – Alger, Algérie |
| أكسا للتأمينات الجزائر الحياة | AXA Vie | 02 نوفمبر2011 | Lot n° 5 - RN 41 Chéraga 16002 – Alger, Algérie. |
| التعاضدي | Le Mutualiste | 05 جانفي2012 | 47, rue Larbi Ben M'hidi – Alger, Algérie |

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن التمييز بين الشركات العمومية، والشركات الخاصة على النحو التالي:

**أ.الشركات العمومية:**

- أربع شركات تأمين ضد الكوارث:
CAAR، SAA، CAAT، CASH؛
- ثلاث شركات تأمين على الأشخاص:
CAARAMA، SAPS، TALA؛
- شركتان للتأمين متخصصتان:
CAGEX، SGCI؛
- شركة لإعادة التأمين:
CCR.

**ب.الشركات الخاصة:**

- سبع شركات تأمين ضد الكوارث:
CIAR، 2a، TRUST algeria، GAM، SALAMA، ALLIANCE، AXA alg dom؛
- أربع شركات تأمين على الأشخاص:

Le mutualiste ،AXA alg vie ،MACIR-vie،CARDIV؛

- شركتان بشكل التعاضدي:

MAATEC ،CNMA.

تشكل الشركات العامة للتأمين ما نسبته 52% من السوق الإجمالي، من حيث رأس المال النشط في قطاع التأمين، بينما يشكل رأسمال الشركات الخاصة النشطة في قطاع التأمين 42%[1].

**2-وسطاء (سماسرة) قطاع التأمين:**

كما ينشط في قطاع التأمين مجموعة من الوسطاء أو السماسرة، منهم محليين ومنهم أجانب، يمكن حصرهم في الجدول التالي[2]:

**الجدول رقم(04): أسماء وسطاء (سماسرة) التأمين في الجزائر**

| الإختصار | تاريخ الإنشاء | العنوان |
|---|---|---|
| Wafa Assurances | 08 نوفمبر1998 | Ensemble urbain Haï El Moudjahidine, bloc B, porte n°2, Centre Ville 31009, Oran |
| Pan Assurance | 08 نوفمبر1998 | ,43Avenue Emir Khaled Eckhmul (ex Av. Doudjda), Oran |
| Best Assurances | 20 ديسمبر1999 | Cité BIDI Louiza Villa n° B05, Constantine |
| M. CHEDDADI Taoufik | 29 أوكتوبر2001 | ,09Rue Mohamed Khemisti, Annaba |
| SARL B&K Conseil | 12 جوان2005 | Cité des 98 logements Bt n° 1, Ain Allah, Dely Ibrahim, Alger. |
| EURL Algeria Broking Services Assurance | 06ديسمبر2003 | Cité Grande Terre Bt A6 n°601, Dar El Beida, Oran |
| SARL United Global Insurance | 19ديسمبر2003 | ,139Avenue Ali Khodja El-Biar, Alger |
| M. RABAHI Moussa | 27 أفريل2004 | ,02Place Fertas Mohamed Gambetta, Oran |
| M. ABBACI Djamel | 30 أكتوبر2004 | ,17Cours de la Révolution, Annaba |
| SARL Maher Assurance | 30أكتوبر2004 | ,3rue Mouloud Feraoun Coopérative Mostefaoui Bt-B 2ème étage, Dar El Beida, Alger |
| EURL ALINAS | 30 أكتوبر2004 | ,24Lotissement Marhaba, Kouba, Alger |
| EURL CAP Assurance | 12 جوان2005 | ,28Rue Laid Ben Mohamed, Oran |

[1] - cna, bulletin des assurances, Numéro 23, 2ème trimestre 2013, p 04. http://temp.cna.dz/content/view/full/78/(mode)/note

[2] -http://temp.cna.dz/Acteurs/Courtiers-d-assurance, 10 :28, 28 /09/2013.

| | | |
|---|---|---|
| EURL TOTALE Assurance | 05 فيفري2006 | Bloc 30 Appart n°01, Essedikia, Oran |
| M. DJELLAB Mohamed | 08 ماي 2006 | ,04Coopérative Erriad, Cité El Hidhab, Sétif |
| M. BENDRIDI Ghoulame Mohamed | 10 نوفمبر2006 | ,22Rue Sayoud Achour, Annaba |
| M. ALOUI Hadj Abdenaceur | 05 فيفري2007 | ,01Chemin Sidi Yahia, Coopérative Ennadjah, BT 1 N°3, Hydra, Alger. |
| CARIP | 05 فيفري2007 | ,44Rue Mohamed Drareni, Hydra, Alger |
| M. BOUTTEMINE Mohamed | 29 ماي2010 | ,09Rue Diar Enaama, El Biar, Alger |
| M. KRIMAT Daoud | 29 ماي2010 | ,78Avenue des Frères Abdeslami, Vieux Kouba, Alger |
| M. HADID Rachid | 29 سبتمبر2010 | ,06Cité Ennour, Meskiana, Oum El Bouaghi |
| M. SELLOUM Merzoug | 29 سبتمبر2010 | 30rue des frères Bouabssa, Batna |
| M. EURL INARA Assurance | 13 جويلية2011 | Lotissement 175, Aissat Idir, Chéraga, Alger |
| EURL K2N Assurances | 17 نوفمبر2011 | Centre des Affaires El-Qods- B 1 59 Chéraga – Alger |
| M. BOUDEFFA Tahar | 17 نوفمبر2011 | Centre d'affaires « Al Madina » Bureau n°236, Zone industrielle le Rhumel, Constantine |
| M. OUADAH Hocine | 04 فيفري2013 | Cité Garidi I Bt 5 N°3 Kouba, Alger |

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-169 المؤرخ في 23 أفريل 2013 الجريدة الرسمية عدد 24 والمتضمنة الموافقة على رخصة ممارسة النشاط على مستوى سوق الجزائرية للتأمين المسلمة للسماسرة الأجانب في إعادة التأمين، ولقد تضمن هذا المرسوم قائمة مكونة من عشرة سماسرة أجانب هم:

- مارش ليميتد MARSH LIMITED؛
- كوميل قلوبل ن ر سيرفيس كو ليميتد KOMILL GLOBAL NR SERVICE CO., LTD؛
- ماركت إنسورانس بروكرز ليميتد MARKET INSURANCE BROKERS LIMITED (MIB)؛
- جينرال يانسورانس سرفيس ليمتد GENERAL REINSURANCE SERVICE LTD (GRS)؛
- جي أل تي سبسيالتي ليميتد JLT SPECIALTY LIMITED؛
- بوتشر روبنسون & ستابلس إنترناشينل ليميتد BUTCHER ROBINSON & STAPLES INTERNATIONAL LIMITED؛

- أكسا سسيونس بروكر AXA CESSIONS BROKER ؛
- الوصل إنسورانس بروكرز ليميتد AL WASL INSURANCE BROKERS LIMITED؛
- فابر قلوبل ليميتد FABER GLOBAL LIMITED؛
- كيت وارن & ويلسون ليميتد KITE WARREN & WILSON LIMITED؛

يخضع كل من الشركات ووسطاء التأمين إلى قوانين تنظم نشاطهم، وينشط كل واحد منهم بموجب اعتماد يصدر وينشر في الجريدة الرسمية، بالاضافة إلى أنها تخضع للرقابة من جهات وصية.

وفي دراسة أطلقت نتائجها في شكل دليل في جانفي 2009، على الفترة 1995-2007 بينت أن شركات التأمين السابقة، تتوزع كالتالي[1]:

- ما هو تابع للدولة، وذلك:
  - بستة شركات تأمين صرف، منها:
    - ✓ أربعة شركات تقدم كل منتجات التأمين بصفة عامة، وهي CAAR, SAA, CAAT, CASH حيث تقدم ما نسبته 74% من منتجات سوق التأمين الجزائري؛
    - ✓ وشركتان مختصتان في التأمين على خطر الاقتراض وهي CAGEX و SGCI؛
  - وشركة واحدة تقدم خدمات إعادة التأمين وهي CCR؛
- أن ما نسبته 20% تقدمه شركات التأمين الخاصة وهي: CIAR، 2A، TRUST Algeria، GAM، Salama Assurances، Alliance Assurances، Cardif El Djazaïr؛
- شركتان تعاضديتان تقدمان خدمات نشاط تأميني صرف وهما CNMA وMAATEC.

**ثانيا: الرقابة على ممارسة الصناعة التأمينية في الجزائر**

تخضع كل ممارسات الصناعة التأمينية في الجزائر إلى الرقابة من قبل هيئات، تعمل على ضبط ومتابعة هذه الممارسات والقوانين الموضوعة لتأطير المهنة، وتتمثل هذه الهيئات في[2]:

**1- وزارة المالية:** والجهة المانحة للاعتماد للشركات ووسطاء التأمين في الجزائر، وأنه لا يمكن أي كيان طبيعي أو معنوي ممارسة الصناعة التأمينية إلا بموافقة هذه الجهة.

**2-** المجلس الوطني للتأمينات CNA:

[1] - KPMG, Le Guide des assurances en Algérie, 2009, p17-18, www.kpmg.dz, 01-10-2013

[2] - كمال رزيق و لمين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص10.

أنشأ هذا المجلس في 25 جانفي 1995 و هو تابع لوزارة المالية, و يسعى إلى ترقية و تطوير نشاط التأمين ليصبح ركيزة الإقتصاد الوطني مستقبلا, لأنه يعتبر وسيلة هامة لتوجيه السياسة العامة للدولة في نشاط التأمين, و يمكن تلخيص أهدافه فيما يلي:

- التوازن ما بين حقوق و التزامات طرفي العقد.
- السهر على مردودية الأموال المجمعة؛
- السير الحسن لمختلف شركات التأمين؛
- المساهمة في توجيه و تطوير سوق التأمين في الجزائر؛
- المساهمة في إعداد النصوص التنظيمية؛
- تحسين شروط مهام شركات التأمين و إعادة التأمين؛
- وضع تسعيرات التأمين تطابق السوق الجزائرية؛
- جلب التجربة الدولية من خلال التعاون مع الخارج و اقتناء قنوات جديدة في نشاط إعادة التأمين؛
- التنسيق في مجال الأسواق الدولية حتى يساهم في توازن ميزان المدفوعات و يحفز التبادل ما بين شركات التأمين؛
- إنشاء مركز للبحث يقوم بدراسات استراتيجية من أجل تطوير نظام التأمين.

**3- الإتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين UAR**:

أنشأ في 22فيفري 1994, وله صفة الجمعية المهنية, و يختلف عن المجلس الوطني للتأمين كونه يهتم بمشاكل المؤّمنين, حيث لا تشمل عضويته إلا شركات التأمين, أما المجلس الوطني التأميني فيهتم بمشاكل السوق بصفة عامة, وهذا ما يفسر اختلاف طبيعة المتدخلين فيهم, حيث نجد في الإتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين ممثلين عن وزارة المالية و وزارات أخرى, شركات التأمين, المؤمن لهم ...إلخ. و من أهداف الإتحاد ما يلي:

- ترقية نوعية الخدمات المقدمة من شركات التأمين و إعادة التأمين.
- تحسين مستوى التأهيل و التكوين
- ترقية ممارسة المهنة بالتعاون مع الأجهزة و المؤسسات المعنية.
- الحفاظ على أدبيات ممارسة المهنة.

4- **لجنة الاشراف على التأمينات:** وتقوم بمراقبة مدى احترام شركات ووسطاء التأمين المعتمدين للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين ، وإذا تبين لها ما يعترض مصالح المستأمنين والمستفيدين من عقود التأمين للخطر ، فإنه يمكنها تقليص نشاط هذه الشركة في فرع أو عدة فروع للتأمين.

5- **صندوق ضمان المؤمن لهم:** يتحمل عجز شركات التأمين، سواء كل أو جزء من الديون تجاه المستأمنين أو

المستفيدين من عقود التأمين، وتتشكل موارده من اشتراك سنوي لشركات التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع الشركات الأجنبية المعتمدة ، على أن لا يتعدى 1 % من الأقساط الصادرة الصافية من الإلغاءات.

6- **الهيئة المركزية للأخطار** :هذه الهيئة موجودة بوزارة المالية ومرتبطة بمديرية التأمينات، فشركات التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية ملزمة بأن توفر كل المعلومات الضرورية لهيئة الأخطار وهذا لإتمام مهامها، وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 07-138 حيز مهام هذا الجهاز:

- -يجمع ويركز كل المعلومات المتعلقة بعقود التأمين المكتتب لدى شركات التأمين وإعادة التأمين والفروع التابعة للشركات الأجنبية. .
- شركات التأمين ملزمة من جهتها بالتصريح عن جميع عقود التأمين المصدرة.

## المبحث الثاني: عرض شركات التأمين المملوكة للدولة الخاضعة للدراسة

سيتم اختيار ثلاث شركات ذات طابع عمومي، معتمدين في ذلك معيارين، وهما المعيار التاريخي بحيث سيتم اختيار أقدم ثلاث شركات من حيث النشأة، ومعيار التخصص بمعنى اختيار الشركات التي تمارس نشاط التأمين غير المتخصصة، والتي تمارس كافة الصناعة التأمينية الصرفة بصفة عامة، ومعيار رقم الأعمال، وعليه تولد لدينا الشركات الثلاث التالية:

- الشركة الجزائرية للتأمين واعادة التأمين CAAR؛ رقم أعمال 6899789 دج للسنة 2013 بالمرتبة الثالثة
- الشركة الوطنية للتأمين SAA؛ رقم أعمال 14508942 دج للسنة 2013 بالمرتبة الأولى
- الشركة الجزائرية للتأمين CAAT. رقم أعمال 10727160 دج للسنة 2013 بالمرتبة الثانية

## المطلب الأول: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

### أولا: التقديم الفني للشركة الجزائرية وإعادة التأمين CAAR

#### 1.تقديم الشركة الجزائرية وإعادة التأمين CAAR:

تعد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، أول شركة تأمين عمومية جزائرية أنشأت في 08 جوان1963 ، في شكل صندوق التأمين وإعادة التأمين يمنح المسؤولية قانونية في التصرفات التي تسمح للدولة الجزائرية من السيطرة على سوق التأمين، ولقد أدت التغييرات الاقتصادية التي حلت في الجزائر (الاحتكار، بيروقراطية الشبكة، التخصصات، ظهور شركات أخرى للتأمين ,CCR, CAAT) إلى تحديد تخصص نشاط الشركة بشكل أساسي في تسيير المخاطر الصناعية، وبعد التحول الاقتصادي، والدخول في المرحلة الانتقالية للدخول في السوق الحر، وبموجب قانون 1988 تم تغيير الطابع القانوني للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، إلى شركة مساهمة تابع لوزارة المالية باعتبارها المساهم الوحيد، تتربع حاليا على رأسمال قدره 4 مليار دينار محررة بالكامل[1]، وفي ذات السياق، صدر القانون رقم 06-04 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المعدل والمتمم للأمر رقم 95-07 الخاص بالتأمين، الذي جاء ليدعم المنظومة التشريعية الجزائرية، المنظمة لإدارة أكثر احترافية من أعمال التأمين من خلال إدخال أدوات جديدة للتنظيم والسيطرة، وبالتالي، حماية مصالح العملاء ومن ثم تغطية أفضل للاقتصاد الوطني الجزائري، وتتلخص مهام CAAR لأكثر من ثلاثين عاما نشاط، في القيام بمهام متعددة تتمثل في التالي:

- مراقبة سوق التأمين من خلال الإحالة القانونية؛
- احتكار الدولة لعمليات التأمين؛
- تحويل محفظة التأمين على النقل لCAAT في عام 1985.

لقد كان للانتقال إلى استقلالية المؤسسات العمومية، والإصلاحات الاقتصادية الشاملة انعكاسات على صناعة التأمين، خاصة منها:

- رفع التخصص، بمشاركة مباشرة، والمنافسة بين مختلف المشغلين؛
- تجريد الدولة من تسيير الشركات العمومية ومنحها الاستقلالية في التسيير.
- تحرير نشاط التأمين، ومنح الفرصة أمام القطاع الخاص للعمل في قطاع التأمين.

التأكيد على الاعتماد الخاص بـ CAAR الذي تم الحصول عليه وفقا لموافقة وزارة المالية، لممارسة جميع المعاملات التأمين بما في ذلك إعادة التأمين.

[1] - http://www.caar.com.dz/historique.htm, 05/10/2013, 12 :48.

- في إطار المنافسة، وعلى الرغم من تقلبات السوق، لم تكن CAAR قادرة على الحفاظ على معظم محفظتها، ولكن كانت هناك زيادة لحصتها في السوق.
- احتلت CAAR المركز الثاني، من حيث رقم الأعمال، واحتلت المركز الأول من حيث النتائج، وتوزيع محفظة يظهر نسبة عالية من المخاطر الصناعية التي لا تزال تتزعمه.
- وتضم الشبكة التجارية لـ CAAR خمسة فروع إقليمية، و 125 فرعا بما في ذلك 41 في الوساطة (وكيل). وتقع معظم الوكالات في المجمع الصناعي، بسبب تخصصها.
- رفع سعت التخصص لـ CAAR، لتوسيع قدرات التوزيع، من خلال افتتاح عدة فروع في 13 مواقع جديدة لتنويع محفظتها من المخاطر الخاصة والمخاطر العادية.
- لا تغطي الشبكة الحالية لـ CAAR كامل التراب الوطني. فهي تعمل على وكالات تنفيذية، تساعد الوكالات الرئيسية على تقديم خدماتها لأبعد النقاط.
- حاليا، يتم تصنيف الوكالات إلى مستويين وفقا لمعايير فنية مثل الإنتاج، والإنتاجية، تركيبة المحفظة، الإيرادات، وجودة الخدمة، وهذا التصنيف هو قيد المراجعة، وهذا بإدخال معايير وعوامل تصنيف أخرى، تتماشى ومتطلبات السوق.

**2.نشاط الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين:**

توظف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) 1783 موظفا حتى نهاية عام 2010، و129 وكالات تابعة لـ 41 وكالة رئيسية، يتمثل أنشطتها الأساسية في تقديم خدمات التأمين التالية[1]:

- التأمين على الممتلكات: السيارات، والمنازل والمخاطر الصناعية، الشركات الصغيرة والمتوسطة والتجارة والنقل وكذلك المسؤولية المدنية؛
- التأمين على الأشخاص، والتقاعد والوفاة والعجز، ...)؛
- إعادة التأمين على المخاطر الكبيرة؛
- استثمارات المالية (سندات، الخزينة، سوق الأوراق المالية، حيازة الأسهم، ...).

لدى CAAR فرع مركزي لإعادة التأمين منذ عام 1963، ويتكون هذا الفرع من فريق من الفنيين ذوي الخبرة في إعادة التأمين. وقد تم تكوين هذه الإطارات من خلال العديد من الدورات التدريبية لدى أكبر وأشهر مهنيي التأمين في السوق الدولية.

لسنوات عديدة، حافظ المديرين التنفيذيين لـ CAARعلى علاقات خاصة مع العديد من وسطاء إعادة التأمين في لندن مثل WILLIS FEBER, UNITED INSURANCE

[1] - http://www.caar.com.dz/activite.htm, art cit .

BROCKERS ( UIB ), MARSH ، وكذلك مع شركات إعادة التأمين عالمية شهيرة مثل SCOR/Paris, Swiss Re, MunichRe, Gerling Gruppe, Arig London....إلخ.

كما أن CAAR مثلها مثل شركات التأمين في دول العالم الثالث تنشط على الاستثمارات التجارية الحيوية، متبعة في هذه المسألة نهجا قائما، على أساس مبدأين:

- الاستثمارات الآمنة؛
- الربحية.

يحترم هيكل الاستثمارات المالية لـ CAAR الالتزامات التنظيمية التي يوجبها القانون الجزائري، وقد سمحت هذه الإستراتيجية، المطبقة في العقد الماضي إلى تحقيق معدل عائد استثنائي.

### 3. مقومات الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين:

تتمثل هذه المقومات في تطور رأس المال ورقم الأعمال والنتيجة الصافية، والمورد البشري ...إلخ، وسيتم عرض هذه المقومات في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): أرقام CAAR**

| المقومات* | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رأس المال الإجتماعي | 8000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 |
| الأموال الخاصة | 10705 | 15564 | 16302 | 16819 | 17400 | 18300 |
| رقم الأعمال | 11068 | 13260 | 12802 | 13839 | 14100 | 15200 |
| التعويضات | 5037 | 6610 | 5884 | 8188 | 7 720 | 7714 |
| نتيجة صافية | 833 | 1094 | 1082 | 633 | 713 | 1200 |
| الموظفين | 1683 | 1730 | 1783 | 1798 | 1838 | 1866 |
| الفروع | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| الوكلات المباشرة وغير المباشرين | 117 | 123 | 129 | 134 | 87م | 87م |

* المبالغ بالمليون دينار جزائري

**المصدر**: http://www.caar.com.dz/chiffres.htm, 08/10/2013, 17 :45.

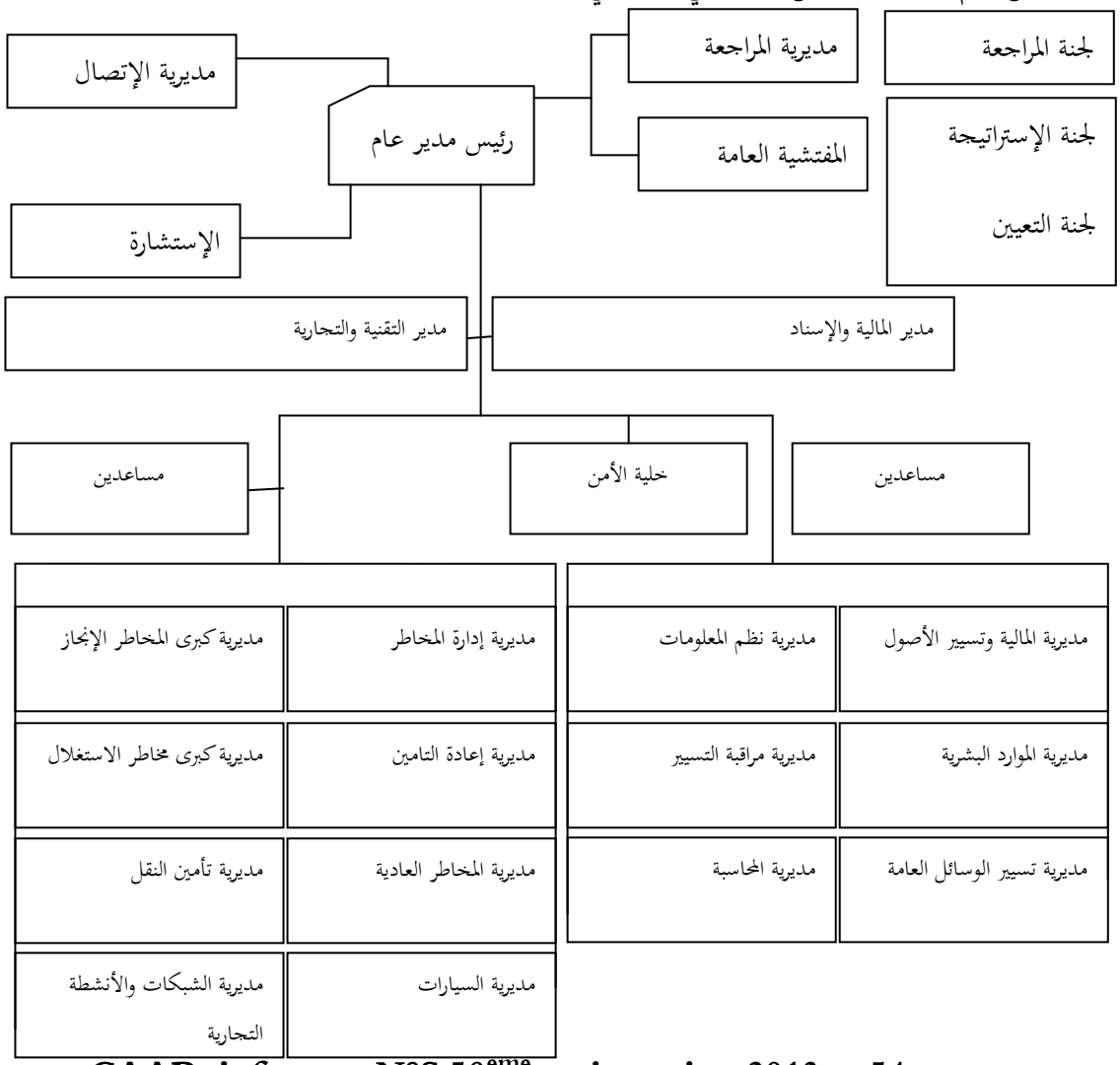
تتكون CAAR كما أسلفنا الذكر، من خمس وحدات جهوية أساسية، وهي وحدة الشراقة وبوزريعة، عنابة وقسنطينة ووهران، و84 وكالة مباشرة، و41 وكيل عام معتمد.

**ثانيا: التقديم الوظيفي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR**

**1. تقديم الهيكل التنظيمي للشركة:**

تعتمد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR مبدأ التدرج الهرمي للسلطة وتقسيم العمل، للحد من ازدواجية الوظائف، فاعتمدت الهيكل التنظيمي التالي:

**الشكل رقم(18): الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR**



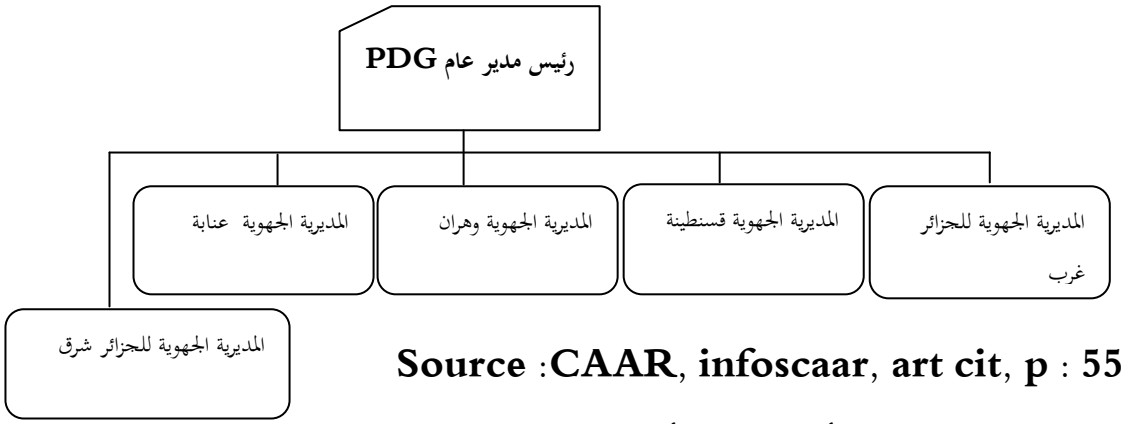

**Source :CAAR, infoscaar,N°S 50eme anniversaire, 2013, p 54.**

من خلال هذا الهيكل التنظيمي نلاحظ أن هناك مجموعة من الوظائف، تم تقسيمها إلى وظائف إسناد ووظائف استغلال، كما أن الشركة اعتمدت عدد من اللجان، للبلوغ إدارة أكثر فاعلية ونجاعة، حيث اعتمدت لجنة للمراجعة من أجل تفعيل كل خدمات المراجعة الداخلية والخارجية، كما نلاحظ أن الشركة من خلال هيكلها

التنظيمي اعتمد وظيفيتي المراجعة الداخلية والمفتشية العامة كوسيلة داعمة للمنظومة الرقابة الداخلية ، محترمين في ذلك تموقهما في الهيكل التنظيمي للشركة، بتبعيتهما للإدارة العليا.

كم أن هناك هيكل تنظيمي جغرافي، يظهر مختلف وحدات الشركة جغرافيا كما في التالي:

**الشكل رقم(19): الهيكل التنظيمي الجغرافي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR**



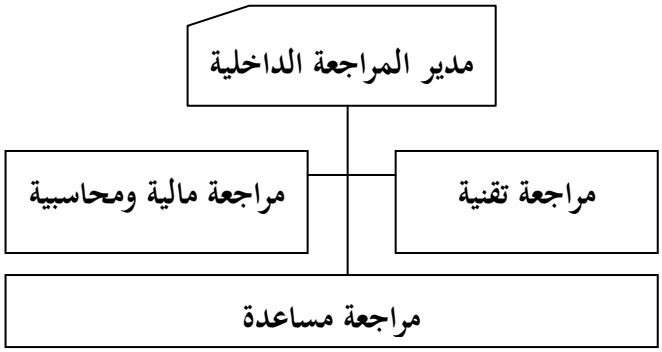

**Source :CAAR, infoscaar, art cit, p : 55.**

تمتلك الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين خمس مديريات جهوية تنشط في كافة ربوع الوطن، وكل مديرية جهوية تنتمي إليها مجموعة من الوكالات المحلية عبر العديد من الولايات والدوائر الهامة.

**2. تقديم المراجعة الداخلية للشركة:**

كغيرها من الشركات، قامت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بتبني منظومة رقابية مدعمة بجهاز متابعة، متمثلة بمديرية للمراجعة الداخلية، مكونة من ثلاثة مراجعين مع مشرف على مهام المراجعة، ويقوم بمناقشة تقارير عمليات المراجعة مع لجنة المراجعة ورئيس المدير العام، هذه المديرية منظمة بالهيكل تنظيمي خاص بها على الشكل التالي:

**الشكل رقم(20): الهيكل التنظيمي لمديرية المراجعة الداخلية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR**




**المصدر:** الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR ، 2014.

من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مديرة المراجعة الداخلية، تبين أن مديرية المراجعة الداخلية تتكون من حيث النشاط إلى نوعين من المراجعة، مراجعة خاصة بالجانب التقني للعمليات التأمين والتعويضات التي تقدمها الشركة،ويقوم بها مراجع مختص في الجانب التقني، ومراجعة خاصة بالجانب المالي والمحاسبية التي تقوم بها الشركة، ويقوم بها مراجع مختص في ذلك، بالإضافة إلى وجود مراجع مساعد لكليهما، تعمل هذه الفرقة من المراجعين بالتناغم والأهداف الرقابية للمجلس الإدارة، وتحت إشراف مدير للمراجعة، بحيث يعمل هذا الأخير على مناقشة البرنامج السنوي للمراجعة في الشركة مع لجنة المراجعة رئيس المدير العام، كما يعمل على إيصال نتائج أعمال المراجعة ومناقشتها كذلك مع لجنة المراجعة ومجلس الإدارة، كما يعمل المشرف على مديرية المراجعة على التوجيه ومناقشة مختلف مهام عمليات المراجعة مع فريق المراجعين.

يقوم فريق المراجعة الداخلية بإنجاز من 12 إلى 14 تقارير مراجعة بحسب نوع العمليات في السنة، حيث جرت العادة أن تجرى خمس مهمات خاصة بالجانب التقني، وثلاث مهام خاصة بالجانب المالي والمحاسبي، وأربع مهمات خاصة بالجانب الإداري، بعدد مهام مختلف من سنة إلى أخرى، على حسب المديرية العامة والوكالات،كما سجلت عدد من التدخلات في إطار الرقابة الداخلية، عبر خمسة مندوبيات جهوية.

## المطلب الثاني: الشركة الجزائرية للتأمين (SAA)

### أولا: التقديم الفني للشركة الجزائرية للتأمين (SAA)

#### 1. تقديم الشركة الجزائرية للتأمين (SAA):

أنشأت الشركة الجزائرية للتأمين في 12 ديسمبر 1963في شكل شركة مختلطة جزائرية مصرية، بنسبة مساهمة (61%-39%)، وفي 27 ماي 1966 ومع صدور قرار يتضمن إنشاء احتكار الدولة لعمليات التأمين، بموجب الامر رقم 66-127 والقرار رقم 66-129 والمتعلق بـ تأميم الشركة الوطنية للتأمين، أصبحت SAA جزائرية 100%، حيث كانت تستغل سوق التأمين في إطار احتكار الدولة لعمليات التأمين، مع منافسة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، و وسطاء التأمين الخواص في 1972، وفي جانفي 1976 وفي إطار تخصص شركات التأمين، قامت SAA بتطوير نشاطها التسويقي لخدمات التأمين، وهذا من خلال تقديم الخدمات التأمينية التالية:

أ. التأمين على السيارات؛

ب. المخاطر المتعلقة بالمنازل، الحرفيين والتجار، تجمعات محلية متعلقة بقطاع الصحة والمهنيين؛

ج. التأمين على الأشخاص.

في فيفري 1989 تم تحويل saa من مؤسسة عمومية تخضع في تسييرها إلى المركزية، إلى مؤسسة ذات أسهم تخضع للتسيير الذاتي، برأسمال قدره 80 مليون دينار جزائري، وفي سنة 1990، تطور رأسمال هذا ليصل إلى 20 مليار دينار، وفي إطار زيادة تخصص شركات التأمين، قامت الشركة الوطنية للتأمين هي الأخرى بتوسع نشاطها وتخصيصه في تأمين المخاطر الصناعية، و البناءات والتشييد، الهندسة والنقل، ومحاولة الدخول في نشاط الخاطر الزراعية حتى سنة 2000، كما تأقلمت الشركة من الأمر رقم 95-07 الممضى في 25 يناير 1995، المعدل والمتمم بالقانون رقم 04/06.

**2. نشاط الشركة الجزائرية للتأمين (SAA):**

تنشط الشركة في عمليات التأمين على الأضرار التالية:

أ. التأمين على المسؤولية المدنية و على أضرار السيارات؛

ب. التأمين على التجار، الخواص وأصحاب المهن الحرة؛

ج. التأمين على الهندسة والبناء؛

د. التأمين على المخاطر الفلاحية؛

هـ. التأمين على النقل.

**3. مقومات الشركة الجزائرية للتأمين (SAA):**

تتمتع الشركة الجزائرية للتأمين بمجموعة من المقومات، تجعلها تتربع على مكانة متميزة في قطاع التأمين في الجزائر، حيث جاءت في الريادة في السوق الوطنية، وذلك من خلال المؤشرات التالية[1]:

أ. تطور بنسب متزايدة لرقم الأعمال في القطاع؛

ب. الاستحواذ على حصة سوقية نسبتها تقارب 25% في السوق الوطني؛

ج. شبكة تجارية تمثل 3/1 القطاع.

تتكون هذه الشبكة التجارية من 15 مديرية جهوية مكونة من:

- 293 وكالة مباشرة؛
- 200 وكيل عام؛
- 22 وسيط(سمسار)؛
- 136 وكالة بنك تأمين مع كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية و بنك التنمية المحلية، والبنك الوطني الجزائري.

[1] - http://www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe.html, 21/10/2013 , 09 :19.

كما تتوزع الشركة الجزائرية للتأمين عبر التراب الوطني، من 07 فروع، متخصصة كالتالي:

- فرع خبرة متكون من 25 مركز؛
- فرع متخصص في التأمين على الأشخاص؛
- فرع مساعد؛
- فرع للطباعة؛
- ثلاث فروع مركز معلوماتية داخلية.

حققت الشركة الجزائرية للتأمينات رقم أعمال متغير من سنة إلى أخرى بنسب تغير متفاوتة، كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): تطور رقم الأعمال للشركة الجزائرية للتأمينات**

| نوع التأمين والسنة | 2012 | 2013 | % | 2014 | % |
|---|---|---|---|---|---|
| **رقم الأعمال** | 23164,20 | 25758,51 | 11,20 | 26505 | 2,89 |
| **التعويضات** | - | 13793,85 | - | 16377,51 | 19 |
| **المورد البشري** | 4645 | 4620 | (0,03) | 4677 | 0,12 |

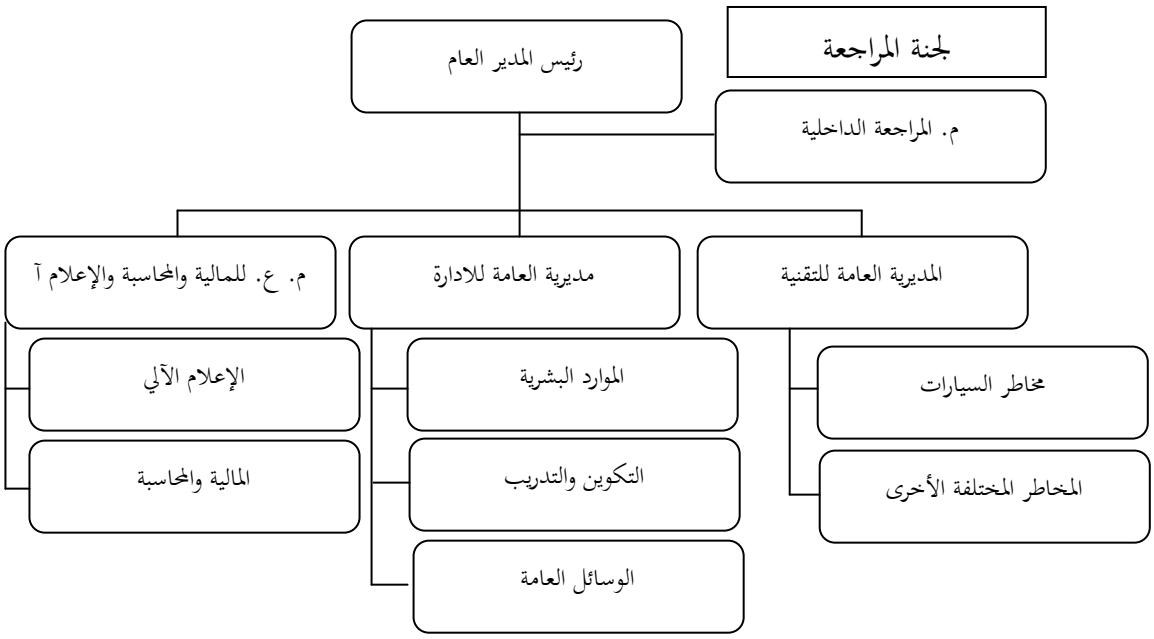
**المصدر: الشركة الجزائرية للتأمين (SAA), 2015**

**ثانيا: التقديم الوظيفي للشركة الجزائرية للتأمين (SAA)**

**1. تقديم الهيكل التنظيمي للشركة:**

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي شركة مهما كان حجمها أو نوع نشاطها، بمثابة الوجه الأخر لنظام المعلومات بها، يمكننا خلاله المعرفة التمهيدية الشاملة لتلكم الشركة، وانطلاقا من ذلك يمكن عرض الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات، لمعرفة أهم مراكز نشاطها من جهة، وللتأكد من مدى احترام الشركة للعلاقة الهرمية وتقسيم العمل، واحترام المعايير الشكلية للاستقلالية لوظيفة المراجعة الداخلية، والذي يظهر كالتالي:

**الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين(SAA)**




**المصدر: SAA,2014**

من خلال الهيكل التنظيمي المقدم لنا من قبل الشركة الجزائرية للتأمينات تبين لنا أن الشركة مكونة من ثلاث مديريات عامة وهي:

أ. **المديرية العامة للإدرة:** وتهتم هذه الأخيرة بتسيير المورد البشري، والتكوين والتدريب، وتسيير ممتلكات الشركة والوسائل العامة؛

ب. **المديرية العامة للمالية والمحاسبة والإعلام الآلي:** حيث تهتم هذه الأخيرة بالأمور المالية والمحاسبية، وكل ماله علاقة بالإعلام الآلي؛

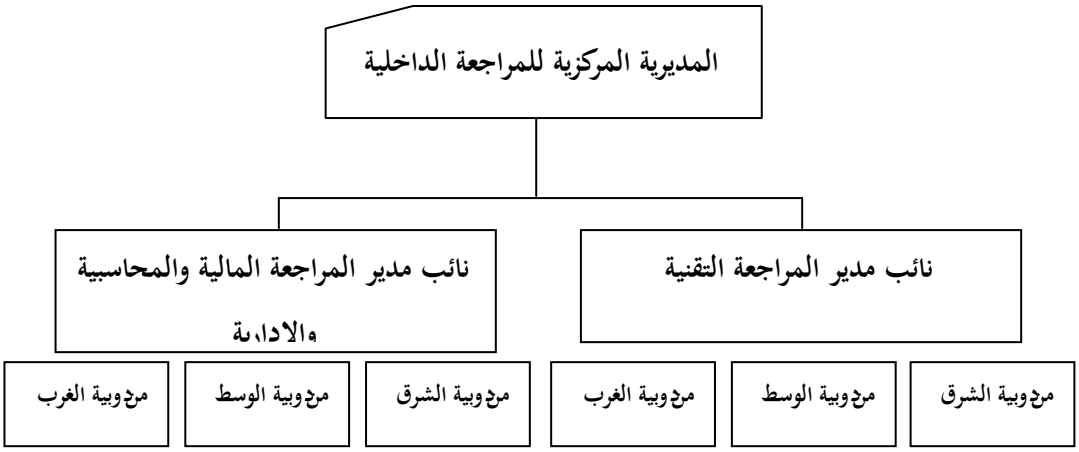
ج. **المديرية العامة التقنية،** وتهتم هذه الأخيرة بالجانب التقني لعملية التأمين والتعويض عن مخاطر كل من السيارات والمخاطر المختلفة الأخرى.

والشيء الملفت في هذا الهيكل التنظيمي والذي يهمنا في هذه الدراسة، هو المراجعة الداخلية، والتي تنتمي تنظيميا إلى الرئيس المدير العام محترمين في ذلك معايير الاستقلالية عن بقية الوظائف.

**2. تقديم الراجعة الداخلية للشركة:**

يؤطر مديرية المراجعة الداخلية للشركة فريق عمل مكون من 32 مراجعا، وثلاث مشرفين، مؤهلين تأهيلا علميا لذلك، يتواجدون في هيكل تنظيمي خاص بهم وفقا للشكل التالي:

**الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية للشركة الجزائرية للتأمين(SAA)**




**المصدر**: الشركة الجزائرية للتأمين(SAA)، 2014.

ينقسم فريق عمل المراجعين إلى مجموعتين من حيث مادة المراجعة، حيث تعالج المجموعة الأولى الجانب التقني للعمليات التأمين، وتعالج المجموعة الثانية الجانب المالي والمحاسبي والإداري للعمليات التأمين، كما تنقسم هاتين المجموعتين بشكل عرضي، إلى ثلاث مجموعات، في شكل مندوبيات، يترأس كل مندوبية مندوب شرق وأخر للوسط وأخر للغرب، حيث يشرف مندوب الشرق على فريق عمل مكون من ستة مراجعين، ويشرف مندوب الغرب على خمسة مراجعين، أما مندوب الوسط فيشرف على 20 مراجعا، حيث أن عدد المراجعين هذا بين الشرق والوسط والغرب، يجمع بين المراجعة التقنية والمراجعة المالية والمحاسبية والإدارية.

يشرف على المراجعة الخاصة بالجانب التقني للعمليات التأمين، نائب للمدير المركزي للمراجعة الداخلية، كما يشرف على المراجعة الخاصة بالجانب المالي والمحاسبي والإداري للعمليات التأمين، يقوم كل نائب مدير بإعداد ومناقشة البرنامج السنوي للعمل مع مدير المراجعة الداخلية، ويقوم بالإشراف على إنجاز المهمات وبرمجة الزيارات، ومناقشة خطط العمل لتنفيذها مع ثلاث مندوبين، كما يقوم برفع ومناقشة التقارير النهائية عن عمليات المراجعة المنجزة مع المدير، ليقوم هذا الأخير برفعها إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة، ليكون بذلك فريق عمل المراجعة الداخلية للشركة الجزائرية للتأمين SAA مكون من 31 مراجعا وثلاث مندوبين، ونائبين للمدير ومدير للمراجعة الداخلية.

يقوم فريق المراجعة الداخلية بإنجاز من 6 إلى 8 تقارير مراجعة بحسب نوع العمليات في السنة، حيث جرت العادة أن تجرى ثلاث مهمات خاصة بالجانب التقني، ومهمة واحدة بالجانب المالي والمحاسبي، وثلاث مهمات خاصة بالجانب الإداري، بعدد مهام مختلف من سنة إلى أخرى، على حسب المديرية العامة والوكالات،كما سجلت سنة 2014 عدد من التدخلات في إطار الرقابة الداخلية يقدر ب1531 تدخل، عبر ثلاث مندوبيات جهوية الوسط 530، الشرق 671تدخل، الغرب 290 تدخل، محققة بذلك زيادة عن ما تم تقديره سنة 2013 بـ 40 تدخل.

## المطلب الثاني: الشركة الوطنية للتأمين (CAAT)

### أولا: التقديم الفني للشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT)

### 1. تقديم الشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT):

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين الشامل مؤسسة عمومية اقتصادية، مخول لها ممارسة كافة عمليات التأمين على الأضرار، وهي عبارة عن شركة مساهمة، برأسمال 11,49مليار دينار، بحيث يعد المساهم الرئيسي هو الدولة كمالك، تم إنشاؤها سنة 1985 في شكل مؤسسة عمومية، أوكل لها عمليات التأمين البحرية والجوية والبرية، في سنة 1989 تم تحويل الشركة إلى الشكل القانوني الجديد شركة مساهمة، و تعدد أنشطتها التأمينية، وفي فترة زمنية قصيرة غطت الشركة كامل ربوع الوطن من حيث تواجدها، إذ أصبحت تمتلك ما نسبته 17% من السوق الوطنية للتأمين حتى نهاية 2012، وتتمثل مهامها الأساسية في تغطية مخاطر المؤسسات والخواص بأفضل جودة للخدمات.

### 2. نشاط الشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT):

يتمثل نشاط الشركة الجزائرية للتأمين الشامل في عمليات التأمين التالية[1]:

- التأمين على النقل:
  - النقل البحري؛
  - النقل الجوي؛
  - النقل البري.
- التأمين على المؤسسات:
  - مخاطر تقنية؛
  - مخاطر تقنية؛
- التأمين على مخاطر الخواص:
  - كل مخاطر المنزلية؛
  - كل مخاطر المهنية (المهن الحرة)؛
  - الكوارث الطبيعية.
- التأمين على السيارات

### 3. مقومات الشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT)

[1] - http://www.caat.dz/index.php, 21/10/2013 , 12 :40 .

تتمتع الشركة الجزائرية للتأمين الشامل بمجموعة من المقومات، تجعل منها ثقل في الاقتصاد الوطني إذ سجلت حتى نهاية 2014 المقومات التالية:

**الجدول رقم (07):الشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT) بالأرقام**

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| **رأس المال الخاص** | 11,49مليار دج | 11,49مليار دج | 11,49مليار دج |
| **رقم الأعمال** | 15,51 مليون دج | 18,12 مليون دج | 20,14 مليون دج |
| **عدد الموظفين** | 1609 | 1655 | 1680 |
| **التعويضات المسواة** | 7792 مليون دج | 8300 مليون دج | 9200مليون دج |
| **نتيجة صافية** | 0,89 مليار دج | 1,93 مليار دج | 2,01 مليار دج |

**المصدر: الشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT)، 2014.**

## ثانيا: التقديم الوظيفي للشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT)

كما تتكون الشركة من 94 وكالة مباشرة و 6 مكاتب خاصين بتحرير وثائق التأمين، و 49 وكيل غير مباشر.

### 1. تقديم الهيكل التنظيمي للشركة:

تعمد الشركة الجزائرية للتأمين الشامل (**CAAT**) في كل مرة على الفصل بين المهام تقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والسلطات، بما يخدم الإستغلال الأمثل للموارد البشرية للشركة، ويظهر ذلك من خلال التعديلات الحاصلة على هيكلها التنظيمي، إلى أن استقر ما هو عليه الآن، وهي تتكون من الوظائف الرئيسية التالية[1]:

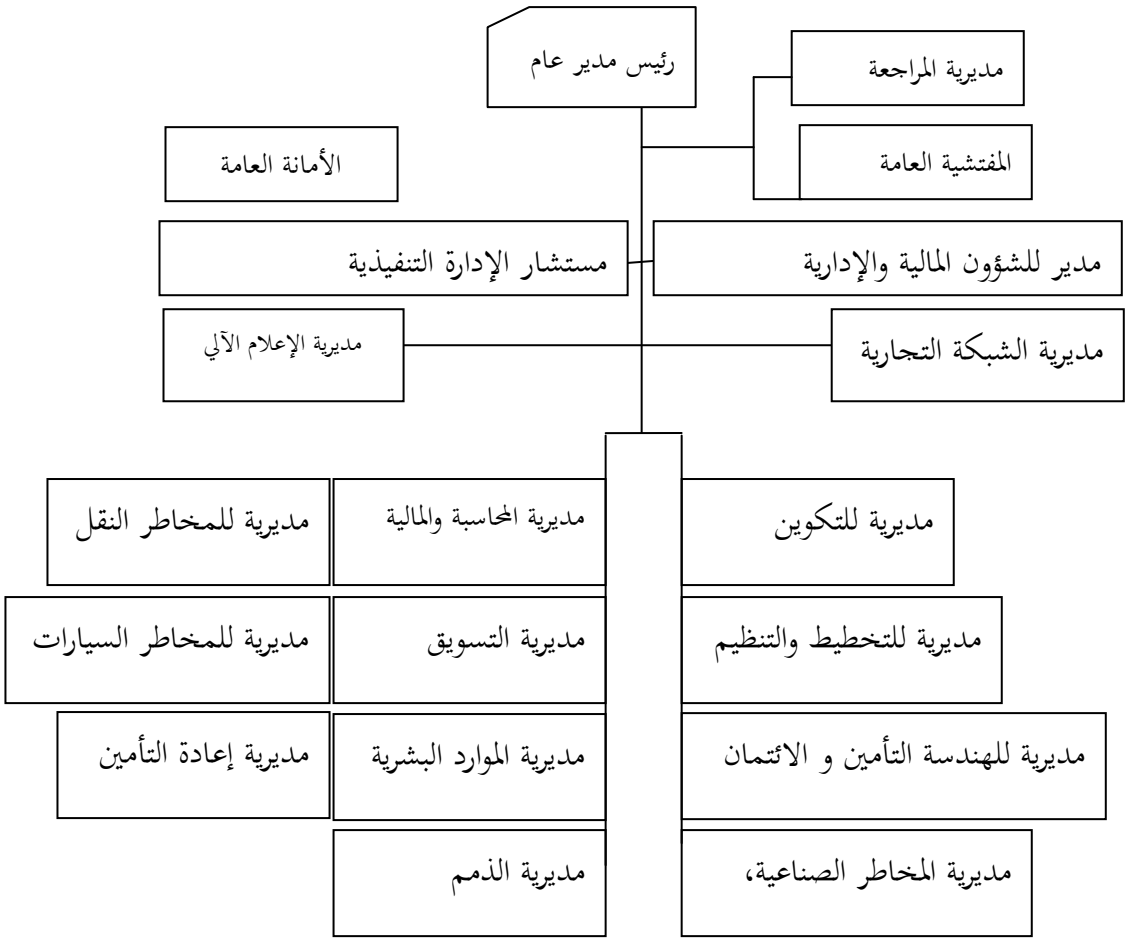
- رئيس مدير عام؛
- أمين عام، مستشار الإدارة التنفيذية، مدير للشؤون المالية والإدارية؛
- مديرية للتكوين، مديرية للتخطيط والتنظيم، مديرية للهندسة التأمين و الائتمان، مديرية المخاطر الصناعية، مديرية المحاسبة والمالية؛
- مديرية للمخاطر النقل، مديرية التسويق، مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية للمخاطر السيارات؛
- مديرية الذمم؛
- مديرية إعادة التأمين؛
- مديرية للإعلام الآلي؛
- مفتشية عامة؛
- مديرية للمراجعة الداخلية؛

[1] http://www.caat.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=61,10/07/2014,10:30.

- مديرية الشبكة التجارية.

يتموضعون في الهيكل التنظيمي للشركة،كما يظهر في الشكل التالي:

**الشكل رقم(23): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT)**

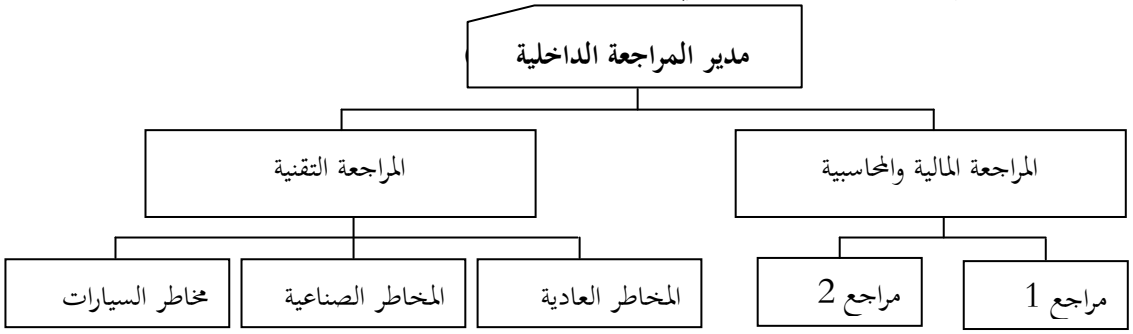



**المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من الشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT)، 2014.**

**2. تقديم الراجعة الداخلية للشركة:**

تتكون الشركة الجزائرية للتأمين الشامل بفريق من المراجعين، منقسمين بين الجانب التقني والجانب المالي والمحاسبي، يشرف عليهم مدير، متموضعين كما في الشكل التالي:

**الشكل رقم(24): الهيكل التنظيمي للمديرية المراجعة الداخلية للشركة الجزائرية للتأمين**




**المصدر**: الشركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT)، 2014.

يتكون طاقم مديرية المراجعة الداخلية لل شركة الجزائرية للتأمين الشامل(CAAT)، من خمسة مراجعين، بالإضافة إلى مدير مشرف على مديرية المراجعة الداخلية، يختص مرجعين اثنين بمراجعة الأعمال المالية والمحاسبية والإدارية، ويختص ثلاث مراجعين المتبقين بالجانب التقني القبلي والبعدي للعمليات التأمين، يعمل هؤلاء المراجعون تحت النسق المخطط من قبل مدير المراجعة، وذلك من خلال وضع برنامج سنوي لما سيتم مراجعته من أنشطة تأمين، بالإضافة إلى التكليفات التي تتم خلال السنة بين الفينة والأخرى، كما يقوم مدير المراجعة برفع تقرير عمليات التقرير ومناقشته مع رئيس المدير العام ومجلس الإدارة.

يقوم فريق المراجعة الداخلية بإنجاز من 5 إلى 7 تقارير مراجعة بحسب نوع العمليات في السنة، حيث جرت العادة أن تجرى 3 إلى 4 مهمات خاصة بالجانب التقني، وواحدة إلى 2 بالجانب المالي والمحاسبي، وثلاث إلى 4 مهمات خاصة بالجانب الإداري، بعدد مهام مختلف من سنة إلى أخرى، على حسب المديرية العامة والوكالات،كما سجلت سنة 2014 عدد من التدخلات في إطار الرقابة الداخلية، عبر ثلاث مندوبيات جهوية الجزائر الوسط، الشرق، الغرب، ومندوبية في الجنوب.

## المبحث الثالث: عرض شركات التأمين المملوكة للخواص الخاضعة للدراسة

سيتم اختيار ثلاث شركات خاصة، معتمدين في ذلك كذلك معيارين، وهما المعيار التاريخي بحيث سيتم اختيار أقدم ثلاث شركات من حيث النشأة، ومعيار التخصص بمعنى اختيار الشركات التي تمارس نشاط التأمين غير المتخصصة، والتي تمارس كافة الصناعة التأمينية الصرفة بصفة عامة، ومعيار رقم الأعمال وعليه تولد لدينا الشركات الثلاث التالية:

- **الجزائرية للتأمينات2a**؛ رقم أعمال 167 161 2 دج للسنة 2013 بالمرتبة الرابعة
- **سيار للتأمينات**؛ رقم أعمال 4930129 دج للسنة 2013 بالمرتبة الأولى بالنسبة للخواص
- **أليانس**. رقم أعمال 209 420 2 دج للسنة 2013 بالمرتبة الثانية بالنسبة للخواص

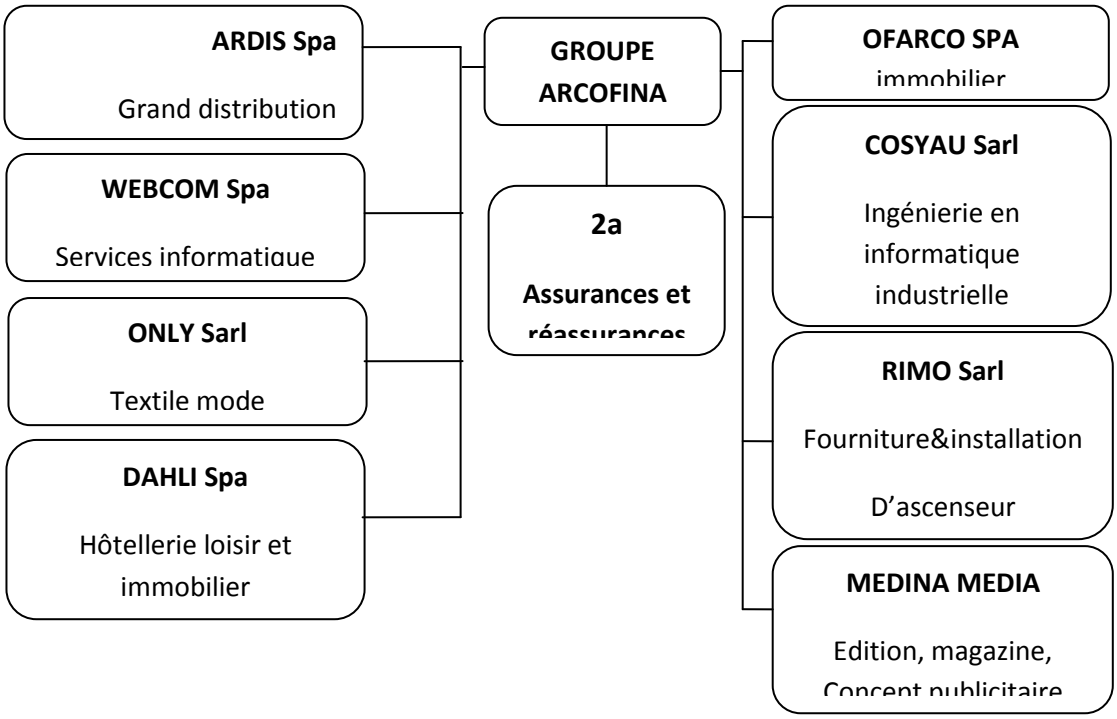
### المطلب الأول: الجزائرية للتأمينات 2a

#### أولا: التقديم الفني للجزائرية للتأمينات 2a

#### 1. تقديم شركة التأمين 2a

تعتبر الجزائرية للتأمينات أو شركة تأمين خاصة بنسبة 100%، تأسست الشركة بصدور الأمر رقم 07/95 الصادر في 1995/01/25، والخاص بفتح سوق التأمينات، تم اعتماد ممارسة مجموعة عمليات التأمين وإعادة التأمين، رقم 98/14، بتاريخ 1998/08/05، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2 مليار دينار، حيث يعتبر المساهم الرئيسي في الشركة هو ش م دحلي، وش ذ أوفاركو حيث تنسلخ الجزائرية من مجموعة من هاتين الشركتين ضمن مجموعة شركات، ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(25): منشأ الجزائرية للتأمين**




**Source** : http://www.2a.dz/plaquettes/pdf/P-2A%202013.pdf

تعمل الشركة في مجال نظام إدارة الجودة، حيث تعتبر الجزائرية للتأمينات"A2" أول شركة صدقت على نسخة ISO 9001 عام 2008 لجميع أنشطتها التأمينية وعبر جميع فروعها، وأنشطة إعادة التأمين، وجددت في 2010 لمدة ثلاث سنوات، كما تمتلك الشركة طاقم من الموارد البشرية ينشط عبر كامل الشبكة التجارية وذلك عبر 08 مندوبيات جهوية متواجدة في كل من ولاية الجزائر شرق والجزائر غرب، و عنابة، جيجل، وهران، سطيف، غاردية، و تلمسان، كلها مشكلة شبكة من 149 وكالة تنتشر في جميع أنحاء الوطن، وكذا وجود علاقات مع مجموعة من وسطاء التأمين وإعادة التأمين.

**2. نشاط الشركة:**

تقدم الشركة مجموعة من الخدمات، تتمثل في التالي:

- تغطية المخاطر المختلفة:

الحريق، مخاطر المهن الحرة، السرقة، كوارث المياه، تحطيم الزجاج، مختلف مخاطر السكنات، مختلف مخاطر المؤسسات والمهنيين؛

- مخاطر البنيات والهندسة:

جميع مخاطر ورشات البناء، كل مخاطر التركيب، مخاطر آلايات ورشات البناء؛

- المخاطر الصناعية:

الحرائق، خسائر الاستغلال، تحطم الآلات، مخاطر الإنتاج؛

- المخاطر الإلكترونية و الإعلام الآلي:

جميع مخاطر الإعلام الآلي؛

- المخاطر المتعلقة بالفلاحة:

الحرائق، البّرد، المواشي، البيوت البلاستيكية، الدواجن، مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، تربية النحل؛

- مخاطر النقل:

النقل البحري، الجوي والبري؛

- مخاطر السيارات:

مسؤولية مدنية، و مخاطر المركبات، ملحقات المركبات والأشخاص.

**3. مقومات الشركة:**

تتمتع الشركة الجزائرية للتأمينات بمجموعة من المقومات، تجعل منها ثقل في الاقتصاد الوطني إذ سجلت حتى نهاية 2012 المقومات التالية:

- رقم أعمال يقدر بـ 3595320125,00 دينار؛
- تعويضات بلغت 999247644,00 دينار؛
- رأسمال يصل إلى 2 مليار دينار؛
- نتيجة المالية لـ 2012 بـ 21344054,00 دينار؛
- نتيجة صافية لـ 2012 تقدر بـ 312510681,00 دينار؛
- عدد موظفين 393 موظف؛
- تنشط الشركة تجاريا عبر 149 وكيل ووسيط، منها 11وكالة رئيسية و 53 وكالة عامة، 85 وكالة مباشرة، نقطة نشاط بنك تأمين؛
- تتوزع الشركة جغرافيا عبر 08 مندوبيات جهوية متواجدة في كل من ولاية الجزائر شرق والجزائر غرب، و عنابة، جيجل، وهران، سطيف، غاردية، و تلمسان،

كما يمكن عرض أهم مقومات الشركة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (08): الجزائرية للتأمينات (2a) بالأرقام**

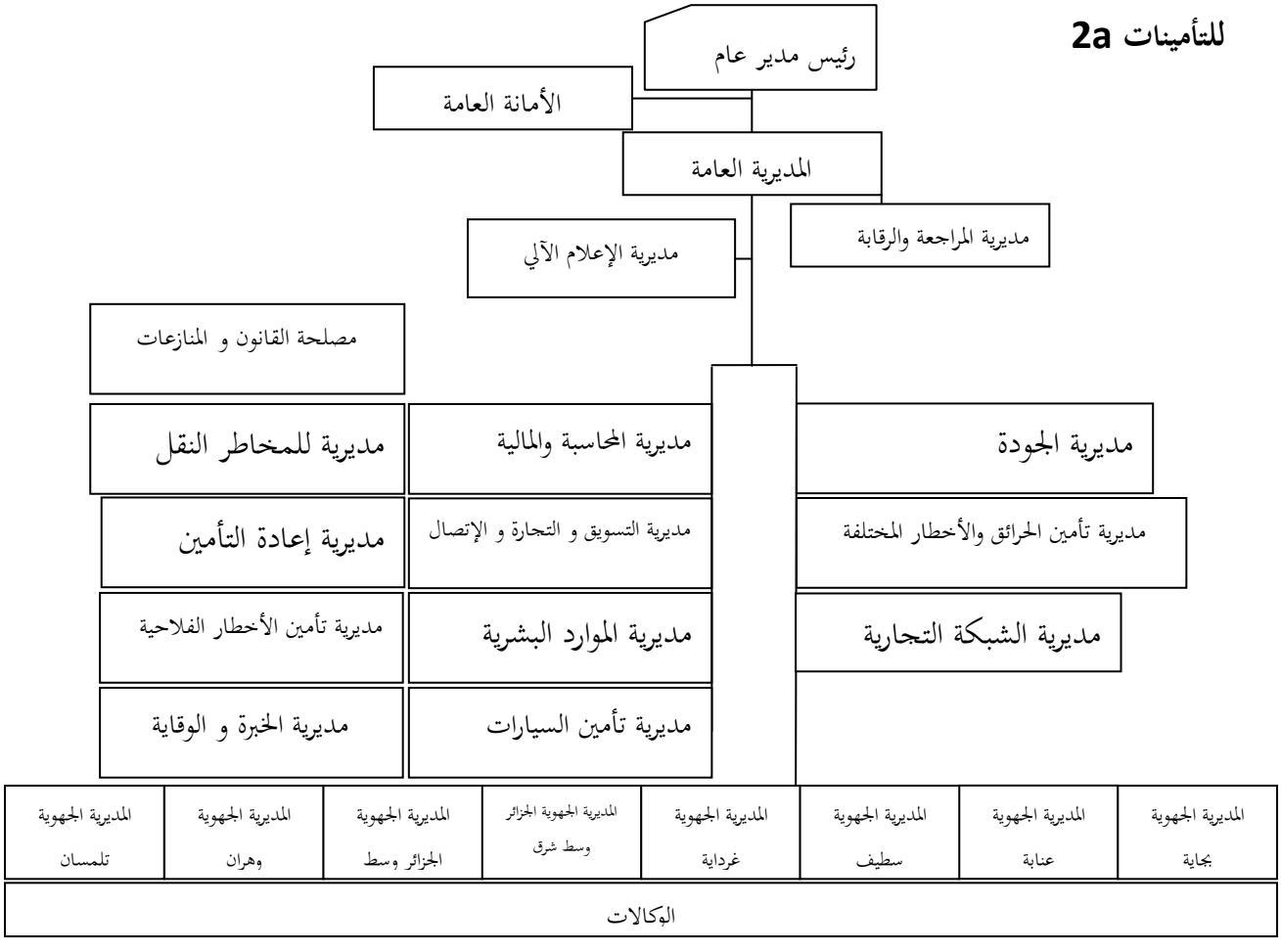
| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| **رأس المال الخاص** | 2مليار دج | 2مليار دج | 2مليار دج |
| **رقم الأعمال** | 3,95 مليون دج | 4,03 مليون دج | 3,55 مليون دج |
| **عدد الموظفين** | 393 | 422 | 465 |
| **التعويضات المسواة** | 9993 مليون دج | 4100 مليون دج | 1680مليون دج |

**المصدر: الجزائرية للتأمينات (2a)، 2014.**

**ثانيا: التقديم الوظيفي للشركة**

**1. تقديم الهيكل التنظيمي للشركة:**

يؤطر الشركة الجزائرية للتأمينات مجموعة من الوظائف، شأنها في ذلك شأن أي شركة تأمين أخرى، وتظهر هذه الوظائف في الهيكل التنظيمي للشركة الذي يظهر التوزيع الوظيفي وتقسيم العمل والفصل بين المهام، محترمين في ذلك التدرج الهرمي للسلطة، كما هو مبين في الشكل التالي: **الشكل رقم(26): الهيكل التنظيمي للجزائرية للتأمينات 2a**




**المصدر:** من إعداد الباحث إنطلاقا من الجزائرية للتأمينات 2a، 2014.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن مديرية المراجعة والرقابة تابعة للإدارة للتنفيذية العليا، أي أنها مستقلة تنظيميا نسبيا، وهذا يعود حسب الشكل السابق أيضا لغياب لجنة المراجعة، كما نلاحظ أن المراجعة لا تتمتع بمديرية لوحدها بل قرنت بالرقابة التي يقصد بها التفتيش العام، أما باقي الوظائف فسيتم عرضهم كالتالي:

أ. **مديرية الجودة:** مكلفة بمراقبة و تحسين نظام التسيير ذا ت الجودة و النوعية بإعتبارها مكتسبة لشهادة المصادقة على نظام تسيير النوعية " System Management de la Qualité" للمؤسسة و كذا الإعتراف الدولي بها على أساس ISO 9001 إصدار 2008 وذلك للتحسين المستمر لإرضاء زبائنها و جعلهم أوفياء؛

ب. **مصلحة القانون و المنازعات:** تهتم بمعالجة كل النزاعات قبل تأزمها على مستوى يفوق المندوبيات، أو تقديمها إلى محامين معتمدين لدى الشركة ؛

ج. **مديرية المحاسبة و المالية العامة** : مكلفة بجمع كل المعلومات المالية المتعلقة بالمداخيل و التكاليف و المصاريف خلال فترة الإستغلال، وأيضا المتابعة المالية لمداخيل المؤسسة لمواجهة أي عائق مالي محتمل؛

د. **مديرية نظام الإعلام الآلي:** مكلفة بالتسيير الداخلي للشبكة المعلوماتية، ونقل كل المعلومات المتواجدة لدى الوكالات من خلال البرامج المحمولة على أجهزة الإعلام الآلي، و أيضا تطوير برامج مساعدة في التسيير الإداري و التقني؛

هـ. **مديرية التدقيق و المراجعة** : تدقيق و مراقبة كل حسابات الوكالات المعتمدة لدى المؤسسة، و مراجعة كل حسابات المديريات الجهوية، و المراقبة في حالة تطبيق كل القوانين المطبقة لدى الوكالات، و أيضا تقديم الإرشادات اللازمة لتحسين التسيير، وسيتم التفصيل فيه فيما بعد.

و. **مديرية الإدارة العامة:** مكلفة بتسيير الثروة البشرية و الإهتمام بجميع نشاطاتها؛

ز. **مديرية إعادة التأمين:** تعمل على تحديد و حساب كل ما يخص النسب الملائمة لشركات إعادة التأمين بالنسبة للزبائن المؤمنين لدينا؛ والتي تكون بوسيلة تأمينهم تفوق قدرتنا في تسديد خسائرها في حالة حدوث أي ضرر و بالتالي عندما نعجز عن تأمين أي مؤسسة نلجأ إلى مديرية إعادة التأمين لتقييم نصيب كل من مؤسستنا ومؤسسات إعادة التأمين الأخرى حتى تصل إلى نسبة 100% من التأمين؛

ح. **مديرية تأمين الأخطار الفلاحية:** تهتم بالتأمين الفلاحي سواء كان نباتي أو حيواني، طبعا مع بعض الإستثناءات التي تشكل نسبة خطرجد معتبرة مثل الجمال في الصحراء و التي هي معرضة للسرقة بحكم موقعها.....الخ؛

ط. **مديرية الخبرة و الوقاية** : مكلفة بتحديد و تقييم المخاطر و رصد تقارير زيادة مناطقها( الصيانة، السلامة، وصف للبيئة)؛ والتوصية و تدابير الرقابة للوقاية و السلامة.مع دعم وإشراف الخبراء في حالة وقوع كارثة كبرى(مع الإشعار بكوارث خطيرة)؛ و أيضا تقييم الأضرار في حالة مطالبة الفرد؛

ي. **مديرية تأمين السيارات:** مكلفة بمعالجة الملفات التي تتعدى الذروة المسموح بها، ومعالجة الملفات التي هي محل النزاع، و أيضا مراقبة الخبرة المقدمة من طرف الخبراء المتواجدين على مستوى الوكالات المعتمدة و أيضا متابعة و مراقبة الخبراء أنفسهم و تقييمهم؛

ك. **مديرية الشبكة:** مكلفة بتوسيع الشبكة بمعنى إنشاء أكبر قدر ممكن من الوكالات، و التي تكوّن من ثلاثة وكلاء للتأمين وكيل معتمد بصفة تاجر AGA، وكيل مباشر بصفة أجير AGD، وكالة أساسية AP، و أيضا متابعة هذه الشبكات من ناحية كيفية تسييرهم لعملهم؛

ل. **مديرية التسويق و التجارة و الإتصال:** مفهوم إستراتيجية التسويق و كذا سيرورة عملها، و إعطاء صورة تجارية ملائمة للمؤسسة من خلال مختلف سبل الإتصالات، و أيضا المساهمة في تطوير مداخيل المؤسسة أو إنماء مبيعات المؤسسة؛

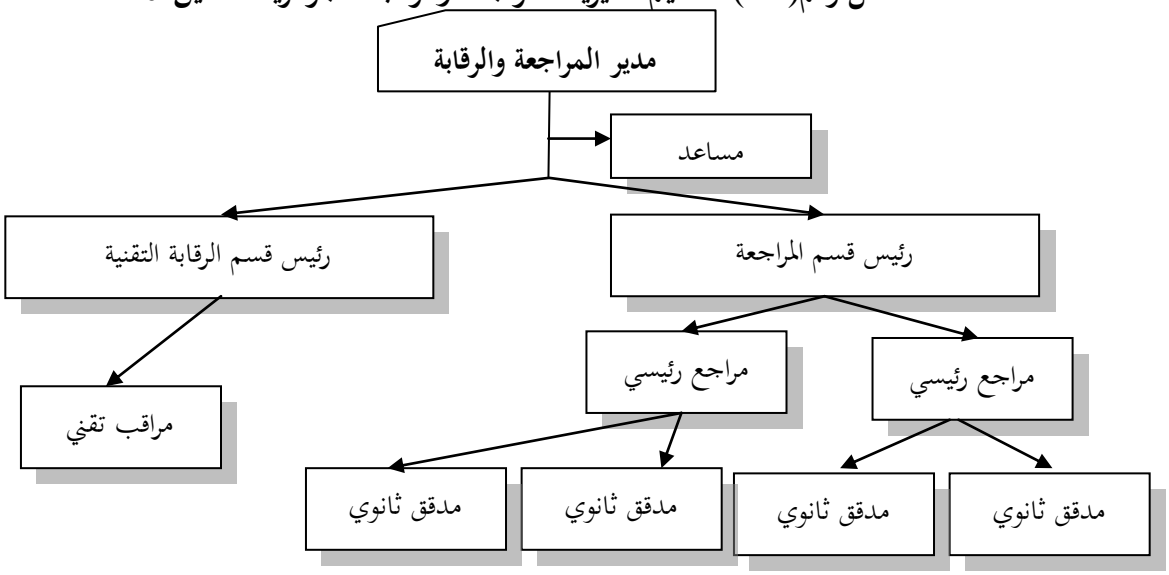
م. **مديرية تأمين النقل:** مكلفة بضمان تأمين السلع المنقولة سواءً بالبر، البحر أو الجو، و أيضا تقييم السلع و التعويض في حالة الضرر وفقا للنصوص و القواعد المنصوص عليها؛

ن. **مديرية تأمين الحرائق والأخطار المختلفة:** تعمل على معالجة كل الإختصاصات ما عدا مديرية النقل والسيارات، ومن أهم مهامها العمل على تحضير العقود من خلال تقييم الخطر سواء للتجهيزات أو المنشآت، و أيضا تحديد المسؤوليات لكل الأطراف في حالة وجود حوادث بشرية؛

## 2. تقديم المراجعة الداخلية للشركة:

تخضع مديرية المراجعة الداخلية للجزائرية للتأمينات إلى التنظيم الذي يظهر في الشكل التالي:

**الشكل رقم(27): تنظيم مديرية المراجعة والرقابة للجزائرية للتأمين 2a**




**المصدر:** من إعداد الباحث انطلاقا من الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين 2a، 2014.

إن الشيء الملاحظ في الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين هو أن الطاقم الخاص بالمراجعة والمراقبة لا يقوم بأعمال التدقيق فقط، شأنه في ذلك شأن أغلب شركات التأمين التابعة للقطاع العام، بل يقوم بأعمال التفتيش العام، وهذا في ظاهره وباطنه يتنافى والمعايير الدولية للتدقيق، حيث يتم برمجة زيارات مختلفة بين التدقيق والتفتيش، حيث يتم تحديد برنامج سنوي لعمليات المراجعة بالشركة من قبل مدير المراجعة والرقابة، أما بالنسبة لعمليات التفتيش فيتم برمجة الزيارات لها عند ظهور أي مؤشر للعمليات الغش والاختلاسات، ومن ثم يتم رفق نتائج كل من التدقيق والتفتيش للإدارة العليا، لتتخذ القرارات المناسبة، ووفقا لذلك حققت الشركة 115 تدخل (تقرير) سنة 2012، كما سجلت 103 تدخل(تقرير) سنة 2013، وتم تسجيل 136 تدخل(تقرير) سنة 2014 ما بين مراجعة وتفتيش، ساهمت هذه التدخلات بشكل كبير في عملية ضبط وتوجيه مختلفات العمليات التي برمجت من أجل بلوغ أهدافها.

## المطلب الثاني: الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR

### أولا: التقديم الفني للشركة

#### 1. تقديم الشركة:

في إطار تحرير سوق التأمين في الجزائر، وبصدور الأمر 341/340 المؤرخ 25 جانفي 1995 ، تحصلت الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين، على الاعتماد في 05 أوت 1998 من قبل وزارة المالية لممارسة كل عمليات التأمين وإعادة التأمين، وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA أنشأت برأسمال قدره 450 مليون دينار جزائري، بين 07 مساهمين، 05 مساهمين من عائلة سوفي بـ 35599 سهم، من أصل 41670 سهم × 100000دج بصيغة جديدة ومعدلة، مقابل 2688سهم للسيد يحي بوشارب، و ش ذ م م IPAC بـ 3363سهم.

#### 2. نشاط الشركة:

تقدم الشركة مجموعة من الخدمات، تتمثل في التالي:

- التأمين ضد الحرائق والعناصر الطبيعية؛
- التأمين على السيارات (المسؤوليات – الضرر)؛
- التأمين ضد الكوارث الطبيعية؛
- التأمين الهندسة والبناء؛

- التأمين ضد أضرار الممتلكات؛
- التأمين على النقل البحري والبري والجوي؛
- التأمين على المخاطر الفلاحية؛
- التأمين على ملحقات السيارات؛
- التأمين على الطائرات والمسؤولية المدنية؛
- التأمين على مركبات البحرية؛
- التأمين على المسؤولية المدنية؛
- التأمين ضد الخسائر المالية المختلفة؛
- التأمين على القروض؛
- إعادة التأمين؛

كما تقدم الشركات منتجات جديدة متمثلة في [1]:

- التأمين على قرض بيع السيارات؛
- التأمين على السفر؛
- التأمين على الصحة الوطنية والدولية؛

**3. مقومات الشركة:**

تتكون الشركة من خمسة مديريات جهوية، بـ 217 وكالة تغطي كامل التراب الوطني، وهم المديرية الجهوية للوسط شرق الجزائر العاصمة، والمديرية الجهوية للوسط غرب بالبليدة، والمديرية الجهوية للشرق بعنابة، والمديرية الجهوية للغرب بوهران والمديرية الجهوية للجنوب بغرداية، واستطاعت الشركة أن تظفر بحصة سوقية معتبر، من خلال جلب مجموعة من الزبائن المهمين، متمثلين في مجموعة من الشركات الوطنية والأمريكية والإيطالية ودانيماركية كسوناطراك، OPGI ، كنيسان، تيوتا أليبيرتون، هينكل، كانون، شال، بنك البركة، نفطال، HSBC ، ألكاتيل ABB,RED MED بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الزبائن المختلفين، كل بحسب موضوع عملية التأمين الخاصة به.

كما تقوم الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين بعمليات إعادة للتغطية المخاطر الكبيرة المحتملة من عمليات التأمين التي تقدمها لزبائنها، وذلك بإشراك مجموعة من المساعدين (شركات التأمين) في العملية التأمينية، ومن أبرز الشركات التي تتعاقد معها الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين، هي:

[1] http://www.laciar.com/, 2014.

hannover re , MAPFRE Asistencia , Africa re, Swiss re, SCOR, CCR, Tunis re, Allianz, Best re, AXA re, groupe generali.

حققت الشركة الدولية خلال السداسي الأول من سنة 2014 المرتبة الأولى من بين شركات التأمين الخاصة والمرتبة الخامسة بين كل شركات التأمين الوطنية، وذلك[1] بـ 4930129 دج، بالإضافة إلى أن الشركة حققت نمو محقق في رقم الأعمال، من سنة إلى أخرى، حيث حقق ارتفاع من 6 مليار دينار سنة 2010 إلى قرابة 7 مليارات سنة 2012[2]، ومن ثم إلى أكثر من 7مليار دينار بنهاية سنة 2014[3]، ويمكن عرض مجموعة أرقام الشركة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (09): الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR) بالأرقام**

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| **رأس المال الخاص** | 4,167مليار دج | 4,167مليار دج | 4,167مليار دج |
| **رقم الأعمال** | 6680 مليون دج | 7587 مليون دج | 10800مليون دج |
| **عدد الموظفين** | 800 | 810 | 850 |
| **التعويضات المسواة** | 3985 مليون دج | 4496 مليون دج | 4892مليون دج |

**المصدر: الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR)، 2014.**

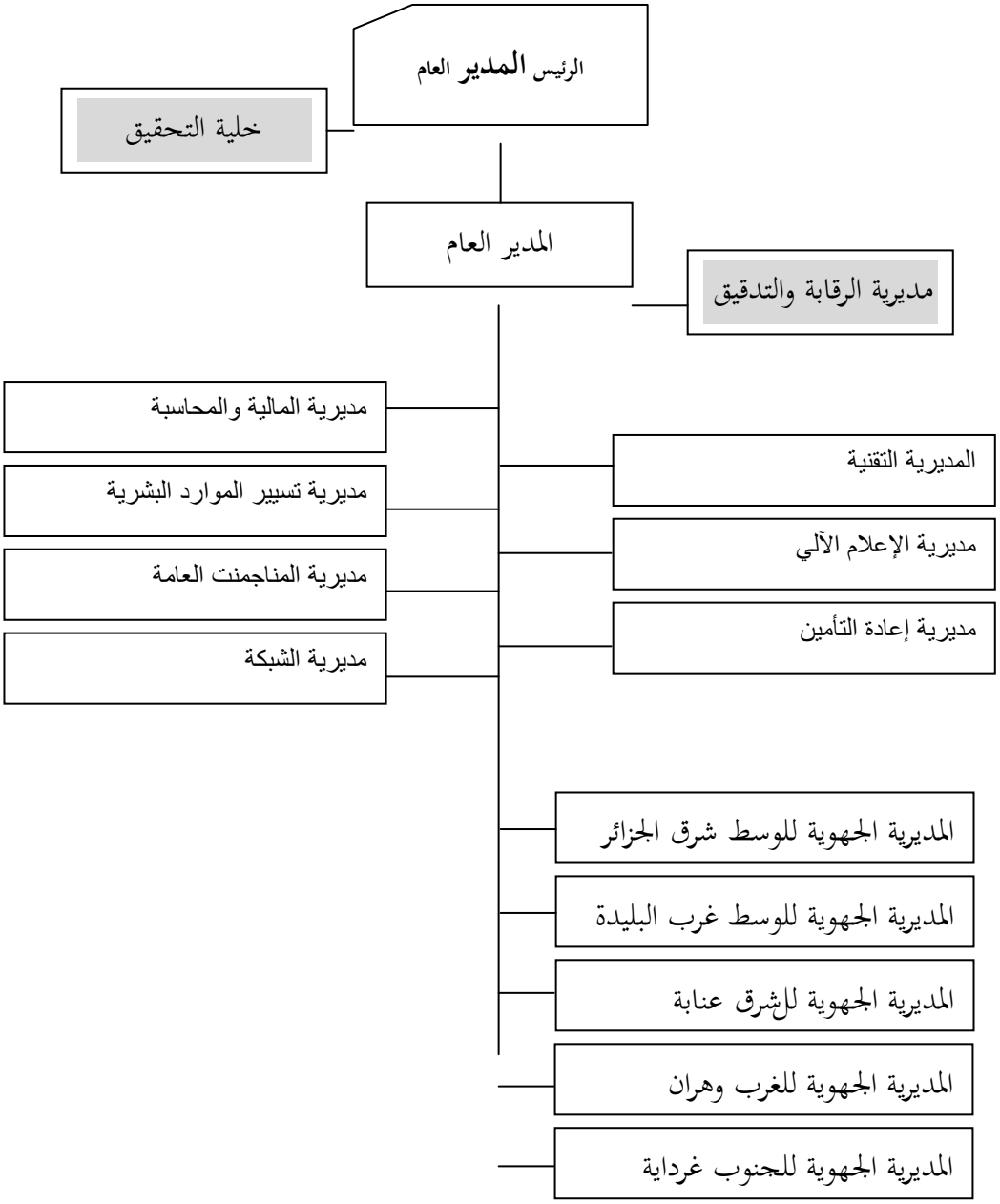
**ثانيا: التقديم الوظيفي للشركة**

**1. تقديم الهيكل التنظيمي للشركة:**

مثلها مثل أغلب الشركات الخاصة والعامة قامت المؤسسة في اعتماد هيكل تنظيمي، قائم على التدرج الهرمي للسلطة والفصل بين المهام، للاستغلال المورد البشري أحسن استغلال، من أجل بلوغ أهدافها، حيث تظهر أهم الوظائف الأساسية والمساندة في الشركة، في الهيكل التنظيمي للشركة، من خلال الشكل التالي:

[1] http://www.allianceassurances.com.dz/pdf/Rapport%20semestriel%202014.pdf
[2] http://www.laciar.com/chiffres, juin 2014, art cit.
[3] http://www.laciar.com/, 2014 . art cit.

**الشكل رقم(28): الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR**




**المصدر**: الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR، جويلية 2014.

من خلال هذا الهيكل التنظيمي، نلاحظ أن الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين، اعتمدت على الوظائف التقليدية للشركات التأمين في تسيير نشاطها، وبالإضافة إلى ذلك أنها اعتمدت على خلية التحقيق، لدعم نظامها الرقابي، حيث يتكون فريق هذه الخلية من خمسة أفراد، كلهم عبارة عن ضباط وأعوان أمن متقاعدين كانوا يعملوا في جانب التحقيق الأمني في أجهزة الأمن الوطني والدرك، مهمتهم في الشركة تقتصر على التحقيق والتحري على الملفات المقدمة من الزبائن المتضررين للطلب التعويض، وخاصة تلك الملفات المشبوهة والتي تحمل أرقام مبالغ

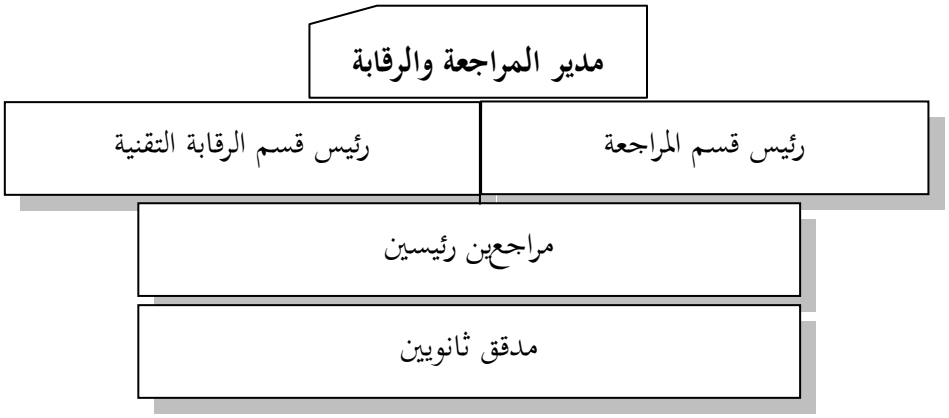
ضخمة، وهذا قصد تجنيب الشركة تعويضات نتيجة نصب واحتيال تكلف خزينة الشركة أموال طائلة، والتي يمكنها أن تؤثر على استمراريتا على المدى الطويل.

كما نلاحظ أن الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين أقرنت بين وظيفتي المراجعة والتفتيش العام فتحت اسم واحد وهو وظيفة المراجعة والرقابة، كما نلاحظ أيضا أن هناك احترام لتموقع مديرية المراجعة والرقابة في الهيكل التنظيمي، أين جعلت تبعتها إلى المدير العام وبالتالي استقلاليتها عن باقي الوظائف.

**2. تقديم المراجعة الداخلية للشركة**

يؤطر وظيفة المراجعة والرقابة الداخلية بالشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين 21 مراجع، يقومون بإنجاز مهام المراجعة الداخلية بشقيها التقني والمحاسبي والمالي، والتفتيش على حد سواء، بمعنى انه لا يوجد فصل بين مهمتي المراجعة والتفتيش يتموضعون بالشكل التالي:

**الشكل رقم(29): الهيكل التنظيمي لمديرية المراجعة والرقابة**




**المصدر**: من إعداد الباحث انطلاقا من الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR، 2014.

ما يميز المراجعة الداخلية بالشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين، وغيرها من شركات التأمين التابعة للقطاع الخاص هو أنها مقرونة بوظيفة التفتيش العام، حيث نجد أن المراجع الداخلي يقوم بإنجاز خدمات المراجعة الداخلية، من جهة، ويقوم بالعمليات التفتيش العام، والإشكال هنا، لا توجد جهة رقابية داخلية تضبط عملية التفتيش العام، وتصدر تقارير حول ما إذا كانت عمليات التفتيش التي يتم القيام بها، قد تمت بما هو واجب أما لا، وفي ذات الوقت لا يمكن للمراجعين الداخليين أن يقوموا بعملية مراجعة عمليات التفتيش التي قد قاموا بها بأنفسهم، أو زملاءهم، فنكون بذلك أمام حالة عدم الحياد، وبذلك يكون الطاقم الخاص بالمراجعة والمراقبة لا يقوم بأعمال التدقيق فقط، شأنه في ذلك شأن أغلب شركات التأمين التابعة للقطاع العام، حيث يتم تحديد برنامج سنوي للعمليات المراجعة بالشركة من قبل مدير المراجعة والرقابة، أما بالنسبة للعمليات التفتيش فيتم برمجة الزيارات لها

عند ظهور أي مؤشر للعمليات الغش والاختلاسات، ومن ثم يتم رفق نتائج كل من التدقيق والتفتيش للإدارة العليا، لتتخذ القرارات المناسبة، ووفقا لذلك تقوم الشركة بـ 80 إلى 100 تدخل (تقرير) في السنة ما بين المراجعة والتفتيش، ساهمت هذه التدخلات بشكل كبير في عملية ضبط وتوجيه مختلفات العمليات التي برمجت من أجل بلوغ أهدافها.

**المطلب الثالث: شركة أليانس للتأمينات**

**أولا: التقديم الفني للشركة**

**1. تقديم الشركة**

أنشأت أليانس في شكل شركة مساهمة برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري، من طرف السيد حسين خليفاتي، مع مجموعة من المستثمرين المحليين، وهذا بموجب الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995، والصادر عن وزارة المالية، المتعلق بفتح سوق التأمينات في الجزائر للخواص، أين بدأ نشاط الشركة بموجب الإعتماد رقم 05/122 في جويلية 2005، بلغت تغطية شركة أليانس بخدماتها 42 ولاية سنة 2014[1]، عبر 165وكالة، تؤطرها 06 مديريات جهوية، حيث تؤطر المديرية الجهوية للوسط 42 وكالة، والمديرية الجهوية للوسط شرق 23 وكالة، والمديرية الجهوية بسطيف 39 وكالة، والمديرية الجهوية بوهران 29 وكالة، و 22 وكالة تؤطرها المديرية الجهوية بعنابة، و 10وكالات تؤطرها المديرية الجهوية بتلمسان؛ كما يؤطر الشركة مجموعة من الأعوان،منهم 93 عون عام و 55 عون مباشر و 17 عون رئيسي.ليصل العدد الكلي إلى أكثر من 400 موظف داخل الشركة.

**2. نشاط الشركة**

تقدم الشركة خدمات تأمين مختلفة يمكن عرضها كالتالي:

- المنتجات الخاصة:
  - تأمين السيارات؛
  - التأمين على الحياة؛
  - التأمين على المسكن؛
  - التأمين على السفر؛

1 Rapport Intermédiaire 1erSemestre 2014,
http://www.allianceassurances.com.dz/pdf/Rapport%20semestriel%202014.pdf

- التأمين على المخاطر الطبيعية؛
- التأمين الصحي.

- المنتجات المهنية– المؤسسات:

- التأمينات المهنية (الشركات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة، المهن، الحرفيون والتجار)؛
- التأمين على المخاطر الصناعية: الشركات الكبيرة؛
- التأمين على الهندسة وانجاز البنايات.

**3. مقومات الشركة:**

تشغل الشركة إلى غاية 30 جوان 2014 ، 419 موظف، تتوزع بين 160 إطار و 203 متمكن، و 56 موظف في التنفيذ، ويبلغ عدد الموظفين الدائمين 340 بنسبة 81,14% والباقي موظفين بشكل تعاقدي، حققت الشركة في النصف الأول من سنة 2014 رقم أعمال 427مليون دج، كما حققت ما يقيمته 288,2 مليون دج كنتيجة خام، و حققت 216,4 مليون دج كنتيجة صافية، ووصلت في تقديم خدماتها إلى 400000 زبون بمختلف أنوعهم، كما تعتبر شركة التأمين أليانس أول شركة خاصة تسعر في البورصة الجزائرية [1]، وذلك سنة 2010، ويمكن عرض أهم أرقام أليانس في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10): أرقام أليانس**

| نوع التأمين والسنة | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| **رأس المال** | 2,205 مليار دج | 2,205 مليار دج | 2,205 مليار دج |
| **رقم الأعمال** | 3,7 مليار دج | 5 مليار دج | 5,35 مليار دج |
| **التعويضات** | 1,63 مليار دج | 1,88 مليار دج | 1,91 مليار دج |
| **المورد البشري** | 417 | 418 | 419 |

**المصدر**:من إعداد الباحث، إنطلاقا من شركة أليانس، 2014

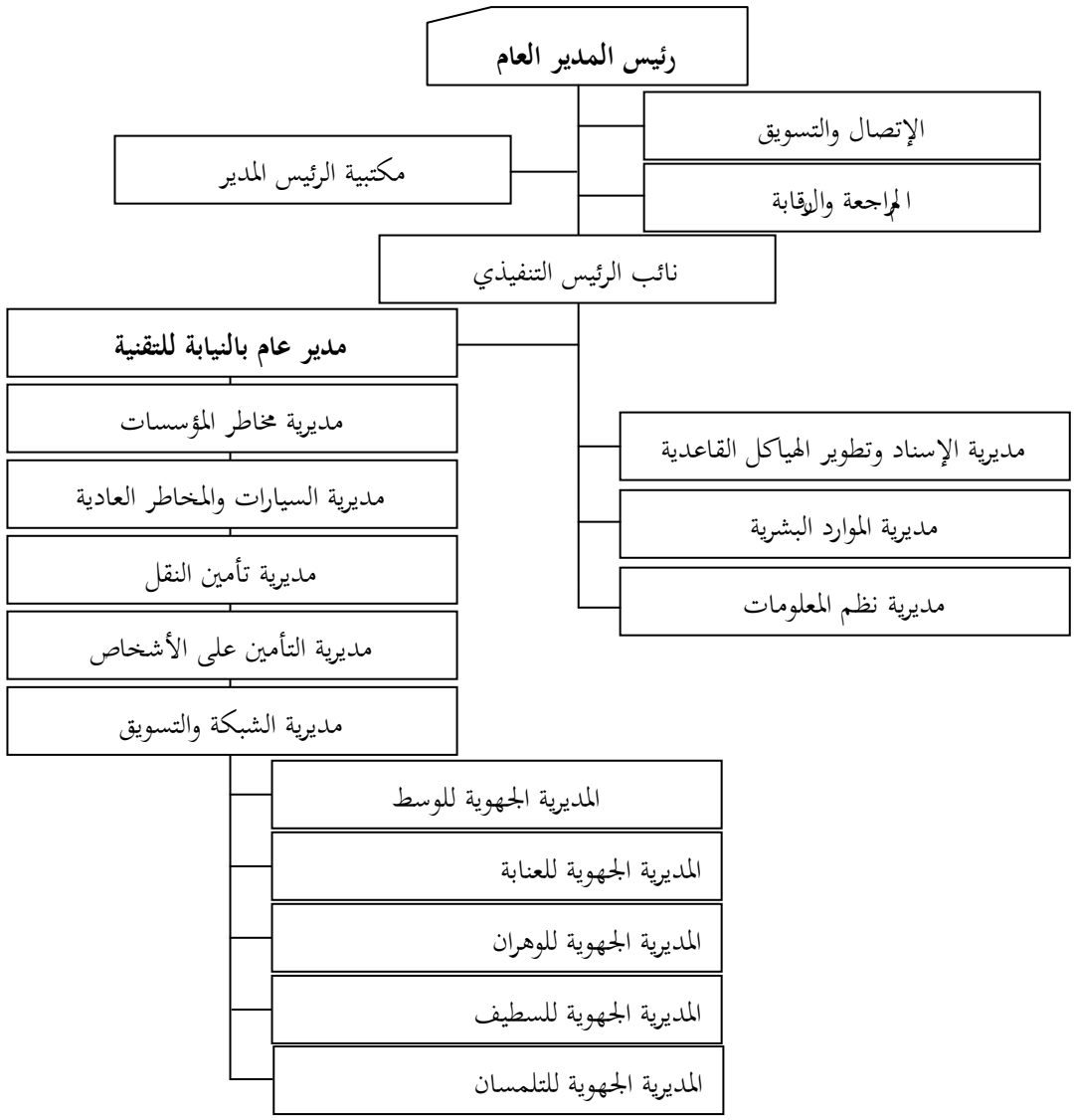
**ثانيا: التقديم الوظيفي للشركة**

**1. تقديم الهيكل التنظيمي للشركة:**

كما تقدم سابقا، رأينا أن الشركة توظف قرابة 491 موظف، تم توزيعهم وتقسيم المهام والمسؤوليات بينهم على أساس العلاقة الهرمية وتقسيم العمل، حيث تظهر أهم الوظائف الأساسية في الشركة في الهيكل التنظيمي الذي اعتمدته، وذلك من خلال الشكل التالي:

[1] http://www.allianceassurances.com.dz/point_bourse.html,12/03/2014.

**الشكل رقم(30): الهيكل التنظيمي للشركة أليانس**



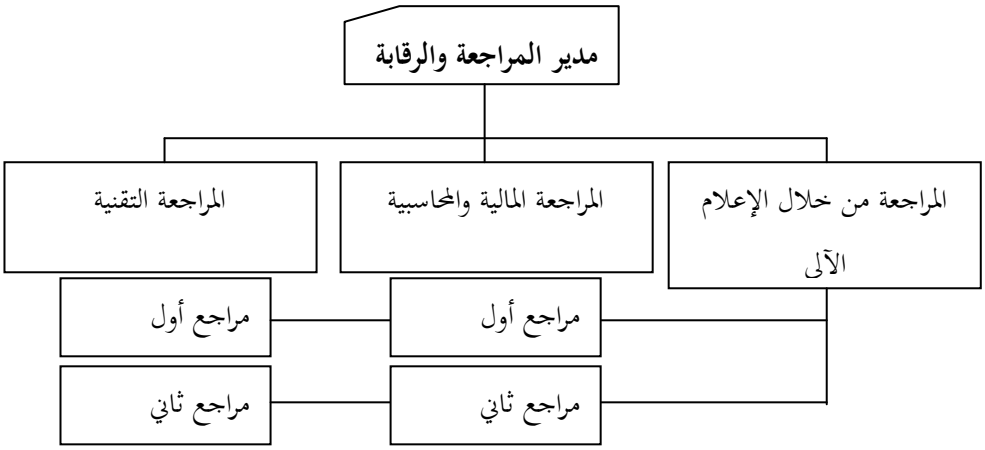

http://www.allianceassurances.com.dz/notre%20organisation.html, 12/03/2014.

من خلال هذا نلاحظ أن شركة أليانس ركزت على إظهار مديريات للمختلف منتجاتها بإضافة إلى مديرات أخرى خاصة بالإدارة، وهناك أيضا مديريات خاصة بالإدارة العليا، كما نلاحظ أن الشركة احترمت الجانب المعياري والنظري للتموضع وظيفة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي، والشيء الملاحظ أيضا هو أن المراجعة الداخلية اقترن تسميتها بالرقابة وذلك لإمكانية القيام بعمليات التفتيش.

**2. تقديم المراجعة الداخلية للشركة:**

يتكون فريق عمل مديرية المراجعة والرقابة من خمسة مراجعين ومشرف على عمليات المراجعة، يتموضعون في هيكل تنظيمي خاص بهم في الشكل التالي:

**الشكل رقم(31): الهيكل التنظيمي للمديرية المراجعة والرقابة للشركة أليانس**




**المصدر**: شركة أليانس للتأمينات، مارس 2014.

ينقسم فريق عمل مديرية المراجعة والرقابة بحسب موضوع عمليات المراجعة إلى مجموعتين، مجموعة مكونة من مراجعين اثنين تقوم بمراجعة مختلف العمليات المالية والمحاسبية، ومجموعة أخرى مكونة من مراجعين اثنين أيضا تقوم بمراجعة مختلف العمليات التقنية للنشاط التأمين، تتم عمليات المراجعة بشقيها التقني والمالي والمحاسبي في كل مرة بالرجوع إلى مراجع مساعد مختص في الإعلام الآلي ليسهل لهم الوصول إلى حقائق أكثر دقة للعمليات محل المراجعة، وهذا كله تحت إشراف ومناقشة مدير المراجعة والرقابة، الذي يعمل على رفع نتائج أعمال المراجعة إلى الرئيس مدير العام، وللملاحظة فقط فإن مديرية المراجعة والرقابة لا تقوم بعمليات المراجعة فقط، بل تقوم بعمليات التفتيش أيضا شأنها في ذلك شأن كل الشركات الخاصة، بخلاف شركات التأمين التابعة للدولة، أين تفصل بين وظيفتي التفتيش والمراجعة، كل له مديرية خاصة به وفريق خاص به.

كذلك الشيء الملاحظ للشركة أليانس أنها لا يوجد لديها لجنة مراجعة بحجة أن حجم الشركة صغير، وكذلك ما تم ملاحظته هو أن شركة أليانس هي من الشركات التي بادرت وأعطت حسن النية في تطبيق مشروع ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر في عام 2009.

يقوم فريق المراجعة الداخلية بإنجاز من 5 إلى 6 تقارير إجمالية مراجعة بحسب نوع العمليات في السنة، حيث جرت العادة أن تجرى مهمتين إلى ثلاث مهمات إجمالية خاصة بالجانب التقني، ومهمة واحدة بالجانب المالي والمحاسبي، ومهمتين خاصة بالجانب الإداري، وبعدد مهام مختلف من سنة إلى أخرى، وكل مهمة تتكون من مجموعة من العمليات والزيارات، على حسب المديرية العامة والوكالات، كما سجلت سنة 2014 عدد من التدخلات في إطار الرقابة الداخلية والتفتيش العام، عبر مجموع الوكالات. حيث ساهمت هذه العمليات في ضبط العملية التسييرية في الشركة، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المنشودة.

**خلاصة:**

من خلال ما سبق يمكن القول بأن سوق التأمينات مر بعدة مراحل، قبل وبعد الاستقلال، وسوف يتم تقسيمها إلى أربعة فترات هي الفترة قبل سنة 1962 تميزت بأن التشريعات التي تطبق على الشركات الفرنسية تطبق على نظيراتها أو وكالاتها في الجزائر، وكان الحاكم العام يلزم الوكالات الرئيسية بنشر تقرير سنوي عن صناعة التأمين في الجزائر، والفترة مابين 1962 إلى 1973في أعقاب الاستقلال، وقبل أن يتم إنشاء لوائح محددة، جددت السلطات الجزائرية في قانون 62-157 المؤرخ 21 كانون الأول عام 1962، جميع النصوص من أجل حماية مصالح الشعب، في ذلك الوقت تم منح 236 شركة تأمين الاعتماد لمزاولة نشاطها في الجزائر، منحت هذه الإعتمادات للوكالات تأمين خاصة تابعة لشركات أم يتواجد مقرها الاجتماعي بفرنسا، في شهر ديسمبر من عام 1962 وضع مشروع قانونين ينظمان مراقبة سوق التأمين في الجزائر، والفترة مابين 1973إلى 1989تم إنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين سنة 1973(CCR)، من أجل احتكار الدولة على عمليات التأمين، ووضع وتوزيع السياسات الخاصة بعملية إعادة التأمين، حيث كانت سلسلة تحويل أقساط التأمين تحت رقابة الدولة، حيث كان الغرض من إنشاء (CCR) هو الدفاع عن الاستقلال الاقتصادي للبلاد والاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الأقساط في السوق الداخلي، والفترة مابين 1989 إلى 2015 في عام 1989، تم إصدار النصوص المتعلقة بالتسيير الذاتي لشركات القطاع العام يؤدي إلى التقليل من التقييدات، في نشاط الشركات، فاعتبارا من هذا التاريخ، أصبحت الشركات قادرة على اتخاذ قرارات استثمارية وتسييرية بصفة مستقلة.

كما توصلنا أن شركات التابعة للدولة أكثر تنظيما واحتراما للمعايير تبني وظيفة المراجعة الداخلية، من الشركات التابعة للقطاع الخاص حيث لم تفصل بين وظيفتي المراجعة و التفتيش، كما توصلنا إلى أن هناك شركة واحدة اعتمدت لجنة للمراجعة وهي saa وأن كل الشركات لا يتوفر لديها النية في تبني جاد لميثاق حوكمة الشركات نظرا لغيابه أصلا ، عدا شركة أليانس التي أبدت حسن نيتها في المساهمة في بناء وتطوير ميثاق لحوكمة الشركات بالجزائر سنة 2009.

# الفصل الخامس

## دراسة ميدانية لواقع المراجعة الداخلية في قطاع التأمينات

**تمهيد:**

بعد التعرف على حيثيات قطاع التأمين في الجزائر، في الفصل السابق، وبعد العرض التشخيصي للشركات محل الدراسة، من حيث التعريف والمقومات والمنتجات، ثم التعريج لوظيفة المراجعة الداخلية للكل شركة، من خلالها هي كوظيفة ومن خلال تموقعها في الهيكل التنظيمي الكلي للشركة، وعرض الطريقة التي تنجز بها المهام على مستوى كل شركة، واستكمالا لدراسة النظرية في الفصول السابقة، ودراسة الحالة في الفصل السابق، أردنا في هذا الفصل التقرب أكثر من وظيفة المراجعة الداخلية لشركات التأمين محل الدراسة، على أمل الوصول إلى نتائج نستطيع تعميمها على كامل قطاع التأمين في الجزائر.

أردنا بهذا التقرب من وظيفة المراجعة الداخلية لشركات التأمين محل الدراسة، تشخيص واقع الممارسة المهنية، وكيفية تعاطي هاته الشركات مع هذه الوظيفة، وقياس مدى بعدها أو قربها للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، واستعملنا لذلك استبيان تم إعداده بما يتوافق والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في المهنة وفي الجانب المنهجي والإحصائي، وبعد توزيعها والإجابة عليها، تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية من أجل الحصول على مجموعة من المخرجات ليتم تحليلها، على مستوى الوظيفة بحد ذاتها، وعلى مستوى مساهمتها في حوكمة شركات التأمين من منظور النتائج الحصل عنها من منظور هذه الدراسة الميدانية.

ولبلوغ ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، أما في المبحث الثاني فتناولنا معالجة وتحليل مخرجات الاستبيان، أما في المبحث الثالث فتناولنا مناقشة نتائج الدراسة وممارسة الحوكمة في شركات التأمين.

## المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

سوف نتناول في هذا المبحث الكيفية التي تم بها إعداد هذا الاستبيان، وتوزيعه ومن ثم منهجية وهدف الدراسة.

### المطلب الأول: إعداد الاستبيان

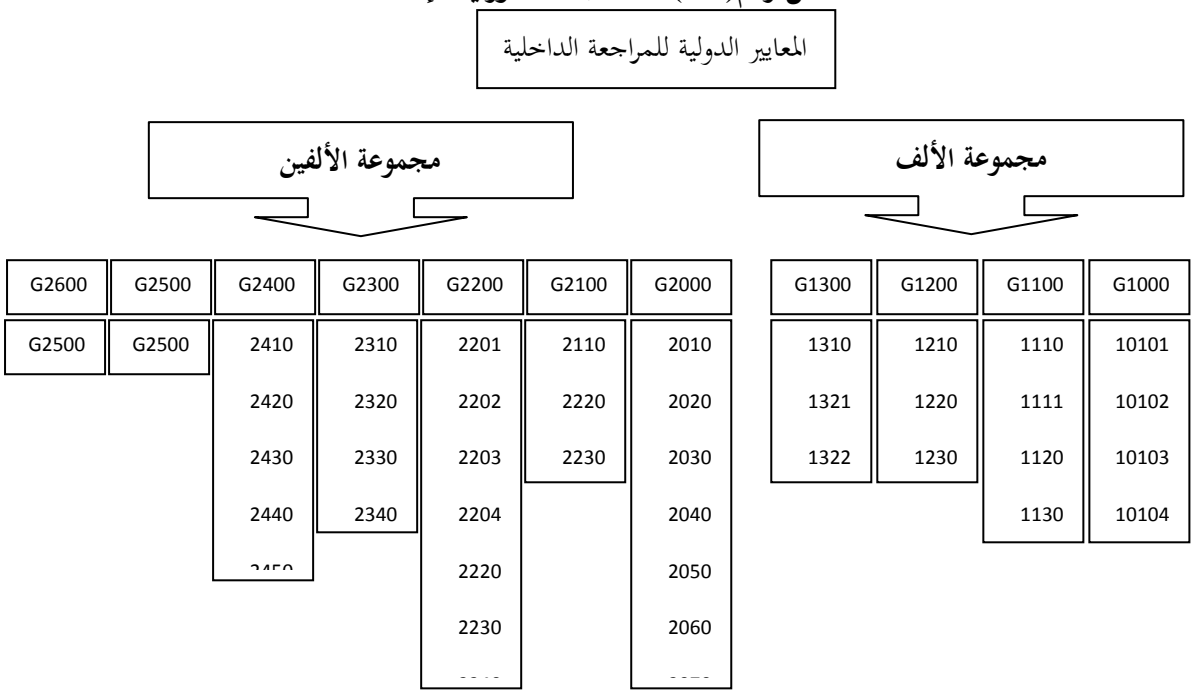
**أولا: مراحل إعداد الاستبيان**

تم إعداد هذا الإستبيان من أجل محاولة قياس مدى تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، من قبل المديريات الداخلية لشركات التأمين محل الدراسة ومن ثم تعميم النتائج على كامل قطاع التأمين، حيث تم بناء هذا الإستبيان بالمحاكاة والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، حيث تم تخصيص سؤال لكل معيار، فتحصلنا بذلك على 41 سؤال بما في ذلك سؤالين خاصين بالجانب الديموغرافي للعينة، وتم صياغتها باللغة العربية، وبعد الانتهاء من صياغة وإعداد هذا الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وهم عبارة عن مجموعة من الأساتذة متخصصين في المنهجية والإحصاء والمراجعة والمحاسبة والمالية، قصد التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب (دقة الأسئلة)، وابتعادها عن الغموض، تغطية الأسئلة لجميع عناصر الدراسة، عدم حملها للتناقضات، وحمل أفراد العينة على التعامل مع الأسئلة بكل جدية، بعد الأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات التي صدرت عن الأساتذة المحكمين، بالإضافة إلى ما تم استنتاجه من نقائص، تم ضبط أسئلة الاستبيان وصياغتها بشكل نهائي، لتكون في شكل استمارة الاستبيان الواردة في الملحق رقم 1.

**ثانيا: بناء استمارة الإستبيان:**

تم بناء الاستبيان على أساس المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، حيث تم جعل أسئلة الاستبيان في شكل هرمي، بحيث يساعدنا في الاستنتاج بشكل واضح وسلس وهذا وفقا للتصور قالب للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية كما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل رقم(32): القالب التصوري للإستبيان**




**المصدر**: من إعداد الباحث انطلاقا من المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.

يبين الشكل مجموعة المعايير التي سوف يتم اعتمادها كقالب لبناء الاستبيان الخاص بدراستنا، حيث سيتم تقسيم الاستبيان إلى مجموعتين أساسيتين، كل مجموعة رئيسية يتم اختبارها بمجموعات جزئية، وكل مجموعة جزئية سوف يتم اختبارها بمجموعة من الأسئلة، محاولين بذلك اختبار مدى تطبيق واحترام المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.

## المطلب الثاني توزيع الإستبانة

### أولا: طريقة توزيع الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مديريات المراجعة الداخلية بشركات التأمين محل الدراسة، بطريقة متواترة عبر ستة مراحل، بحسب عدد شركات التأمين محل الدراسة، حيث تم تقديم عدد من الاستبيانات، بعدد فريق المراجعين لكل مديرية، بشكل مباشر لهم، أو تركها لهم عند زملائهم في حال كان أحد أفراد الفريق في مهمة خارج مقر المديرية، ولقد تم استلام الردود في مجملها في اليوم الموالي لليوم الذي سلم فيه الاستبيان، عدا تلك الاستبيانات الموجهة للمراجعين الداخليين، الذين كانوا في مهام خارج مقر مديرية المراجعة الداخلية للشركة محل الدراسة، حيث تم استلام الردود منهم بعد أسبوع أو أسبوعين أو أكثر في بعض الأحيان،

**ثانيا: مجتمع الدراسة وعينة البحث**

يتبين من منطق الدراسة، أن مجتمع الدراسة الذي تم اختياره هو قطاع التأمينات، حيث اخترنا هذا القطاع لما له من أثر على الاقتصاد الجزائري ولما له من حصة سوقية خارج المحروقات بطبيعة الحال، وعندما حصرنا الشركات المنشطة للنشاط التأمين في الجزائر تبين أن هناك تنوع في هذه الشركات من حيث الحجم و النشاط وحجم السيطرة على سوق التأمين، ناهيك عن تنوع فيا طابع الملكية، بين العام والخاص والأجنبي والمحلي، وعلى إثر هذا تم اختيار ستة شركات أين زاوجنا بينا الشركات الخاصة والشركات التابعة لدولة بالتساوي كعينة لاختبار قطاع التأمين، ومن ثم قمنا بدراسة واقع المراجعة الداخلية من خلال العينة المتمثلة في مديرات المراجعة الداخلية للشركات التأمين الست محل الدراسة، أين اعتبرنا أفراد فريق عمل مديريات المراجعة الداخلية، كأفراد عينة أجريت عليها الدراسة الميدانية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(11): مجتمع وعينة الدراسة**

| الرقم | اسم الشركة | عدد فريق عمل المراجعين الداخليين |
|---|---|---|
| **1** | الشركة الجزائرية للتأمين واعادة التأمين CAAR | **4** |
| **2** | الشركة الجزائرية للتأمين SAA | **37** |
| **3** | الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT | **06** |
| **4** | الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR | **21** |
| **5** | الجزائرية للتأمينات 2a | **11** |
| **6** | أليانس Alliance | **6** |
| | **عدد المراجعين الداخليين** | **85** |

**المصدر:** من إعداد الباحث انطلاقا من دراسة الحالة للشركات محل الدراسة

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة مكونة من 85 فرد.

**ثالثا: معالجة استمارة الاستبيان**

تم في هذه المرحلة التعرف، وفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد تفريغها وتبويبها وبناء قاعدة بيانات، تصلح لعمليات المعالجة الممكنة، ومن ثم الحصول على مخرجات ذات معنى، ندعم بها دراستنا النظرية من جهة، ونكمل بها دراسة الحالة المبينة في الفصل السابق، وعليه اخترنا برنامج SPSS الإحصائي 19

من أجل القيام بعمليات التفريغ والتبويب والمعالجة، ومن ثم الاستفادة من مخرجاته في التحليل، لما يتوفر عليه، من خيارات عديدة تسهل من التحليل والاستنتاج، فبعد تجميع كل الاستمارات المجاب عليها من قبل أفراد العينة، وبعد استبعاد الاستمارات الملغاة، تم بناء قاعدة للبيانات باستخدام خيارات برنامج SPSS، من أجل استخدامها لعملية تفريغ الإجابات من الاستمارات المعتمدة في شكل مدخلات للبرنامج SPSS، فتحصلنا على قاعدة بيانات مكونة من 39×80 خانة إجابة برقم 1 و2 و3 ،للأسئلة الخاصة بالمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، و2×80 خانة إجابة برقم 1 و2 و3 ،للأسئلة الخاصة بالجانب الديموغرافي للعينة.

أما بالنسبة من حيث عدد الاستمارات الموزعة، كما أسلفنا الذكر اعتمدنا على عينة مكونة 85 فرد، وبالتالي 85 استمارة موزعة بحسب عدد المراجعين الداخليين لكل شركة، حيث تمت استرجاع 80 استمارة فقط، وتم إلغاء 5 استمارات لما تحمله من إجابات متناقضة، كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم(12): إحصائيات خاصة باستمارات الدراسة**

| البيان | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| **الاستمارات الموزعة** | **85** | **%100** |
| **الاستمارات المسترجعة** | **80** | **%94,12** |
| **الاستمارات الملغاة** | **05** | **%5,88** |
| **الاستمارات المقبولة** | **75** | **%88,23** |

**المصدر:** من إعداد الباحث.

**المطلب الثالث: منهجية وهدف الدراسة**

**أولا: منهجية الدراسة (هيكل الإستبانة وفرضياته)**

كما أسلفنا سابقا، وتبعا لشكل السابق تم بناء وتحرير استمارة الاستبيان مكونة من 39 سؤالا بوبت في محاورين رئيسيين، حيث يتكون المحور الرئيسي الأول من أربعة محاور جزئية، وكل محور جزئي مبني من خلال مجموعة من الأسئلة، أدناها سؤال واحد، وأقصاها سبعة أسئلة، وفقا للمخطط السابق، بالإضافة إلى سؤالين خرج هذين المحورين الأساسين، خاصين بالجانب الديموغرافي لعينة الدراسة، ولقد تم إعداد الأسئلة طبقا للأنواع المتعارف عليها في مجال منهجية الاستبيان، ونظرا لطبيعة الاختبار الذي تم القيام به على عينة الدراسة إختار الباحث مقياس ليكارت الثلاثي بموافق ومحايد وغير موافق للإجابة على أسئلة الاستبيان.

ولقد تم تبويب أسئلة الاستبيان كما يلي:

أسئلة الجانب الديموغرافي للعينة: يتضمن سؤالين، الغرض منها جمع بيانات ومعلومات حول الجانب العلمي والعملي (التجربة العملية) للفرد، ولقد استبعدنا الأسئلة التي تخص كل من الجنس والعمر وغض الطرف عن المستوى الدراسي لعدم حاجتنا لذلك في دراستنا.

1 **المحور الرئيسي الأول:** يرتبط بمجموعة الصفات (مجموعة الألف)، والذي بدوره يتجزأ إلى 04 محاور جزئية والتي تدور أسئلتها حول مجموعة الصفات، تختبر بـ 13 سؤال وهي كالتالي:

- **المحور الجزئي الأول:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بمعايير 1000 الغرض والسلطة والمسؤلية، والتي تضم 04 أسئلة، من السؤال رقم01 إلى غاية السؤال رقم 04؛
- **المحور الجزئي الثاني:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 1100 الاستقلالية والموضوعية، والتي تضم 03 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 05 إلى غاية السؤال رقم 07؛
- **المحور الجزئي الثالث:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 1200 الكفاءة والعناية المهنية ، والتي تضم 03 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 08 إلى غاية السؤال رقم 10؛
- **المحور الجزئي الرابع:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 1300 توكيد الجودة وتحسين. البرنامج ، والتي تضم 03 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 11 إلى غاية السؤال رقم 13؛

2 **المحور الرئيسي الثاني** : يرتبط بمجموعة الأداء (مجموعة الألفين)، والذي بدوره يتجزأ إلى 07 محاور جزئية، والتي تدور أسئلتها حول مجموعة الصفات، تختبر بـ 28 سؤال وهي كالتالي:

- **المحور الجزئي الأول:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار رقم 2000 إدارة أنشطة المراجعة الداخلية، والتي تضم 07 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 14 إلى غاية السؤال رقم 20؛
- **المحور الجزئي الثاني:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 2100 طبيعة العمل ، والتي تضم 03 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 21 إلى غاية السؤال رقم 23؛
- **المحور الجزئي الثالث:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 2200 التخطيط للقيام بالمهمة، والتي تضم 08 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 24 إلى غاية السؤال رقم 31؛
- **المحور الجزئي الرابع:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 2300 أداء المهمة، والتي تضم 04 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 32 إلى غاية السؤال رقم 35؛
- **المحور الجزئي الخامس:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 2400 توصيل النتائج، والتي تضم 05 أسئلة مرقمة من السؤال رقم 36 إلى غاية السؤال رقم 40؛
- **المحور الجزئي السادس:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 2500 عملية الرصد والمتابعة، والتي تضم سؤال واحد تحت رقم 41؛

- **المحور الجزئي السابع:** يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعيار 2600 قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر، والتي تضم سؤال واحد تحت رقم 42؛

وفقا لمحاور الاستبيان الرئيسية والجزئية المكونة لها، تم بنا فرضيات الدارسة الميدانية بالجدول التالي:

**الجدول رقم(13): فرضيات الدراسة الميدانية**

| فرضية رئيسة | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فرضية فرعية 1 | | | | فرضية فرعية 2 | | | | | | |
| فرضية جزئية 1 | فرضية جزئية 2 | فرضية جزئية 3 | فرضية جزئية 4 | فرضية جزئية 1 | فرضية جزئية 2 | فرضية جزئية 3 | فرضية جزئية 4 | فرضية جزئية 5 | فرضية جزئية 6 | فرضية جزئية 7 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

أردنا بهذا الجدول تبيين فرضيات الدراسة والتسلسل الهرمي لها، حيث سيتم اختبار الفرضية الرئيسية باختبار الفرضيتين الفرعيتين 1 و2، حيث أن اختبار الفرضية الفرعية 1 يتم باختبار الفرضيات الجزئية 1 و2 و3 و 4، واختبار الفرضية الفرعية 2 يتم باختبار الفرضيات الجزئية من 1 إلى 7، وسيتم سرد كل هذه الفرضيات وفقا للتدرج الهرمي كالتالي:

**الفرضية الرئيسية:** لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين المعايير الدولية للمهنة (الوظيفة):

1 **الفرضية الفرعية الأولى:** $H_0$: لايوجد اختلاف في تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير الصفات، عند مستوى دلالة 5%:

$H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير الصفات، عند مستوى دلالة 5%؛

- **الفرضية الجزئية 1:** $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير ا لغرض والسلطة والمسؤلية عند مستوى دلالة 5%؛
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير الغرض والسلطة والمسؤولية عند مستوى دلالة 5 %
- **الفرضية الجزئية2:** $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير ا لاستقلالية والموضوعية عند مستوى دلالة 5 %؛
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير ا لاستقلالية والموضوعية عند مستوى دلالة 5 %؛

- **الفرضية الجزئية 3**: $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير ا لكفاءة والعناية المهنية عند مستوى دلالة 5 %؛
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير ا لكفاءة والعناية المهنية عند مستوى دلالة 5 %؛
- **الفرضية الجزئية4**: $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير توكيد الجودة وتحسين، عند مستوى دلالة 5%
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير توكيد الجودة وتحسين، عند مستوى دلالة 5%

2 **الفرضية الفرعية الثانية:** $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير الأداء عند مستوى دلالة 5%

$H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير الأداء عند مستوى دلالة 5%

- **الفرضية الجزئية 1**: $H_0$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير إدارة أنشطة المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5 %؛
- $H_1$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير إدارة أنشطة المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5 %؛
- **الفرضية الجزئية 2**: $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير طبيعة العمل، عند مستوى دلالة 5%؛
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير طبيعة العمل، عند مستوى دلالة 5%؛
- **الفرضية الجزئية3**: $H_0$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير التخطيط للقيام بالمهمة، عند مستوى دلالة 5%؛
- $H_1$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير التخطيط للقيام بالمهمة، عند مستوى دلالة 5%؛
- **الفرضية الجزئية4**: $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير أداء المهمة، عند مستوى دلالة 5%؛
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير أداء المهمة، عند مستوى دلالة 5%؛

- **الفرضية الجزئية 5**: $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير توصيل النتائج، عند مستوى دلالة 5%؛
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير توصيل النتائج، عند مستوى دلالة 5%؛
- **الفرضية الجزئية 6**: $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير عملية الرصد والمتابعة، عند مستوى دلالة 5%؛
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير عملية الرصد والمتابعة، عند مستوى دلالة 5%؛
- **الفرضية الجزئية 7**: $H_0$: تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر، عند مستوى دلالة 5%؛
- $H_1$: لا تطبق مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين معايير قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر، عند مستوى دلالة 5%؛

**ثانيا: هدف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة، والمتمثلة أساسا في اختبار مدى تطبيق المعايير المراجعة الداخلية في شركات التأمين، للوقوف على مدى مساهمة هذه الأخير في الإدارة الرشيدة لشركات التأمين، وهذا من أجل إجراء إسقاط للجانب النظري على والوقع، للوقوف على ما هو مطبق وما هو غير ذلك إن كان موجودا أصلا، ومن ثم بناء تصور للمعالجة النقائص الموجودة في ممارسة الإدارة الرشيدة لشركات بصفة عامة، وممارسة وظيفة المراجعة الداخلية بصفة خاصة.

**رابعا: حدود وصعوبات الدراسة**

**1 حدود الدراسة**: تتمثل حدود الدراسة الميدانية، في كل من الحدود المكانية والزمنية:

أ. **الحدود الزمنية**: تحد الفترة الزمنية لدراسة الميدانية ابتداء وانتهاء سنة 2014، وهي السنة التي أجريت فيها توزيع واستلام وتحليل الاستمارات؛

ب. **الحدود المكانية**: أردنا بهذه الدراسة الوقوف على واقع ممارسة المراجعة الداخلية في قطاع التأمينات المتواجد في كامل القطر الجزائري.

**2 الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل:**

تم إستخدام برنامج SPSS 19 كما أسلفنا الذكر في عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي لها و اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

-معامل آلفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛

-التكرارات و النسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛

-المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛

-اختبار الاشارة : Sign Test وهو اختبار لا معلمي، ويستخدم لاختبار فرضية تتعلق بمساواة متوسط متغير يساوى قيمة ثابتة، وهو يعمل نفس عمل One Sample T Test في حالة الاختبارات المعلمية.

**3 صعوبات الدراسة:**

أول سلبية تمت مواجهتها هي حساسية الوظيفة، مما ينجر عنها من تحفظات، والتجاوب السلبي في بعض الأحيان عند التعامل مع الإستمارة؛ التكوين الفرنكوفوني للأفراد العينة الذي صعب تفهم مصطلحات الاستبيان الذي أعد وفقا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية ذات التوجه الأنجلوساكسوني، كيف لا وهي معدة من قبل المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين.

## المبحث الثاني: معالجة وتحليل مخرجات الاستبيان

سنتناول في هذا المبحث التعرف، على مخرجات الاستبيان بعد الاستعانة ببرنامج SPSS، وتحليل نتائج هذه المعالجات.

### المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار الثبات

لتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ، و الذي يعني استقرار هذه الأداة و عدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أُعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس

الظروف، تم استخدام معامل ألفا كرومباخ ( Cronbach's Alpha) من خلال استعمال برنامج SPSS 19 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي، حيث قمنا بقياس مستوى الثبات على مستوى كل محور ومن ثم قمنا بقياس مستوى الثبات والاتساق الكلي للاستبيان، فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(14): نتائج مستوى ثبات الاستبيان**

| الرقم | المحور | عدد العبارات | معامل ألفا |
|---|---|---|---|
| 1 | الاعتراف بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات، وميثاق التدقيق الداخلي | 04 | 0.652 |
| 2 | الاستقلالية والموضوعية | 03 | 0.857 |
| 3 | الكفاءة والعناية المهنية | 03 | 0.852 |
| 4 | توكيد الجودة وتحسين البرنامج | 03 | 0.801 |
| 5 | التخطيط | 07 | 0.872 |
| 6 | طبيعة العمل | 03 | 0.652 |
| 7 | التخطيط للقيام بأعمال التكليف | 08 | 0.65 |
| 8 | أداء التكليف | 04 | 0.763 |
| 9 | توصيل النتائج | 05 | 0.762 |
| 10 | متابعة مدى التقدم و قبول قرار الإدارة العليا للمخاطر | 2 | 0.967 |
| | مستوى الثبات الكلي للاستبيان | 42 | 0.678 |

**المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات SPSS**

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل " آلفا كرونباخ " الكلي أكبر من $0,678 > 0.6$، و هذا دليل على مدى ثبات الاتساق الكلي للاستبيان، كما أنّ معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق $0.60$ و هي قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، و نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات ، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، و بالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع التأمين، وحتى باقي القطاعات.

## المطلب الثاني: تحليل المخرجات الديموغرافية للاستبيان

كما أسلفنا سابقا، لقد اختبرنا عينة الدراسة ديموغرافيا من خلال الوقوف على أمرين أساسين، هما التكوين العلمي للمراجعين الداخليين للشركات الست،و الخبرة المهنية، وهذا للحاجتنا لمعرفة مدى التأهيل العلمي والعملي للعينية والوقوف على الخصائص النوعية للمؤهلات لأفراد العينة.

**أولا: التخصص**

نظرا لطابع الغالب على وظيفة المراجعة الداخلية لمختلف الشركات، وحتى بعد التشخيص الذي تم التوصل إليه في الفصل السابق، والذي مفاده أن نشاط المراجعة الداخلية ينصب على أمرين اثنين في كل شركات التأمين محل الدارسة، وهما الجانب المحاسبي المالي الإداري من جهة والجانب التقني لعمليات التأمين بأنواعها من جهة أخرى، وعليه تم حصر السؤال عن تخصص أفراد عينة الدراسة، في التخصص مالي ومحاسبي، تخصص تدقيق، وتخصص آخر، فتحصلنا على تخصصات العينة الجدول التالي:

**الجدول رقم(15): التأهيل العلمي للعينة الدراسة**

| | التكرارات | النسبة | النسب المتراكمة |
|---|---|---|---|
| تدقيق | 8 | 10,7 | 10,7 |
| مالية ومحاسبة | 37 | 49,3 | 60,0 |
| أخرى | 30 | 40,0 | 100,0 |
| **المجموع** | 75 | 100,0 | |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 37 فرد تأهيلهم العلمي مالية ومحاسبة، أي قرابة 50%، بالإضافة إلى 10,7% تخصص تدقيق بمجموع 60% من العينة مؤهلون، على الأقل يكتسبون المهارات النظرية وأبجديات المهنة، هذا ناهيك عن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 40% هي عبارة عن تسويق وقانون وإدارة أعمال وتسيير مؤسسة، بالاظافة إلى أنهم يتلقون تكوينات في التأمينات، وبالتالي يمكن القول على العموم أن هناك احترام من قبل هذه الشركات، للمعيار العام للمراجعة بصفة عامة وللمراجعة الداخلية بصفة خاصة، القاضي بضرورة توفر التأهيل المهني كشرط لمزاولي مهنة التدقيق والمراجعة وخدمات التأكيد الأخرى.

**ثانيا: الخبرة المهنية**

إنه لمن الضروري لأي مهنة مهما كانت، بأن يتمتع مزاولها، بالخبرة الكافية التي تؤهله لأداء مهنته بأكثر فعالية وبأكثر نجاعة، وعلى إثر هذا أردنا في المحور معرفة التركيبة الخبراتية لأفراد العينة محل الدراسة، لاختبار مدى التحكم الذي يمكن أن يكون في وظيفة المراجعة الداخلية، للشركات التأمين، وعليه قسمنا الخبرة في هذا الاستبيان

إلى قليلي الخبرة للمراجعين الذين لديهم خبرة اقل أو تساوي 5 سنوات، وإلى متوسطي الخبرة للمراجعين الذين لديهم خبرة أكبر من 5 سنوات وأقل من أو تساوي 10 سنوات، وإلى كبيري الخبرة للمراجعين الذين لديهم خبر تفوق 10 سنوات، وكانت النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(16): الخبرة المهنية**

| | التكرار | النسبة | النسب التراكمية |
|---|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 11 | 14,7 | 14,7 |
| **من 5 إلى 10 سنوات** | 26 | 34,7 | 49,3 |
| **أكثر من 10 سنوات** | 38 | 50,7 | 100,0 |
| **المجموع** | 75 | 100,0 | |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه أكثر من 50% الإجابات تدل على أن المراجعين الداخليين يمتلكون خبرات أكثر من 10 سنوات، وأكثر من 34% لديهم خبرات من 5 إلى 10 سنوات، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على توفر معيار التأهيل المهني للفريق عمل المراجعة الداخلية، بالرغم من وجود عدد قليل من المراجعين المبتدئين، وهذا شيء طبيعي، في عملية تسيير المورد البشري لوظيفة المراجعة الداخلية، وعمليات التوظيف.
من خلال النقطتين السابقتين في هذا المطلب، نستنتج أن الشركات محل الدراسة، تراعي معياري التأهيل العلمي والعملي للأفراد ممارسي وظيفة المراجعة الداخلية.

## المطلب الثالث: عرض نتائج المحاور

سيتم عرض نتائج المحاور الأساسية في هذا المطلب، كل محور على حدى.

### أولا: المحور الفرعي الأول

تم اختبار المحور الفرعي الأول والخاص بمعايير الصفات، من خلال أربعة محاور جزئية، كل محور يعالج مجموعة من المعايير كالتالي:

### 1. المحور الجزئي الأول الاعتراف بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات، وميثاق التدقيق الداخلي

تم ا ختبار مدى تطبيق المعيار رقم 1000 المعنون بـ **الاعتراف بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات، وميثاق التدقيق الداخلي** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا

المعيار 04 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(17): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الأول**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للتعريف المراجعة الداخلية** | %69.33 | 24% | %6.67 |
| **تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للميثاق الأخلاقيات** | %78.67 | %17.33 | %4 |
| **تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للمعايير المراجعة الداخلية** | %81.33 | %17.33 | %1.34 |
| **لديكم ميثاق للمراجعة الداخلية يتضمن تعريف الأخلاقيات والمعايير** | %100 | %0 | %0 |

**المصدر**: من اعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (2)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك شبه إجماع، من قبل عينة الدراسة، على الإجابة بغير موافق في جميع أسئلة المحور الأول، حيث سجلت نسبة تفوق 69% للعبارة **تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية لتعريف المراجعة الداخلية، و** سجلت نسبة تفوق 78% للعبارة **تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية لميثاق الأخلاقيات، و** سجلت نسبة تفوق 81% للعبارة **تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للمعايير المراجعة الداخلية،** سجلت نسبة 100% للعبارة **لديكم ميثاق للمراجعة الداخلية يتضمن تعريف الأخلاقيات والمعايير،** وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

## 2. المحور الجزئي الثاني: الاستقلالية والموضوعية

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 1100 المعنون بـ **الاستقلالية والموضوعية** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا المعيار 03 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(18): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثاني**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية** | %2.67 | %0 | %97.33 |
| **هناك عدم تحيز في المواقف والاتسام بالنزاهة و تجنب لأي تضارب في المصالح** | %2.67 | % 67 .6 | % 90.67 |
| **إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق** | %2.67 | %20 | %77.33 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (3)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك شبه إجماع، من قبل عينة الدراسة، على الإجابة موافق في جميع أسئلة المحور الجزئي الثاني، حيث سجلت نسبة تفوق 97% للعبارة **بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية** ، و سجلت نسبة تفوق 67% للعبارة **هناك عدم تحيز في المواقف والاتسام بالنزاهة و تجنب لأي تضارب في المصالح** ، و سجلت نسبة تفوق 77% للعبارة **إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق**، وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

### 3. المحور الجزئي الثالث: الكفاءة والعناية المهنية

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 1200 المعنون بـ **الكفاءة والعناية المهنية** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا المعيار 03 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(19): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثالث**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية.** | % 2.67 | %0 | %97.33 |
| **هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة.** | %2.67 | %8 | %89.33 |
| **هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر.** | %2.67 | % 21.33 | % 76 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (4)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك شبه إجماع، من قبل عينة الدراسة، على الإجابة موافق في جميع أسئلة المحور الجزئي الثاني، حيث سجلت نسبة تفوق 97% للعبارة **تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية، و** سجلت نسبة تفوق 89% للعبارة **هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة، و** سجلت نسبة 76% للعبارة **هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر**، وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

## 4. المحور الجزئي الرابع: توكيد الجودة وتحسين البرنامج

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 1300 المعنون بـ **توكيد الجودة وتحسين البرنامج** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا المعيار 03 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(20): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الرابع**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **تشمل ضمان الجودة وتحسين البرامج كلا من التقييمات الداخلية والخارجية** | % 80 | % 8 | % 12 |
| **يمكن أن تصرحون بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمرجعة الداخلية** | % 88 | % 12 | %0 |
| **يتم التصريح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية ومدى التأثير المنجر عنه** | % 82.67 | % 17.33 | % 0 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (5)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك شبه إجماع، من قبل عينة الدراسة، على الإجابة غير موافق في جميع أسئلة المحور الجزئي الثاني، حيث سجلت نسبة 80% للعبارة **تشمل ضمان الجودة وتحسين البرامج كلا من التقييمات الداخلية والخارجية ، و** سجلت نسبة 88% للعبارة **يمكن أن تصرحون بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، و** سجلت نسبة 82% للعبارة **يتم التصريح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية ومدى التأثير المنجر عنه**، وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

**ثانيا: المحور الفرعي الثاني**

تم اختبار المحور الفرعي الثاني والخاص بمعايير الأداء، من خلال سبعة محاور جزئية، كل محور يعالج مجموعة من المعايير كالتالي:

**1. المحور الجزئي الثاني: التخطيط**

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 2000 المعنون بـ **التخطيط** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا المعيار 07 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(21): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الأول**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **يتم بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة.** | % 2.67 | %13.33 | %84 |
| **توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها.** | % 2.67 | %24 | %73.33 |
| **يختار المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية، و استعمالها على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة.** | % 2.67 | %26.66 | %70.67 |
| **يضع المراجع الداخلي سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية.** | % 2.67 | %28 | %69.33 |
| **تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الغير من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات استشارية.** | % 2.67 | %41.33 | %56 |
| **تقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته.** | % 2.67 | %33.33 | %64 |
| **على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها.** | %98.67 | %0 | %1.33 |

**المصدر**: من اعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (6)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك شبه إجماع، من قبل عينة الدراسة، على الإجابة بموافق في جميع أسئلة المحور الجزئي الأول إلا السؤال الأخير، حيث سجلت نسبة 84% للعبارة **يتم بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة**، و سجلت نسبة تفوق 73% للعبارة **توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها**، و سجلت نسبة تفوق 70% للعبارة **يختار المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية، و استعمالها على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة**، و سجلت نسبة 69% للعبارة **يضع المراجع الداخلي سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية**، و سجلت نسبة تفوق 56% للعبارة **تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الغير من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات**

**استشارية، و** سجلت نسبة 64% للعبارة **تقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته، و** سجلت غير موافق بنسبة تفوق 98% للعبارة **على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها**، وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

## 2. المحور الجزئي الثاني: طبيعة العمل

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 2100 المعنون بـ **طبيعة العمل** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا المعيار 03 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(22): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثاني**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة.** | % 86.67 | % 0 | % 13.33 |
| **يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر.** | % 61.33 | % 24 | % 14.66 |
| **تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر.** | % 2.66 | % 9.33 | % 88 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (7)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك شبه إجماع، من قبل عينة الدراسة، على الإجابة غير موافق في كل من السؤال الأول والثاني للمحور الجزئي الثاني، حيث سجلت نسبة تفوق 86% للعبارة **ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة، و**سجلت نسبة تفوق 61% **يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر، و**سجلت موافق للسؤال الأخير بنسبة 88% للعبارة **تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر**، وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

## 3. المحور الجزئي الثالث: التخطيط للقيام بأعمال التكليف

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 2200 المعنون بـ **التخطيط للقيام بأعمال التكليف** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا المعيار 08 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(23): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثالث**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار تحديد أهداف النشاط والوسائل التي يتم مراجعتها وإجراءات الرقابة على ذلك.** | % 2.67 | % 14.66 | % 82.67 |
| **عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار مخاطر الجوهرية للنشاط، والأهداف، والموارد.** | % 24 | %9.33 | %66.67 |
| **في التخطيط تأخذ في الاعتبار مدى كفاية وفعالية إدارة المخاطر، والحوكمة في نشاط وإجراءات الرقابة مقارنة مع الإطار المعياري ذي الصلة.** | % 66.67 | %13.33 | % 20 |
| **عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار الفرص المتاحة لإجراء تحسينات جوهرية على مسار إدارة مخاطر، والحوكمة وإجراءات الرقابة.** | % 74.67 | %6.67 | %18.68 |
| **تعكس أهداف مهمة التدقيق المخاطر المتصلة بالنشاط محل التدقيق ، احتمال وجود أخطاء هامة والغش.** | % 26.68 | %17.32 | %56 |
| **يتم تحديد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف.** | %16 | %24 | %60 |
| **يتم تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة.** | % 16 | %22.68 | %61.36 |
| **يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف.** | %4 | %17.32 | %78.67 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (8)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك إجابات بموافق سجلت نسبة تفوق 82% للعبارة **عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار تحديد أهداف النشاط والوسائل التي يتم مراجعتها وإجراءات الرقابة على ذلك،** وسجلت نسبة تفوق 66% بموافق، للعبارة **عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار مخاطر الجوهرية للنشاط، والأهداف، والموارد،** وسجلت إجابة بغير موافق بنسبة تفوق 66% للعبارة **في التخطيط تأخذ في الاعتبار مدى كفاية وفعالية إدارة المخاطر، والحوكمة في نشاط وإجراءات الرقابة مقارنة مع الإطار المعياري ذي الصلة،** و سجلت إجابة بغير موافق أيضا بنسبة تفوق 74% للعبارة **عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار الفرص المتاحة لإجراء تحسينات جوهرية على مسار إدارة مخاطر، والحوكمة وإجراءات الرقابة،** و سجلت إجابة موافق بنسبة 56% للعبارة **تعكس أهداف مهمة التدقيق المخاطر المتصلة بالنشاط محل التدقيق ، احتمال وجود أخطاء هامة والغش،** و سجلت موافق بنسبة 60% للعبارة **يتم تحديد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف،** كما سجلت موافق بنسبة تفوق 61% للعبارة **يتم تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة،** وسجلت موافق بنسبة تفوق 78% للعبارة **يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف،** وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

### 4. المحور الجزئي الرابع: أداء التكليف (التنفيذ)

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 2300 المعنون بـ **أداء التكليف** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا المعيار 04 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي: **الجدول رقم(24): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الرابع**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **يتم تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف.** | % 2.67 | % 8 | % 89.33 |
| **التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة.** | % 6.67 | % 9.33 | % 84 |
| **توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات.** | % 9.33 | % 18.67 | % 72 |
| **يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف وبالجودة مضمونة، وبالشكل التي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين.** | %29.33 | %32 | %38.67 |

**المصدر:** من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (9)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة الإجابة موافق في المحور الجزئي الرابع، حيث سجلت نسبة تفوق 89% للعبارة **يتم تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف، و** سجلت نسبة 84% للعبارة **التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة، و** سجلت بنسبة 72% للعبارة **توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات، و**سجلت بنسبة 38% للعبارة **يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف وبالجودة مضمونة، وبالشكل التي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين** وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

## 5. المحور الجزئي الخامس: توصيل النتائج

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 2400 المعنون بـ **توصيل النتائج** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا لهذا المعيار 05 أسئلة مستنبطة من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(25): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الخامس**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **تشمل عملية توصيل النتائج أهداف ونطاق التكليف، وكذلك الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل.** | % 2.7 | %33.3 | % 64 |
| **تكون الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة ومحددة وبناءة وكاملة، وفي الوقت المناسب.** | % 2.7 | %26.3 | % 70 |
| **قد يشير المراجعين الداخليين في التقرير إلى أنه قام بالتكليفات بما يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة مهنة المراجعة الداخلية.** | % 2.7 | %21.3 | % 76 |
| **يتم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية.** | %0 | %0 | %100 |
| **عندما يتم إصدار رأي الشامل، فإنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة.** | %2.7 | %9.3 | %88 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (10)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة الإجابة موافق في المحور الجزئي الخامس، حيث سجلت نسبة 64% للعبارة **تشمل عملية توصيل النتائج أهداف ونطاق التكليف، وكذلك الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل ، و**سجلت نسبة 70% للعبارة **تكون الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة ومحددة وبناءة**

**وكاملة، وفي الوقت المناسب، و** سجلت بنسبة 76% للعبارة **قد يشير المراجعين الداخليين في التقرير إلى أنه قام بالتكليفات بما يتوافق مع المعايير الدولية لممارسة مهنة المراجعة الداخلية، و**سجلت بنسبة 100% للعبارة **يتم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية، و**سجلت بنسبة 88% للعبارة **عندما يتم إصدار رأي الشامل، فإنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة**، وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

## 6. المحور الجزئي السادس والسابع: متابعة مدى التقدم و قبول قرار الإدارة العليا للمخاطر

تم اختبار مدى تطبيق المعيار رقم 2500 المعنون بـ **متابعة مدى التقدم المعيار رقم 2600** المعنون بـ **قبول قرار الإدارة العليا للمخاطر** باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما أسلفنا الذكر، ولقد خصصنا سؤال لكل معيار مستنبط من متن المعيار نفسه وتفسيراته، فتحصلنا على النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(26): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي السادس**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **تتم إقامة وصيانة نظام لمتابعة النتائج التي تم توصيلها إلى الإدارة.** | % 62.67 | % 14.67 | % 22.67 |
| **عندما يعتقد بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى المخاطر المتبقية التي قد تكون غير مقبولة للمنظمة، يجب مناقشة هذه المسألة مع الإدارة.** | % 64 | % 10.7 | % 25.3 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (11)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة الإجابة غير موافق في المحور الجزئي السادس والمحور الجزئي السابع، حيث سجلت نسبة تفوق 62% للعبارة **تتم إقامة وصيانة نظام لمتابعة النتائج التي تم توصيلها إلى الإدارة، و**سجلت نسبة 64% للعبارة **عندما يعتقد بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى المخاطر المتبقية التي قد تكون غير مقبولة للمنظمة، يجب مناقشة هذه المسألة مع الإدارة**، وسيتم تحليل هذه النسب في المطلب الموالي.

## المطلب الرابع: تحليل نتائج المحاور الجزئية والفرعية

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 19 لمعالجة البيانات، وتم استعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضيات وتمثلت في: المتوسطات و الانحرافات وأخيرا معامل الاختلاف وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

### أولا: تحليل نتائج المحور الأول

باستخدام الأدوات والأساليب سابقة الذكر تحصلنا على نتائج خاصة بكل محور جزئي كالتالية:

### 1.تحليل نتائج المحور الجزئي الأول:

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 1000 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(27): نتائج اختبار المحور الجزئي الأول**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V=δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للتعريف المراجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 70 | ,93 | ,075 | 1,37 | 0,61 | 0,44 | لا ت |
| | Group 2 | > 2 | 5 | ,07 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للميثاق الأخلاقيات | Group 1 | <= 2 | 72 | ,96 | ,392 | 1,25 | 0,52 | 0,42 | لات |
| | Group 2 | > 2 | 3 | ,04 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للمعايير المراجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 74 | ,99 | ,338 | 1,20 | 0,43 | 0,36 | لات |
| | Group 2 | > 2 | 1 | ,01 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| لديكم ميثاق للمراجعة الداخلية يتضمن تعريف الأخلاقيات والمعايير | Group 1 | <= 2 | 75 | 1,00 | ,102 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | لات |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| AXEG201 | Group 1 | <= 2 | 73 | ,97 | ,608 | 1,21 | 0,32 | 0,26 | لات قبول $H_0$<=2 |
| | Group 2 | > 2 | 2 | ,03 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (12)

من خلال الجدول السابق نلاحظ التالي:

**الفرضية الجزئية الأولى:**

نلاحظ أنّ (sig =0,608> 0.05) للمحور الجزئي الأول، و بالتالي نقبل الفرضية $H_0$، إذًا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2 ونرفض $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات لا تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 1010 والخاص بالإقرار بتعريف التدقيق الداخلي وميثاق الأخلاقيات والمعايير في ميثاق التدقيق الداخلي.

**2.تحليل نتائج المحور الجزئي الثاني:**

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 1100 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(28): نتائج اختبار المحور الجزئي الثاني**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V= δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,000 | 2,95 | ,324 | 0,11 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| هناك عدم تحيز في المواقف والاتسام بالنزاهة و تجنب لأي تضارب في المصالح | Group 1 | <= 2 | 7 | ,09 | ,000 | 2,88 | 0,40 | 0,14 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 68 | ,91 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق | Group 1 | <= 2 | 17 | ,23 | ,000 | 2,75 | 0,50 | 0,18 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 58 | ,77 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| AXEG1100 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,000 | 2,86 | 0,36 | 0,13 | ت رفض $H_0$<=2 |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (13)

من خلال الجدول السابق نلاحظ التالي:

**الفرضية الجزئية الثانية:**

نلاحظ أنّ ( sig =0,000< 0.05) للمحور الجزئي الثاني، و بالتالي نرفض الفرضية $H_0$، إذًا لا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2، ونقبل $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 1100 والخاص بالاستقلالية والموضوعية.

## 3.تحليل نتائج المحور الجزئي الثالث:

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 1200 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(29): نتائج اختبار المحور الجزئي الثالث**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V= δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,000 | 2,95 | ,324 | 0,11 | |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | | | | ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة | Group 1 | <= 2 | 8 | ,11 | ,000 | 2,87 | ,414 | 0,14 | |
| | Group 2 | > 2 | 67 | ,89 | | | | | ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر. | Group 1 | <= 2 | 18 | ,240 | ,000 | 2,73 | ,502 | 0,18 | |
| | Group 2 | > 2 | 57 | ,760 | | | | | ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| AXEG1200 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,030 | ,000 | 2,849 | 0,369 | 0,13 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,970 | | | | | رفض |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (14)

من خلال الجدول السابق نلاحظ التالي:

**الفرضية الجزئية الثالثة:**

نلاحظ أنّ ( sig =0,000< 0.05) للمحور الجزئي الثاني، و بالتالي نرفض الفرضية $H_0$، إذًا لا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2، ونقبل $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية

عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 1200 والخاص بالمهارة والعناية المهنية اللازمة.

## 4.تحليل نتائج المحورالجزئي الرابع:

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 1300 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(30): نتائج اختبار المحور الجزئي الرابع**

| قرار تطبيق المعايير | C.V= المتوسط /δ | δ | المتوسط | Exact Sig. (1-tailed) | %. | N | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| لا ت | 0,52 | ,681 | 1,32 | 0,14 | 0,88 | 66 | <= 2 | Group 1 | تشمل ضمان الجودة وتحسين البرامج كلا من التقييمات الداخلية والخارجية |
| | | | | | 0,12 | 9 | > 2 | Group 2 | |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |
| لا ت | 0,29 | 0,33 | 1,12 | 0,47 | 1,00 | 75 | <= 2 | Group 1 | يمكن أن تصرحون بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمرجعة الداخلية |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |
| لا ت | 0,32 | 0,38 | 1,17 | 0,47 | 1,00 | 75 | <= 2 | Group 1 | يتم التصريح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية ومدى التأثير المنجر عنه |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |
| لا ت قبول $H_0$<=2 | 0,38 | 0,47 | 1,23 | 0,39 | 0,91 | 68 | <= 2 | Group 1 | المحور الجزئي الرابع 1300 |
| | | | | | 0,09 | 7 | > 2 | Group 2 | |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (15)

من خلال الجدول السابق نلاحظ التالي:

**الفرضية الجزئية الرابعة:**

نلاحظ أنّ (sig =0,39> 0.05) للمحور الجزئي الرابع ، و بالتالي نقبل الفرضية $H_0$، إذ أنه يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2 ونرفض $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند

مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات لا تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 1300 والخاص ببرنامج ضمان وتحسين الجودة.

**5.تحليل النتائج الكلية للمحور الفرعي الأول:**

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات الكلية المتحصل عنها من عمليات تجميع نتائج المحاور الجزئية للمحور الفرعي الأول، والخاصة باختبار مجموعة معايير الصفات (الألف) على الجدول التالي:

**الجدول رقم(31): نتائج اختبار المحور الفرعي الأول**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V= δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG1 | Group 1 | <= 2 | 40 | ,530 | ,6440 | 2,04 | 0,24 | 0,12 | |
| | Group 2 | > 2 | 35 | ,470 | | | | | قبول |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (16)

من خلال الجدول السابق نلاحظ التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

نلاحظ أنّ ( sig =0,644> 0.05) للمحور الفرعي الأول، و بالتالي نقبل الفرضية $H_0$، إذ أنه يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2 ونرفض $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات لا تطبق في مجملها معايير الصفات للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية.

**ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني**

باستخدام الأدوات والأساليب السابقة الذكر تحصلنا على نتائج خاصة بكل محور جزئي كالتالي:

**1.تحليل نتائج المحور الجزئي الأول:**

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 2000 على الجدول التالي:

## الجدول رقم(32): نتائج اختبار المحور الجزئي الأول

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V= δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يتم بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة. | Group 1 | <= 2 | 12 | ,16 | ,000 | 2,813 | 0,456 | 0,162 | |
| | Group 2 | > 2 | 63 | ,84 | | | | | ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها | Group 1 | <= 2 | 20 | ,27 | ,000 | 2,707 | 0,514 | 0,190 | |
| | Group 2 | > 2 | 55 | ,73 | | | | | ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| يختيار المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية، و استعمالها على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة | Group 1 | <= 2 | 22 | ,29 | ,000 | 2,680 | 0,524 | 0,196 | |
| | Group 2 | > 2 | 53 | ,71 | | | | | ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| يضع المراجع الداخلي سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 23 | ,31 | ,000 | 2,667 | 0,528 | 0,198 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 52 | ,69 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | ت |
| تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الغير من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات استشارية | Group 1 | <= 2 | 33 | ,44 | ,000 | 2,533 | 0,553 | 0,218 | |
| | Group 2 | > 2 | 42 | ,56 | | | | | |
| تقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته | Group 1 | <= 2 | 27 | ,36 | ,000 | 2,613 | 0,543 | 0,208 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 48 | ,64 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها | Group 1 | <= 2 | 74 | ,99 | ,106 | 1,027 | 0,231 | 0,225 | لات |
| | Group 2 | > 2 | 1 | ,01 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| **المحور الجزئي الأول** | Group 1 | <= 2 | 13 | ,17 | ,000 | 2,434 | 0,369 | 0,151 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 62 | ,83 | | | | | رفض |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (17)

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

**الفرضية الجزئية الأولى:**

نلاحظ أنّ ( sig =0,00< 0.05) للمحور الجزئي الأول، و بالتالي نرفض الفرضية $H_0$، إذًا لا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2 ونقبل $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات لا تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 2000 والخاص بإدارة نشاط المراجعة الداخلية.

## 2.تحليل نتائج المحور الجزئي الثاني:

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 2100 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(33): نتائج اختبار المحور الجزئي الثاني**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V= δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة | Group 1 | <= 2 | 65 | 0,87 | ,517 | 1,27 | 0,68 | 0,54 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 10 | 0,13 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر | Group 1 | <= 2 | 64 | 0,85 | ,383 | 1,53 | 0,74 | 0,48 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 11 | 0,15 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر | Group 1 | <= 2 | 9 | 0,12 | ,000 | 2,85 | 0,43 | 0,15 | لات |
| | Group 2 | > 2 | 66 | 0,88 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| **المحور الجزئي الثاني** | Group 1 | <= 2 | 62 | 0,83 | ,171 | 1,88 | 0,49 | 0,26 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 13 | 0,17 | | | | | قبول $H_0$<=2 |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (18)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

**الفرضية الجزئية الثانية:**

نلاحظ أنّ (sig =0,171> 0.05) للمحور الجزئي الثاني، و بالتالي نقبل الفرضية $H_0$، إذًا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائي عن 2، ونرفض $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 2100 والخاص بطبيعة العمل.

## 3.تحليل نتائج المحورالجزئي الثالث:

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 2200 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(34): نتائج اختبار المحور الجزئي الثالث**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V= δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG2201 | Group 1 | <= 2 | 52 | 0,69 | 0,16 | 2,05 | 0,57 | 0,28 | |
| | Group 2 | > 2 | 23 | 0,31 | | | | | ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| تعكس أهداف مهمة التدقيق المخاطر المتصلة | Group 1 | <= 2 | 33 | 0,44 | 0,00 | 2,29 | 0,87 | 0,38 | |
| بالنشاط محل التدقيق ، احتمال وجود أخطاء هامة | Group 2 | > 2 | 42 | 0,56 | | | | | لا ت |
| والغش | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| يتم تحديد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف | Group 1 | <= 2 | 30 | 0,40 | 0,00 | 2,44 | 0,76 | 0,31 | |
| | Group 2 | > 2 | 45 | 0,60 | | | | | لات |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| يتم تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف | Group 1 | <= 2 | 29 | 0,39 | 0,00 | 2,45 | 0,76 | 0,31 | |
| التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر | Group 2 | > 2 | 46 | 0,61 | | | | | لا ت |
| من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف | Group 1 | <= 2 | 16 | 0,21 | 0,00 | 2,75 | 0,52 | 0,19 | |
| التكليف. | Group 2 | > 2 | 59 | 0,79 | | | | | لا ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| **المحور الجزئي الثالث** | Group 1 | <= 2 | 19 | 0,25 | 0,00 | 2,40 | 0,49 | 0,20 | |
| | Group 2 | > 2 | 56 | 0,75 | | | | | لا ت |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | رفض $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (19)

من خلال الجدول السابق نلاحظ التالي:

**الفرضية الجزئية الثالثة:**

نلاحظ أنّ (sig =0,000< 0.05) للمحور الجزئي الرابع ، و بالتالي نرفض الفرضية $H_0$، إذ أنه لا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2 ونقبل $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 2200 والخاص بالتخطيط للمهمة.

**4.تحليل نتائج المحور الجزئي الرابع:** أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 2300 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(35): نتائج اختبار المحور الجزئي الرابع**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V= δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يتم تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف | Group 1 | <= 2 | 8 | 0,11 | 0,00 | 2,87 | 0,41 | 0,14 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 67 | 0,89 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة | Group 1 | <= 2 | 12 | 0,16 | 0,00 | 2,77 | 0,56 | 0,20 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 63 | 0,84 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات. | Group 1 | <= 2 | 21 | 0,28 | 0,00 | 2,63 | 0,65 | 0,25 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 54 | 0,72 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف وبالجودة مضمونة، وبالشكل التي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين | Group 1 | <= 2 | 46 | 0,61 | 0,07 | 2,09 | 0,82 | 0,39 | لات |
| | Group 2 | > 2 | 29 | 0,39 | | | | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| المحور الجزئي الرابع | Group 1 | <= 2 | 11 | 0,15 | 0,00 | 2,59 | 0,48 | 0,19 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 64 | 0,85 | | | | | رفض |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (20)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

**الفرضية الجزئية الرابع**:

نلاحظ أنّ ( sig =0,000< 0.05) للمحور الجزئي الرابع، و بالتالي نرفض الفرضية $H_0$، إذ لا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2، ونقبل $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 1300 والخاص بتنفيذ التكليف (المهمة).

**5.تحليل نتائج المحور الجزئي الخامس**: أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 2400 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(36): نتائج اختبار المحور الجزئي الخامس**

| قرار تطبيق المعايير | C.V= δ/ المتوسط | δ | المتوسط | Exact Sig. (1-tailed) | %. | N | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ت | 0,21 | 0,54 | 2,61 | 0,00 | 0,36 | 27 | <= 2 | Group 1 | تشمل عملية توصيل النتائج أهداف ونطاق التكليف، وكذلك الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل |
| | | | | | 0,64 | 48 | > 2 | Group 2 | |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |
| ت | 0,20 | 0,52 | 2,68 | 0,00 | 0,29 | 22 | <= 2 | Group 1 | تكون الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة ومحددة وبناءة وكاملة، وفي الوقت المناسب. |
| | | | | | 0,71 | 53 | > 2 | Group 2 | |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |
| لات | 0,22 | 0,23 | 1,03 | 0,11 | 0,99 | 74 | <= 2 | Group 1 | قد يشير المراجعين الداخليين في التقرير إلى أنه قام بالتكليفات بما يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة مهنة المراجعة الداخلية. |
| | | | | | 0,01 | 1 | > 2 | Group 2 | |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |
| ت | 0,18 | 0,50 | 2,73 | 0,00 | 0,24 | 18 | <= 2 | Group 1 | يتم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية |
| | | | | | 0,76 | 57 | > 2 | Group 2 | |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |
| ت | 0,15 | 0,43 | 2,85 | 0,00 | 0,12 | 9 | <= 2 | Group 1 | عندما يتم إصدار رأي الشامل، فإنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، |
| | | | | | 0,88 | 66 | > 2 | Group 2 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة | Total | | 75 | 1,00 | | | | | |
| **المحور الجزئي الخامس** | Group 1 | <= 2 | 12 | 0,16 | 0,00 | 2,38 | 0,34 | 0,14 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 63 | 0,84 | | | | | رفض |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (21)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

**الفرضية الجزئية الخامسة:**

نلاحظ أنّ (sig =0,000< 0.05) للمحور الجزئي الخامس ، و بالتالي نرفض الفرضية $H_0$، إذ أنه لا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2، ونقبل $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 2400 والخاص بتبليغ النتائج.

## 6.تحليل نتائج المحور الجزئي السادس:

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 2500 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(37): نتائج اختبار المحور الجزئي السادس**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | =C.V δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تتم إقامة وصيانة نظام لمتابعة النتائج التي تم توصيلها إلى الإدارة. | Group 1 | <= 2 | 58 | 0,77 | 0,10 | 1,60 | 0,84 | 0,52 | ت |
| | Group 2 | > 2 | 17 | 0,23 | | | | | قبول |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (22)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

**الفرضية الجزئية السادسة:**

نلاحظ أنّ (sig =0,10> 0.05) للمحور الجزئي السادس، و بالتالي نقبل الفرضية $H_0$، إذ يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2، ونرفض $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 2500 والخاص بمتابعة سير العمل.

**7.تحليل نتائج المحور الجزئي السابع:**

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات المتحصل عنها من استرداد الاستبيان، الموزع على المراجعين الداخليين، والخاصة باختبار مجموعة المعايير التي تحت رقم 2600 على الجدول التالي:

**الجدول رقم(38): نتائج اختبار المحور الجزئي السابع**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | =C.V δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عندما يعتقد بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى المخاطر المتبقية التي قد تكون غير مقبولة للمنظمة، يجب مناقشة هذه المسألة مع الإدارة | Group 1 | <= 2 | 56 | 0,75 | 0,23 | 1,61 | 0,87 | 0,54 | لا ت |
| | Group 2 | > 2 | 19 | 0,25 | | | | | قبول |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

**الفرضية الجزئية السابع:**

نلاحظ أنّ (sig =0,23> 0.05) للمحور الجزئي السادس، و بالتالي نقبل الفرضية $H_0$، إذ يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2، ونرفض $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات لا تطبق المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 2600 والخاص قبول المخاطر.

## 8.تحليل النتائج الكلية للمحور الفرعي الثاني:

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات الكلية المتحصل عنها من عمليات تجميع نتائج المحاور الجزئية للمحور الفرعي الثاني، والخاصة باختبار مجموعة معايير الأداء على الجدول التالي:

**الجدول رقم(39): نتائج اختبار المحور الفرعي الثاني**

| | | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | N | %. | Exact Sig. (1-tailed) | المتوسط | δ | C.V= δ/ المتوسط | قرار تطبيق المعايير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG2 | Group 1 | <= 2 | 17 | 0,23 | ,000 | 2,18 | 0,27 | 0,13 | لا ت |
| | Group 2 | > 2 | 58 | 0,77 | | | | | رفض |
| | Total | | 75 | 1,00 | | | | | $H_0$<=2 |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (24)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

**الفرضية الفرعية الثانية:**

نلاحظ أنّ (sig =0,000> 0.05) للمحور الفرعي الثاني، و بالتالي نرفض الفرضية $H_0$، إذ أنه لا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائيا عن 2، ونقبل $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق في مجملها معايير الأداء للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية.

## 9.تحليل النتائج الكلية لاختبار مدى احترام المعايير الدولية المراجعة الداخلية:

أفرز برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات الكلية المتحصل عنها من عمليات تجميع نتائج المحاور الفرعي للمحور الفرعي الأول الثاني، والخاصة باختبار مجموعة المعايير الدولية للمراجعة الداخلية على الجدول التالي:

**الجدول رقم(40): نتائج اختبار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية**

| قرار تطبيق المعايير | C.V= المتوسط /δ | δ | المتوسط | Exact Sig. (1-tailed) | %. | N | $H_0$<=2 $H_1$> 2 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| لا ت | 0,08 | 0,17 | 2,11 | 0,00 | 0,24 | 18 | <= 2 | Group 1 | AXEG |
| رفض $H_0$<=2 | | | | | 0,76 | 57 | > 2 | Group 2 | |
| | | | | | 1,00 | 75 | | Total | |

**المصدر**: من إعداد الباحث، انطلاقا من مخرجات SPSS، أنظر الملحق رقم (25)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

**الفرضية الرئيسية:**

نلاحظ أنّ (sig =0,000< 0.05) للمحور الجزئي الرابع ، و بالتالي نرفض الفرضية $H_0$، إذ أنه لا يوجد اختلاف بأقل أول يساوي دال إحصائي عن 2، ونقبل $H_1$>2(موافق)، في تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يمكن القول أن شركات التأمينات تطبق في مجملها للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بشيء من التحفظ في تفاصيل التطبيق وآلياته، حيث يمكن القول أيضا أن هناك احترام للمعايير الدولية في الأداء الميداني للمهام، ولا يوجد تبني صريح للمعايير المراجعة الدولية، هذا يلوح في الأفق لتوفر أرضية خصبة جدا للتفكير بتبني هذه المعايير بشكل كلي، وعند تفريغ كل الإجابات في برنامج الإكسل 2010 تحصلنا بشكل كلي، على نسبة 53,498% إجابة بموافق، وما نسبته 30,11% إجابة بغير موافق، و ما نسبته 14,9% محايد.

## المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة وممارسة الحوكمة في شركات التأمين

بعد التوصل إلى تشخيص واقع المراجعة الداخلية، في شركات التأمين محل الدراسة، نحاول في هذا المبحث الوقوف على تأثيرات هذا الواقع، في الحوكمة باعتبارها عاملا رئيسيا في إحداث التوازنات الأدائية لشركات، أداء مجلس الإدارة، وأداء الإدارة التنفيذية، وأداء الأطراف أصحاب المصلحة، وتخفيض حالات اللامسؤولية لها، وتخفيض من حدة الضبابية عن رؤية وضع الشركة، ومن قلة الثقة والخوف من المستقبل، وسوف نستخدم نتائج التحاليل السابقة، لواقع المراجعة الداخلية، وفي ضوئها سوف نحاول البحث في حوكمة شركات التأمين محل الدراسة.

### المطلب الأول: مناقشة معايير الصفات

في هذه المطلب سوف نستخدم أبعاد النتائج المتوصل إليها، فيما يخص معايير الصفات، للوقوف على واقع مدى مساهمة المراجعة الداخلية في آليات التوازن الأدائي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف أصحاب المصلحة.

#### أولا: المعيار رقم 1000 الاعتراف بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات، وميثاق التدقيق الداخلي

من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الأول، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 1000 والمعنون با **لاعتراف بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات، وميثاق التدقيق الداخلي،** تبين أن هذا المعيار غير مطبق، بمعنى أوسع أنه لا يوجد تبني صريح للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، الأمر الذي يجعل أن هناك غياب مقياس صريح يتم الرجوع إليه لمعرفة مدى جودة خدمات مديرية المراجعة الداخلية، بدليل أن الإجابات قضت بعدم وجود ميثاق للمراجعة الداخلية معتمد لهذه الشركات حول صيرورة وظيفة المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى أنه لا يوجد مدونة لأخلاقيات الوظيفة التي من خلالها يلتزم المراجعين الداخليين ببنودها، سواء القدماء منهم أو المتربصين، وبالتالي التقييد بأخلاقيات المهنة، بل اقتصر الأمر على أنها وظيفة مثل باقي الوظائف تخضع لأخلاقيات العمل، المحدد في قانون العمل (واجبات وحقوق أي عامل)، زد على ذلك لا يوجد اعتراف صريح بالمعايير المرجعة الداخلية الدولية، بل هو ضمني، والدليل على ذلك نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال المحور الثاني المتعلق بمعايير الأداء، حيث وجدنا أنها

مطبقة، وتفسير ذلك كون أن هناك نوع من العرف في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية، ناتج من خبرات متراكمة وفقط، وبالرغم من ذلك فإنه يكوّن أرضية خصبة لتبني المعايير الدولية للمراجعة الداخلية.

**ثانيا: المعيار رقم 1100 الاستقلالية والموضوعية**

يتكون هذا المعيار من ثلاثة معايير تحتية، وهي المعيار رقم **1110 الاستقلال التنظيمي، والمعيار رقم 1120 الموضوعية ، والمعيار رقم 1130 الإخلال بالاستقلالية والموضوعية،** من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الثاني، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **1100 والمعنون بالاستقلالية والموضوعية** ، وجدنا أن هناك إجماع من عينة الدراسة بأن شرط الاستقلال التنظيمي متوفر، الأمر الذي سوف يساعد على الالتزام بالموضوعية والحياد عن أي تضارب في المصالح، غير أن التشخيص الذي قمنا به من خلال الفصل السابق، يثبت أن هذا الأمر منقوص بشكل كبير، بدليل أن هناك تبعية تنظيمية لكل الشركات محل الدراسة لمديرية المراجعة الداخلية للمجلس الإدارة فعلا، ولكن لاحظنا أن هناك شركة وحيدة وهي SAA التي تمتلك لجنة للمراجعة، وعليه يمكن القول أنه لا توجد ثقافة إنشاء لجنة للمراجعة من شأنها أن تزيد من تدعيم الاستقلال الظاهري والذهني للمراجعين الداخليين، والأمر يمتد إلى المراجعين الخارجيين، وبالتالي زيادة الالتزام بالحياد والموضوعية في انجاز المهام، وعدم وجود لجان مراجعة سوف يضر بالتوازن الأدائي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف أصحاب المصلحة، وبالتالي يمكن القول هناك حلقة مفقود من حلقات حوكمة شركات التأمين محل الدراسة، والشيء الملاحظ أيضا هو أن هناك عدم الإستقلالية ناتج عن عدم الفصل بين المهام في شركات التأمين الخاصة، حيث نلاحظ أن هناك ازدواجية في المهام بين التفتيش والمراجعة، الأمر الذي لا يخدم لا من بعيد ولا من قريب آليات التوازن الأدائي السابق الذكر.

**ثالثا: المعيار رقم 1200 الكفاءة والعناية المهنية**

يتكون هذا المعيار من ثلاثة معايير تحتية، وهي المعيار رقم **1210 الكفاءة المهنية ، والمعيار رقم 1220 العناية المهنية اللازمة ، والمعيار رقم 1230 التطوير المهني المستمر،** من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الثالث، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **1200 والمعنون بـالكفاءة والعناية المهنية** ، كانت معظم الإجابات بالموافقة بأن هناك توفر للكفاءة المهنية، وبذل للعناية اللازمة، وأن شركات التأمين تعمد سياسة التطوير المهني المستمر، وهذا شيء جيد على الصعيد التنفيذي، ويساعد على الزيادة في الفعالية التشغيلية لوظيفة المراجعة الداخلية، غير أن ما شدّ انتباهنا في هذا المعيار، أن هناك الفقرة رقم 1 في نص المعيار التحتي رقم 1220-A تنص على أنه يجب على المدققين الداخليين أن يبذلوا العناية اللازمة في أعمالهم، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر، من بينها عنصر ملاءمة وفعالية **مسار الحوكمة** وإدارة المخاطر والرقابة، وهو العنصر غير المطبق في هذا المعيار بشكل كامل، وهذا

كون أن المراجعة الداخلية تخدم الجانب التنفيذي التقني للنشاط التأمين، وبالتالي نشاط الإدارة التنفيذية، من خلال بسط آلية رقابية تضمن تحقيق الأهداف والمحافظة على ممتلكات الشركة، وبالتالي نشاط المراجعة الداخلية في شركات التأمين محل الدراسة لا يخدم التوازن الأدائي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذي والأطراف أصحاب المصلحة، ومنه لا يخدم حوكمة هذا النوع من الشركات في الجزائر، على الأقل بشكل مقصود.

**رابعا: المعيار رقم 1300 توكيد الجودة وتحسين البرنامج**

يتكون هذا المعيار معيارين تحتيين، وهما المعيار رقم **1310 متطلبات ضمان الجودة وتحسين البرامج**، **والمعيار رقم 1320 تقرير عن ضمان الجودة و تحسين البرنامج ، والمعيار رقم 1330 التطوير المهني المستمر**، من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الرابع، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **1300 توكيد الجودة وتحسين البرنامج**، كانت لا تطبق هذا المعيار، والذي يقضي بضرورة القيام بتقييمات داخلية وأخرى خارجية لنشاط المراجعة الداخلية بالشركات محل الدراسة، بطبيعة الحال لا يكون تطبيق لهذا المعيار، كونه مرتبط ارتباطا وثيقا بالمعيار رقم 1000 السابق الذكر، لأن المعيار 1310 جاء ليضمن التطبيق والامتثال للمعيار رقم 1000 والخاص بالاعتراف بالمعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومدونة الأخلاقيات ميثاق للمراجعة الداخلية، وهذا بإجراء تقييمات دورية تضمن ذلك، سواء كانت داخلية أو خارجية، أما المعيار التحتي 1320 فهو أيضا غي مطبق، لأنه مكون معيارين تحتيين هو الآخر، المعيار رقم 1321 والمعنون **باستعمال عبارة "مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي"** عند إعداد التقارير المرفوعة للمجلس الإدارة، والمعيار رقم 1322 المعنون **بالكشف عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية** وهذا منطقي أيضا، كون أن هذا المعيار هو أيضا مرتبط بالمعيار رقم 1000، بل جاء ليضمن تطبيقه، ووفقا لهذا الحال يمكن القول أن هناك ضبابية ظاهرة للعيان، تعيق من الرؤية المستقبلية الواضحة للأداء المتوازن بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف أصحاب المصلحة لشركات التأمين محل الدراسة من منظور المراجعة الداخلية.

## المطلب الثاني: مناقشة معايير الأداء

في هذه المطلب سوف نستخدم أبعاد النتائج المتوصل إليها، فيما يخص معايير الصفات، للوقوف على واقع مدى مساهمة المراجعة الداخلية في آليات التوازن الأدائي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف أصحاب المصلحة.

**أولا: المعيار رقم 2000 إدارة نشاط التدقيق الداخلي**

من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الأول، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2000** والمعنون **إدارة نشاط التدقيق الداخلي** ، والمكون من سبعة معايير تحتية، وهي المعيار **2010 التخطيط**، والمعيار **2020 الاتصالات والموافقة**، والمعيار**2030 إدارة الموارد**، والمعيار **2040 السياسات والإجراءات**، والمعيار**2050 التنسيق**، والمعيار **2060 تقديم التقارير إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة**، والمعيار **2070 الخدمات المقدمة من الخارج والمسؤولية التنظيمية للمراجعة الداخلية**، كانت جل الإجابات بموافق بمعنى أن هنا ك تطبيق لهذه المعايير، بحيث أن فعالية في انجاز المهام في جانبها التقني من تخطيط، واتصالات واختيار الموارد، واختيار السياسات والإجراءات المناسبة، كما أن هناك تنسيق في انجاز المهام، وبلوغ الأهداف، وبين فريق العمل ومشرفيهم ومجلس الإدارة، بالإضافة إلى أن هناك تقديم تقارير عن المهام المنجزة ترفع إلى مجلس الإدارة، في هذه النقطة بالذات تفتقد شركات التأمين كما أسلفنا سابقا، إلى لجان المراجعة التي من الفروض أن تعمل على مناقشة هذه التقارير، وهي الحلقة المفقودة في معظم شركات التأمين، بالإضافة إلى أن ما يرد في التقرير يخص الجانب العملياتي للنشاط التأمين ومدى تنفيذها، غير أنه لا تتضمن هذه التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة، المسائل المتعلقة بالحوكمة، كما جاء في نص المعيار 2060، الأمر الذي سينعكس سلبا على التوازنات الأدائية بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف أصحاب المصلحة، أما بالنسبة للمعيار رقم 2070 فكانت الإجابات توحي بأنه غير مطبق، وهذا لأنه نادرا ما تحتاج مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين محل الدراسة، إلى خدمات من الخارج.

**ثانيا: المعيار رقم 2100 طبيعة العمل**

يتكون هذا المعيار من ثلاثة معايير تحتية، وهي المعيار رقم **2110 الحوكمة، والمعيار رقم 2120 إدارة المخاطر، والمعيار رقم 2130 الرقابة**، من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الثاني، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2100 والمعنون طبيعة العمل**، كانت معظم الإجابات بعدم الموافقة بتطبيق المعيار بصفته الكلية، وهذا من خلال عدم تطبيق المعيار 2110 الحوكمة والقاضي بضرورة أن ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الح وكمة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة داخل المنظمة ؛
- ضمان فعالية إدارة من خلال الأداء التنظيمي والمساءلة؛
- الإبلاغ عن المخاطر و ضمان التوريد المتواني لمعلومات عبر المستويات المختلفة للمنظمة؛

– التنسيق بين الأنشطة والعمل على تبادل المعلومات بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات الخارجيين والداخليين، والإدارة.

ويعتبر هذا المعيار جوهر دراستنا هذه فنلاحظ أنه لا يزال هدف المراجعة الداخلية في شركات التأمين الجزائرية، مقتصرا على إيجاد التوازنات الأدائية بين الوظائف عبر الإدارة التنفيذية، ولم يرتقي إلى إيجاد التوازنات الأدائية بين الإدارة التنفيذية ككتلة ومجلس الإدارة والأطراف أصحاب المصلحة، أما بالنسبة للمعيار رقم 2120 فهو غير مطبق، بمعنى لا تخدم المراجعة الداخلية في شركات التأمين الجزائرية إدارة المخاطر، بقدر ما تتأكد من تنفيذ عمليات التأمين والبحث في الإختلالات، أما فيما يخص المعيار رقم 2130 فهو مطبق بطبيعة الحال لأن وجود مديرية للمراجعة الداخلية في أي شركة، جاء ليدعم المنظومة الرقابية لها، كيف لا وهي من المقومات الإدارية لأي نظام رقابة الداخلية.

**ثالثا: المعيار رقم 2200 التخطيط للقيام بأعمال التكليف (المهمة)**

يتكون هذا المعيار من مجموعة من معايير تحتية، وهي المعيار رقم **2201اعتبارات التخطيط** ، **والمعيار رقم 2210 هدف العمل** ، **والمعيار رقم 2220 نطاق العمل، والمعيار رقم 2230 تخصيص الموارد التكليف والمعيار رقم 2240الاشتباك برنامج العمل** من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الثالث، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2200 والمعنون التخطيط للقيام بأعمال التكليف (المهمة)**، كانت في مجملها تدور حول تطبيق هذا المعيار، غير أن هناك تفاصيل يجب ذكرها، وهي أن المعيار رقم 2201 غير مطبق، لأنه ينص في فحواه على الأخذ في الاعتبار عند التخطيط مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، الأمر الذي جعل المراجعين يجاوبون بغير موافق لأن هناك اعتبارات تقنية في التخطيط ولكن لا توجد اعتبارات حول آليات التوازن الأدائي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف أصحاب المصلحة.

**رابعا : المعيار رقم 2300 أداء التكليف**

يتكون هذا المعيار من مجموعة من معايير تحتية، وهي المعيار رقم **2310 هدف العمل** ، والمعيار رقم **2320التحليل والتقييم** ، والمعيار **رقم 2330 توثيق المعلومات** ، والمعيار رقم **2340 الإشراف على التكليف** من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الرابع، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2300 أداء التكليف**، كانت في مجملها تطبق هذا المعيار، حيث تطبق المعيار 2310 والقاضي بأنه يجب على المراجعين الداخليين تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف، وهذا يشكل واقع إيجابي يخدم الأهداف الرقابية لشركات التأمين، وتطبق أيضا المعيار رقم 2320 والذي يوجب على المراجعين الداخليين التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج

التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة ، وتطبق أيضا المعيار رقم 2330 والذي يوجب على المراجعين الداخليين توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات، ولا تطبق المعيار رقم 2340 والذي يوجب بأن يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف و بالجودة المضمونة، وبالشكل الذي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين التابعين لدائرة المراجعة الداخلية، حيث أن تطبيق هذه المعايير يساعد كل من الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة من التأكد من صيرورة عمليات نشاط التأمين، وبسط جو رقابي يؤهلها إلى ضبط العمليات التسييرية.

**خامسا : المعيار رقم 2400 توصيل النتائج**

يتكون هذا المعيار من مجموعة من معايير تحتية، وهي المعيار رقم **2410 معايير التوصيل**، والمعيار رقم **2420 جودة الاتصالات** ، والمعيار رقم **2421الخطأ والسهو** ، والمعيار **رقم 2430 استخدام عبارة وفقا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية** ، والمعيار رقم **2431 الإفصاح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية**، والمعيار رقم **2440 نشر نتائج** ، والمعيار رقم **2450 الرأي الشامل** من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الخامس، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2400 توصيل النتائج**، كانت في مجملها تطبق هذا المعيار والخاص بتوصيل نتائج، حيث تطبق كل المعايير التحتية عدى المعيار رقم 2430 و المعيار رقم 2431 لأنه وبكل بساطة ليس هناك تبني صريح للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية وليست هناك مدونة الأخلاقيات، إن تطبيق هذا المعيار يساعد على تحديد مختلف السبل الكفيلة بتوصيل نتائج أعمال المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة، الأمر الذي يسهل عملية اتخاذ القرارات في الوقت الملائم وبالكيفية الملائمة.

**سادسا : المعيار رقم 2500 متابعة مدى التقدم**

لا يحتوي هذا المعيار على معايير تحتية، من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي السادس، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2500 متابعة مدى التقدم** ، كانت الإجابات في مجملها لا تطبق هذا المعيار، الذي يوجب على المراجع الداخلي إرساء عملية المتابعة لمراقبة والتأكد من تنفيذ الإجراءات الإدارية على نحو فعال أو أن الإدارة العليا قد قبلت مخاطر التي لم يتم اتخاذ إجراءات بشأنها، وهذا كون المراجعة الداخلية في شركات التأمين تعمل على إيصال نتائج أعمالها إلى الإدارة العليا، التي هي عبارة عن مجموعة من التوصيات، وليس مسؤول على اتخاذ القرارات بشأن تلك التوصيات، هذا الأمر من شانه أن يضر بآليات ضمان التوازنات الأدائية بين مجلس الإدارية والإدارة التنفيذية و الأطراف أصحاب المصلحة.

**سابعا : المعيار رقم 2600 قبول قرار الإدارة العليا للمخاطر**

لا يحتوي هذا المعيار على معايير تحتية، من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي السابع، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2600 قبول قرار الإدارة العليا للمخاطر** ، كانت الإجابات في مجملها لا تطبق هذا المعيار، والذي ينص على أنه عندما يعتقد المراجع الداخلي بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى مرتفع للمخاطر غير مقبول للمنظمة ، يجب عليه مناقشة هذه المسألة مع الإدارة العليا ، و إذا لم يتم اتخاذ قرار بشأن حل المخاطر المتبقية، يجب عل يه إعداد تقرير بشأن هذه المسألة إلى مجلس الإدارة، حيث أن غياب تطبيق هذا المعيار سوف يؤثر بشكل سلبي، على التوازن الأدائي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والأطراف أصحاب المصلحة.

## المطلب الثالث: حوصلة تحليل نتائج الدراسة

نصت الكثير من التشريعات والقوانين ومواثيق حوكمة الشركات على أن المراجعة الداخلية تعتبر كأحد دعائم حوكمة الشركات، ولقد أثبتت العديد من الدراسات الأكاديمية والميدانية، على أنه توجد علاقة وطيدة تبادلية، بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، حيث تساعد المراجعة الداخلية على إرساء قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، باعتبارها متغيرا مستقلا إذا استوفت كامل المقاييس (المعايير) من حيث الصفات والأداء، وتعمل حوكمة الشركات على توفير جو ملائم، مليء بالأداءات المتوازنة بين مختلف الأطراف المكلفين بالحوكمة وبعيدا عن الانتهازية وتضراب المصالح، الأمر الذي يتيح للمراجعة الداخلية بأن تكون أكثر فعالية، في بلوغ الأهداف المرجوة منها، وبين هذا وذاك يمكن تقديم تحليل حوصلي على حال الإدارة الرشيدة لشركات التأمين من منظور الدراسة الميدانية للمراجعة الداخلية فيها، حيث وجدنا التالي:

**أولا**: أنه بعد استعراضنا لتجارب الدول المتقدمة والنامية، حول حوكمة الشركات وجدناها تتشابه كلها في كون أن الجهة التي تلزم بضرورة تقديم تقارير حول حوكمة الشركات لكل شركة هي الأسواق المالية (البورصات) وذلك من خلال مجموعة القوانين التنظيمية للتسعير في البورصة، ومن خلال تبني ميثاق واضح لحوكمة الشركات، وهذا ما تفتقده شركات التأمين محل الدراسة فنلاحظ أن الشركة الوحيدة المسعرة في البورصة هي أليانس، وهي الشركة الوحيدة التي حاولت تبني مشروع ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر الصادر في 2009، عدا ذلك فبقية الشركات غير مسعرة في البورصة، ولا هي متبنية للميثاق حوكمة الشركات في الجزائر، هذا إذا سلما بأن هذا الميثاق هو الأصلح وتم الإتفاق على آليات تطبيق قواعده، فنلاحظ من ذلك أن هناك مخاطر عدم تبني لقواعد حوكمة

الشركات في شركات التأمين، حيث تكمن في الأثر الذي تخلفه حالة عدم التبني، حيث تخلف جو فيه الكثير من الضبابية على مستقبل الشركات(الرؤية المستقبلية غير واضحة)، وحالة من تضارب المصالح، والإنتهازية بين المالك والمسيير، مما يولد حالة من لاتوازن في الأداءات بين مجلس الإدارة وبين الإدارة التنفيذية، والأطراف أصحاب المصلحة، هذا الواقع حول مديريات المراجعة الداخلية لشركات التأمين، إلى مجرد وظيفة تقنية تساعد الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة على بلوغ الأهداف التقنية، بحيث يستحيل على المراجعة الداخلية في هذه الحالة، التمييز بين حالات الإنتهازية وتضارب المصالح، والدليل على ذلك نتائج الدراسة الميدانية لمدى الإمتثال للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، فلاحظنا عدم تطبيق لمعايير الصفات، حتى في تطبيق معايير الأداء لاحظنا عدم تطبيق المعايير أو فقرات من المعايير التي تصب في مسار حوكمة الشركات، هذا الأمر حول المراجعة الداخلية مجرد تقنية رقابية تدعم الإدارة التنفيذية، ولا تخدم بأي شكل من الأشكال حوكمة الشركات.

**ثانيا:** لاحظنا من خلال هذه الدراسة، غياب آلية أخرى من آليات الحوكمة، ألا وهي لجان المراجعة، حيث وجدنا شركة وحيدة أيضا هي التي تمتلك في منظومتها التسيرية لجنة مراجعة، وهذه الشركة هي مملوكة للدولة ألا وهي SAA، غير أن هذه الشركة لا تتبنى أي ميثاق لحوكمة الشركات وليست مسعرة في البورصة، فغياب لجان للمراجعة يترك أثر مفاده وجود خطر حول استقلالية كل من المراجعة الداخلية والخارجية، بالرغم من أن معظم إجابات عينة الدراسة، حول معيار الاستقلالية كانت بموافق على هناك استقلالية للمديريات المراجعة الداخلية، هذا راجع لحالة اللاوعي بهذا الخطر، وبالتالي أصبحنا في حالة تراكمية مفادها عدم وجود تبني من قبل شركات التأمين للميثاق لحوكمة الشركات، زائدا عدم وجود لجان للمراجعة الداخلية، فنلاحظ زيادة دائرة خطر تضارب المصالح والانتهازية وعدم تنظيم السيطرة، وبالتالي عدم التوازن الأدائي بين الأطراف المكلفة بحوكمة الشركات، وزاد من تكريس أن المراجعة الداخلية مجرد تقنية رقابة غير مؤهلة للتمييز بين حالات الانتهازية وبالتالي إمكانية فقدان الحياد، على الأقل عند التعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة، بالرغم من أن معظم إجابات العينة محل الدراسة حول المعيار الخاص بالالتزام بالحياد والموضوعية كانت "موافق".

**ثالثا:** من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وبالضبط، عند الإجابات حول الأسئلة الخاصة بتبني الصريح للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وميثاق أخلاقيات المهنة، وتقييمات ذالك، كانت جلها بـ"غير موافق" بمعنى عدم تبني المعايير بصفة صريحة، ولكن توصلنا في ذات الوقت أن هناك أرضية خصبة وملائمة لتبني هذه المعايير، ولكن رغم ذلك يمكن القول، أن الإبتعاد عن المعايير في وظيفة المراجعة الداخلية يخلق دائرة خطر جديدة تضر بالمنظومة الرقابية على وجه الخصوص لشركات التأمين، وعلى وجه العموم يخلق نوع من المعوقات في حال أرادت

هذه الشركات تبني ميثاق لحوكمة الشركات، فنلاحظ أن دائرة الخطر في زيادة، عدم الإمتثال للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، ومن ثم عدم وجود لجان للمراجعة الداخلية يؤثر على جودة كل من المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وبالتالي الإدارة الرشيدة لشركات التأمين، ثم عدم وجود نية متسارعة على الأقل بتبني لقواعد حوكمة شركات التأمين، الأمر الذي يلوح بوجود دائرة خطر متناهية الكبر، بوجود حالات الإنتهازية، وتضارب المصالح وبالتالي حالة اللاتوازن الأدائي بين الأطراف التي تخصهم والمكلفين بالحوكمة، ومنه يمكن القول أن شركات التأمين أمام حالة من عدم وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وحالة من الضبابية على حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية، عدا تلك التي ينظمها القانون التجاري الجزائري، فقدان المعاملة المتساوية للمساهمين، عدا تلك التي ينظمها القانون التجاري الجزائري، بالرغم من أن معظم الشركات الإقتصادية الجزائرية بصفة عامة وشركات التأمين بصفة خاصة، تعود ملكيتها إما للدولة وإما هي عبارة عن شركات عائلية من الجيل الأول والثاني، وهناك تقزيم لدور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، هذا ناهيك عن الإجحاف في الإفصاح والشفافية، وكذلك عدم وضوح مسؤوليات مجلس الإدارة، عدا تلك التي ينظمها القانون التجاري الجزائري.

**خلاصة:**

من خلال النتائج المتحصل عنها بواسطة هذه الدراسة الميدانية، تبين أن شركات التأمين لا تحترم معايير الصفات بشكل كلي، ويعود ذلك إلى عدم التبني الصريح للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، في حين هناك احترامي للجانب الممارساتي للوظيفة، ناتج عن تراكم خبرات المراجعين ونقلها من جيل إلى جيل من جهة، وطبيعة الوظيفة من جهة أخرى، الأمر الذي جعل من مقتضيات الوظيفة أنها تطبق وفقا للمعايير الدولية للتدقيق الداخلي، لكن هذا الأمر إجمال في من المؤشرات الإيجابية التي تطمئن بأن قطاع التأمينات يمتلك الأرض الخصبة، للتبني الصريح للمعايير المراجعة الداخلية.

كذلك من بين النتائج المتوصل إليها هو أن المراجعة الداخلية تساهم في بلوغ الأهداف العملياتية للشركة، من خلال مهامها التي لا تخرج عن الجانب المحاسبي والمالي والتقني للنشاط شركات التأمين، وهذا هو الهدف الذي لمسناه من وراء الإعتماد من هكذا وظيفة، حيث تساعد المنظومة الرقابية التي تتبناها الشركة فقط، باعتبارها من أحد المقومات الإدارية للنظام الرقابة الداخلية، لكن لا تتعدى مساهمتها هذه إلى التأثير في الأداءات التوازنية بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف أصحاب المصلحة، ويعود هذا إلى عدم تبني ميثاق لحوكمة الشركات خاص بها، ويرجع ذلك لغياب الهيئات الضاغطة للتولي إصدار ميثاق للحوكمة الشركات، وإلزام الشركات بتبنيه، عدى تلك المحاولات التي تبدأ ولا تنتهي، في شكل مشاريع قوانين أو مواثيق، مكتفين بنصوص القانون التجاري المنظم للعلاقات داخل الشركة، ومع الغير.

# الخـاتمة

من خلال دراستنا للحيثيات كل من المراجعة الداخلية ولجان المراجعة ومدى مساهمتهما في الإدارة الرشيدة، مع التعريج لواقع هذا الحال على شركات التأمين الجزائرية ، سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات، ومن ثم الإجابة على إشكالية الموضوع وتساؤلاته الفرعية، وعرض أهم التوصيات وتقديم آفاق البحث.

## نتائج اختبار الفرضيات:

- تستعين شركات التأمين بمنظومة متكاملة من خدمات التأكيد في تحقيق أهدافها؟ وهذا تم إثبات أن شركات التأمين تستعين كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بخدمات التأكيد متمثلة في كل من التدقيق الخارجي والمراجعة، في شكل تعاقدي اختياري، أو في شكل إلزامي مرة في كل سنة ليقدم لهذه الشركات التأكيدات المنصوص عليها في القانون 01/10 الصادر سنة 2010، في الفقرة الخاصة بإعداد التقرير، كما أثبتنا أن شركات التأمين أيضا تستعين بالمراجعة الداخلية بصفتها تقدم خدمات التأكيد، في تحقيق أهدافها.
- تتوفر المراجعة الداخلية للشركات التأمين على جميع المؤهلات الدولية لأداء مهامها بكل جودة، هذا ما تم إثبات فيه أنه من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الأول، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 1000 والمعنون با **لاعتراف بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات، وميثاق التدقيق الداخلي،** تبين أن هذا المعيار غير مطبق، بمعنى أوسع أنه لا يوجد تبني صريح للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، الأمر الذي يجعل أن هناك غياب مقياس صريح يتم الرجوع إليه لمعرفة مدى جودة خدمات مديرية المراجعة الداخلية، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الثاني، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **1100 والمعنون بالاستقلالية والموضوعية** ، وجدنا أن هناك إجماع من عينة الدراسة بأن شرط الاستقلال التنظيمي متوفر، الأمر الذي سوف يساعد على الالتزام بالموضوعية والحياد عن أي تضارب في المصالح، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها أيضا، عن طريق اختبار المحور الجزئي الثالث، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **1200 والمعنون بالكفاءة والعناية المهنية**، كانت معظم الإجابات بالموافقة بأن هناك توفر للكفاءة المهنية، وبذل للعناية اللازمة، وأن شركات التأمين تعمد سياسة التطوير المهني المستمر، وهذا شيء جيد على الصعيد التنفيذي، ويساعد على الزيادة في الفعالية التشغيلية لوظيفة المراجعة الداخلية، من خلال نتائج الدراسة

الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الرابع، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **1300 توكيد الجودة وتحسين البرنامج**، كانت لا تطبق هذا المعيار، والذي يقضي بضرورة القيام بتقييمات داخلية وأخرى خارجية للنشاط المراجعة الداخلية بالشركات محل الدراسة، وعلى العموم أثبتت الدراسة الميدانية، أن شركات التأمين لا تطبق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في شقها الأول وهي مجموعة الصفات، في حين من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الأول، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 1000 والمعنون بالاعتراف **بمعايير المراجعة الداخلية، مدونة الأخلاقيات، وميثاق التدقيق الداخلي**، تبين أن هذا المعيار غير مطبق، بمعنى أوسع أنه لا يوجد تبني صريح للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، الأمر الذي يجعل أن هناك غياب مقياس صريح يتم الرجوع إليه لمعرفة مدى جودة خدمات مديرية المراجعة الداخلية، كانت جل الإجابات بموافق بمعنى أن هنا ك تطبيق لهذه المعايير، من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الثاني، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2100 والمعنون طبيعة العمل** ، كانت معظم الإجابات بعدم الموافقة بتطبيق المعيار بصفته الكلية، من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الثالث، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2200 والمعنون التخطيط للقيام بأعمال التكليف (المهمة)**، كانت في مجملها تدور حول تطبيق هذا المعيار، و من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الرابع، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2300 أداء التكليف**، كانت في مجملها تطبق هذا المعيار، و من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي الخامس، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2400 توصيل النتائج**، كانت في مجملها تطبق هذا المعيار والخاص ب توصيل نتائج، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي السادس، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2500 متابعة مدى التقدم** ، كانت الإجابات في مجملها لا تطبق هذا المعيار، و ، من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، عن طريق اختبار المحور الجزئي السابع، والذي يصب في خانة المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم **2600 قبول قرار الإدارة العليا للمخاطر** ، كانت الإجابات في مجملها لا تطبق هذا المعيار، وبصفة إجمالية وجدنا أن شركات التأمين تطبق معايير الأداء.

- تستعين شركات التأمين بلجان المراجعة للتخفيف من المسؤوليات الملقاة على مجلس الإدارة للزيادة نجاعة خدمات التأكيد الداخلية والخارجية، وهذا ما تم إثبات عدم صحته، حيث وجدنا أن شركة تأمين واحددة فقط هي التي استعانت بخدمات هذا النوع من اللجان.

- يتوقف إسهام المراجعة الداخلية في تفعيل قواعد الإدارة الرشيدة على مدى قناعة كل الأطراف المكلفين بالحوكمة والأطراف أصحاب المصلحة، تم إثبات صحته، لأن كل شركات التأمين استعانت بالمراجعة الداخلية لتساعدها في تقوية منظومتها الرقابية، وبالتالي مساعدتها في ضبط الجانب التقني من نشاطها فقط، معنى ذلك توفر قناعة للمكلفين بالحوكمة على أنها تساعدهم في تحقيق أهدافهم التقنية فقط.
- تكتفي شركات التأمين بالمنظومة التشريعية الواردة في القانون التجاري، لحفظ الحقوق وتنظيم العلاقات بين مختلف المساهمين والشركاء والمديرين، والأطراف الأخرى أصحاب المصلحة، في كثير من الأحيان ولا تلجأ للتبني قواعد أخرى كميثاق للحوكمة الشركات لتنظيم أكثر للعلاقات بين مختلف الأطراف، وهذا ما تم إثبات صحته، حيث وجدنا أن شركات التأمين لا تتبنى ميثاق واضح للحوكمة الشركات، عدا شركة أليانس التي تبنت مشروع ميثاق حوكمة الشركات الجزائرية.
- تتوفر شركات التأمين على الأقل على الأرضية الخصبة للتبني المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وتبني مشاريع للمواثيق للإدارة الرشيدة. وهذا ما تم اثبات صحته من خلال قياس مدى تبني المعايير الدولية للتدقيق، أين وجدنا أن هناك احترام للمعايير الأداء وشطر كبير من معايير الصفات.

## نتائج الدراسة:

تتطور المراجعة بالتطورات الحاصلة على مستوى الواقع المالي العالمي، فأصبحت تشكل ضمانا دائما لأموال المستثمرين والمساهمين والمقرضين للمؤسسات الإقتصادية بفعل الثقة المطروحة في المعلومات المعلن عنها، بل وذهبت المراجعة إلى أبعد من ذلك، فأصبحت تعتبر كأداة بالنسبة للمؤسسة تساعدها على تقييم الأداء داخلها، وإظهار مواطن الضعف والقوى للمؤسسة، الأمر أدى بالمراجعة الداخلية هي الأخرى من حيث ممارستها وأهدافها، وهذا لما توجد من علاقة وطيدة بين المراجعة عامة، والمراجعة الداخلية بصفة خاصة، إذ أن المؤسسة تستفيد من درجة التكامل القائم بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية، من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- تستعين إدارة المؤسسة بالمراجعة الداخلية للتخفف ما عليها من ثقل المسؤولية الملقاة عليها، والتي تخص تطبيق السياسات والإجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها، ومساعدتها على تحديد نقاط القوى ونقاط الضعف و سد الثغرات القائمة من غش واختلاس وأخطاء، من شأنها أن تعرقل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

– يجب على أي مؤسسة تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية أن تراعي مجموعة من الشروط الموضوعية من أجل الوصول إلى فعالية كبيرة لهذه الوظيفة، تتمثل هذه الشروط في المعايير التي من الواجب توفرها، من استقلالية إلى العناية المهنية الكافية ونطاق العمل وأدوات أعمال المراجعة، إلى التنظيم الواجب الذي يحكم إدارة قسم (مديرية) المراجعة الداخلية، من حيث نوع المراجعة (مركزية، مختلطة، لامركزية)، عدد القائمين على وظيفة المراجعة الداخلية، وهذا حسب وطبيعة نشاط المؤسسة وتوزعها الجغرافي.

– معظم الإدارات الحالية تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز نظام الرقابة لديها، وأن المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم، حيث تراجع كافة العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، الأمر الذي يؤدي بوظيفة المراجعة الداخلية أن تكون على قدر واسع من التنظيم والتحديد للمهام، والرقابة على مستوى مديرية المراجعة، لذا على المؤسسة أن تهتم بذلك، وتعمل على إبراز أهم طرق الاتصال بين العاملين داخل تنظيم المؤسسة وبين المراجعين الداخليين، بهدف الوصول إلى الأهداف بصورة فعالة.

– تساعد لجان المراجعة على تفعيل كل من المراجعة الداخلية والخارجية، من خلال منح أكثر استقلالية لهم، وبالتالي ساهمت في تخفيف المسؤولية الملقاة على عاتق مجلس الإدارة، وترشيد قراراته.

– تعمل الإدارة الرشيدة على تنظيم السيطرة بين المالك والمسير وحفظ الحقوق لكل من له علاقة بالشركة، من خلال كفل التوازن في الأداء بينهم.

– تستعين شركات التأمين بخدمات التأكيد بصفتها طرفا محايد للمساهمة في تأكيد المعلومات المفصح عنها.

– تساعد المراجعة الداخلية في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، هذا الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية أداة مساعدة للمؤسسة على بلوغ أهدافها، إذا توفرت المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية — وأصبح مسيرو المؤسسة في كل مرة يتخذ من المراجعين الداخليين كمستشارين يشيرون باقتراحاتهم.

– لا يتوفر للمكلفين بالحوكمة في شركات التأمين القناعة الكافية بتبني ميثاق للحوكمة الشركات.

– كما لا تتوفر لدى المكلفين بحوكمة الشركات، القناعة الكافية بأن تجعل من المراجعة الداخلية أداة لتقيم أنشطتها الإستراتيجية، وتقييم عمل مجلس الإدارة.

– تطبق شركات التأمين المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، في شقها الثاني المتمثل في معايير الأداء، ولا تطبقه في المجموعة الأولى التي تخص مجموعة الصفات،

– هناك أرضية خصبة للشركات التأمين بأن تتبنى المعايير الدولية للتدقيق، وكذا لجان المراجعة، وبالتالي تكون جهاز رقابي يساعدها على تبني ميثاق للحوكمة لها

## الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها نحاول إقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين أداء المراجعة الداخلية وتحسين درجة الاستفادة منها، وعلى هذا نورد فيما يلي أهم التوصيات والاقتراحات:

– ضرورة إعتماد مراجعة داخلية فعالة، وهذا لما تجنيه من فوائد من جراء إعتماد هذه الوظيفة.
– ضرورة الإهتمام بالمراجعة الداخلية في الجزائر من خلال العمل على إرساء معايير وإجراءات لها.
– ضرورة السعي في تبني معايير دولية للمراجعة الداخلية لأن كل المؤهلات الضرورية متوفرة.
– توفير الموارد المادية والأدوات المختلفة التي تساعد المراجعين وتقلل من جهدهم وتزيد من تركيزهم وفعاليتهم عند القيام بمهامهم.
– العمل على التحسيس بتضافر الجهود وبناء نظام موحد بميثاق للحوكمة الشركات في قطاع التأمينات بصفة خاصة وجميع القطاعات بصفة عامة؛
– منح صلاحيات أكثر للمراجعين الداخليين للتقييم أعمال الإدارة العليا؛
– ضرورة الإهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن التقرير النهائي للمراجعين الداخليين، وزيادة بسط هيبة المراجعين الداخلين بين الموظفين، وتصحيح نظرتهم للمراجعين الداخلين بأنهم مساعدون، لا أكثر ولا أقل.
– إن توفير الجو الرقابي الفعال (غير المعرقل للنشاط) يساعد على بلوغ الأهداف بدرجات عالية من الفاعلية و الكفاءة لذا نقترح على أي مسؤول في أي مؤسسة إقتصادية كبيرة الحجم وكذا مؤسسات الدولة أن يسعى إلى تبني طرق ونماذج رقابية حديثة، تساعدهم على التقليل من الثغرات وأعمال الغش والتوفيق في القيام بأداء أشطتهم بصورة فعالة.
– الإستفادة بقدر ما يمكن من التكامل الذي يجب أن يكون بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، ولجان المراجعة، بما يحقق الأهداف المرسومة، وبما يكفل الحقوق.

## آفاق البحث:

ويمكن بنهاية هذا البحث أن نلفت النظر لبعض النقاط الجديرة الدراسة وهي:

- ضرورة الإهتمام بخدمات التأكيد، وخاصة بالطرح الدولي لها؛
- ضرورة الإهتمام بالتدقيق المبني على المخاطر؛
- أثر المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر المواجهة.
- دور لجان المراجعة في زيادة استقلالية المراجعة الداخلية، ومدى استفادة المؤسسة منها.
- فعالية المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في الأداء الفعال لوظيفة المراجعة الداخلية.
- حوكمة الشركات العائلية من الجيل الأول الثاني.

# قائمة المراجع

## 1- المراجع باللغة العربية:

### أ- الكتب:


- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية،الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
- حمدي السقا، أصول المراجعة، الجزء الأول، مطبعة ابن حيان، دمشق 1979/1972.
- خالد أمين، علم تدقيق الحسابات،الناحية العملية، دار وائل، الطبعة الأولى، 2000.
- خالد أمين، علم تدقيق الحسابات،الناحية العملية، دار وائل، الطبعة الثانية، 2004.
- خالد أمين، علم تدقيق الحسابات،الناحية العملية، دار وائل، الطبعة الثانية، 2004.
- خالد أمين، علم تدقيق الحسابات،الناحية النظرية، دار وائل، الطبعة الأولى، 2000.
- طارق المجذوب، الإدارة العامة منشورات جلي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت، 2003.
- طارق عبد العال حماد، التقارير المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2005.
- عبد الفتاح الصحن و آخرون، أسس المراجعة الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2004.
- عصام مرعي، أدلة التدقيق الدولية، دار العلم للملايين، بيروت، الطبعة الأولى، 1987.
- عماد الحانوتي، أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش، نشرة إلكترونية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مرجع سبق ذكره، أيار 2002.
- العمرات أحمد صالح، المراجعة الداخلية، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- فتحي رزق السوافيري و آخرون، الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- محمد السيد سرايا، عبد الفتاح الصحن، الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- محمد بن إبراهيم التويجري و محمد بن عبد الله البلاعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، العبيكان، السعودية، 1997.
- منصور أحمد البديوي و شحاتة السيد شحاتة، الإتجاهات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003.
- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

- محمد أمين، علم تدقيق الحسابات، دار وائل- عمان. الأردن، الطبعة الأولى 1999.
- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ب ط، 2003.
- محمود سيد أبو حمده، لجان المراجعة في مصر، مجلة المحاسب، العدد 34/33، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مصر، 2009
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المبادئ الأساسية للتدقيق، مطابع الشمس، عمان، 2001.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، دليل حوكمة الشركات، الشميساني، عمان، 2011
- رأفت سلامة محمود وآخرون، علم تدقيق الحسابات، دار المسيرة، الأردن، ط1، ج2، 2011 .
- أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفا، ط1 عمان، 2011.
- عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2011.
- شوقي عطاء الله، المراجعة كأداة لمتابعة الخطة في المشروعات، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد الثامن، مصر، 1967.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، ط 2، الإسكندرية، 2009.


## ب- المجلات والدوريات:


- القانون التجاري للجمهورية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين، مشروع معايير المراجعة الداخلية و قواعد السلوك المهني، مكتبة الملك فهد الوطنية، النشرة الإلكترونية، الرياض، يوليو 2004.
- عقاري مصطفى، التقارير المالية لمن، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 19، 2002.
- عيد بن حامد الشمري، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين،بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، المنعقدة بقسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود،2010
- عماد الحانوتي، أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش، نشرة إلكترونية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، أيار 2002.

- عصام محمد البحيصي، دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات على ضوء تطبيق نظرية الصلاحية (المنفعة)، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، نشرة إلكترونية، العدد 29/تشرين أول كانون أول 2004.
- محمد أمين، المراجعة الداخلية،مادة تدريبية، مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية، مارس2001.
- مجموعة النصوص الشرعية المتعلقة بضبط مهنة المحاسبة، المجلس الوطني للمحاسبة CNC، منشورات الساحل ، الجزائر، 2002.
- محمد ياسين غادر، تقييم دور أجهزة الرقابة في المجال تحقيق أهداف عملية المراجعة بشكل عام، نشرة إلكترونية شهرية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، تشرين أول –كانون أول، 2003.
- مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث،جامعة ورقلة، العدد الأول،2002.
- يوسف محمد جربوع، مدى مسؤولية مراجع الحسابات الخارجي المستقل عن قياس الكفاءة و الفعالية وتقييم الأداء....، نشرة إلكترونية شهرية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، أيار حزيران 2003.
- عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات،مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، ع ١، ص ص: 179-218، 2008.
- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، دار الحامد، ط2، عمان، 2006.
- رشا حمادة، دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، 2010.
- مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ،2011.
- عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز :الاقتصاد والإدارة العدد 1، 2008 .


**الرسائل الجامعية والبحوث العلمية:**


- بدر الدين براحلية، التأمين في ظل المرسوم رقم 09-13 بين التجاري والتعاوني، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 26/25 أفريل 2011.
- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومة المحاسبية، رسالة ماجيستير، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.

- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.
- كمال رزيق، محمد لمين مراكشي، خصوصية قطاع التأمين و أهميته لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول" – جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر2012 .
- محمد سعيد داود الفرح، مدى فعالية لجان التدقيق في شركات المساهمة الأردنية، رسالة ماجيسير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2001، ص28.
- مسعود صديقي، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- موسى سلامة السيوطي، تطوير أنموذج، لدور لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية ....، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
- AMIR LOUIZI, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, thèse de doctorat , Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2011.


**المعاجم:**


- حسن النجفي، القاموس الإقتصادي، إنجليزي- عربي، مطبعة الإدارة المحلية، بغداد، 1997.
- حسن عمر، الموسوعة الإقتصادية، الطبعة الرابعة الموسعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.
- معجم المصطلحات التجارية والمالية والمصرفية, الطبعة الأولى, دار النشر الكتاب اللبناني, الكتاب المصري, بيروت، 1994.


**المراجع باللغة الأجنبية:**

## A- livres :


- Alain Mikol, L'Audit Financier , Edition D'Organisation, Paris, 1999.
- Benoit Pige, Audit et contrôle interne, , editions EMS, 2eme edition Benoit Pige, audit et contrôle enterne, 2e edition, EMS, Paris, 2004.
- Bethoux. R et Ael, l'audit donne le secteur public, centre de librairie et d'éditions techniques, Paris, 1986.
- Charreaux G, *Le Gouvernement des entreprises*, Economica, paris, 1997

- Christophe Villalonga, L'Audit Qualité Interne Edition Dunod, Paris, 2003.
- Darbelet et all, Economie D'entreprise, Edit Foucher, 1er Edit, Paris, 2001.
- Etienne.B, L'audit Interne Pour Quoi Et Comment, Les Edition D'organisation France, 1989.
- Financial Economics, volume 3, 1976
- **Gomez.P.Y**, "Le gouvernement de l'entreprise: Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion", Interéditions, 1996
- GUIDE2 Comment élaborer et mettre en oeuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise? Ce guide s'appuie sur les réflexions contenues dans Corporate Governance and Development, écrit par Stijn Claessens, pour le Global Corporate Governance Forum, 2003
- Hammini Allel, Le Contrôle Interne Et L'élaboration Du Bilan Comptable, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2003.
- J.C.Becour, H.Bouquin. Audit Opérationnel, 2eme Edition, Economica, Paris. 1996.
- Jacques Duhem Et Michel Jammes, Audit & Gestion Fiscale De L'Entreprise, Edition EFE, Paris, 1996.
- Jensen et Meckling: "Theory of the firm, Managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal
- Laurent Herve et Philipebuch-Lestrade, La Pratique De L'Audit, 4eme Edition, Economica, 1992.
- LIONNEL.C et GERARD.V : Audit et Control Interne, Aspects Financiers, Opération et Stratégiques, 4eme Edition, Dalloze, Paris 1992.
- Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Edit Dunod, 1er Edition, Paris, 1999.
- Nacer Eddine Sadi et Ali Mazouz, La Pratique Du Commissariat Aux Comptes En Algerie, , Edition SNC, Tome1, 1993.
- OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004
- Oliver williamson, the Economic institution capitalisms, firms, markets, relational contracting, new York, free press, London, collier Macmillan, 1985
- **Pigé.B,** Enracinement des Richesse des actionnaires, Finance contrôle stratégie, vol 1, N°3, t Richesse des actionnairesEnracinement des dirigeantse,1 septembre 1998
- P-Payraveau et H.Descottes G, Comptabilité et Fiscalité, Edition Dalloz, Paris,1999.
- Raffegau. J et all, L'Audit Financier, Que Sais-Je, Paris, 1994.
- Robert Kreitnner, Management, 6th ed, Boston, Mifflin,1995.
- Yves, Simon, Henri, Teznas du Montcel, Théorie de la firme et réforme de l'entreprise, Revue Economique, vol 28, N°3, 1977

- **Yves. Simon, Henri. Teznas du Montcel**, "Théorie de la firme et réforme de l'entreprise", Revue Economique, vol 28, N°3, 1977

## B- Revues

- charters/audit_committee_charter.html
- Dona R. H Ermonson and Larry E. Rittenberg.Internal Audit and Orgazitional Governance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, www.TheIIA.org, 14/06/2005, 14h:35m.
- Encyclopedia, France , 2003, CD.
- Financial Accounting Standards Board, Objectives of Financial Reporting Business Enterprises, Statement of Financial Accounting Concepts, No, 1, www.FASB.org , 14/09/2005, 12h:06m.
- http://ar.wikipedia.org/wiki
- http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/corporate_governance/board_committees_and_
- Kao.R, Accounting Standards Overloaded, Rig GAAP Versus Little GAAP, The Accounting Standards Authority of Canada, Vancouver, Canada, www.AICPA.org, 13/09/2005, 10h:05m.
- L'audit Interne Vers Une Collaboration Ronforcée Avec Ses Partenaires Externe, www.ifac.com, 03/01/2002, 14h :57m.
- M.Joras, L'histoire Du Mot Audit, Control Interne Et Audit Interne, Séminaire, Association Des Auditeurs Consultants Internes Algérienne, Sheraton Club Des Pins, Work School, 18 & 19 Juillet 2000.
- Mise En Place D'un Système De Contrôle Interne, Berne, Décembre 2003, P:05 http://www.google.fr/search 16/01/2005, $10^{H}$ :42.
- Protiviti Independent Risk Consulting, Technology International Audit-Diagnostic Review, 2004, article .www.google.fr.
- Robert JOUMARD, LE CONCEPT DEGOUVERNANCE, institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, Rapport n° LTE 0910 Novembre 2009
- Ruud and Bodenmann, The Internal Audit Function, Integral Part of Organizational Governance, The Institute of Internal auditors Research Foundation,2005.
- Saidal News, Journal d'Information Interne du Groupe Saidal, $N^{o}$ 04, Sep-Oct 2003.
- Saidal News, Journal d'Information Interne du Groupe Saidal, $N^{o}$ 10, Sep-Oct 2003.
- Saidal News, Journal d'Information Interne du Groupe Saidal, $N^{o}$ 11, Sep-Oct 2003.

- Saidal News, Journal d'Information Interne du Groupe Saidal, N° 12, Sep-Oct 2003.
- The Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW), Accounting Standards Committee(ASC), The Corporate Report, London, WWW.ICAEW.CO.UK, 14/09/2005, 13h:17m.
- The Institute of Internal Auditors, Business Risk Assessment, www.theiia.org, 15/07/2005, 11h:20m.
- Urton Anderson, Assurance and Consulting Services, The Institute of Internal Auditors Research Foundation,2005.
- Urton Anderson, Assurance and Consulting Services, The Institute of Internal Auditors Research Foundation,2005.
- william R.Kinney. Jr. Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes, The Institute of Internal Auditors Research foundation,2005.
- www.2a.dz
- www.allianceassurances.com.dz
- www.caar.com.dz
- www.caat.dz
- www.ccr.dz
- www.cipe.org
- www.ecgi.org
- www.ethosfund.ch/.../Code_Belgium_code_dec20
- www.frc.org.uk/publications
- www.kpmg.dz
- www.laciar.com
- www.oecd.org/dataoecd
- www.saa.dz
- www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance.
- www1.ifc.org

**Dictionnaires :**

- Bernard, Colli, Dictionnaire économique et financier, 6éme édition du Seuil, Paris, 1996.
- J.Brémond A.Gélédan, dictionnaire économique et Social, 4éme éditon, htier, paris, 1990.
- Nouveau petit LA ROBERT, Dictionnaire de la langue française, Édition 1995.

# الملاحق

**الملحق رقم 01**

1- التأهيل العلمي: تدقيق.....مالية ومحاسبة.....أخرى.....

2- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات.....من5إلى 10سنوات..... أكثر من10 سنوات.....

**المحور الرئيسي الأول**

**المحور الجزئي الأول**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للتعريف المراجعة الداخلية | | | |
| تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للميثاق الأخلاقيات | | | |
| تتم مناقشة الطبيعة الإلزامية للمعايير المراجعة الداخلية | | | |
| لديكم ميثاق للمراجعة الداخلية يتضمن تعريف الأخلاقيات والمعايير | | | |

**المحور الجزئي الثاني**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية | | | |
| هناك عدم تحيز في المواقف والاتسام بالنزاهة و تجنب لأي تضارب في المصالح | | | |
| إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق | | | |

**المحور الجزئي الثالث**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية. | | | |
| هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة. | | | |
| هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| التطوير المهني المستمر. | | | |

**المحور الجزئي الرابع**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **تشمل ضمان الجودة وتحسين البرامج كلا من التقييمات الداخلية والخارجية** | | | |
| **يمكن أن تصرحون بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمرجعة الداخلية** | | | |
| **يتم التصريح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية ومدى التأثير المنجر عنه** | | | |

**المحور الرئيسي الثاني**

**المحور الجزئي الأول**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| يتم بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة. | | | |
| توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها. | | | |
| يختار المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية، و استعمالها على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة. | | | |
| يضع المراجع الداخلي سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية. | | | |
| تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الغير من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات استشارية. | | | |
| تقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته. | | | |
| على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها. | | | |

**المحور الجزئي الثاني**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| **ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة.** | | | |
| **يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر.** | | | |
| **تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر.** | | | |

**الجدول رقم(23): إجابات العينة على أسئلة المحور الجزئي الثالث**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار تحديد أهداف النشاط والوسائل التي يتم مراجعتها وإجراءات الرقابة على ذلك. | | | |
| عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار مخاطر الجوهرية للنشاط، والأهداف، والموارد. | | | |
| في التخطيط تأخذ في الاعتبار مدى كفاية وفعالية إدارة المخاطر، والحوكمة في نشاط وإجراءات الرقابة مقارنة مع الإطار المعياري ذي الصلة. | | | |
| عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار الفرص المتاحة لإجراء تحسينات جوهرية على مسار إدارة مخاطر، والحوكمة وإجراءات الرقابة. | | | |
| تعكس أهداف مهمة التدقيق المخاطر المتصلة بالنشاط محل التدقيق ، احتمال وجود أخطاء هامة والغش. | | | |
| يتم تحديد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف. | | | |
| يتم تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة. | | | |
| يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف. | | | |

**المحور الجزئي الرابع**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| يتم تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف. | | | |
| التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة. | | | |
| توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات. | | | |
| يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف وبالجودة مضمونة، وبالشكل التي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين. | | | |

**المحور الجزئي الخامس**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| تشمل عملية توصيل النتائج أهداف ونطاق التكليف، وكذلك الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل. | | | |
| تكون الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة ومحددة وبناءة وكاملة، وفي الوقت المناسب. | | | |
| قد يشير المراجعين الداخليين في التقرير إلى أنه قام بالتكليفات بما يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة مهنة المراجعة الداخلية. | | | |
| يتم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية. | | | |
| عندما يتم إصدار رأي الشامل، فإنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة. | | | |

**المحور الجزئي السادس**

| العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|---|---|
| تتم إقامة وصيانة نظام لمتابعة النتائج التي تم توصيلها إلى الإدارة. | | | |
| عندما يعتقد بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى المخاطر المتبقية التي قد تكون غير مقبولة للمنظمة، يجب مناقشة هذه المسألة مع الإدارة. | | | |

الملحق رقم 02

**Statistics**

| | | تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للتعريف المراجعة الداخلية | تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للميثاق الأخلاقيات | تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للمعايير المراجعة الداخلية | لديكم ميثاق للمراجعة الداخلية يتضمن تعريف الأخلقيات والمعايير |
|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

**تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للتعريف المراجعة الداخلية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 52 | 69,3 | 69,3 | 69,3 |
| | محايد | 18 | 24,0 | 24,0 | 93,3 |
| | موافق | 5 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للميثاق الأخلاقيات**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 59 | 78,7 | 78,7 | 78,7 |
| | محايد | 13 | 17,3 | 17,3 | 96,0 |
| | موافق | 3 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للمعايير المراجعة الداخلية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 61 | 81,3 | 81,3 | 81,3 |
| | محايد | 13 | 17,3 | 17,3 | 98,7 |
| | موافق | 1 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**لديكم ميثاق للمراجعة الداخلية يتضمن تعريف الأخلقيات والمعايير**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 75 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

الملحق رقم 03

**Statistics**

| | | بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية | هناك عدم تحيز في المواقف والإتسام بالنزاهة و تجنب لأي تضارب في المصالح | إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق |
|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |

**بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق | 73 | 97,3 | 97,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**هناك عدم تحيز في المواقف والإتسام بالنزاهة و تجنب لأي تضارب في المصالح**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 5 | 6,7 | 6,7 | 9,3 |
| | موافق | 68 | 90,7 | 90,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 15 | 20,0 | 20,0 | 22,7 |
| | موافق | 58 | 77,3 | 77,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 04

**Statistics**

| | | تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية | هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة | هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر. |
|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |

**تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق | 73 | 97,3 | 97,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 6 | 8,0 | 8,0 | 10,7 |
| | موافق | 67 | 89,3 | 89,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 16 | 21,3 | 21,3 | 24,0 |
| | موافق | 57 | 76,0 | 76,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 05

**Statistics**

| | | تشمل ضمان الجودة وتحسين البرامج كلا من التقييمات الداخلية والخارجية | يمكن أن تصرحون بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمرجعة الداخلية | يتم التصريح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية ومدى التأثير المنجر عنه |
|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |

**تشمل ضمان الجودة وتحسين البرامج كلا من التقييمات الداخلية والخارجية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 60 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| | محايد | 6 | 8,0 | 8,0 | 88,0 |
| | موافق | 9 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يمكن أن تصرحون بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمرجعة الداخلية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 66 | 88,0 | 88,0 | 88,0 |
| | محايد | 9 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يتم التصريح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية ومدى التأثير المنجر عنه**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 62 | 82,7 | 82,7 | 82,7 |
| | محايد | 13 | 17,3 | 17,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 06

**Statistics**

| | | يتم بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة. | توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها | يختيار المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية، و استعمالها على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة | يضع المراجع الداخلي سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية | تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الغير من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات استشارية | تقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته | على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**يتم بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 10 | 13,3 | 13,3 | 16,0 |
| | موافق | 63 | 84,0 | 84,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 18 | 24,0 | 24,0 | 26,7 |
| | موافق | 55 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يختيار المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية، و استعمالها على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 20 | 26,7 | 26,7 | 29,3 |
| | موافق | 53 | 70,7 | 70,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يضع المراجع الداخلي سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 21 | 28,0 | 28,0 | 30,7 |
| | موافق | 52 | 69,3 | 69,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الغير من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات استشارية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 31 | 41,3 | 41,3 | 44,0 |
| | موافق | 42 | 56,0 | 56,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**تقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 25 | 33,3 | 33,3 | 36,0 |
| | موافق | 48 | 64,0 | 64,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 74 | 98,7 | 98,7 | 98,7 |
| | موافق | 1 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |

**على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 74 | 98,7 | 98,7 | 98,7 |
| | موافق | 1 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 07

**Statistics**

| | | ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة | يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر | أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر |
|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 75 | 75 | 75 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |

**ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 65 | 86,7 | 86,7 | 86,7 |
| | موافق | 10 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 46 | 61,3 | 61,3 | 61,3 |
| | محايد | 18 | 24,0 | 24,0 | 85,3 |
| | موافق | 11 | 14,7 | 14,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 7 | 9,3 | 9,3 | 12,0 |
| | موافق | 66 | 88,0 | 88,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 08

**عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار تحديد أهداف النشاط والوسائل التي يتم مراجعتها وإجراءات الرقابة على ذلك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 11 | 14,7 | 14,7 | 17,3 |
| | موافق | 62 | 82,7 | 82,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبارمخاطر الجوهرية للنشاط، والأهداف، والموارد**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 18 | 24,0 | 24,0 | 24,0 |
| | محايد | 7 | 9,3 | 9,3 | 33,3 |
| | موافق | 50 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**في التخطيط تأخذ في الاعتبار مدى كفاية وفعالية إدارة المخاطر .والحوكمة في نشاط وإجراءات الرقابة مقارنة مع الإطار المعياري ذي الصلة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 50 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | محايد | 10 | 13,3 | 13,3 | 80,0 |
| | موافق | 15 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**عند قيام بعملية التخطيط تأخذ في الاعتبار الفرص المتاحة لإجراء تحسينات جوهرية على مسار إدارة مخاطر والحوكمة وإجراءات الرقابة.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 56 | 74,7 | 74,7 | 74,7 |
| | محايد | 5 | 6,7 | 6,7 | 81,3 |
| | موافق | 14 | 18,7 | 18,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**تعكس أهداف مهمة التدقيق المخاطر المتصلة بالنشاط محل التدقيق ، احتمال وجود أخطاء هامة والغش**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 20 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | محايد | 13 | 17,3 | 17,3 | 44,0 |
| | موافق | 42 | 56,0 | 56,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يتم تحديد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 12 | 16,0 | 16,0 | 16,0 |
| | محايد | 18 | 24,0 | 24,0 | 40,0 |
| | موافق | 45 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يتم تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 12 | 16,0 | 16,0 | 16,0 |
| | محايد | 17 | 22,7 | 22,7 | 38,7 |
| | موافق | 46 | 61,3 | 61,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 3 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | محايد | 13 | 17,3 | 17,3 | 21,3 |
| | موافق | 59 | 78,7 | 78,7 | 100,0 |

**يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 3 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | محايد | 13 | 17,3 | 17,3 | 21,3 |
| | موافق | 59 | 78,7 | 78,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 9

**يتم تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 6 | 8,0 | 8,0 | 10,7 |
| | موافق | 67 | 89,3 | 89,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 5 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | محايد | 7 | 9,3 | 9,3 | 16,0 |
| | موافق | 63 | 84,0 | 84,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 7 | 9,3 | 9,3 | 9,3 |
| | محايد | 14 | 18,7 | 18,7 | 28,0 |
| | موافق | 54 | 72,0 | 72,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف وبالجودة مضمونة، وبالشكل التي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 22 | 29,3 | 29,3 | 29,3 |
| | محايد | 24 | 32,0 | 32,0 | 61,3 |
| | موافق | 29 | 38,7 | 38,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 10

**تشمل عملية توصيل النتائج أهداف ونطاق التكليف، وكذلك الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 25 | 33,3 | 33,3 | 36,0 |
| | موافق | 48 | 64,0 | 64,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**تكون الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة ومحددة وبناءة وكاملة، وفي الوقت المناسب.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 20 | 26,7 | 26,7 | 29,3 |
| | موافق | 53 | 70,7 | 70,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**قد يشير المراجعين الداخليين في التقرير إلى أنه قام بالتكليفات بما يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة مهنة المراجعة الداخلية.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 16 | 21,3 | 21,3 | 24,0 |
| | موافق | 57 | 76,0 | 76,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**يتم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق | 75 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

**عندما يتم إصدار رأي الشامل، فإنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 7 | 9,3 | 9,3 | 12,0 |
| | موافق | 66 | 88,0 | 88,0 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 11

**تتم إقامة وصيانة نظام لمتابعة النتائج التي تم توصيلها إلى الإدارة.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 47 | 62,7 | 62,7 | 62,7 |
| | محايد | 11 | 14,7 | 14,7 | 77,3 |
| | موافق | 17 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

**عندما يعتقد بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى المخاطر المتبقية التي قد تكون غير مقبولة للمنظمة، يجب مناقشة هذه المسألة مع الإدارة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 48 | 64,0 | 64,0 | 64,0 |
| | محايد | 8 | 10,7 | 10,7 | 74,7 |
| | موافق | 19 | 25,3 | 25,3 | 100,0 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 12

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للتعريف المراجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 70 | ,93 | ,97 | ,075[a] |
| | Group 2 | > 2 | 5 | ,07 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للميثاق الأخلاقيات | Group 1 | <= 2 | 72 | ,96 | ,97 | ,392[a] |
| | Group 2 | > 2 | 3 | ,04 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للمعايير المراجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 74 | ,99 | ,97 | ,338 |
| | Group 2 | > 2 | 1 | ,01 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| لديكم ميثاق للمراجعة الداخلية يتضمن تعريف الأخلاقيات والمعايير | Group 1 | <= 2 | 75 | 1,00 | ,97 | ,102 |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG201 | Group 1 | <= 2 | 73 | ,97 | ,97 | ,608 |
| | Group 2 | > 2 | 2 | ,03 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,97.

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| اتأهيل العلمي | 75 | 2,29 | ,653 |
| تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للتعريف المراجعة الداخلية | 75 | 1,37 | ,610 |
| تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للميثاق الأخلاقيات | 75 | 1,25 | ,522 |
| تتم مناقشة الطبيعة الالزامية للمعايير المراجعة الداخلية | 75 | 1,20 | ,435 |
| لديكم ميثاق للمراجعة الداخلية يتضمن تعريف الأخلاقيات والمعايير | 75 | 1,00 | ,000 |
| AXEG201 | 75 | 1,2067 | ,31935 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

الملحق رقم 13

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,97 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| هناك عدم تحيز في المواقف والإتسام بالنزاهة و تجنب لأي تضارب في المصالح | Group 1 | <= 2 | 7 | ,09 | ,97 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 68 | ,91 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق | Group 1 | <= 2 | 17 | ,23 | ,97 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 58 | ,77 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1100 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,97 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,97.

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| بتوفر الاستقلال التنظيمي لنشاط المراجعة الداخلية | 75 | 2,95 | ,324 |
| هناك عدم تحيز في المواقف والإتسام بالنزاهة و تجنب لأي تضارب في المصالح | 75 | 2,88 | ,401 |
| إذا تم الإخلال بالاستقلالية أو الموضوعية في الواقع أو المظهر، لا بد من الإفصاح عن تفاصيل حجم الضرر الذي لحق | 75 | 2,75 | ,496 |
| AXEG1100 | 75 | 2,8578 | ,36422 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة | Group 1 | <= 2 | 8 | ,11 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 67 | ,89 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر. | Group 1 | <= 2 | 18 | ,24 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 57 | ,76 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1300 | Group 1 | <= 2 | 68 | ,91 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 7 | ,09 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية | 75 | 2,95 | ,324 |
| هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة | 75 | 2,87 | ,414 |
| هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر. | 75 | 2,73 | ,502 |
| AXEG1200 | 75 | 2,8489 | ,36880 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تمتلكون المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتكم الفردية | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| هناك بذل العناية والمهارات الكافية، وفطانة | Group 1 | <= 2 | 8 | ,11 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 67 | ,89 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| هناك تعزيز للمعارف والمهارات، والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر. | Group 1 | <= 2 | 18 | ,24 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 57 | ,76 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1200 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,99.

الملحق رقم 15

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يمكن أن تصرحون بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمرجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 75 | 1,00 | ,99 | ,471 |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| يتم التصريح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية ومدى التأثير المنجر عنه | Group 1 | <= 2 | 75 | 1,00 | ,99 | ,471 |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| تشمل ضمان الجودة وتحسين البرامج كلا من التقييمات الداخلية والخارجية | 75 | 1,32 | ,681 |
| يمكن أن تصرحون بأن نشاط المراجعة الداخلية يتم وفقا للمعايير الدولية للمرجعة الداخلية | 75 | 1,12 | ,327 |
| يتم التصريح عن عدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية ومدى التأثير المنجر عنه | 75 | 1,17 | ,381 |
| AXEG1300 | 75 | 1,2333 | ,47101 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

الملحق رقم 16

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG201 | Group 1 | <= 2 | 73 | ,97 | ,95 | ,270 |
| | Group 2 | > 2 | 2 | ,03 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1100 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1200 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1300 | Group 1 | <= 2 | 68 | ,91 | ,95 | ,081[a] |
| | Group 2 | > 2 | 7 | ,09 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1 | Group 1 | <= 2 | 40 | ,53 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 35 | ,47 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,95.

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG201 | Group 1 | <= 2 | 73 | 1,0 | ,9 | ,016 |
| | Group 2 | > 2 | 2 | ,0 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| AXEG1100 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,0 | ,9 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | 1,0 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| AXEG1200 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,0 | ,9 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | 1,0 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| AXEG1300 | Group 1 | <= 2 | 68 | ,9 | ,9 | ,521 |
| | Group 2 | > 2 | 7 | ,1 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| AXEG1 | Group 1 | <= 2 | 40 | ,5 | ,9 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 35 | ,5 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG201 | Group 1 | <= 2 | 73 | ,97 | ,95 | ,270 |
| | Group 2 | > 2 | 2 | ,03 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1100 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1200 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1300 | Group 1 | <= 2 | 68 | ,91 | ,95 | ,081[a] |
| | Group 2 | > 2 | 7 | ,09 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1 | Group 1 | <= 2 | 40 | ,53 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 35 | ,47 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,9.

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG201 | Group 1 | <= 2 | 73 | ,97 | ,99 | ,173[a] |
| | Group 2 | > 2 | 2 | ,03 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1100 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1200 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1300 | Group 1 | <= 2 | 68 | ,91 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 7 | ,09 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1 | Group 1 | <= 2 | 40 | ,53 | ,99 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 35 | ,47 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG201 | Group 1 | <= 2 | 73 | ,97 | ,50 | ,000 |
| | Group 2 | > 2 | 2 | ,03 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1100 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,50 | ,000 |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1200 | Group 1 | <= 2 | 2 | ,03 | ,50 | ,000 |
| | Group 2 | > 2 | 73 | ,97 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1300 | Group 1 | <= 2 | 68 | ,91 | ,50 | ,000 |
| | Group 2 | > 2 | 7 | ,09 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG1 | Group 1 | <= 2 | 40 | ,53 | ,50 | ,644 |
| | Group 2 | > 2 | 35 | ,47 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG | Group 1 | <= 2 | 18 | ,24 | ,50 | ,000 |
| | Group 2 | > 2 | 57 | ,76 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| AXEG1 | 75 | 2,0367 | ,24082 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

الملحق رقم 17

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يتم بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة. | Group 1 | <= 2 | 12 | ,16 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 63 | ,84 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها | Group 1 | <= 2 | 20 | ,27 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 55 | ,73 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يختيار المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية، و استعمالها على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة | Group 1 | <= 2 | 22 | ,29 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 53 | ,71 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| يضع المراجع الداخلي سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية | Group 1 | <= 2 | 23 | ,31 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 52 | ,69 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الغير من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات استشارية | Group 1 | <= 2 | 33 | ,44 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 42 | ,56 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| تقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته | Group 1 | <= 2 | 27 | ,36 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 48 | ,64 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها | Group 1 | <= 2 | 74 | ,99 | ,95 | ,106 |
| | Group 2 | > 2 | 1 | ,01 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG2000 | Group 1 | <= 2 | 13 | ,17 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 62 | ,83 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,95.

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| يتم بناء خطط قائمة على تحديد المخاطر و أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتفق مع أهداف المنظمة. | 75 | 2,81 | ,456 |
| توصيل خطط نشاط المراجعة الداخلية والمتطلبات من الموارد إلى الإدارة العليا والمجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها | 75 | 2,71 | ,514 |
| يختيار المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية، و استعمالها على نحو فعال لتحقيق الخطة المعتمدة | 75 | 2,68 | ,524 |
| يضع المراجع الداخلي سياسات وإجراءات لتوجيه نشاط المراجعة الداخلية | 75 | 2,67 | ,528 |
| تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الغير من مقدمي الخدمات الداخلية والخارجية وخدمات استشارية | 75 | 2,53 | ,553 |
| تقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مهامه والأداء النسبي لخطته | 75 | 2,61 | ,543 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| على الطرف الخارجي أن يعلم بأن المنظمة لديها مسؤولية الحفاظ على فعالية نشاط المراجعة الداخلية في حال تقديم خدمات لها | 75 | 1,03 | ,231 |
| AXEG2000 | 75 | 2,4343 | ,36869 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

الملحق رقم 18

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة | Group 1 | <= 2 | 65 | ,9 | ,9 | ,214[a] |
| | Group 2 | > 2 | 10 | ,1 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر | Group 1 | <= 2 | 64 | ,9 | ,9 | ,126[a] |
| | Group 2 | > 2 | 11 | ,1 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر | Group 1 | <= 2 | 9 | ,1 | ,9 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 66 | ,9 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| AXEG2100 | Group 1 | <= 2 | 62 | ,8 | ,9 | ,034[a] |
| | Group 2 | > 2 | 13 | ,2 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,9.

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة | 75 | 1,27 | ,684 |
| يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر | 75 | 1,53 | ,741 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر | 75 | 2,85 | ,425 |
| AXEG2100 | 75 | 1,8844 | ,48551 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة | Group 1 | <= 2 | 65 | ,87 | ,97 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 10 | ,13 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام في تحسين عمليات إدارة المخاطر | Group 1 | <= 2 | 64 | ,85 | ,97 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 11 | ,15 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر | Group 1 | <= 2 | 9 | ,12 | ,97 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 66 | ,88 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG2100 | Group 1 | <= 2 | 62 | ,83 | ,97 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 13 | ,17 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,97.

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ينصب نشاط المراجعة الداخلية في تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة | Group 1 | <= 2 | 65 | ,87 | ,87 | ,517[a] |
| | Group 2 | > 2 | 10 | ,13 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| يكون تقييم فعالية نشاط المراجعة الداخلية من خلال الإسهام فى تحسين عمليات إدارة المخاطر | Group 1 | <= 2 | 64 | ,85 | ,87 | ,383[a] |
| | Group 2 | > 2 | 11 | ,15 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| أن تساعد المراجعة الداخلية المنظمة على تبني نظام رقابة فعال من خلال | Group 1 | <= 2 | 9 | ,12 | ,87 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 66 | ,88 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تقييم فعاليته وكفاءته وتعزيز التحسين المستمر | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG2100 | Group 1 | <= 2 | 62 | ,83 | ,87 | ,171[a] |
| | Group 2 | > 2 | 13 | ,17 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,87.

الملحق رقم 19

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG2201 | Group 1 | <= 2 | 52 | ,7 | ,7 | ,493[a] |
| | Group 2 | > 2 | 23 | ,3 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| تعكس أهداف مهمة التدقيق المخاطر المتصلة بالنشاط محل التدقيق ، احتمال وجود أخطاء هامة والغش | Group 1 | <= 2 | 33 | ,4 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 42 | ,6 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| يتم تحديد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف | Group 1 | <= 2 | 30 | ,4 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 45 | ,6 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| يتم تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة | Group 1 | <= 2 | 29 | ,4 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 46 | ,6 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف. | Group 1 | <= 2 | 16 | ,2 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 59 | ,8 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| AXEG2200 | Group 1 | <= 2 | 19 | ,3 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 56 | ,7 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,7.

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AXEG2201 | Group 1 | <= 2 | 52 | ,69 | ,75 | ,158[a] |
| | Group 2 | > 2 | 23 | ,31 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| تعكس أهداف مهمة التدقيق المخاطر المتصلة بالنشاط محل التدقيق ، احتمال وجود أخطاء هامة والغش | Group 1 | <= 2 | 33 | ,44 | ,75 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 42 | ,56 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| يتم تحديد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف | Group 1 | <= 2 | 30 | ,40 | ,75 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 45 | ,60 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| يتم تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة | Group 1 | <= 2 | 29 | ,39 | ,75 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 46 | ,61 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف. | Group 1 | <= 2 | 16 | ,21 | ,75 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 59 | ,79 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| AXEG2200 | Group 1 | <= 2 | 19 | ,25 | ,75 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 56 | ,75 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,75.

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| AXEG2201 | 75 | 2,0500 | ,56949 |
| تعكس أهداف مهمة التدقيق المخاطر المتصلة بالنشاط محل التدقيق ، احتمال وجود أخطاء هامة والغش | 75 | 2,29 | ,866 |
| يتم تحديد نطاق كافي لبلوغ أهداف التكليف | 75 | 2,44 | ,758 |
| يتم تحديد الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف التكليف استنادا إلى تقييم طبيعة وتعقيد كل عنصر من التكليف، ضيق الوقت، والموارد المتاحة | 75 | 2,45 | ,759 |
| يتم إعداد وتوثيق برامج العمل الذي يحقق أهداف التكليف. | 75 | 2,75 | ,522 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| AXEG2200 | 75 | 2,3967 | ,48861 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

الملحق رقم 20

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يتم تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف | Group 1 | <= 2 | 8 | ,1 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 67 | ,9 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة | Group 1 | <= 2 | 12 | ,2 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 63 | ,8 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات. | Group 1 | <= 2 | 21 | ,3 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 54 | ,7 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف وبالجودة مضمونة، وبالشكل التي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين | Group 1 | <= 2 | 46 | ,6 | ,7 | ,068[a] |
| | Group 2 | > 2 | 29 | ,4 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |
| AXEG2300 | Group 1 | <= 2 | 11 | ,1 | ,7 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 64 | ,9 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,7.

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| يتم تحديد المعلومات المفيدة والملائمة و القابلة للاعتماد عليها، والكافية لتحقيق أهداف التكليف | 75 | 2,87 | ,414 |
| التوصل إلى الاستنتاجات ونتائج التكليفات، استنادا على التحليلات والتقييمات المناسبة | 75 | 2,77 | ,559 |
| توثيق المعلومات المتعلقة بالاستنتاجات ونتائج التكليفات. | 75 | 2,63 | ,653 |
| يتم الإشراف على التكليفات بشكل ملائم تحقيق الأهداف وبالجودة مضمونة، وبالشكل التي يمكن من إعداد وتطوير الموظفين | 75 | 2,09 | ,825 |
| AXEG2300 | 75 | 2,5900 | ,48218 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

الملحق رقم 21

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تشمل عملية توصيل النتائج أهداف ونطاق التكليف، وكذلك الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل | Group 1 | <= 2 | 27 | ,36 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 48 | ,64 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| تكون الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة ومحددة وبناءة وكاملة، وفي الوقت المناسب. | Group 1 | <= 2 | 22 | ,29 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 53 | ,71 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| قد يشير المراجعين الداخليين في التقرير إلى أنه قام بالتكليفات بما يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة مهنة المراجعة الداخلية. | Group 1 | <= 2 | 74 | ,99 | ,95 | ,106 |
| | Group 2 | > 2 | 1 | ,01 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| يتم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية | Group 1 | <= 2 | 18 | ,24 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 57 | ,76 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |
| عندما يتم إصدار رأي الشامل، فإنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة | Group 1 | <= 2 | 9 | ,12 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 66 | ,88 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| G2400 | Group 1 | <= 2 | 12 | ,16 | ,95 | ,000[a] |
| | Group 2 | > 2 | 63 | ,84 | | |
| | Total | | 75 | 1,00 | | |

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,95.

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| تشمل عملية توصيل النتائج أهداف ونطاق التكليف، وكذلك الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل | 75 | 1 | 3 | 2,61 | ,543 |
| تكون الاتصالات دقيقة وموضوعية وواضحة ومحددة وبناءة وكاملة، وفي الوقت المناسب. | 75 | 1 | 3 | 2,68 | ,524 |
| قد يشير المراجعين الداخليين في التقرير إلى أنه قام بالتكليفات بما يتوافق مع المعايير الدولية للممارسة مهنة المراجعة الداخلية. | 75 | 1 | 3 | 1,03 | ,231 |
| يتم توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية | 75 | 1 | 3 | 2,73 | ,502 |
| عندما يتم إصدار رأي الشامل، فإنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الإدارة العليا، ومجلس إدارة، وغيرها من أصحاب المصلحة | 75 | 1 | 3 | 2,85 | ,425 |
| G2400 | 75 | 1,00 | 2,60 | 2,3813 | ,34197 |
| Valid N (listwise) | 75 | | | | |

الملحق رقم 22

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تتم إقامة وصيانة نظام لمتابعة النتائج التي تم توصيلها إلى الإدارة. | Group 1 | <= 2 | 58 | ,8 | ,7 | ,102 |
| | Group 2 | > 2 | 17 | ,2 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| تتم إقامة وصيانة نظام لمتابعة النتائج التي تم توصيلها إلى الإدارة. | 75 | 1,60 | ,838 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

الملحق رقم 23

**Binomial Test**

| | | Category | N | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عندما يعتقد بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى المخاطر المتبقية التي قد تكون غير مقبولة للمنظمة، يجب مناقشة هذه المسألة مع الإدارة | Group 1 | <= 2 | 56 | ,7 | ,7 | ,227 |
| | Group 2 | > 2 | 19 | ,3 | | |
| | Total | | 75 | 1,0 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| عندما يعتقد بأن الإدارة العليا قد وافقت على مستوى المخاطر المتبقية التي قد تكون غير مقبولة للمنظمة، يجب مناقشة هذه المسألة مع الإدارة | 75 | 1,61 | ,868 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |