وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2

علي لونيسي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مطبوعة بعنوان

محاضرات و أعمال موجهة في الرقابة و المراجعة الداخلية

السنة الثالثة : ل.م.د

التخصص إدارة أعمال ومحاسبة ومالية

الدكتور درارني ناصر

السنة الجامعية 2015/2014

الفهرس

الوحدة الأولي : الرقابة والمراقبة	5
المبحث الأول : التطورالتاريخي للرقابة	6
المبحث الثاني : الرقابة مفهومها،تعريفها وأهميتها	7
المبحث الثالث : أنواع،مستويات ومراحل عملية الرقابة	12
المبحث الرابع : عناصر،مجالات وحاجات الرقابة	19
المبحث الخامس : أدوات وخطوات الرقابة	22
المبحث السادس : مراقبة ومحدودية الرقابة الداخلية	26
الوحدة الثانية : الإطارالنظري لنظام الرقابة الداخلية	30
المبحث الأول : التطورالتاريخي للرقابة الداخلية	31
المبحث الثاني : مراحل تطورمفهوم الرقابة الداخلية وتعريفها	33
المبحث الثالث : أسباب الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية	37
المبحث الرابع : أهداف نظام الرقابة الداخلية	38
المبحث الخامس : خواص،مزايا وإجراءات نظام الرقابة الداخلية	40
المبحث السادس : أنواع الرقابة الداخلية وتصنيفاتها	42
المبحث السابع : أركان ومقومات نظام الرقابة الداخلية	44
المبحث الثامن : مكونات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية	48
الوحدة الثالثة : أساليب وطرق تقييم نظام الرقابة الداخلية	56
المبحث الأول : خصائص نظام الرقابة الداخلية	57
المبحث الثاني : الجهات المسئولةعن تقييم نظام الرقابة الداخلية	58
المبحث الثالث : خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية	59
المبحث الرابع : طرق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية	60
المبحث الخامس : المراجعة الداخلية ودورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية	63
الوحدة الرابعة : الإطارالنظري لهيكل نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة (COSO)	65
المبحث الأول : الإطارالنظري العام لهيكل نظام الرقابة الداخليةً وفق لجنة (COSO)	66
المبحث الثاني : خلفية تشكي للجنة (COSO)	68
المبحث الثالث : المكونات الأساسية لهيكل نظام الرقابة الداخلةً وفق لجنة (COSO)	69
المبحث الرابع : فاعلية هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة (COSO)	72
المبحث الخامس : تقييمٌ المخاطر وفق مفهوم لجنة (COSO)	76
المبحث السادس : مقارنة بين لجنة (COSOI) و (COSOII)	78
الوحدة الخامسة : الإطارالعام للمراجعة الداخلية	81
المبحث الأول : تعريف المراجعة الداخلية وتطورها	82
المبحث الثاني : أهداف والخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية	89
المبحث الثالث : العناصرالمشتركة في أداء المراجعة الداخلية	92
المبحث الرابع : الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية	94
المبحث الخامس : فاعلية وأنشطة المراجعة الداخلية	98
المبحث السادس : أنواع و وظائف المراجعة الداخلية	100
المبحث السابع : علاقة المراجعة الداخلية مع الوظائف الرقابية الأخري	105

الوحدة السادسة : إدارة المراجعة الداخلية 112
المبحث الأول : الخواص الرئيسية لإدارة المراجعة الداخلية 113
المبحث الثاني : اختصاصات ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية 113
المبحث الثالث : المقومات الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية 115
المبحث الرابع : فعالية تقاريرإدارة المراجعة الداخلية 116
المبحث الخامس : الهيكل العام لدليل إدارة المراجعة الداخلية 119
المبحث السادس : التحليل الوظيفي لإدارة المراجعة الداخلية 119
المبحث السابع : معايير إدارة المراجعة الداخلية 122
الوحدة السابعة : المراجعة الداخلية و الحوكمة 128
المبحث الأول : واقع حوكمة الشركات 129
المبحث الثاني : الحاجة إلى الحوكمة 132
المبحث الثالث : تعريف الحوكمة والهدف منها 133
المبحث الرابع : محددات و ركائز الحوكمة 135
المبحث الخامس : خصائص ومعايير حوكمة الشركات 137
المبحث السادس : الحوكمة والمراجعة الداخلية 140
الوحدة الثامنة : لجان المراجعة 147
المبحث الأول : التطورالتاريخي للجان المراجعة 148
المبحث الثاني : أهمية ومفهوم لجان المراجعة 149
المبحث الثالث : مقومات فعالية لجان المراجعة 152
المبحث الرابع : اختصاصات والمهام الأساسية للجان المراجعة 156
المبحث الخامس : مسئوليات لجان المراجعة 159
المبحث السادس : خصائص الواجب توافرها في أعضاء لجنة المراجعة 160
المبحث السابع : دليل وميثاق لجنة المراجعة 163
المبحث الثامن : لجان المراجعة والمراجعة الداخلية 164
المبحث التاسع : تقارير لجنة المراجعة 167
الوحدة التاسعة : المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر 170
المبحث الأول : مفهوم وأنواع الخطر 170
المبحث الثاني : تعريف ومهام إدارة المخاطر 171
المبحث الثالث : منهج عمل ومكونات إدارة المخاطر 175
المبحث الرابع : مراحل إدارة المخاطر 179
المبحث الخامس : معاييرإدارة المخاطر 180
المبحث السادس : المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر 180
الوحدة العاشرة : دراسة حالات تطبيقية 184
المبحث الأول : التوصيف الوظيفي 185
المبحث الثاني : إجراءات نظام الرقابة الداخلية 192
المبحث الثالث : تصميم نظام الرقابة الداخلية 196
المبحث الرابع : مكونات نظام الرقابة الداخلية 199
المبحث الخامس : تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية 203
المبحث السادس : المراجعة الداخلية 206

المقدمة

تعتبر المراجعة الداخلية والرقابة من العلوم الاجتماعية والتي تتأثر بالتغيرات المحيطة بالمجتمع، سواء كانت تغيرات فكرية أو ثقافية أو اجتماعية أو سياسية أو تقنية أو عالمية،وهذه التغيرات تؤثر بشكل ملحوظ علي منهجية المراجعة الداخلية والرقابة وأسسها ومعاييرها وأساليبها وإجراءاتها،ومن ثم يجب علي المراجع والمراقب الداخلي أن يكون علي علم ودراية بالتطورات الحديثة في المجتمع ويواكبها،كما يجب من ناحية أخري أن يستفيد من تلك المتغيرات في تطوير أدائه وتحسينه حتى يقدم خدمة ذات جودة ولا سيما في ظل النظام العالمي الجديد واتفاقية التجارة الدولية.

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية والرقابة دورا هاما في مساعدة إدارة الشركات وتسهيل مهمتها في الرقابة ومتابعة الأداء وفى قياس نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة. و ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية وقد ظهرت بعد ظهور المراجعة الخارجية بوقت طويل, كما أن اهتمام إدارة الشركات بضرورة التعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها ومدى تنفيذهم لسياستها وتوجيهاتها أدى كل ذلك إلى ظهور الحاجة إلى وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الشركة وفحص الأداء المحاسبي فيها ويطلق على هذا المحاسب بالمراجع الداخلي. ويمثل المراجع الداخلي عين الإدارة داخل الشركات حيث يقوم بفحص وتدقيق أداء العاملين فيها إلى جانب تقييم كفاءة وفاعلية هذا الأداء. وقد تطورت وظيفة المراجعة الداخلية تطورا كبيرا في الآونة الأخيرة نظرا لطبيعة المشاكل التي تقابل الشركات المختلفة والناجمة عن تعقد العلاقات والمعاملات التجارية والاقتصادية نتيجة للتوسع في حجم النشاط والتطور في أساليب العمل وإدخال النظم التكنولوجية الحديثة وأدى ذلك التطور إلى الخروج بوظيفة المراجعة الداخلية من دورها التقليدي الذي اقتصر في الماضي على التأكد من قيام العاملين بالالتزام بالتعليمات واللوائح الرسمية للشركات، إلى تطبيق المفهوم الحديث المحايد والمشورة لرئيس ومجلس الإدارة والمستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بحماية أصول وممتلكات الشركات وتطور أوجه النشاط المختلفة بها.

ولقد ساعد البحث العلمي مع مجهودات التنظيمات المهنية المحاسبية والمؤتمرات التي تعقد على المستوى الدولي والمحلى على تدعيم أركان المحاسبة والمراجعة كمجال مهني له أصوله المتعارف عليها فقد وضعت اللجان العلمية المنبثقة عن التنظيمات المهنية للمحاسبة مجموعة من خطوط العمل الإرشادية في مجال المحاسبة وتعرف بالأصول المحاسبية المتعارف عليها وفى مجال المراجعة وتعرف بمعايير أو مستويات المراجعة بحيث يعمل المحاسبون والمراجعون في هديها .ولم تحظ المراجعة الداخلية رغم نمو أهميتها كأداة إدارية فعالة بالاهتمام الكافي من جانب الباحثين و الاكاديميين في سبيل تدعيم أركانها كمجال مهني يجب أن تكون له قواعده ومعاييره المتعارف عليها.

الوحدة الأولي : الرقابة و المراقبة

أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي الاجتماعي السياسي إلى كبر حجم الشركات وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة إداراتها وتعدد مشاكلها، وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها .ولتأخر نتائج المراجعة الخارجية، كانت الرقابة الداخلية أمرًا حتميًا تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة، حيث أن قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية يتوقف عليه توسيع نطاق المراجعة أو عدم توسيع هذا النطاق. كما يتوقف على هذا النظام أيضًا نوع المراجعة المناسب لحالة الشركة .وكلما كبر حجم الشركة ازدادت الحاجة إلى توافر نظام رقابة داخلية فعال والذي يجب أن يمارس على كل أوجه نشاطات الشركة إذ أن وجوده أصبح أمرًا ضروريًا وحتميًا لكل عملية من عمليات الشركة كالعمليات النقدية مثلا والتي تحتاج لمراجعة بغرض اكتشاف أية اختلاسات أو تلاعب بها[1] .

إن مضمون الرقابة هو متابعة تنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة والتأكد من أن الخطط تنفذ وفقا لما هو محدد من قبل [2]، ويعتمد في ذلك على المعايير التي تستخدم كعلاقات لاختبار النتائج الفعلية والتأكد من انجاز الأفراد القائمين بالتنفيذ الفعلي حسب الخطة المرسومة . وتستلزم الرقابة وضوح الأهداف والخطط وتوافر وسائل الاتصال الفعالة كأساس لحسن فهم الأهداف والخطط الرئيسية للشركة[3] .

(1) السوافيري وآخرون(2002)، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية ، دار النشر دار الجامعة الجديدة، ص 9 .

(2) Pearce John, Robinson Richard(1989), Management, First Edition, New York, Random house-business division ,p 580 .

(3) للحصول علي معلومات تفصيلية حول أهداف الرقابة ارجع إلي المرجع التالي :

علاقي مدني عبد القادر (2000) ،الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، دار النشر مكتبة دار جدة للنشر الطبعة التاسعة، جدة : السعودية .

المبحث الأول : التطور التاريخي للرقابة

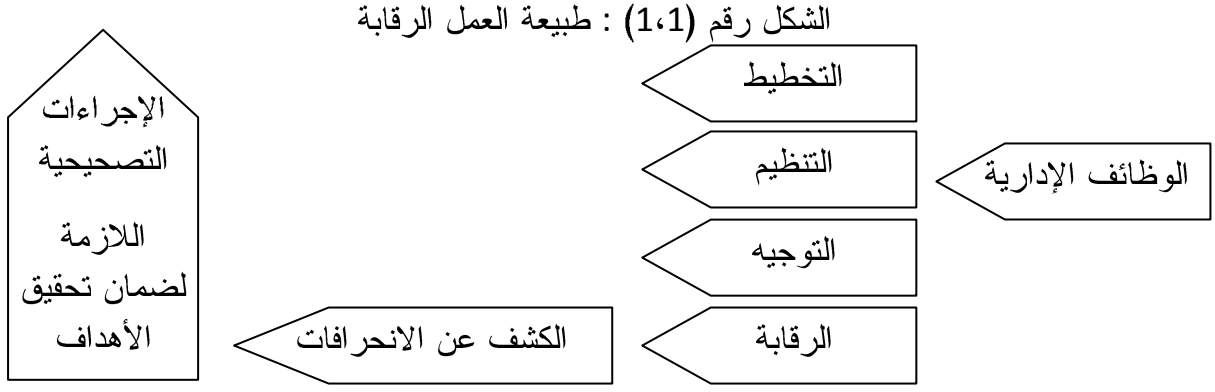
الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط،التنظيم،التوجيه،الرقابة،التجديد و القيادة. إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة دلالة معينة وهي أن الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارة الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في الشركات. والرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل التاريخ،وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء علم الإدارة والاقتصاد،إن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما يفتقر إلى مقومات وجوده،ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في منظمات الأعمال،لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف إداري يتعدى أثره إلى الغير[1] .

ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة،فقد يتضح مثلا أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح ، والتشكيل الوظيفي غير سليم .

لو لم تكن الخطط الموضوعة في منظمات الأعمال بحاجة إلى تعديل والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن بتوجيه من مدير كفؤ، لما كان هناك حاجة للرقابة، فكثيرا ما نلاحظ أن التنظيمات الإدارية في الشركات لا تعمل دائما بصورة ميسرة، ولمساعدتها على بلوغ أهدافها نجدها بحاجة إلى تعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل. وهنا تبرز الحاجة إلى ذلك المدير الذي يأخذ في الحسبان التنبؤ بما ستكون عليه الحالة بعد حين،ولما كانت عملية اختيار المدير الكفء يكتنفها بعض الغموض فإن مثل هذه القيادة الإدارية غالبا ما تكون مثارا للجدل.

وبصورة عامة نلاحظ أن طبيعة العمل الرقابي تهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف [2] . يمكن النظر إلى العلاقة بين التخطيط والرقابة بأنها علاقة مباشرة وثيقة ومتبادلة بمعنى أن التخطيط يعتمد على نتائج العملية الرقابية ، وبالتالي فإن التخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء ، والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الإنجاز الذي تحقق(أنظر الشكل رقم (1،1)) .

الشكل رقم (1،1) : طبيعة العمل الرقابة



المصدر : إعداد وتصور من طرف الباحث.

(1) عباس علي (2009) ، أساسيات علم الإدارة ، دار النشر دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان: الأردن ص 180.

(2) Schoderbek, Peter, and others(1991), Management, Second Edition, London, p 533.

المبحث الثاني : الرقابة مفهومها،تعريفها وأهميتها

1- مفهوم الرقابة :

لغويا الرقابة في اللغة تعني الحفاظ على الشيء وحراسته، والرقابة اسم مصدره رقب، وراقب مراقبة بمعنى حفظه وحرس بينما اصطلاحاً تعددت اتجاهات الباحثين حول مفهوم الرقابة ويرجع ذلك إلى تعدد المجالات والتخصصات التي تدخل فيها ومن تعريفات الرقابة :

الرقابة هي عملية متابعة وضبط الأنشطة التنظيمية بطريقة تسهل تحقيق الأهداف [1] التنظيمية . كما تعرف ب الرقابة هي عملية تقييم وتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعة [2] .

يتضح من التعاريف السابقة أن الرقابة لا تخرج عن كونها نشاط إداري تقييمي يهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف، وأن الموارد المادية والبشرية يتم استخدامها بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، وأن الانحرافات المكتشفة يتم تحليلها وتصحيحها ومعرفة أسبابها، وتعمل أيضاً على التأكد من أن الأداء الفعلي متطابق مع الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة سابقاً من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

يمكن النظر إلى العلاقة بين التخطيط والرقابة بأنها علاقة مباشرة وثيقة ومتبادلة بمعنى أن التخطيط يعتمد على نتائج العملية الرقابية ، وبالتالي فإن التخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء ، والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الإنجاز الذي تحقق[3] .

2- تعريف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية.ويصف (Robert J. Mockler,)[4] الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم (Frederick W. Taylor) عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهملة لم تكن مفهومة.

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف

(1) Pearce and Robinson(1989), Management, First Edition, New York, Random house-business division, p580.

(2) Schoderbek and others (1991) , Management, Second Edition, London, p533.

(3) ناجي سيد عبده (1982) ، الرقابة علي الأداء من الناحية العلمية و العملية، الطبعة الثانية القاهرة : مصر، ص 71 .

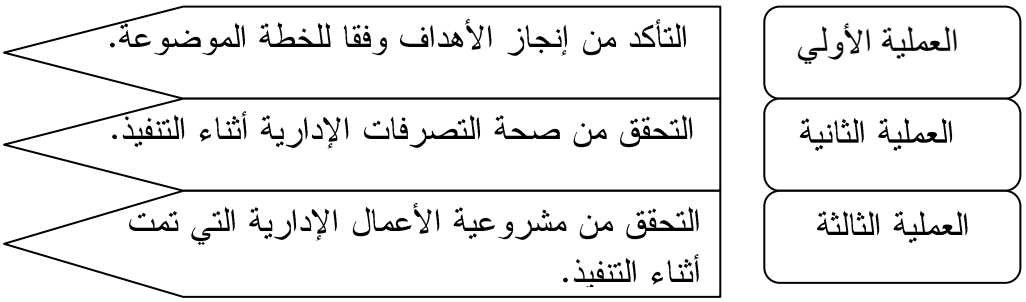
(4) عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري(2004)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية :مصر ، ص12 .

الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية[1] :

- ✓ لا بد من وجود أهداف مخطط لها.
- ✓ هناك أداءًا مخططاً له.
- ✓ هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ.
- ✓ تقيم الأدائيين.
- ✓ كشف الانحرافات.
- ✓ تصحيح الانحرافات بالسرعة المناسبة .
- ✓ التأكد من أن الأهداف تحققت.

و الشكل رقم (2،1) يوضح ثلاثة أمور أساسية لعملية الرقابة كما يلي :

الشكل رقم(1، 2) : عمليات الرقابة



المصدر: إعداد من طرف الباحث .

3- أهمية الرقابة :

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة [2] تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

1-3 التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف ال شركة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

2-3 كشف الأشياء غير المنتظمة :

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيهافي

(1) التميمي هادي(2004) ، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية،دار النشر دار وائل للنشر، عمان: الأردن ،ص 81.

(2) عساف عبد المعطي (1993) ،مبادئ الإدارة المفاهيم و الاتجاهات الحديثة،دار النشر ،دار زهراء للنشر و التوزيع عمان الأردن ،ص 279-280.

(3) من اجل تفاصيل أكثر حول أهمية الرقابة استخدم المرجع الآتي :

منصور علي محمد (1999) ، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم ،دار النشر مجموعة النيل العربي للنشر القاهرة : مصر ص246-247.

الشركة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف،ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر لل شركة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

3-3 تحديد الفرص :

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدى بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخلوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

4-3 إدارة المواقف الصعبة :

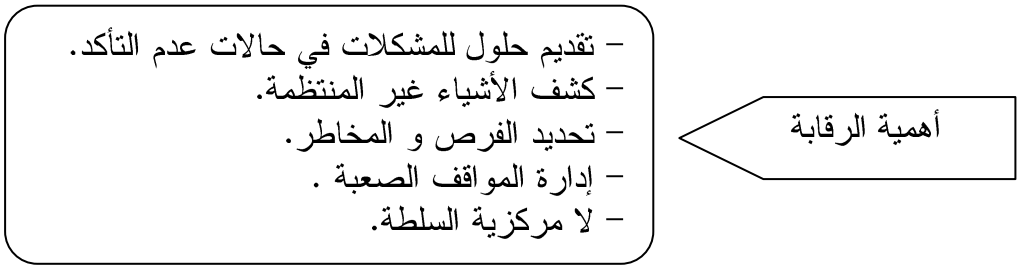
قد ينمو ويتسع حجم ال شركة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق،كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

5-3 لا مركزية السلطة :

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية،كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز [1] وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها و الشكل رقم (3،1) يلخص ذلك .

الشكل رقم (3،1): أهمية الرقابة



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

من خلال ما سبق نستنتج مجموعة من الخصائص للرقابة (الشكل رقم (4،1)) تتمثل في العناصر الآتية :

✓ **الدقة :**

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة[2] سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب

(1) عبدا لله أمين(1998)، التدقيق والأمان والرقابة في ظل استخدام الحاسبات الالكترونية، اتحاد المصارف العربية لبنان ، ص43 .

(2) Pratique Boisselier(Novembre 2001), Contrôle de Gestion: Cours et Applications, 02éme édition, Paris, p 04.

إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .

✓ **الاقتصاد الوفرة :**

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعني أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في ال شركة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدي إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها .

✓ **سهولة الفهم :**

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحا ومفهوما فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل،التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته[1] .

✓ **يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته :**

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في ال شركة ،فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في الشركة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات، نقطة التعادل،النسب المالية،إلا إننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في الشركات الكبيرة عنه في الشركات الصغيرة.

✓ **المرونة :**

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة [2] وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرنا بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخري كما ينبغي أيضا لمدير الإنتاج مثلا أن يكون مستعدا لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربي .

✓ **سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:**

وكما ذكرنا سابقاً إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة[3] .

(1) حجاج خليل (2001) ،محاضرات في إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، فلسطين،مكتبة القدس للطباعة والنشر،ص 261.

(2) Chandan (1987) , Chandan, J S, Management: theory & practice, First Edition, Delhi, Vikas publishing house, p297.

(3) العامري الصالح والغالي طاهر(2007) ،الإدارة والإعمال ، دار النشر دار وائل للنشر، عمان: الأردن ، ص 245.

✓ **التنبؤ بالمستقبل :**

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من الشركة منذ شهرين سابقين .

✓ **الأعمال التصحيحية :**

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعة ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات.

✓ **التركيز على الإستراتيجية:**

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة و الممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الإستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة.

✓ **استخدام جميع خطوات الرقابة :**

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي[1] .

✓ **المشاركة :**

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلابد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها .

✓ **الاتفاق مع التنظيم :**

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسئوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل .

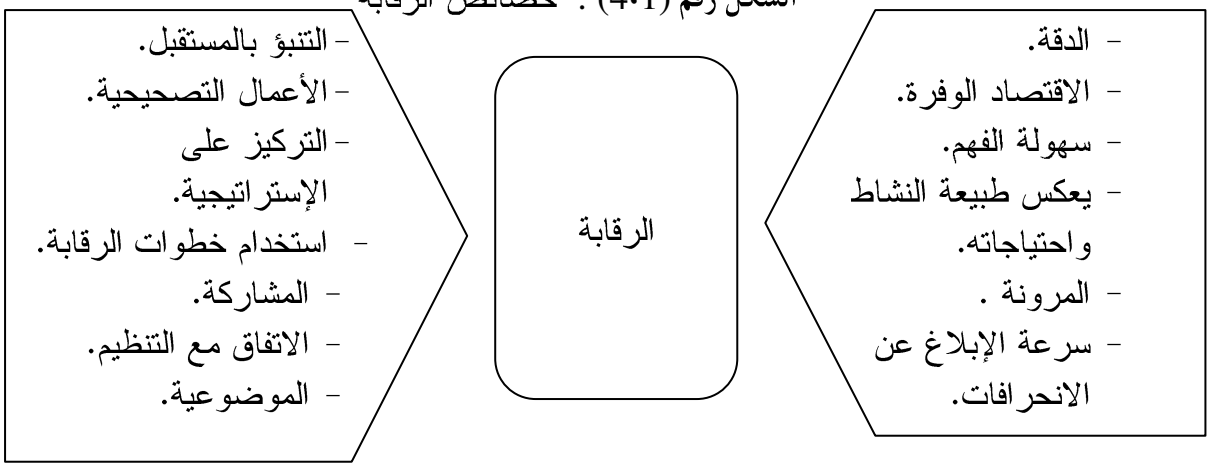
✓ **الموضوعية :**

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية،والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار المراجعة[2].

(1) عبيد، يحي، وعبد الوهاب، إبراهيم (2001)، أصول المراجعة، دار النشر مكتبة الجلاء، المنصورة : مصر ، ص 199.

(2) التميمي هادي (2004) ، مرجع سابق ، ص165 .

الشكل رقم (4،1) : خصائص الرقابة



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

المبحث الثالث : أنواع ، مستويات و مراحل عملية الرقابة

1- أنواع الرقابة :

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بالعملية الإدارية فإننا نجدها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية الت شغيل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة. ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها :

1 1 التصنيف الأول : أنواع الرقابة حسب التوقيت [1]:

✓ **الرقابة المسبقة :**

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات.فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة. أما المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.

✓ **الرقابة المتزامنة :**

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة،والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضا الزبون.أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية .

(1) العامري الصالح والغالي طاهر (2007)، مرجع سابق، ص 230-231 .

✓ **الرقابة اللاحقة :**

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة بتفتيش دقيق للحواسيب بعد تجميعها. وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :

- تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم .
- تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين .
- تحذير وتنبيه المسئولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها .

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط الشركة المستقبلية .

1 2 التصنيف الثاني : أنواع الرقابة حسب أهدافها:

✓ **الرقابة الإيجابية :**

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بال شركة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

✓ **الرقابة السلبية :**

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسئولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف في نفوس أفراد التنظيم .

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

1 3 التصنيف الثالث : الرقابة حسب التخصص والأنشطة :

هناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات[1] يمكن تلخيصها :

✓ **الرقابة على الأعمال الإدارية:**

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شئون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

✓ **الرقابة المالية و المحاسبية على عمل الجهاز التنفيذي :**

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية.

(1) عبد السلام أبو قحف(2002)، أساسات التنظيم والإدارة، دار النشر الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية : مصر ص477-487.

✓ **الرقابة الفنية :**

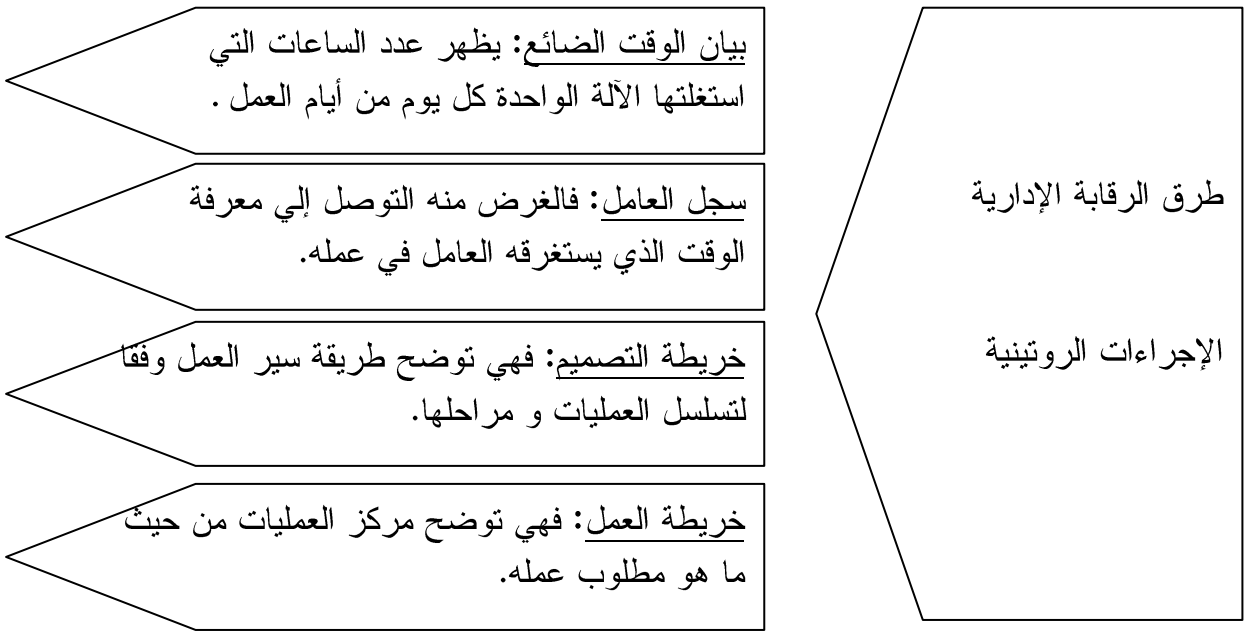
ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة .

✓ **الرقابة على الأنشطة الروتينية :**

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق .

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية من خلال الشكل رقم(1،5) على ما يلي:

الشكل رقم(1،5) : طرق الرقابة الإدارية



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

1 4 التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة :

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة[1] .

1 5 التصنيف الخامس : الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

✓ **الرقابة حسب كمية العمل :**

ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة ، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة،عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت .

(1) ياغي محمد عبد الفتاح (1994) ،مبادئ الإدارة العامة ، دار النشر مطابع الفردقة التجارية الرياض : السعودية ، ص221. .

✓ **الرقابة حسب نوعية العمل :**

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

1 6 التصنيف السادس: أنواع الرقابة حسب مصدرها[1] :

1-6-1 الرقابة الخارجية :

وفيها عدة أشكال:

✓ **رقابة الجمهور والصحافة :**

ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط . وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب .

✓ **رقابة السلطة التشريعية :**

ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

✓ **رقابة السلطة القضائية :**

وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو شركة .والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها .

✓ **رقابة النائب العام :**

وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي و التظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في ت حسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

2-6-1 الرقابة الداخلية :

ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي :

✓ **الرقابة الذاتية :**

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد.

✓ **رقابة متخصصة :**

وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل ال شركة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات ،وحدة شئون الأفراد ، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام .

(1) حجاج خليل (2001) ، مرجع سابق ، ص257-259 .

✓ **رقابة رئاسية :**

وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعني أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدته الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى .ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية .

7-1 أنواع رقابية أخرى :

✓ **رقابة شاملة :** ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة .

✓ **رقابة جزئية :** ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة .

✓ **رقابة مفاجئة :** وتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة .

✓ **الرقابة الدورية :** ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية .

2 مستويات الرقابة :

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي :

1-2 الرقابة الإستراتيجية :

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الإستراتيجية[1] في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام الشركة المختلفة .

2-2 الرقابة التكتيكية:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية،متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ،متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية .

3-2 الرقابة التشغيلية :

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية،متابعة النتائج اليومية للأنشطة،اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب،إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في الشركة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

3- مراحل عملية الرقابة:

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات و لكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة

(1) العامري الصالح والغالي طاهر (2007)، مرجع سابق ، ص229 .

من الخطوات الأساسية[1] تتمثل في العناصر الآتية :

3-1 وضع المعايير الرقابية :

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، إتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي[2] :

✓ تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .

✓ تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .

✓ تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

3-2 قياس الأداء :

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه[3] .

3-3 مقارنة الأداء بالمعايير:

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة[3] حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف،ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقديرما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة،أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير.

3-4 تصحيح الانحرافات:

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للشركة ولا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره

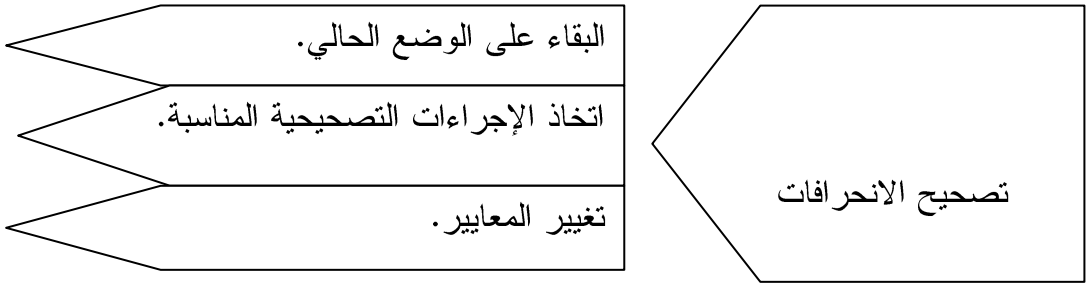
(1) القريوتي محمد (2004)، مبادئ الإدارة -النظريات العمليات الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان : الأردن ، ص359 .

(2) العامري الصالح والغالي طاهر (2007)، مرجع سابق ، ص 227 .

(3) النعيمي صلاح (2008)، الإدارة، دار النشر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن،ص158 .

الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها. وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات[1] فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال و الشكل رقم (6،1) يوضح ذلك :

الشكل رقم (6،1) : تصحيح الانحرافات



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعة بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

- **تعديل ظروف العمل :**

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل ، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

- **تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :**

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

- **تعديل الخطط عند الحاجة :**

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

- **تحسين وسائل الحفز :**

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

- **البحث عن الأسباب :**

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية .

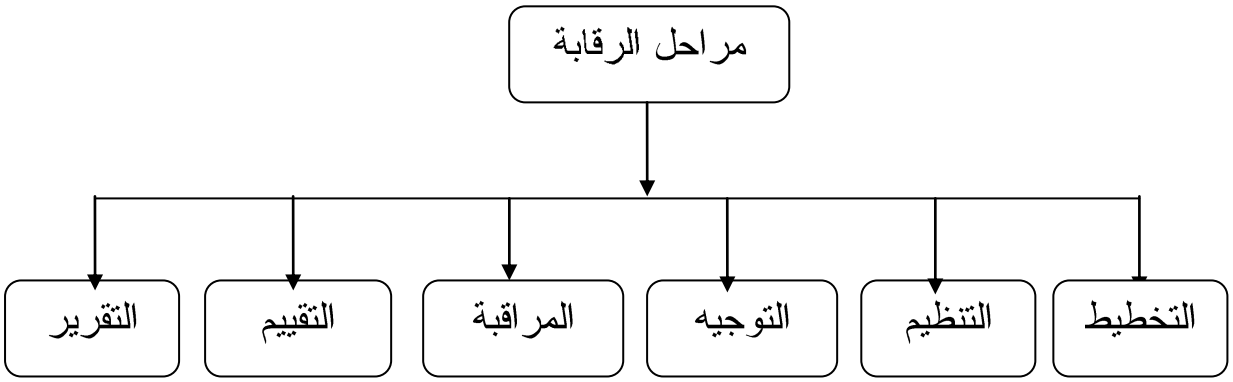
(1) الهواري السيد (2002) ،الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن 21 ،دار النشر مكتبة عين شمس، مصر، ص 323.

المبحث الرابع : عناصر، مجالات وحاجات الرقابة

1- عناصر الرقابة :

تمر الرقابة بستة [1] مراحل أساسية تلعب المحاسبة و الوظائف الإدارية بكل من هذه المراحل دورا هاما و متكاملا كما يوضح الشكل رقم (1،7) :

الشكل رقم (1،7) : مراحل الرقابة



المصدر : عبد الفتاح الصحن و محمد السيد سرايا (1998) ،الرقابة و المراجعة الداخلية علي المستوي الجزئي و الكلي الدار الجامعية مصر الصفحة 22 .

1-1 التخطيط و التنبؤ:

تقوم الإدارة بوضع خطة لابد لها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلية، وإذا كان في الاستطاعة التنبؤ بكل دقة بالمستقبل فانه يكون من السهل جدا وضع الخطط، إذ لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المادية والبشرية المتوفرة، ثم وضع خطة معينة للوصول إلى الهدف المطلوب بأعلى درجة من الكفاية مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعة ستوصل حتما إلى الهدف .و يمكن القول بصفة عامة أن التنبؤ مهما كان دقيقا فانه لابد أن ينطوي على نسبة من الخطأ ودرجة عدم التأكد [2] .

1-2 التنظيم:

يعتبرالتنظيم العنصر الأول من مراحل الرقابة. فالتنظيم يهدف إلي ترتيب تنفيذ الأداء الفعلي ترتيبا منطقيا منتظما. يتطلب هذا الترتيب عنصرين كما يلي:

- ✓ توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية و التنفيذية المتعددة داخل الشركات.
- ✓ تنسيق هذه الأعمال المترابطة بإدارات الشركات و أقسامها المختلفة.

و بذلك تحدد مسئولية كل شخص بقدر اختصاصه ووفقا لما يمنح من سلطة [3]. و عند تحديد اختصاصات و مسئوليات وسلطات الفرد يمكن تطبيق نظام محاسبة المسئولية في تنفيذ أنشطة الشركة. و علي هذا فان محاسبة المسئولية تسهل قياس كفاءة الأداء الفعلي و تتيح رقابة فعالة للأداء .و بناء علي وضع المعدلات التقديرية أمكن تطبيق محاسبة المسئولية التي تساعد في تحديد الواجبات ثم المسئوليات و بالتالي منح السلطات اللازمة للأداء.

(1) عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري(2004) ، مرجع سابق ، ص 12.

(2) الشنواني صلاح (2000)،التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال, دار النشر مؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية: مصر ، ص81 .

(3) الصحن محمد فريد و المصري سعيد محمد (1998) ، إدارة الأعمال، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية: مصر ص 306.

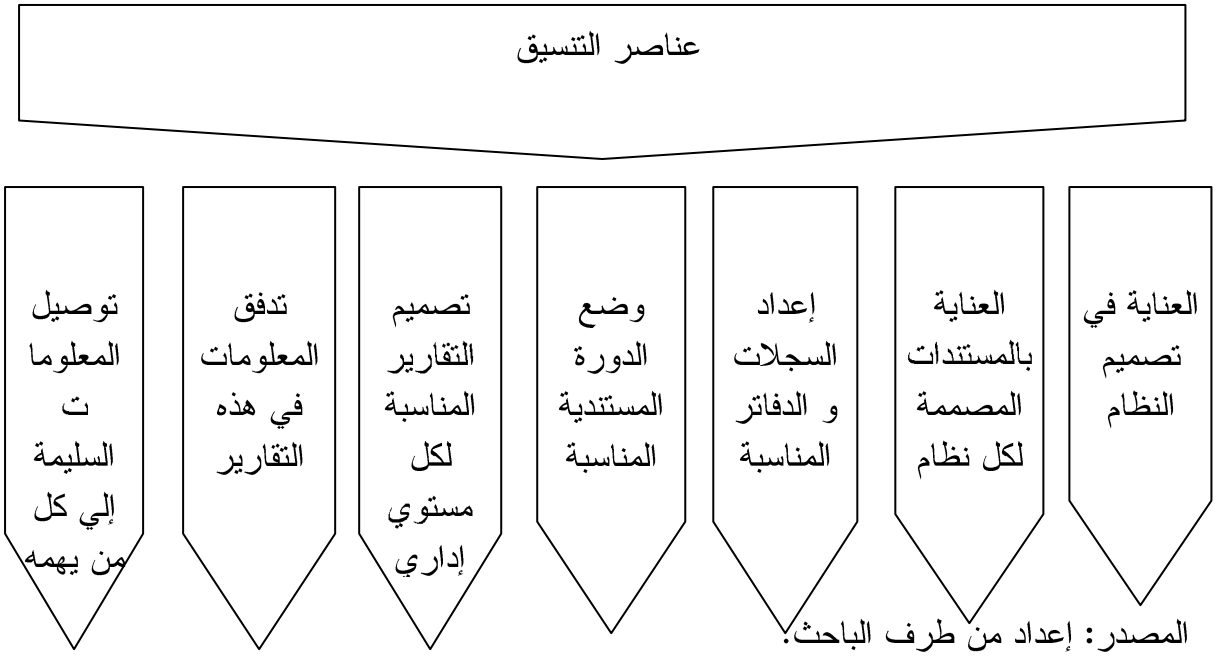
3-1 التوجيه:

إن توجيه الأفراد في أثناء أدائهم لمهامهم يساعد علي التنفيذ الفعلي للمهام طبقا لما خطط لها . فالتوجيه يتمثل في العناصر الأربعة التالية :

- ✓ إرشاد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ توجيههم توجيها سلميا يؤدي إلي إخلاء مسئولياتهم.
- ✓ قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقة تحقق أحسن النتائج و بأقل التكاليف.
- ✓ التوجيه المحاسبي مثل النظام المحاسبي المالي ، النظام المحاسبي التسييري و النظام المحاسبي التكاليف.

و يتطلب الأمر التنسيق بين هذه المعلومات المستخلصة من العناصر الأربعة للتوجيه حتى يمنع التكرار و تزيد من التكامل و الترابط بينها .هذا التنسيق يتطلب التركيز علي سبعة عناصر كما يلي وفقا للشكل رقم (8،1) :

الشكل رقم (8،1) : عناصر التنسيق بين عناصر الأربعة للتوجيه



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

ويقصد بالتوجيه الإداري المتلازم مع التوجيه المحاسبي إصدار التوجيهات والتعليمات إلي العاملين بالشركة عند تنفيذ مختلف الوظائف الإدارية [1].

4-1 المراقبة:

بعد التنظيم و التوجيه تأتي المرحلة التالية و هي مراقبة الأداء التي تهدف إلي التأكد من مدي كفاءة أي إن التنفيذ يتم بما يحقق أهداف الشركة بأقل تكلفة و بأحسن كفاية و إنتاجية و ربحية ممكنة.

5-1 التقييم:

بعد المراقبة للأداء الفعلي سواء كان مخططا أو غير مخطط فان مرحلة التقييم تلي المراقبة لغرض التأكد من النتائج تمت طبقا لما أريد لها أن تتم. و يقوم نظام المعلومات التسييري و النظام المحاسبي و المالي بالدور الأكبر في تقييم من حيث تحليل هذه النتائج و هي الانحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء مع المعدلات التقديرية الموضوعة في إطار الخطة العامة.

(1) الصباح عبد الرحمان (1996) ،مبادئ الرقابة الإدارة المعايير التقييم التصحيح ، دار النشر دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان: الأردن ص 85.

ويتم تحليل الانحرافات علي أسس متعددة وفق ما يلي :

- ✓ علي أساس المسئولية من هو الشخص المسئول عن حدوث الانحرافات.
- ✓ علي أساس سبب حدوث الانحرافات.
- ✓ علي أساس تأثر المنتج ما هو المنتج أو المرحلة التي تم فيها الانحرافات.
- ✓ علي أساس المكان أي أين حدث الانحراف في العملية الإنتاجية.

6-1 التقرير:

و هو وسيلة الاتصال لتوصيل المعلومات [1] من المصدر إلي المتلقي .و هي المرحلة الرقابية المكملة للمراحل السابقة فلا بد من توصيل النتائج إلي المستويات الإدارية المختلفة للتصحيح و اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب . و تشمل التقارير علي الانحرافات أو الأخطاء دون الأعمال الروتينية و يتمشي هذا مع المفهوم الإدارة بالاستثناء . و تكمن الإدارة بالاستثناء أن تتفرغ إدارة الشركة في رسم مختلف السياسات بدلا من ضياع الوقت في الاطلاع علي الأعمال الروتينية أو نتيجة الأداء الفعلي مادام هذا الأداء يتم طبقا لما أريد له أن يتم به.

2- مجالات الرقابة :

تتم الرقابة في المجالات التالية[1] :

1-2 الرقابة في مجال المشتريات :

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري .

2-2 الرقابة في مجال الإنتاج :

حيث يتم التأكد من مدي مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعة من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

3-2 الرقابة في مجال التسويق :

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدي رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية .

4-2 الرقابة في مجال التمويل :

ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للشركة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية وتتمثل في النقاط التالية علي سبيل المثال :

- ✓ **نسبة السيولة :**

وتنقسم إلى :

نسبة التداول = الأصول المتداولة /الخصوم المتداولة .

نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة – المخزون /الخصوم المتداولة .

(1) عباس علي (1995)،الرقابة الإدارية علي المال و الأعمال في شركات المساهمة و المؤسسات المصرفية، الطبعة الأولي عمان: الأردن .

وتقيس هذه النسبة مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل .

5-2 في مجال الموارد البشرية :

يتطلب من المسئولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3- حاجات الرقابة :

إن أي شركة تكون حاجاتها للرقابة نسبية حيث أن تصنيف الشركات بين كبيرة ،متوسطة و صغيرة هو تصنيف ليس له مقياس ثابت . وإنما المقياس الأساسي الذي يمكن أن تقاس عليه حاجات الشركات إلي الرقابة يتناول ثلاث عناصر كما يلي[1]:

1-3 انفصال الملكية[2] عن الإدارة :

ليس للمساهمين وسيلة مباشرة في إدارة الشركات و إنما وسيلتهم غير المباشرة هو في اختيار مجموعة من المديرين المهنيين في إدارة أعمال الشركة و يظهر هذا جليا في الشركات المساهمة حيث أن هناك مجلسا للإدارة يدير الشركة ويساءل المساهمين هذا المجلس عن نتائج إدارته متمثلا في ربح رأس المال الشركة الذي يعود عليهم بسبب مساهمتهم في الشركة .ولهذا يستعين أصحاب رأس المال بمراجع خارجي للفحص و التحقيق في أنشطة الشركة و إبداء رأي فني محايد في مدي عدالة و صدق المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية.

2-3 الهيكل التنظيمي و الوظيفي للشركة:

يتطلب الأمر تحديد المهام و المسئوليات لكل وحدة تنظيمية في الشركة (فروع–أقسام–إدارات) ووجود أدوات وإجراءات لرفع كفاءة استخدام موارد الشركة و حماية أصولها لدي مختلف الوحدات التنظيمية المسئولة عن حيازتها . وحاجة مختلف الإدارات الوظيفية داخل الشركة لمراجعة مختلف المعلومات دقيقة و موثوق فيها عن أداء هذه الوحدات.

3-3 حاجات الجهات الحكومية :

تحتاج مختلف الجهات الحكومية إلي معلومات دقيقة و صحيحة و دورية من اجل متابعة الأنشطة المختلفة للشركات ومدي تأثيرها علي الاقتصاد الوطني والتنمية المستدامة . وهنا نجد أن الرقابة ضرورية بالرغم من أن تكاليف إنشاء نظام متكامل للرقابة يمثل عبئا ماليا علي الشركات إلا أن وجوده يعطي من المزايا أكثر مما يحققه من التكلفة.

المبحث الخامس : أدوات و خطوات الرقابة

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته. بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية،الموازنات التخطيطية ،التقارير والسجلات.البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية .

1- أدوات الرقابة :

1-1الرقابة بالملاحظة الشخصية:

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها،من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون

(1) حجاج خليل (2001) ، مرجع سابق ،ص 272.

(2) نصرعبد الوهاب وآخرون(2005-2006)، الرقابة والمراجعة الداخلية في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال(الواقع والمستقبل)، الإسكندرية، كلية التجارة : مصر ، ص 53.

اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملاً. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملاً .

2-1 الموازنات التقديرية[1] :

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية :

✓ **موازنة المبيعات :**

وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج ، التسويق ، التكاليف ، الصناعة الغير مباشرة ، الميزانية النقدية ... الخ .

✓ **موازنة الإنتاج :**

وفيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر ، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة ، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة .

✓ **موازنة الدخل والنفقات :**

وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها الشركة من جراء بيع هذه الكمية .

✓ **موازنة نفقات رأس المال :**

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

✓ **الموازنات النقدية :**

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن . ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتمل التأخير .

3-1 التقارير :

ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفهية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد

(1) هادي التميمي(2004) ، مرجع سابق ، ص83-84 .

تكون يومية ،أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في ال شركة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة[1] .

4-1 البيانات الإحصائية والرسوم البيانية[2] :

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية ، سير العمليات الجارية . وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

5-1 الخرائط الرقابية[3] :

حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل.

2- خطوات الرقابة:

على اعتبار أن الرقابة عملية مستمرة وليست وظيفة إدارية مستقلة ، فهي تلزم أثناء تنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ، ولا تمثل وظيفة مستقلة بل هي ضرورية لتوجيه الأداء والاطمئنان بأن الأداء الفعلي يتم وفق المعايير المخططة ، لذلك فإن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المنظمة ، كما أنها لا تختلف باختلاف المستوى الإداري ، وتنطوي عملية الرقابة على خطوات أساسية يمكن ذكرها باختصار على النحو الأتي مع ملخص في الشكل رقم (1،9)[4]

✓ **تحديد معايير الأداء:**

تمثل عملية تحديد المعايير أول خطوة في عملية الرقابة ، وتعتمد هذه الخطوة في الواقع على عملية التخطيط ، فهي بمثابة وضع خطط أو معدلات لمستويات الأداء المراد تحقيقها، وتختلف مستويات المعايير باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير أداء على مستوى الإدارة العليا ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام ، وأخيرا هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين .

✓ **قياس الأداء الفعلي:**

بعد تحديد معايير الأداء، تأتي الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، أي أداء الأفراد للأعمال موضوع الرقابة ، وتبدو هذه الخطوة طبيعية ومنطقية ، لأن إدارة المنظمة عند ما تقوم بوضع الأداء فإنها ملزمة على تتبع مدى تنفيذها هذه الأعمال .

✓ **مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء:**

بعد وضع المعايير و قياس الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينه ما وتحديد الفروق وتتيح هذه الخطو ة الحكم على مد ى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، وكذا الحكم على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، والجدير بالذكر أن الانحرافات غالبا ما تقع لأنه من الصعب وجود تطابق تام بين المعايير ومستوى الأداء الفعلي .

(1) الصباح عبد الرحمان (1996)، مرجع سابق ، ص124 .

(2) العلاق بشير (2008)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار النشر دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ص356

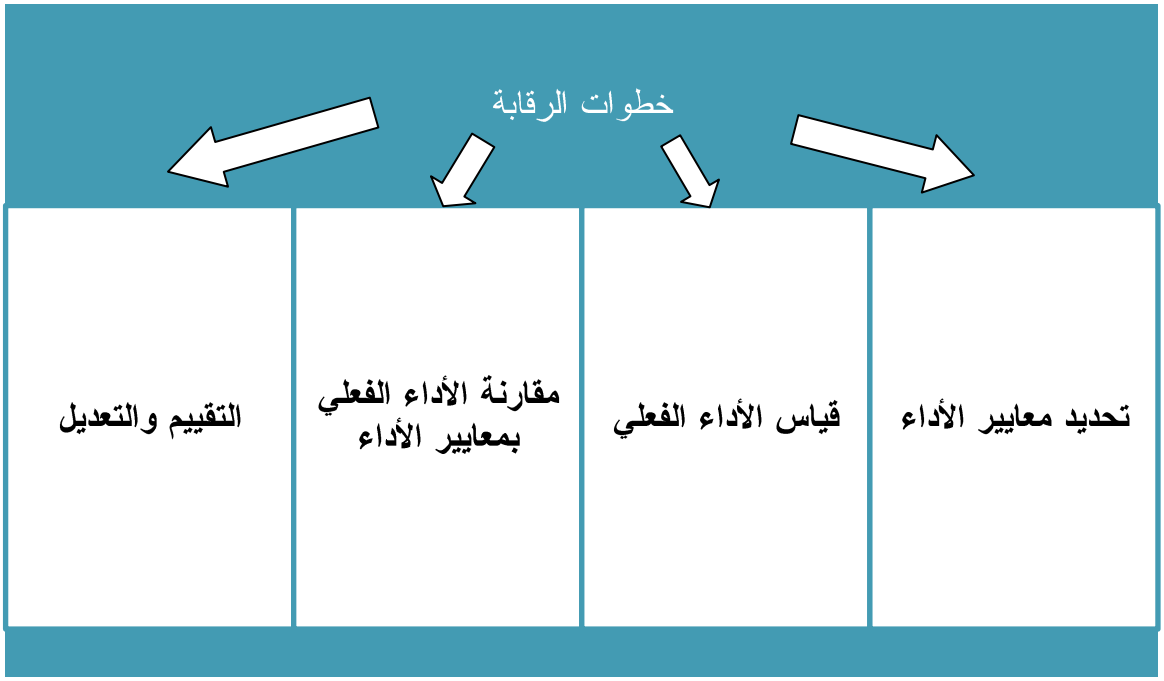
(3) Chandan (1987), Management: theory & practice, First Edition, Delhi, Vikas publishing house.,p316.

(4) الشنواني صلاح (2000)، مرجع سابق ، ص 204 .

✓ **التقييم والتعديل:**

بناءا على نتيجة عملية المقارنة يتم تعديل الأداء، وتأخذ هذه الخطوة غالبا مسارين؛ المسار الأول هو عدم وجود تعديل ، ويحدث ذلك في حالة إذا كان الأداء الفعلي أفضل من المعايير الموضوعة أو يساويه، أما المسار الثاني هو قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ويحدث ذلك إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعة بفرق جوهري.

الشكل رقم (1،9): خطوات الرقابة



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

المبحث السادس : مراقبة ومحدودية الرقابة الداخلية

1- تعريف و أهمية المراقبة:

1-1 تعريف المراقبة:

تعرف المراقبة على أنها وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعة من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل[1] .

معنا هذا التأكد من أن كل شيء يجري وفق البرنامج المعتمد، والأوامر الصادرة والمبادئ المتفق عليها، وتعتبر الرقابة الوظيفية الإدارية الأخيرة من العملية الإدارية[2]، وتكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وفي حالة اختلافهما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.

(1) فايز الزعبي (1991)، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار النشر، دار الهلال، عمان : الأردن، ص 10 .

(2) جواد شوقي ناجي (1982) ، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار النشر دار الحامد للنشر ، عمان : الأردن، ص385 .

إن التوقيت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة المراقبة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها وهي موضحة في الشكل رقم(10،1) كما يلي[1] :

الشكل رقم(10،1) : أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها

الرقابة القبلية	الرقابة البعدية	الرقابة المتزامنة
• ومعناه تحديد المشكلة قبل حدوثها.	• تعني القيام برصد النتائج و إبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها.	• تقوم بتصحيح الانحرافات عن المعايير.

المصدر: إعداد من طرف الباحث.

2-1 أهمية المراقبة:

تستخدم المراقبة في أي شركة لتحقيق مجموعة من الفوائد التالية[2] :

✓ تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل.

✓ الحد من السرقات و الاختلاسات وضياع أموال الشركة و ممتلكاتها.

✓ تحديد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم والتي عادة ما تكون مكتوبة في سجلات الوصف الوظيفي للأعمال.

✓ قياس الإنجاز أو مستوى الأداء الفعلي كما هو الحال في استخدام التقارير لقياس التكاليف الفعلية ومقارنتها بالتكاليف المعيارية.

✓ القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.

✓ التأكد من أن المنظمة قد حققت أهدافها العامة وفق ما تم التخطيط له.

✓ تحديث إجراءات التغذية العكسية .

2- مراقبة الأنشطة الرقابية:

وضع الأنظمة الرقابية وتطويرها هو أحد مسئوليات الإدارة المهمة . وتقوم الإدارة بمراقبة أداء الأنشطة الرقابية للتأكد من أنها تعمل وفق الغرض منها وأنه يتم تعديلها بطريقة ملائمة لمقابلة التغير في الظروف.والمراقبة هي عملية تقويم جودة أداء الرقابة الداخلية بمرور الوقت . وهي تتضمن تقويم تصميم وتنفيذ الأنشطة الرقابية أولا بأول واتخاذ أي إجراءات تصحيحية . ويتم تحقيق ذلك عن طريق أنشطة مستمرة، أو إجراء تقويمات مستقلة أو عن طريق الجمع بين الأسلوبين . وفي كثير من الشركات يقوم المراجع الداخلي للشركة أو أفراد يقومون بنفس الوظيفة بالمساهمة في مراقبة الأداء داخل الشركة .وقد تشمل مراقبة الأنشطة الرقابية استخدام معلومات من مصادر خارجية مثل شكاوى العملاء وتعليقات الجهات الرقابية التي توضح وجود مشاكل أو تلقي الضوء على نواح تحتاج إلى تحسين.

(1) عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن(1991)، إدارة الأعمال ، دار النشر، الدار الجامعية بيروت ، ص437 .

(2) فايز الزعبي (1991) ،مرجع سابق، ص10 .

و هكذا فان المراقبة تمثل احدي مكونات الرقابة الداخلية و تعني تقييم جودة أداء أنظمة الرقابة الداخلية بمرور الوقت.

3-خطوات المراقبة:

تشمل كل عملية رقابية على ثلاث خطوات أساسية وضرورية وهي:[1]

✓ **وضع معايير الأداء :**

تبنى الخطط على أساس تحقيق أهداف عامة رئيسية وأهداف فرعية موزعة على الإدارات والأقسام، وتوضع المعايير بغرض اتخاذها كأساس تقاس بالنسبة له النتائج الفعلية.

ومن الواجب أن تتوفر في المعايير مجموعة من الشروط أهمها :

لا بد أن تحدد المعايير بدقة ثم تدون حتى لا يكون هناك تحريف من قبل الأشخاص الذين يراقبون أثناء أدائهم بواسطة هذه المعايير.

يجب أن يكون المعيار مرنا بما فيه الكفاية.فقد يكون المعيار المطبق هو أفضل المعايير عند وضعه، إلا أنه بالاستعمال المتكرر قد يتم اكتشاف المعيار الأفضل الذي يمكن إحلاله محل المعايير المطبقة، لهذا فان المرونة يجب أن تكون من شروط المعايير.

المعايير هي أداة لتحسين الأداء لذا يجب أن يعاد النظر فيها دوريا بواسطة المستويات الإدارية التي يكون لها سلطة التنسيق بين المعايير الجديدة وإدماجها مع المعايير الموجودة فعلا.

✓ **قياس الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير الموضوعة:**

وهي مراجعة أو قياس الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير التي سبق وضعها.

✓ **تشخيص الانحرافات وتصحيحها:**

تعتبر أهم خطوات المراقبة لأنه بدون اتخاذ الإجراءات الصحيحة لا يمكن القول بأننا قمنا بالمراقبة.

تجرى عادة هذه المرحلة على مرحلتين فرعيتين:

- مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة وصلاحية في اتخاذ القرار التصحيحي.
- مرحلة علاج الانحراف بعد الكشف عن أسباب ذلك الانحراف وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها.

5-مستويات المراقبة:

ميز(Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin ,2008) بين ثلاث مستويات للمراقبة وهي [2]:

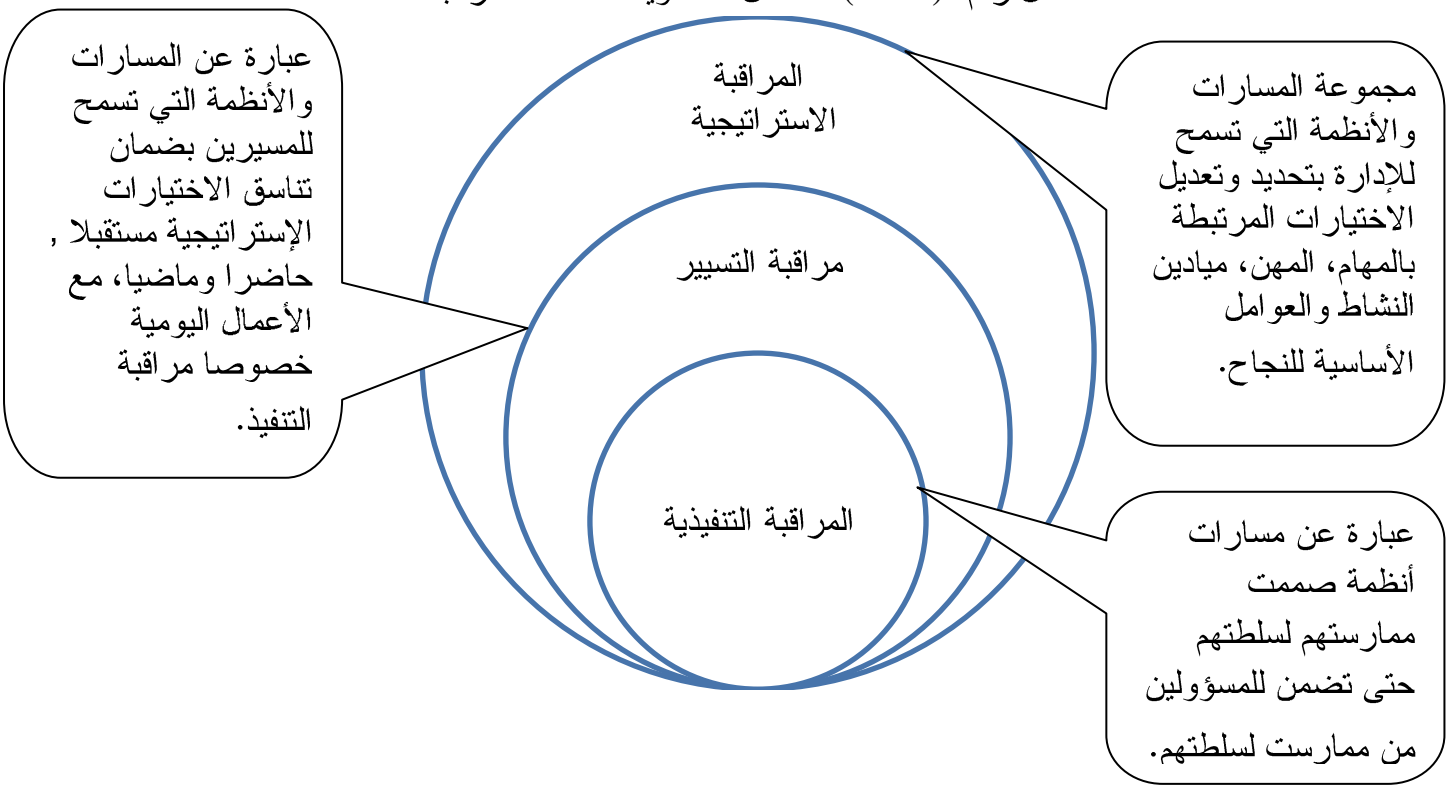
- ✓ التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ مراقبة التسيير.
- ✓ مراقبة التنفيذ.

تشكل المستويات الثلاثة للمراقبة تنظيم متداخل لأن انتقال المعلومات تستبعد وجود الحواجز بين هذه المستويات . والشكل رقم (1،11) يوضح ذلك كما يلي :

(1) Philipe magani(1993), Les système de management, Edition d'organisation , Paris : France , p32.

(2) Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin(1997, Le contrôle de gestion, édition Puf 3e Edition, Paris, P54.

الشكل رقم (1، 11) : تداخل المستويات الثلاثة للمراقبة



Source : Jean-Charles Bécour et Bouquin Henri(1997), Le contrôle de gestion, édition Puf 3e Edition, Paris, p 54.

6-محدودية الرقابة الداخلية:

إن الرقابة الداخلية تزود بتأكيد معقول وليس مطلق للإدارة بأن أهداف الشركة سوف تتحقق. لهذا السبب يتضمن محدوديات[1] ملازمة في الرقابة الداخلية مثل :

✓ **أخطاء حكمية:**

ربما تفشل الإدارة والموظفون أحيانًا في اتخاذ القرارات الحكيمة أو أداء الممهم الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات ، أو ضيق الزمن أو أية ضغوط أخرى.

✓ **الانهيار:**

ربما ينجم انهيار نظم الرقابة[2] عن فهم الموظفين الخاطئ للتعليمات أو ارتكاب أخطاء نتيجة للإهمال، وعدم التركيز والإعياء ، التغيرات المؤقتة أو الدائمة في الموظفين أو في النظم أو الإجراءات.

(1) عمرو غنايم، علي الشرقاوي(1982) ،تنظيم وإدارة الأعمال ،دار النشر دار النهضة العربية، بيروت: لبنان ، ص 517 .

(2) Arena, and others (2006), Internal audit in Italian organizations: A multiple case study ,Managerial Auditing Journal. Vol. (21) No. (3) , pp 275-292.

خلاصة الوحدة الأولي

من خلال دراسة محتويات الوحدة الأولي بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ الإلمام بمفهوم و تعريف كل من الرقابة و المراقبة والهدف منها .
- ✓ التعرف علي مختلف أنواع و مستويات عملية الرقابة.
- ✓ مراحل عملية الرقابة.
- ✓ عناصر و مجالات الرقابة.
- ✓ أدوات و خطوات الرقابة .

الوحدة الثانية : الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

إن مسئولية إعداد وتصميم نظام فعال للرقابة الداخلية تقع علي عاتق إدارة الشركة، وبقدر ما يكون هذا النظام يتسم بالقوة و الفعالية ، بعيداً عن أي قصور أو ضعف فإن ذلك يعمل علي أن تكون عملية المراجعة سهلة ويسيرة ، حيث أن الاختبارات التي يقوم بها المراجع تكشف له بوضوح مدى متانة وقوة نظام الرقابة الداخلية وخلوه من الثغرات التي قد تؤدي إلي عدم توفير الإجراءات الوقائية لحماية الأصول من جهة،كما تؤدي إلى عدم دقة البيانات المحاسبية التي تعد بم وجبها القوائم المالية من جهة أخرى.لذلك فإن الرقابة الداخلية تمثل حجر الزاوية في وجود جهاز مناعي للشركة يعمل علي حماية أصولها، وضمان دقة البيانات المحاسبية التي سوف تتضمنها القوائم المالية الختامية[1] .

تمَّ في السنوات الأخيرة التركيز على الرقابة الداخلية ودورها في حوكمة الشركات المساهمة العامة، ومن هذا المنطلق، ظهر دور لجان المراجعة واكتسب أهمية كبيرة، حيث شكلت عدة لجان مهنية لدراسة دورالرقابة الداخلية ومنها دور لجان المراجعة ووضع التوصيات والمعايير التي تحكم هذه الأدوار،وجاء في معظم توصيات هذه اللجان تأكيد دور لجان المراجعة و المراجعة الداخلية في تطبيق ومتابعة الرقابة الداخلية.تشكل الرقابة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر حوكمة الشركات، بل ويمكن القول بأنها العنصر الأهم فيها، وقد تضاعفت أهميتها في السنوات الأخيرة بعد تعرُّض عددٍ من الشركات الكبرى إلى الانهيار نتيجة تفشي الفساد وضعف الرقابة.

(1) محمد بوتين(2003)، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص70 .

المبحث الأول : التطور التاريخي للرقابة الداخلية

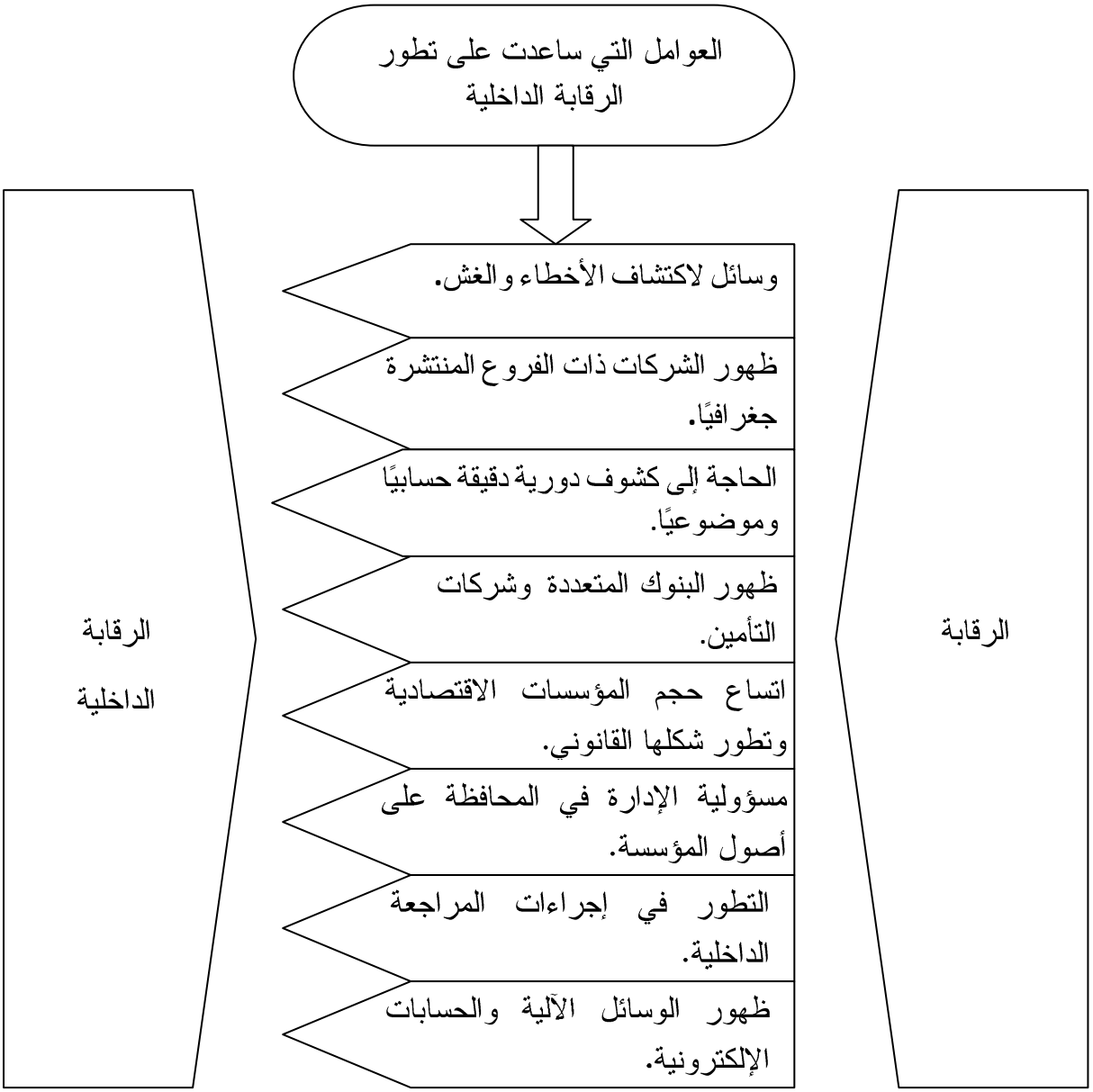
أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم الشركات وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة إداراتها وتعدد مشاكلها ، وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها . ولتأخر نتائج المراجعة الخارجية،كانت الرقابة الداخلية أمرًا حتميًا تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة، حيث أن قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية يتوقف عليه توسيع نطاق المراجعة أو عدم توسيع هذا النطاق.كما يتوقف على هذا النظام أيضًا نوع المراجعة المناسب لحالة الشركة.وكلما كبر حجم المشروع ازدادت الحاجة إلى توافر نظام رقابة داخلية فعال و الذي يجب أن يمارس على كل أوجه نشاطات المشروع إذ أن وجوده أصبح أمرًا ضروريًا وحتميًا لكل عملية من عمليات المشروع كالعمليات النقدية مثلا والتي تحتاج لمراجعة بغرض اكتشاف أية اختلاسات أو تلاعب بها.

ظهرت الرقابة الداخلية منذ حوالي ثلاثين عامًا ، وبالتالي فهي تعتبر حديثة بالمقارنة بالرقابة الخارجية ، وقد لاقت الرقابة الداخلية قبولا كبيرًا في الدول المتقدمة ، واقتصرت الرقابة الداخلية في بادئ الأمر على المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور الشركات أصبح من الضروري تطوير الرقابة الداخلية وتوسيع نطاقها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات، وبهذا تصبح الرقابة الداخلية أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وانعكس التطور السابق على شكل برنامج الرقابة، فقد كان البرنامج في السنوات الأولى لظهور الرقابة يرتكز على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية ولكن بعد توسيع نطاق الرقابة أصبح برنامج الرقابة يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى.و الشكل رقم (1،2) يظهر أهم العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية[1] وفقا لما يلي :

- ✓ الحاجة إلى وسائل لاكتشاف الأخطاء والغش.
- ✓ ظهور الشركات ذات الفروع المنتشرة جغرافيًا.
- ✓ الحاجة إلى كشوف دورية دقيقة حسابيًا وموضوعيًا وكذا الدولة.
- ✓ ظهور البنوك وشركات التأمين أدى إلى ظهور الحاجة الرقابة الداخلية لكي تقوم بمراجعة العمليات أول بأول.
- ✓ اتساع حجم الشركات الاقتصادية وتطور شكلها القانوني.
- ✓ مسؤولية الإدارة في المحافظة على أصول المؤسسة.
- ✓ التطور في إجراءات المراجعة الداخلية.
- ✓ ظهور الوسائل الآلية والحسابات الإلكترونية.

(1) جمعة أحمد حلمي(2005)،المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان : الأردن ، ص99 .

الشكل رقم (1،2) : تطور الرقابة الداخلية



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

إنه من الصعب الفصل بين تاريخ تطور الرقابة الداخلية وتطور مفهومها، فحينما كانت الشركة صغيرة الحجم كان من السهل ضبط الرقابة الداخلية، وبالتالي لم تكن حاجة ملحة إلى الرقابة الداخلية كون أصحاب الشركات يجمعون بين الملكية والإدارة للشركة[1]، وقد نمت الحاجة إلى الرقابة الداخلية بكبر حجم الشركات وتعقد نواحيها الإدارية والمالية والتنظيمية.و مع كبر حجم الشركات اضطرت الإدارة لتوزيع وتفويض السلطات إلى بعض الإدارات الفرعية داخل الشركة، إضافة إلى التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات، هذا كله ساهم في زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية .

(1) عبد الفتاح محمد الصحن(1992)، مبادئ و أسس المراجعة علما وعملا، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية : مصر، ص122 .

و منه أصبحت الرقابة الداخلية ليست هامة لأغراض الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية والمالية للشركة فقط وإنما جوهرية لإدارة الشركة ككل .و قد تطور مفهوم الرقابة من مجرد ضبط داخلي [1]يهدف إلى المحافظة على نقدية الشركة والأصول المادية الأخرى بالشركة، والمحافظة على دقة الحسابات المختلفة إلى ضرورة وجود نظام فعال للرقابة الداخلية.

وقد أدى التوسع في استخدام الحسابات الآلية إلى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية التي تساعد على تجنب سرقة المعلومات المحاسبية. إذن في البداية كانت الرقابة الداخلية تهدف إلى وضع إجراءات وقواعد الرقابة على النقدية باعتبارها أكثر الأصول قابلية للتداول وسرعة نقلها والتصرف بها،مما استدعى رقابتها بإجراءات تضبط حريتها مثل تحديد واجبات أمين الصندوق. ثم انصب اهتمام الرقابة الداخلية في المرحلة اللاحقة حول مراقبة المخزونات وغيرها من الأصول المتداولة، وذلك بتدعيمها بإجراءات رقابية مطابقة لأرصدة الأصول بالميزانية الختامية وانتقلت الرقابة الداخلية من بعد ذلك من مجرد الرقابة على النقدية والمخزون إلى مفهوم أعم وأشمل أطلق عليه المحاسبين والمراجعين(الضبط الداخلي) بغرض حماية أصول الشركات من الاختلاس والضياع. ثم تجاوزت الرقابة المعنى الضيق والمتمثل في الرقابة على النقدية والمخزون وتقليص فرص الغش إلى معنى يتضمن التدخل في أوجه النشاط الاقتصادية المختلفة عن طريق ضمان الدقة الحسابية و الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة، وكذا بيان الانحراف عن الخطة وتحديد أسباب هذه الانحرافات.[2]

المبحث الثاني : مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية و تعريفها

عندما نتحدث عن الرقابة الداخلية كمفهوم فإننا نجد عدة مفاهيم لها ، إلا أن هذه المفاهيم تشترك في مجملها وإن اختلفت نصوصها وصياغتها ، ولكن يجب التنبيه هنا هو أن نفرق ما بين مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومفهوم الرقابة الداخلية نفسها.

1- مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية:

تطور تعريف الرقابة الداخلية تاريخيا ليساير التطور الكبير في النشاط الاقتصادي والتجاري وما رافقه من نمو في حجم الشركات واتساع نطاقها، ومواكبة التطور في علم الإدارة .وبصورة عامة يمكن تلخيص المراحل التي مر بها تعريف الرقابة الداخلية في العصر الحديث بأربعة مراحل، على النحو التالي و الشكل رقم (2،2) يلخص تلك المراحل[3] :

✓ **المرحلة الأولى:**

وقد تضمنت المفهوم الضيق للرقابة الداخلية، والذي تتناسب مع طبيعة الشركات الفردية الصغيرة التي سادت في حينه، ومن هنا اقتصر تعريف الرقابة الداخلية على الطرق والوسائل التي تتبناها بقصد حماية النقدية، ثم امتدت لتشمل باقي أصول الشركة والقواعد التي تضعها إدارة الشركة بهدف المحافظة على أمواله وتحقيق الدقة المحاسبية في تسجيل عمليات الشركة وسجلاته[4] .

(1) مصطفى عيسى خضير(1996)، المراجعة :المفاهيم والمعايير والإجراءات ، دار النشر مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية ،المملكة العربية السعودية، ص 202 .

(2) عبد الفتاح الصحن وآخرين (2008) ،المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية ،الدار الجامعية الإسكندرية :مصر،ص9 .

(3) من اجل معلومات أكثر حول الجوانب السلوكية لمفهوم الرقابة الداخلية يمكن الاستعانة بالمرجع التالي :
محمد سمير الصبان(2001) ،نظرية المراجعة و آليات التطبيق، دار النشر الدار الجامعية، ص 193-213 .

(4) عبد الله احمد سويلم الحسبان (2009) الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار النشر ، دار الراية للنشر و التوزيع ص 46 .

✓ **المرحلة الثانية:**

وهي المرحلة التي شهدت نمو في حجم الشركات وزيادة أنشطتها وعملياتها واتساع نطاقها الجغرافي، وهو ما اقتضى تطوير في مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تتبناها للشركة بقصد حماية أصولها من النقدية، والمحزون السلعي من السرقة والاختلاس وسوء الاستخدام والإهمال والتي عرفت في حينه باسم الضبط الداخلي،إضافة إلى الوسائل الكفيلة بضمان الدقة الحسابية لما هو مقيد بالسجلات،واستعمال النظريات المحاسبية وتطبيقها للحصول على البيانات المالية الصحيحة، ومن تعاريف هذه المرحلة ما صدر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين في العام (1936)، حيث عرف الرقابة الداخلية بأنها مجموعة الإجراءات والطرق المستخدمة في الشركة من اجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى، بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر[1] .

✓ **المرحلة الثالثة:**

وقد تضمنت هذه المرحلة طفرة في مفهوم ونطاق الرقابة الداخلية شكلت القاعدة لإرساء المفهوم الشامل للرقابة الداخلية، حيث تميزت بالاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية واتساع أهدافها لتشمل تحقيق كفائت استخدام الموارد المتاحة،والارتقاء بالكفاية الإنتاجية إلى جانب الأهداف التقليدية بالمحافظة على أصول الشركة وضمان الدقة الحسابية للعمليات والسجلات . وقد شكل التقرير الذي أصدره المعهد الأمريكي للمحاسبين سنة (1949)[2] الأساس لهذه المرحلة، حيث عرفت الرقابة الداخلية بأنها تنطوي على الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها ا لشركة لحماية الأصول، ومراجعة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية والتشجيع على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدما .

✓ **المرحلة الرابعة:**

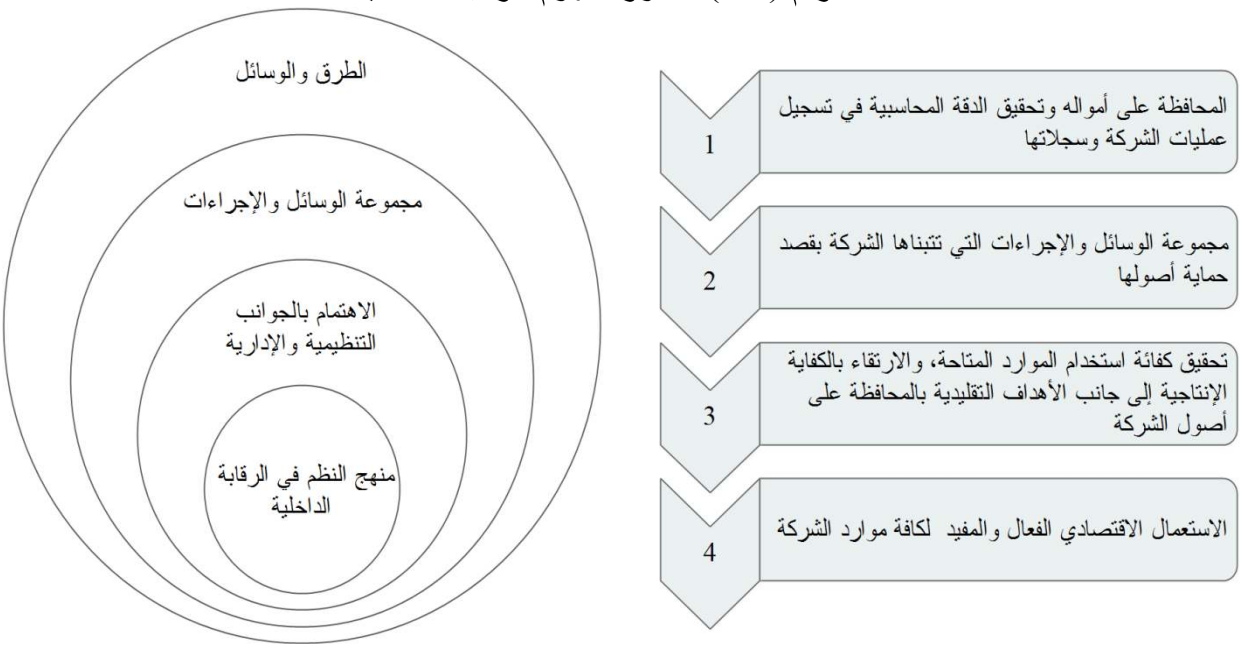
وتتضمن المفهوم الحديث للرقابة الداخلية وهو ما أطلق عليها منهج النظم في الرقابة الداخلية، ويعتقد أن العام (1953) يمثل الأساس لظهور هذا المنهج، والذي يقوم على ما يسمى بالنظم الإجمالية آو الكلية والتي تركز على العلاقات والارتباطات بين مجموعة النظم الفرعية، والعلاقات والارتباطات بين هذه النظم والنظام الإجمالي. ويرتكز مبدأ الرقابة الداخلية على الفكرة التي تقول أن لأداء أي نشاط مسؤولية أساسية في تأدية مهامها الخاصة بطريقة معينة وبدرجة من الكفاءة تسمح لها بالاستعمال الاقتصادي الفعال والمفيد.

و يلخص الشكل رقم (2،2) تطور مفهوم الرقابة الداخلية كما يلي :

(1) خالد أمين عبد الله(1999)، علم تدقيق الحسابات :الناحية النظرية، دار النشر دار وائل للنشر الطبعة الأولى ، عمان: الأردن،ص 28-29

(2) Coopers et Lybrand(2000), La Nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation ,3éme tirage, Paris : France , page: 24.

الشكل رقم (2،2): تطور مفهوم الرقابة الداخلية



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

2- تعريف الرقابة الداخلية :

لقد عرفت لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الرقابة الداخلية بأنها : تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق و المقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله و ضبط و مراجعة البيانات المحاسبية و التأكد من دقتها و مدى الاعتماد عليها و زيادة الكفاية الإنتاجية و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة , ومن جهة أخرى فإن هذا التعريف يخدم عملية التدقيق الخارجي و جوانبها[1] .

فتعد الرقابة الداخلية خطة تنظيمية إدارية محاسبية للضبط الداخلي عند استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لدى الشركة وصولاً إلى اعلي معدلات ممكنة من الكفاية الانتاجيه. وقد تعددت المفاهيم للرقابة الداخلية منها لبعض العلماء والهيئات والمؤسسات التجارية :

✓ **تعريف لجنة طرق التدقيق التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين :**

الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها الشركة لحماية الأصول ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدما[2] .

✓ **تعريف نشرة معايير المراجعة الدولية[3] :**

خطة تنظيمية وكافة الطرق والأساليب التي تتبعها الشركة من اجل حماية أصولها، والتأكد من دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية، وتنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.

✓ **تعريف الجمعية الأمريكية للمحاسبين عام (1926) :**

هي الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من اجل الحفاظ على المقدرة النقدية والأصول الأخرى، بجانب التأكد من الدقة الكتابية كعملية إمساك الدفاتر .

(1) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) ، مفاهيم التدقيق المتقدمة، عمان الشمس.

(2) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) ، مرجع سبق ذكره .

(3) محمد التهامي طواهر(2005)، المراجعة و التدقيق الحسابات: الإطار النظري و الممارسة التطبيقية،دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية ، الجزائر ، ص 85-84 .

✓ **تعريف معهد المحاسبين القانونيين بانجلترا:**

يشير نظام الرقابة الداخلية إلى نظام يتضمن مجمع عمليات مراقبة مختلفة من مالية ومحاسبية وضعتها الإدارة لضمان حسن سير العمل في الشركة.

ومما سبق يمكن القول أن : الرقابة الداخلية هي خطة تضعها الإدارة وهي عبارة عن إجراءات وأساليب توضع لضمان سير العمل، ومن اجل حماية الأصول، والمحافظة على القدرة النقدية والمحاسبية وفق المعايير والنظم الصحيحة .ويعتبر الغرض الأساسي للرقابة الداخلية هو مساعدة الأداء على تأدية مسئولياتها بطريقة فعالة وذلك من خلال البيانات والتقارير الصحيحة عن نشاط ال شركة بشكل عام.بالإضافة للإجراءات فهم الرقابة الداخلية والعوامل التي أدت إلى الاهتمام بالرقابة الداخلية[1].

إن للرقابة الداخلية فوائد متعدِّدة تتلخص فيما يلي:

- توفير التأكيد المعقول لتحقيق أهداف ال شركة في تقديم تقارير مالية موثوقة عالية الجودة للآخرين.
- الامتثال للتقارير والأنظمة المطبَّقة.
- تقليل المخاطر ووضع الإجراءات اللازمة للحد من آثارها.
- تأكيد جودة الأداء وكفاءته، وصحة ودقة العمليات المحاسبية.
- ترسيخ ثقافة الاستقامة والشفافية.

ولتحقيق هذه الفوائد بكفاءة عالية، فإن الرقابة الداخلية يجب أن تشمل الأنشطة التالية :

- الرقابة لغرض اكتمال المعلومات.
- الامتثال للقوانين والأنظمة.
- تحقيق درجة عالية من الحماية للأصول والممتلكات.
- تحقيق الموثوقية المعقولة والمقبولة في البيانات المالية ودقة العمليات المحاسبية.
- التوزيع السليم للمهام والمسؤوليات بما يعكس الثقة في أداء الواجبات.
- الحد من مخاطر العمل بكافة أنواعها.

وقد حرصت كافة المعاهد والمؤسسات واللجان المهنية على تأكيد دور الرقابة الداخلية في الحصول على البيانات المالية الموثوقة والتي تعكس نسبة عالية من التأكد، حيث تعرف نشرة معايير المراجعة رقم 01 الرقابة الداخلية بمعناها الواسع كما يلي :

الرقابة الداخلية هي العملية المصمَّمة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف ال شركة فيما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية وفاعلية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين والأنظمة المطبَّقة، ويتبع ذلك أن الرقابة الداخلية يتم تصميمها وتنفيذها لتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدِّد تحقيق هذه الأهداف[2].

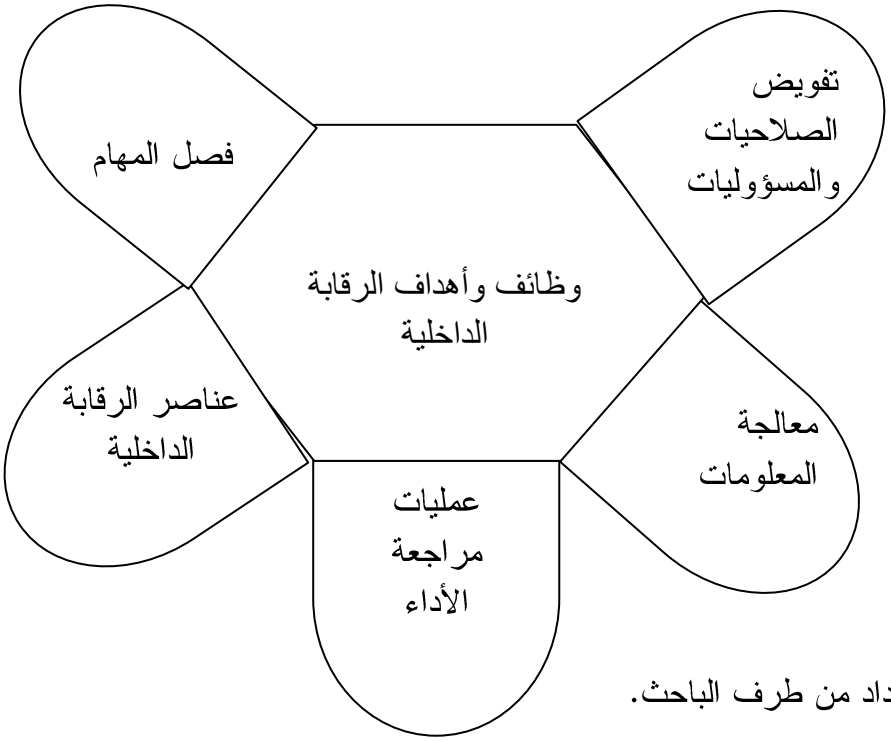
وفي سياق هذا التعريف والذي أوجز وظائف وأهداف الرقابة الداخلية، فإننا نعتقد بأنه يجب أن يتوفر نظام دقيق للرقابة الداخلية يتميز بدقة التصميم وكفاءة استخدام الأدوات، كما أننا نرى بأن مصممي هذه الأنظمة يجب أن يتمتعوا بالكفاءة المهنية والتجربة العملية والخبرة الكافيتين، بالإضافة إلى

(1) IFAC, IFAC Hand Book, ISA (1997), Auditing in A Computer Information System, paper presented at the International Federation Accounting, USA, p147.

(2) مصطفي عيسي خضير(1996)، مرجع سابق ،ص 194.

مشاركة كافة الموظفين في المسؤولية عن تطبيق هذه الأنظمة. بطبيعة الحال، فإن نظام الرقابة الداخلية يتكون من الأنظمة اليدوية والأنظمة الآلية، ويعتمد اعتمادا أكبر على أي من هذين النظامين تبعا للبيئة التي يتم العمل فيها وعلى حجم ال شركة وتعقيدات عملياتها، إلا أن كافة أنظمة الرقابة الداخلية [1] يجب أن تغطي ما يلي وفقاً للشكل رقم (3،2) :

الشكل رقم (3،2) : وظائف وأهداف الرقابة الداخلية



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

المبحث الثالث : أسباب الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية

ترجع أسباب الإدراك المتزايد لأهمية الرقابة الداخلية والاهتمام بها إلى عدة عوامل أهمها[2] :

✓ كبر حجم الشركات وتعدد عملياتها واتساع نطاقها، جعل من الصعوبة بمكان تسيير أعمال الشركة من خلال الاتصال الشخصي المباشر، وقد فرض ذلك الاعتماد على وسائل وأساليب هي من صميم نظم الرقابة الداخلية مثل التقارير الإدارية، والموازنات، والكشوف التحليلية والإحصائية، وتقسيم العمل، وغيرها.

✓ اضطرار الإدارة العليا إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى المستويات الإدارية الأدنى، جعل الحاجة ملحة إلى ضرورة تطوير الأدوات الوسائل التي تمكن الإدارة العليا من متابعة أعمال المرؤوسين ويطمئنها على التزام إدارات الشركة بالسياسات و التعليمات الموضوعة ، و حسن استغلال السلطات الممنوحة.من هنا جاء الاهتمام بوضع نظم للرقابة الداخلية تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها الرقابية.

✓ حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة تمكنها من إدارة الشركة إدارة رشيدة .وقد فرض ذلك ضرورة وجود نظم رقابة داخلية سليمة توفر درجة عالية من الثقة في التقارير والتحليلات التي تعدها الإدارات المختلفة.

(1) أمين السيد احمد لطفي(2008) ،التطورات الحديثة في المراجعة،الدار الجامعية الإسكندرية : مصر ، ص 282 .

(2) خالد أمين عبد الله (2000) ،علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، دار النشر دار الأوائل للطباعة و النشر ، الطبعة الأولي ،عمان : الأردن ، ص 166 .

✓ حاجة إدارة الشركة إلى الوفاء بالتزاماتها نحو حماية صيانة أموال وأصول الشركة من السرقة والاختلاس والسرقة والتلف والإهمال.وقد وجدت الإدارة في الرقابة الداخلية الوسيلة المنشودة التي تمكنها من ذلك.

✓ حاجة الجهات ا لحكومية و الخارجية إلى بيانات دورية صحيحة ودقيقة، وخطورة القرارات التي تبني عليه ا، خصوصا ما يتعلق بالتخطيط القومي ومسئولية الإدارة عنها، جعل الحاجة إلى نظم سليمة للرقابة الداخلية [1]لإنتاج هذه البيانات أمر حتميا .

✓ تطور إجراءات المراجعة الخارجية،واضطرار مراقبي الحسابات والمراجعين إزاء كبر حجم الشركات وتضخم عملياتها المحاسبية إلى التحول من المراجعة التفصيلية إلى المراجعة الإختبارية علي أساس العينات، ويوفر النظام الجيد للرقابة الداخلية أساسا لذلك.

✓ تباين الصفات الشخصية للعاملين، مع تضخم أعدادهم، كل ذلك تطلب توفر نظام للرقابة الداخلية يحمي الوحدة من نزوات وضعف العاملين.

✓ النظرة الاقتصادية التي اقتضت من الإدارة الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية باعتبارها أحد أدوات ترشيد استخدام الموارد المتاحة، كما أنها أحد المؤشرات الرئيسية التي يعتمد عليها مراقبي الحسابات الخارجيين في تحديد أتعاب المراجع والحرص على تقل يل هذه التكاليف إلى أقل حد ممكن.

✓ إن المراجعة اللاحقة لا يمكن أن تحل محل الضوابط السليمة عند معالجة العمليات منذ البداية.

المبحث الرابع : أهداف نظام الرقابة الداخلية

تهدف الرقابة الداخلية بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة في تحقيق أغراضها، فعن طريق الرقابة الداخلية تتم مراجعة جميع العمليات المالية في الشركة وذلك لغرض مساعدة الإدارة العليا في التوصل إلى أقصى كفاية إنتاجية ممكنة و يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق الآتي مع ملخص في الشكل رقم (2،4) :

1- التحكم في الشركة :

إن التحكم في الشركة يكون من خلال التحكم في إنتاجية عناصر الإنتـــاج داخلهـــا و في نفقاتهـــا و تكاليفها و عوائدها و في مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه الشركة، ولن يكون ذلك إلا من خلال إرساء جملة من الأنظمة الفرعية المساعدة على تحقيق أهداف ال شركة و المساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

2- حماية أصول الشركة :

من خلال التعاريف السابقة ندرك بأن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول ال شركة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات،المخزونان، الحقوق)،من خلال اعتماد طرق محاسبية واضحة وسليمة، وكذا جملة من الإجراءات الداعمة لأمن وحسن استعمال هذه الأصول[2].

(1) الصحن، عبد الفتاح و الصبان، محمد والفيومي(2004) ،المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي ،الدار الجامعية: مصر ،ص207 .

(2)Jacques renard(1987) , théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation , paris : France , p 104.

3- ضمان نوعية المعلومات:

بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختبار دقة و درجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات، بيد أن تجهيز هذه البيانات يتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية[1]:

- ✓ تسجيل العمليات من المصدر و في أقرب وقت ممكن.
- ✓ إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي و التأكد من البيانات المتعلقة بها.
- ✓ تبويب البيانات على حسب صنفها و خصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة.
- ✓ احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها و القواعد الداخلية لل شركة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية.
- ✓ توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها.

إلا أنه أصبح من الواجب إسقاط البعد الاستراتيجي لنظام الرقابة الداخلية على المعالجة الآلية للبيانات المرتبطة بالأحداث الاقتصادية التي تقوم بها الشركة، وذلك لإضفاء المصداقية على مخرجات المعالجة.

4- تشجيع العمل بكفاءة:

إن إرساء نظام للرقابة الداخلية في ال شركة يمكـــن من ضمان الاستعمال الأمثل و الكفء لموارد الشركة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال السعي على التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا .

5- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:

إن التنفيذ الجيد للسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة يقتضي امتثال و تطبيق أوامر الجهة المديرة. من أجل التطبيق الأمثل للأمر، ينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

- ✓ يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه.
- ✓ يجب أن يكون واضحا.
- ✓ يجب توافر وسائل التنفيذ.
- ✓ يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيذ.

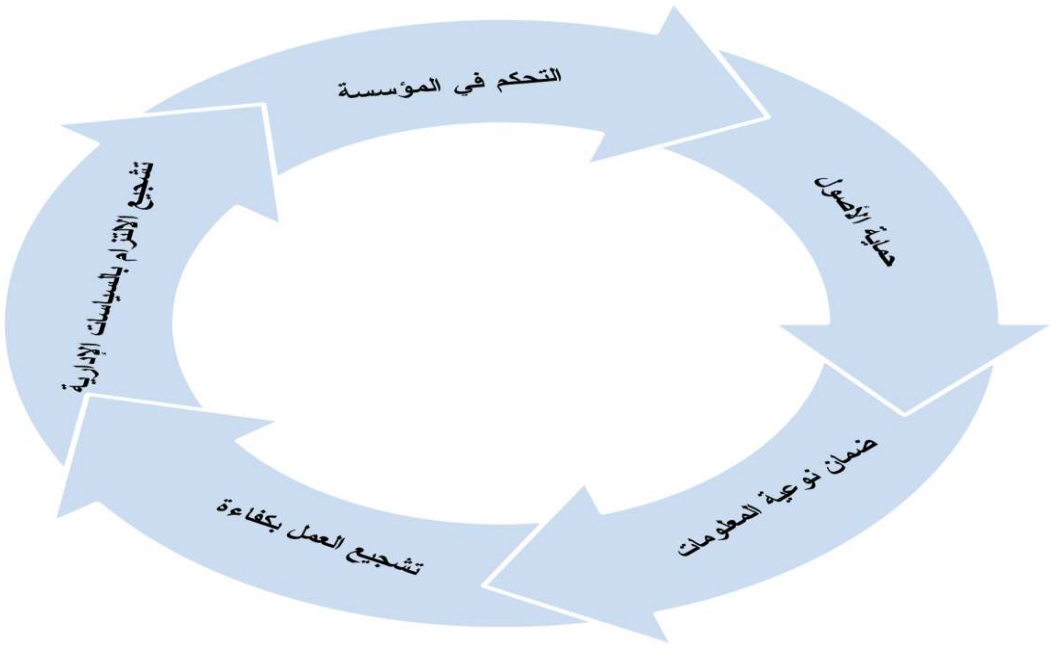
إن العمل على تشجيع مختلف مستويات العمال على الالتزام بالسياسات في الشركة[2]، من شأنه أن يكفل تحقيق الأهداف المرسومة بأكبر نجاعة و فعالية [3].ويتولى مسئولية تحقيق هذه الأهداف نظامين فرعيين لنظام الرقابة الداخلية و هما: نظام الرقابة الداخلية المحاسبية الذي يتحمل مسئولية تحقيق الهدفين الأولين، و نظام الرقابة التسييرية الذي يتحمل مسئولية تحقيق الأهداف الأخري .

(1)الصحن، عبد الفتاح و الصبان، محمد والفيومي(2004) ، مرجع سابق ، ص204 .

(2)عبد الله خالد أمين(2000)، مرجع سابق ، ص34 .

(3) نصر، عبد الوهاب، وآخرون(2005-2006)، الرقابة والمراجعة الداخلية في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال(الواقع والمستقبل)، الإسكندرية، كلية التجارة: مصر ، ص47 .

الشكل رقم (2،4) : أهداف نظام الرقابة الداخلية



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

المبحث الخامس : خواص،مزايا وإجراءات نظام الرقابة الداخلية

1- الخواص الرئيسية لإدارة نظام الرقابة الداخلية:

لكي تعمل إدارة الرقابة الداخلية بنجاح ينبغي أن تتمتع بالخواص [1] الآتية:

✓ تعمل إدارة ا لرقابة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات وهذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها.

✓ تعمل إدارة الرقابة الداخلية بناء على سلطات صريحة ، وينحصر عمل إدارة ا لرقابة في عملية المراجعة الداخلية فقط.

✓ تعتبر الرقابة الداخلية جزء من المراقبة الداخلية أي أنها تعمل بجوار الضبط الداخلي ولذلك يجب عدم الخلط بينهما، فالرقابة الداخلية تتم بعد إتمام العمليات أما الضبط فيتم بطريقة تلقائية أي مع العملية.

✓ إدارة الرقابة الداخلية تقوم على التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية وليس مهمتها وضع هذه السياسات.

✓ لا تتدخل إدارة الرقابة الداخلية في شئون الموظفين وينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين إدارة الرقابة والموظفين ، ويجب على المراجع أن يساعدهم على أداء مهمتهم ويتعرف على الصعوبات التي تواجههم،كما يجب على المراجع ألا يتدخل في توقيع الجزاءات على الموظفين.

✓ يجب أن يكون موظفي إدارة الرقابة الداخلية على درجة من التأهيل المهني ومدربين في أعمال المحاسبة والمراجعة والإدارة.

(1) بكري علي حجاج (2005) ، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات،دار النشر الأعمال المجلة العلمية لكلية التجارة – جامعة الأزهر، العدد 30 ،ص105 .

2-مزايا الرقابة الداخلية [1] :

✓ إن المراجع الداخلي متواجد دائمًا في الشركة ومن ثم يستطيع التعرف على كل نواحي نشاطاته وإجراءاته.

✓ إن الرقابة الداخلية مستمرة على مدار العام لأنها تقوم بمراجعة شاملة لكافة العمليات.

✓ تعمل على قياس وتقييم فاعلية السيطرة الداخلية.

✓ يقوم المراجع بالتركيز على النقاط المهمة من وجهة نظر العاملين والتي تؤدى إلى تحسين الأداء.

✓ معرفة العاملين بنتائج الرقابة بطريقة غير مباشرة.

✓ اكتشاف الأخطاء من خلال عمل المراجع الداخلي.

3-إجراءات عمل الرقابة الداخلية:

تتضمن أعمال الرقابة كل من تخطيط عملية المراجعة ، وفحص وتقييم المعلومات والتقرير عن النتائج ومتابعة التوصيات،وعند التخطيط لعملية الرقابة يجب الاهتمام بوضع الأهداف ونطاق العمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي تتم مراجعتها، وكتابة برنامج الرقابة وأخيرًا الحصول على موافقة من المشرف على قسم الرقابة الداخلية على خطة أعمال المراجعة .ويتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المراجع بتجميعها وتحليلها وتفسيرها، ولكي تتم عملية الفحص والتقييم على المراجع [2]إتباع الأتي:

✓ تجميع المعلومات حول موضوع المراجعة وذلك باستخدام إجراءات الرقابة التحليلية والتي تشتمل على مقارنات بين الفترة الحالية وال فترات السابقة ، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية، ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في نفس الصناعة.

✓ يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها ، أي أنه يجب أن تستند تلك المعلومات على حقائق كافية بحيث يمكن للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج ويجب أن تتمشى مع أهداف الرقابة.

✓ يجب اختيار إجراءات الرقابة بما فيها اختبارات المراجعة وأساليب المعاينة الإحصائية المستخدمة.

✓ يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات بما يوفر تأكدنا من الحفاظ على موضوعية المراجع والتأكد من تحقيق الأهداف.

✓ يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية الرقابة وذلك عن طريق الم دقق ، مع مراجعة الأوراق مع المشرف على قسم الرقابة الداخلية.

✓ ويجب على المراجع بعد انتهائه من عملية المراجعة إعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص و التقييم ويجب على المراجع أن يناقش النتائج والتوصيات مع المستوى الإداري المناسب ويجب أن يتضمن أيضًا توصيات المراجع بشأن التحسينات الممكنة ووجه نظر الجهة محل المراجعة في النتائج والتوصيات ، وبعد إصدار التقرير يجب على المدقق متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قدتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج الرقابة.

(1) عبد الفتاح محمد الصحن ، فتحي رزق السوافيري(2004) ،الرقابة و المراجعة الداخلية،دار النشر الدار الجامعية : مصر ، ص13 بتصرف من الباحث .

(2) أمين السيد أحمد لطفي(2006) ، المراجعة بين النظرية و التطبيق،،دار النشر الدار الجامعية: مصر ، ص410 .

المبحث السادس : أنواع الرقابة الداخلية وتصنيفاتها

1- أنواع الرقابة الداخلية:

يقسم نظام الرقابة الداخلية[1] إلى ثلاث أقسام كما يلي :

1-1 الرقابة المحاسبية :

و هي رقابة مانعة في طبيعتها، حيث أنها مجموعة إجراءات و مقاييس الرقابة و الأمن التي يمكن أن تحول دون حدوث الأخطاء في البيانات و الأخطاء في الإجراءات المحاسبية و اللوائح [2]. لقد عرفت لجنة معايير التدقيق الرقابة الداخلية المحاسبية بأنها الخطة التنظيمية و ما يرتبط بها من إجراءات و أساليب تهدف إلى حماية الأصول و التأكد من دقة البيانات المحاسبية المستخدمة في السجلات المحاسبية.

نلاحظ من هذا التعريف أن الرقابة المحاسبية تتكون من الإجراءات التالية :

- ✓ الإجراءات العامة للرقابة.
- ✓ إجراءات الرقابة على التطبيقات.

نجد أن الرقابة الداخلية المحاسبية يمكن أن تسمى الرقابة الوقائية و ذلك كونها تمكن من حماية الأصول و الموارد من سوء الاستخدام و كذلك التحقق من صحة الحسابات و مصداقيتها و مدى إمكانية الاعتماد عليها من قبل الأطراف المعنية. لذلك يتم تصميم نظام الرقابة المحاسبية لتوفير التأكد من :

- ✓ تنفيذ العمليات عن طريق تصريح عام من الإدارة.
- ✓ أن تسجل العمليات كما يجب و ذلك لتسهيل إعداد القوائم المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها و كذلك لتسهيل المساءلة المحاسبية عند الأصول.
- ✓ أن لا يسمح بحيازة الأصول إلا بتصريح من الإدارة.
- ✓ أن تتم عملية مطابقة الأصول الموجودة مع سجلات هذه الأصول خلال فترات مالية محددة و يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة عند عدم المطابقة.

فللرقابة المحاسبية تختص بالعمل على تحقيق الهدفين الأول والثاني من أهداف الرقابة الداخلية، أي حماية أصول الشركة من السرقة والتلاعب وسوء الاستخدام، وضمان دقة البيانات المحاسبية من خلال الحد من وقوع عمليات الغش والأخطاء واكتشافها في حالة حدوثها وبالتالي تصحيحها. ولكي يحقق نظام الرقابة الداخلية هذين الهدفين يجب اتخاذ الإجراءات الرقابية التي تضمن التأكد من أن :

- ✓ تنفيذ العمليات يتم وفقا للقرارات الإدارية أي التأكد من التصريح بالعملية.
- ✓ العمليات التي تسجل بالدفاتر عمليات حقيقية قد حدثت بالفعل ولها ما يؤيدها من المستندات (وهو ما يعرف بالوجود).
- ✓ العمليات المسجلة بالدفاتر هي كل العمليات التي حدثت، أي التأكد من أن كل العمليات التي حدثت قد تم تسجيلها (الاكتمال أو الشمولية).
- ✓ القيم التي تسجل بها العمليات هي القيم الصحيحة (صحة التقييم).
- ✓ العمليات تسجل بالدفاتر بطريقة تسمح بإعداد القوائم المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها (صحة العرض والإفصاح).

(1) كمال الدين مصطفى الدهراوي(2001)، مرجع سابق ، ص235-239.

(2) Bernard collasse(2000), en cyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, economica, paris, p 872.

✓ اقتناء الأصول والتصرف فيها يتم وفقا لاعتماد الإدارة(التأكد من التصريح بالعملية).
✓ الأصول المسجلة بالدفاتر هي الأصول الموجودة فعلا في حيازة الشركة (أي التأكد من الوجود والملكية).

2-1 الرقابة الإدارية :

تتضمن الرقابة الإدارية السياسات و الخطط التنظيمية [1] و السجلات و التي تكون متعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات المالية. و تهدف هذه الأساليب إلى زيادة الكفاءة التشغيلية و تنمية روح الالتزام بتطبيق السياسات و التعليمات و الإجراءات الإدارية بال شركة. فللرقابة الإدارية تختص بتحقيق الهدفين الثالث والرابع من أهداف الرقابة الداخلية أي تنمية الكفاية الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة من الإدارة العليا.

وعلي ذلك فإن الرقابة الإدارية تشمل الخطة التنظيمية لل شركة وكافة الطرق والوسائل التي يستخدمها هذا المشروع بقصد ضمان تنمية الكفاية الإنتاجية وضمان تنفيذ وتطبيق السياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة ال شركة وترتبط هذه الرقابة بالسجلات المالية إرتباطا غير مباشر. وتوجد وسائل عديدة يمكن للشركة أن تحقق من خلالها الرقابة الإدارية من أهمها :

✓ الموازنات التخطيطية – التكاليف المعيارية – الرسوم البيانية – التقارير الدورية .
✓ دراسة الوقت والحركة – البرامج التدريبية للعاملين – المقارنة بأفضل أداء آخر.

وبصفة عامة تعتبر الإجراءات المتعلقة بالرقابة المحاسبية أكثر أجزاء نظام الرقابة الداخلية ملائمة لمراجعة القوائم المالية. أما السياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة الإدارية فإنها تعتبر ملائمة للمراجعة فقط في حالة استخدامها بواسطة المراجع لتنفيذ بعض إجراءات المراجعة .مثال ذلك استخدام المراجع لعدد مندوبي المبيعات لتحليل مدى معقولية المبيعات عن طريق حساب قيمة المبيعات لكل مندوب مبيعات.

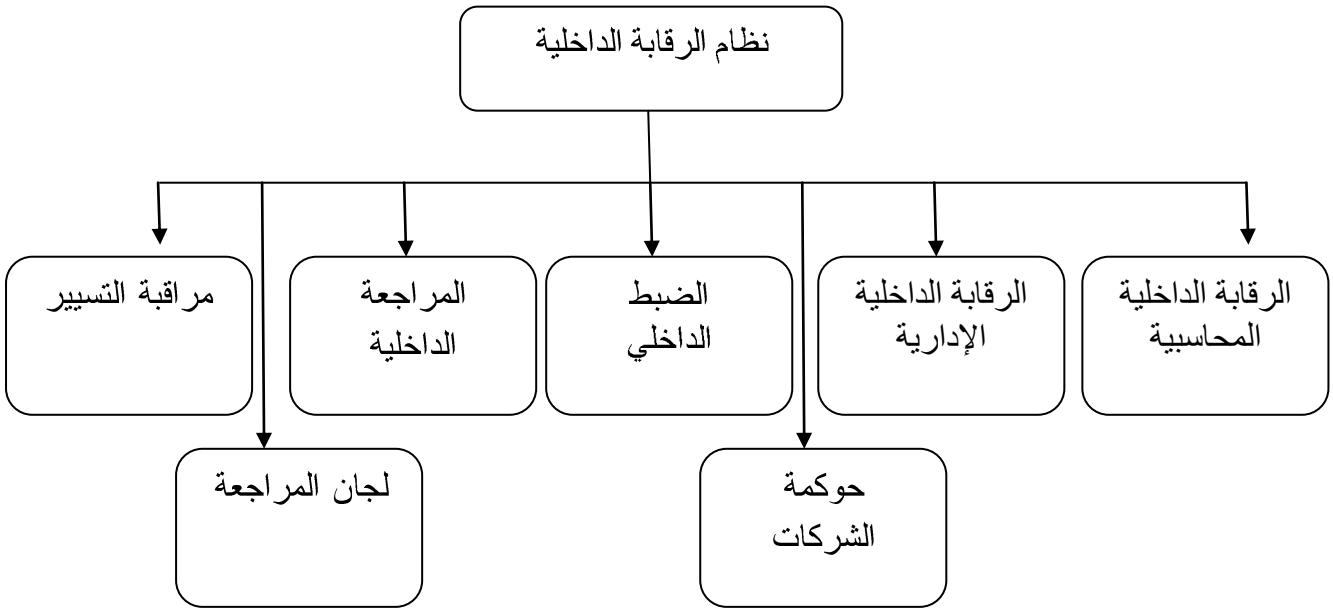
3-1 الضبط الداخلي[2] :

ويقصد به تنظيم خطوات العمل وتحديد المسئوليات بين العاملين في الشركة بحيث يكلف شخصان أو أكثر للقيام بأية عملية بحيث يراجع ويراقب كل شخص عمل الآخر وذلك بهدف المحافظة على أصول الشركة وموجوداتها واكتشاف الغش والأخطاء[3].

يمٌكن تصور نظام الرقابة الداخلية من خلال الشكل رقم (5،2) أين يوضع وجود سبعة جوانب للرقابة الداخلية بالمفهوم الواسع للرقابة الداخلية كما يلي :

(1) من اجل معلومات أكثر حول الرقابة الإدارية علي أساس المستويات الإدارية يمكن استخدام المرجع الآتي :
ماهر احمد (2004-2005) ،الإدارة المبادئ و المهارات ، دار النشر الدار الجامعية القاهرة : مصر ص 587-588 .
(2) التهامي طواهر و مسعود صديقي (2003) ،المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري و الممارسات التطبيقية دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية ،ص 168 .
(3) من اجل معلومات أكثر حول علاقة الضبط الداخلي بالمستخدمين يمكن الاستعانة بالمرجع التالي :
يوسف محمد جربوع (2000)، مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق ، دار النشر مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان: الأردن ،ص 123 .

الشكل رقم (5،2): أجزاء نظام الرقابة الداخلية



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

المبحث السابع : أركان و مقومات نظام الرقابة الداخلية

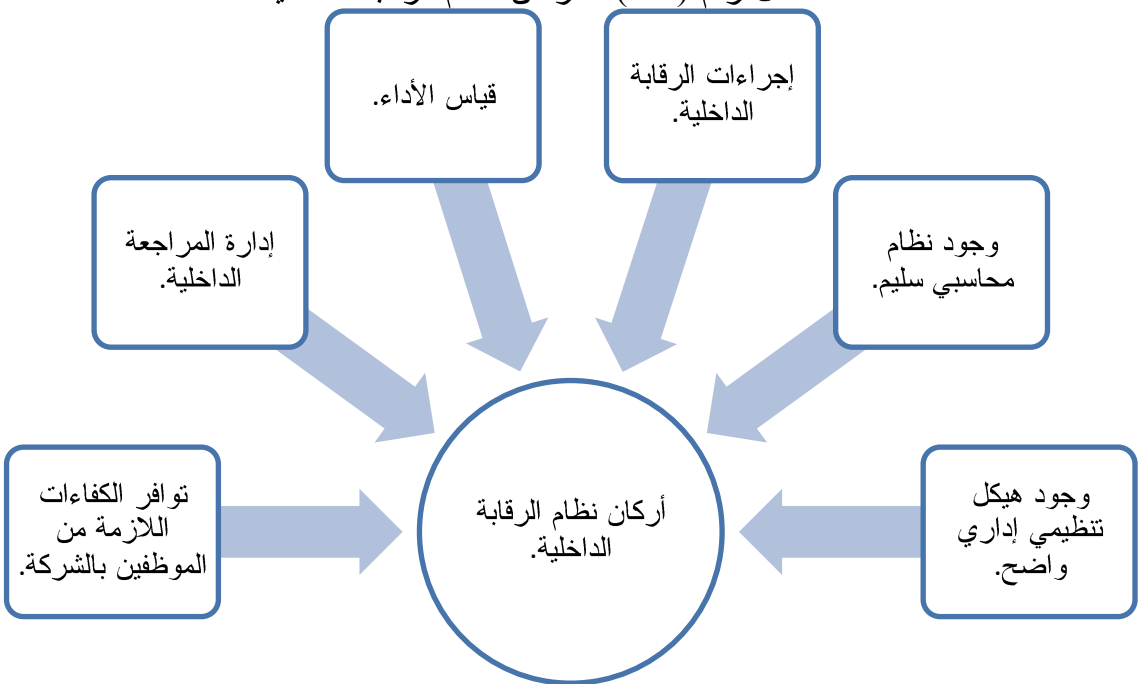
1- أركان الرقابة الداخلية :

يلخص الشكل رقم (6،2) أركان نظام الرقابة الداخلية المتمثلة في العناصر الآتية [1]:

- ✓ وجود هيكل تنظيمي إداري واضح. و لابد من توافر الآلية التنظيمية لكي تحقق الرقابة ثمارها.
- ✓ وجود نظام محاسبي حكومي سليم.
- ✓ إجراءات الرقابة الداخلية.
- ✓ قياس الأداء.
- ✓ إدارة المراجعة الداخلية.
- ✓ توافر الكفاءات اللازمة من الموظفين بالشركة.

(1) عثمان عبد الرزاق محمد (1999) ، أصول التدقيق و الرقابة الداخلية ، دار النشر دار الكتاب للطباعة الطبعة الثانية، الموصل: العراق ،ص 35 .

الشكل رقم (6،2) : أركان نظام الرقابة الداخلية



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

2-المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية:

تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى فقوة هذه الأعمدة تعكس قوة و فعالية هذا النظام و العكس صحيح .ويمكن تبويب هذه المقومات التي لاغني عنها لأي نظام رقابي جيد في مجموعتين كما يلي :

- ✓ مقومات إدارية.
- ✓ مقومات محاسبية.

2-1 المقومات الإدارية:

✓ خطة تنظيمية سليمة :

تضع الشركات كبير الحجم خطة تنظيمية تحدد الإدارات والأقسام التي تضمنها واختصاصات كل منها والمسئوليات التي يتحملها كل موظف بها، وكذلك العلاقات التبادلية بين هذه الإدارات والأقسام والفروع (إذا كان للشركة عدة فروع). ومما لا شك فيه أنة لا يوجد خطة تنظيمية مثلي يجب أن تتبعها كل شركة ، فشكل هذه الخطة يتوقف علي عدة عوامل واعتبارات مثل طبيعة النشاط والحجم ومدي وجود فروع في عدة مناطق جغرافية ...إلخ.

✓ مجموعة من العاملين الأكفاء الموثوق فيهم:

يعتبر هذا العنصر من أهم مقومات الرقابة الداخلية ، فوجد مجموعة من العاملين الأكفاء [1] ذوي الثقة والأمناء مع ضوابط رقابية ضعيفة سيؤدي حتما إلي عدم حدوث اختلاسات وإلي إعداد قوائم مالية سليمة، أما إذا كان العاملون غير أمناء ويعملون في ظل ضوابط رقابية قوية، فإنهم قد يتحايلون عليها رغم ذلك. وعلي ذلك يجب علي إدارة ال شركة التحري عن شاغلي الوظائف التي تتطلب قدرا من الأمانة والسمعة الطيبة حتى يمكن الوقوف علي سيرتهم الشخصية وسمعتهم.

(1) محمد عبد السلام البيومي(2003)، المحاسبة و المراجعة، منشأة المعارف، الإسكندرية : مصر، ص176 .

✓ **معايير سليمة للأداء :**

يعتبر وجود هذه المعايير ضروريا لنظام الرقابة الجيد. وبجانب المعايير يجب أن يكون هناك نظام لمراقبة الأداء يهدف إلي التأكد من إتباع الإجراءات والقواعد التي وضعتها الإدارة لأداء المستويات الإدارية المختلفة.

✓ **الفصل بين الوظائف :**

هناك عدة وظائف متعارضة بمعني أن أداء شخص واحد لها يتيح له فرصة تغطية أي تلاعب بحيث يكون اكتشافه صعبا أن لم يكن مستحيلا وكذلك صعوبة اكتشاف الأخطاء التي ترتكب دون قصد ومثال ذلك وظيفة حيازة الأصول ووظيفة التسجيل المحاسبي. وحتى يكون نظام الرقابة الداخلية سليما ، يجب الفصل بين هذه الوظائف بمعني ألا تسند كل وظيفتين متعارضتين إلي شخص واحد، بل توزع علي شخصين.

• **التنظيم الداخلي للأقسام :** ويفيد التنظيم الداخلي في تسهيل عملية الإشراف وتقليل فرص التواطؤ بين العاملين لتغطية التلاعب. كما يفيد في تسهيل عملية تداول المستندات و أوراق العمل بين العاملين في الأقسام المختلفة للشركة.

• **تغيير واجب للعاملين :** إن قيام موظف واحد بأداء نفس العمل لمدة طويلة قد يضعه في مركز يسمح له بالتستر علي أي تلاعب يكون قد وقع من ه لذلك يفضل إجراء حركة تنقلات دورية بين العاملين , ويفيد هذا التغيير في قيام الموظف الجديد باكتشاف أي تلاعب كان الموظف القديم يتستر علية .

• **عطل العاملين :** من الإجراءات التنظيمية المتعارف عليها في مجال الرقابة الداخلية قيام الموظفين بأجازتهم السنوية مرة واحدة حتى يمكن إحلال موظف آخر مكان الموظف الذي قام بالأجازة. ويفيد هذا الإحلال في أن عمل الموظف الذي قام بالأجازة، سيخضع لمراجعة الشخص الذي سيقوم بالعمل في فترة الأجازة مما يمكنه من اكتشاف أي تلاعب يكون الموظف الأول تستر علية.

• **التأمين ضد المخاطر :**يعتبر التأمين ضد المخاطر من الوسائل التي تعوض عن الخسائر التي قد تلحق بها نتيجة وقوع الخطر المؤمن ضده . وهناك أنواع متعددة للتأمينات أبرزها ضد خيانة الأمانة علي الموظفين الذين يعهد بالاحتفاظ بالنقدية أو البضاعة ، والتأمين ضد السرقة والحريق علي الأصول . والتأمين ضد فقد الأرباح نتيجة الظروف غير العادية.

• **نظام للترخيص بالعمليات :**أهم ما يراعي في هذا النظام تطبيق فكرة الرقابة الحدية والرقابة المزدوجة. الرقابة الحدية هي تحديد سلطة المديرين في اعتماد العمليات، بمعني أن يحدد لكل مدير الحد الأقصى لقيمة العملية التي تدخل في نطاق سلطاته. أما الرقابة المزدوجة فتقوم علي أداء نفس العمل بواسطة شخصين بحيث لا يصلح أو لا يستطيع أحدهما القيام به بمفرده. والأمثلة علي ذلك كثيرة لعل أشهر ها فتح الخزائن بمفتاحين بهما شخصين مختلفين بحيث لا يمكن فتح الخزينة إلا بوجود هذين الشخصين معا.

✓ **وجود إدارة أو قسم للمراجعة الداخلية :**

يميل الأفراد بمرور الزمن إلي نسيان الإجراءات المرسومة أو يصبحوا أقل تماسكا بتطبيقها مما يؤدي إلي أن النظام المطبق يكون مختلفا عن نظام الرقابة الذي وضعته الإدارة إلا إذا وجد من يمنعهم من ذلك . يضاف إلي ذلك أن هناك احتمالا لوقوع أخطاء دون قصد أو اختلاسات رغم جودة نظام الرقابة الداخلية .

✓ **وسائل لحماية الأصول من السرقة والحريق :**

وذلك مثل حفظ النقدية في خزائن يصعب فتحها، وحفظ البضاعة في مخازن بها وسائل حماية.

3-2 المقومات المحاسبية:

تتمثل هذه المقومات في وجود نظام محاسبي سليم يكفل المحاسبة عن كافة أنشطة ا لشركة وإعداد قوائمها المالية وتحقيق الرقابة علي العمليات المختلفة . وحتى يكون النظام المحاسبي أحد المقومات الأساسية لنظام سليم للرقابة الداخلية، فإنه يجب أن يتضمن ما يلي :

✓ **مجموعة متكاملة من المستندات والدفاتر :**

تعتبر المستندات والدفاتر أحد العناصر التي يتكون منها النظام المحاسبي لأي شركة .وبالرغم من اختلافها من شركة لأخري من ناحية عددها وأشكالها، إلا أن هناك معايير متعارف عليها يجب أن تراعي عند تصميمها أهمها ما يلي :

• ضرورة الوفاء بالمتطلبات القانونية من حيث إمساك دفتر يومية ودفتر جرد علي الأقل ، ثم يمسك من الدفاتر الأخرى ما تقتضيه طبيعة نشاط الشركة وحجمها.

• ضرورة أن يخدم المستند أو الدفتر غرضا محددا ، فمثلا من الخطأ أن يمسك بنك تجاري دفتر يومية للمبيعات . وإذا كانت مبيعات المنشأة تتم كلها نقدا ولا يوجد بيع بالأجل ، فمن غير المعقول أن يمسك دفتر يومية للمبيعات الآجلة . وفي حالة شركة تقوم بخدمة نقل الركاب علي خطوط منتظمة ، من غير المتصور أن يكون لديها فواتير بيع .

• ضرورة ترقيم المستندات وصفحات الدفاتر قبل استعمالها ترقيما مسلسلا وذلك لتسهيل الرقابة علي المستندات المفقودة وكوسيلة لإمكان التوصل إلي المستندات عند الحاجة إليها (وقت المراجعة مثلا).ويحقق هذا المعيار بلا شك هدف الرقابة الداخلية الخاص بضمان تسجيل كافة العمليات التي حدثت فعلا بالدفاتر .

• ضرورة التسجيل وقت حدوث العملية أو بعد ذلك بوقت قصير حيث أن وجود فجوه زمنية بين تاريخ حدوث العملية وتاريخ تسجيلها بالدفاتر يفقد هذه الأخيرة مصداقيتها ويزيد فرصة وقوع الأخطاء .ويحقق هذا المعيار يلاشك هدف الرقابة الداخلية الخاص بضمان تسجيل العمليات بالدفاتر في الوقت المناسب .

• يراعي في تصميم المستندات كافة استخداماتها المحتملة . فمثلا فاتورة البيع المصممة جيدا يمكن أن تكون أساسا للتسجيل في يومية المبيعات ، وكترخيص بشحن البضاعة ، وكدليل علي العمولات المستحقة لمندوبي البيع ، وكأساس لإعداد الإحصائيات عن تطور المبيعات وتحليلها علي العملاء و مناطق التوزيع ومندوبي البيع ، ويهدف هذا المعيار إلي تقليل عدد المستندات المستخدمة ، فلا نضطر إلي إعداد نماذج أخري تعطي التحليلات المطلوبة بل نكتفي بالمستند الأصلي .وعلي ذلك يتطلب الأمر إعداد عدة صور من المستند(صورة لكل استخدام) ويفضل أن تكون الصور بألوان مختلفة حتى يمكن توزيعها علي المختصين بسهولة .

• يراعي في تصميم المستندات والدفاتر الوضوح والبساطة بحيث تكون سهلة الفهم لكل من يستخدمها أو يطلع عليها وبحيث تعطي البيانات المطلوبة بدقة وسرعة .

✓ **دليل محاسبي :**

الدليل المحاسبي1 هو خطة لتبويب الحسابات تبين الحسابات الرئيسية والحسابات الفرعية التي تندرج تحتها مع إعطاء شرح لكل حساب وطبيعة العمليات التي تسجل بة. ولا يوجد دليل محاسبي يصلح لكافة الشركات بل يختلف الدليل حسب طبيعة نشاطها. ، ولا بد من مراعاة الأتي عند إعداد الدليل المحاسبي:

(1) عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافري (2004)، مرجع سابق ، ص190 .

- أن يعكس الدليل المحاسبي بما يشمله من حسابات نتائج أعمال الشركات ومركزها المالي.
- لابد من توفر حسابات مراقبة إجمالية هدفها ضبط الحسابات الفرعية بدفاتر الأستاذ.

✓ **دليل إجراءات :**

يجب أن يوجد دليل مكتوبا للإجراءات يوضح الدورات المستندية لكل عملية والإجراءات التي تتم وفقا لها .

✓ **استخدام الوسائل الآلية :**

استخدام الوسائل الآلية يؤدى إلى انجاز الأعمال المحاسبية بدقة وبمعدل أخطاء اقل ويرفع كفاءة العمل المحاسبي.

✓ **المطابقات الدورية:**

مثل المطابقات التي تتم على كشوف حسابات البنوك .

✓ **الجرد الفعلي للأصول:**

إن نتائج الجرد الفعلي يتم مقارنتها بالأرصدة الحسابية التي تشملها السجلات المحاسبية، إنما يوضح نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول.

المبحث الثامن: مكونات و إجراءات نظام الرقابة الداخلية

1- مكونات نظام الرقابة الداخلية :

يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمسة مكونات كما يلي:

- ✓ البيئة الرقابية.
- ✓ تقييم تحديد المخاطر.
- ✓ الإجراءات والأنشطة الرقابية.
- ✓ متابعة وتحديث الإجراءات والأنشطة الرقابية.
- ✓ المعلومات والإيصال.
- ✓ المراقبة.

1-1 البيئة الرقابية :

تشتمل البيئة الرقابية علي العناصر التالية[1] :

1-1-1 طرق الرقابة المتعلقة بالإشراف والمتابعة :

يُعتبر وجود قسم للمراجعة الداخلية، واستخدام نظم الموازنات التخطيطية ، ونظم محاسبة المسئولية ونظم تقارير الأداء من أهم طرق الإشراف والمتابعة التي يمكن استخدامها كأساليب رقابية. وطرق الرقابة المتعلقة بالإشراف والمتابعة، تتطلب تفحص ما يلي :

- ✓ الإجراءات المتبعة في إعداد الموازنات التخطيطية، ونظام محاسبة المسئولية.
- ✓ الطرق المتبعة لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.
- ✓ معالجة الإدارة للانحرافات عن الأداء المتوقع.
- ✓ السياسات والإجراءات التي تتبعها الإدارة لإصلاح النظام المحاسبي ، والإجراءات الرقابية لكي تتماشى مع التغيرات البيئية.

1-1-2 الهيكل التنظيمي :

يُعتبر الهيكل التنظيمي– الذي يحدد السلطات والمسئوليات داخل الشركة بوضوح وجلاء– دعامة أساسية من دعامات الرقابة الداخلية. فالهيكل التنظيمي الذي يحدد المسئوليات, يكوِّن قاعدة مهمة للمساءلة عن نتائج الأعمال، وبالتالي يزيد من فعالية الرقابة.

(1) أمين السيد أحمد لطفي(2006)، مرجع سبق ذكره، ص386-385 .

3-1-1 طــرق الاتصال :

لابد لإدارة المؤسسة أن تستخدم أساليب اتصال فعالة تساعد في التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات في الشركة.

4-1-1 الأسلوب الفلسفي والعملي المتبع بواسطة الإدارة :

نظرة الإدارة إلى الرقابة وموقفها منها تؤثر تأثيرًا كبيرًا على فعالية نظام الرقابة الداخلية. فلكي تكون هناك رقابة فعالة، لابــد لإدارة المؤسسة أن تدعم نظام الرقابة الداخلية المطبــق، وأن تجعل دعمها لذلك النظام معلوماً لدى جميع العاملين في المؤسسة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، ينعكس أسلوب الإدارة الداعم للسلوك الأخلاقي في العمل (من خلال النموذج الأخلاقي في عمل الإدارة نفسها كقدوة) على جميع العاملين بالمنشأة، من حيث تقليل احتمال ارتكاب المخالفات المتعمدة.

5-1-1 لجان المراجعة :

يشكل مجلس الإدارة لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ، على أن يكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين ، وألاّ يقل عدد أعضائها عن ثلاثة ، كما يجب أن يكون من بين أعضائها أحد الخبراء في الشؤن المالية والمحاسبية ، ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة في حالة عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .تلتزم الشركة أن توفر للجنة المراجعة الموارد الكافية لأداء واجباتها ، بما في ذلك التصريح لها بالاستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً.تتولى لجنة المراجعة المهام والواجبات التالية :

- ✓ تقييم نظام الرقابة الداخلية والتحقق من كفايته[1].
- ✓ وضع وتطبيق سياسة التعاقد مع المحاسب القانوني.
- ✓ متابعة ومراقبة استقلالية المحاسب القانوني (المراجع الخارجي)، ومدى موضوعيته، ومناقشته حول طبيعة ونطاق عملية المراجعة ومدى فعاليتها وفقاً لمعايير المراجعة المعتمدة.
- ✓ تلعب دور وسيط بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة من جهة والمراجع الخارجي (المحاسب القانوني) من جهة أخرى.

6-1-1 السياسات والإجراءات المتعلقة بالعاملين :

إن وجود قسم مركزي فعال لإدارة شئون الأفراد (العاملين بالشركة) يزيد كثيرًا من فعالية الرقابة عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وقدراته)، وعن طريق التدريب يمكن تنمية هذه القدرات.

7-1-1 المؤثرات الخارجية:

هناك مؤثرات بيئية من خارج الشركة تؤثر على فعالية الرقابة الداخلية بالشركة، فللشركة الخاضعة لنظام الشركات أكثر حرصاً على تنفيذ المتطلبات الرقابية التي يفرضها نظام الشركات،وأيضًا الشركات المسجلة بأسواق المال, فهي أيضًا تحرص على تنفيذ المتطلبات الرقابية التي تضعها أسواق المال.

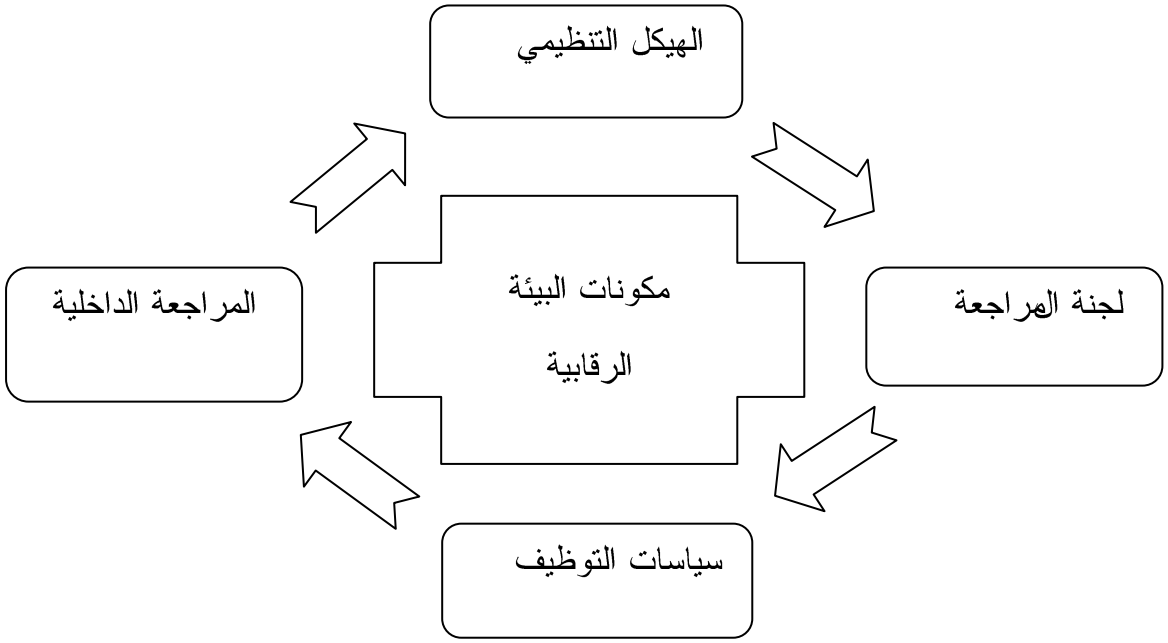
8-1-1 الأمانة والقيم الأخلاقية التي يتصف بها العاملون :

وجود مجموعة من العاملين الأكفاء ، والموثوق بهم ، والذين يتمتعون بقدر كاف من الأمانة والقيم الأخلاقية يعتبر من أهم عناصر نظام الرقابة الداخلية. فإذا كان العاملون ليس لديهم الأمانة والقيم الأخلاقية، فسوف يمكنهم التواطؤ لتخطي أي إجراءات رقابية قد تضعها الشركة .لذلك يجب على الشركة أن تضع لنفسها سياسة محددة لاختيار العاملين بها، بحيث تقلل احتمالات وج ود عاملين لا تتوافر فيهم صفات الكفاءة والأمانة والقيم الأخلاقية المتعارف عليها.

(1) Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission (COSO September 1992) , Internal Control Integrated Framework: Framework , (New Jersy) COSO , pp 22-23 .

و الشكل رقم(7،2) يلخص مكونات البيئة الرقابية في أربعة عناصر أساسية كما يلي:

الشكل رقم(7،2) : البيئة الرقابية



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

2-1 تقييم تحديد المخاطر :

يقصد بتحديد المخاطر هنا هو تقدير احتمال أن تتضمن القوائم المالية أخطاء مهمة (مخاطر التقرير المالي) مسئولية المحاسب القانوني فهناك اهتماماً مشتركاً لكل من الإدارة والمحاسب القانوني . وتنشأ المخاطر أو تتغير بسبب عدة ظروف [1]منها :

- ✓ عاملين جدد لديهم تركيز مختلف عن فهم الرقابة الداخلية.
- ✓ تغيرات جوهرية أو سريعة تحدث في نظام المعلومات.
- ✓ نمو جوهري وسريع للأعمال.
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج أو نظم المعلومات.
- ✓ التوسع أو الحصول على أعمال في بيئة أجنبية.
- ✓ اختيار مبادئ محاسبية جديدة أو التغيير في المبادئ المحاسبية الموضوعة.

3-1 الإجراءات والأنشطة الرقابية :

الإجراءات والأنشطة الرقابية هي السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكد من أن تعليمات الإدارة تم تنفيذها. وهي إجراءات يتم اتخاذها لمقابلة المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الشركة. والأنشطة الرقابية لها أهداف عديدة، ويتم تطبيقها عند مستويات تنظيمية ووظيفية متعددة، وبصفة خاصة ، فإن الإجراءات والأنشطة الرقابية المتعلقة بالسياسات المالية، هي الإجراءات والأنشطة التي تتعلق بـأمور عديدة، أهمها ما يلي:

(1) عبد الله احمد سويلم الحسبان (2009) ،مرجع سابق ، ص 50 .

- ✓ فحص أداء الشركة.
- ✓ معالجة البيانات.
- ✓ الإجراءات الرقابية التي تعتمد على الوجود الفعلي.
- ✓ الفصل بين المسئوليات والتحديد الواضح للسلطات.

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكد من القيام بالتصرفات الضرورية للتعرف على الأخطار عند تحقيق أهداف الشركة ، ويمكن تصنيفها إلى :

✓ **الفصل بين الواجبات:**

فهنا يجب أن يهتم المراجع ب:

- الفصل بين حيازة الأصول والمحاسبة عنها.
- الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية عن حيازة ما يرتبط بها من أصول.
- الفصل بين مسؤولية التشغيل ومسؤولية إمساك الدفاتر.
- الفصل بين الواجبات في إطار التشغيل الإلكتروني للبيانات.

✓ **الترخيص الملائم للعمليات المالية والأنشطة:**

وهو ما يساعد على رقابة جيدة.

✓ **الوثائق والسجلات الملائمة:**

تعبر المستندات والسجلات عن أشياء مادية يتم من خلالها تسجيل وتلخيص العمليات المالية وتشمل عناصر متعددة مثل فواتير البيع،طلبات الشراء،الدفاتر المساعدة،يومية المبيعات.

✓ **الرقابة المادية على الأصول والدفاتر:**

تشمل هذه الرقابة على حماية الأصول و الدفاتر، وأهم المقاييس لذلك هو استخدام الرقابة الفعلية مثلا استخدام مستودع لحماية المخزون ضد الاختلاس.

✓ **الضبط المستقل للأداء:**

ويتمثل هذا العنصر في تنفيذ فحصي مستمر وفعال على العناصر الأربعة السابقة، والذي يطلق عليه بالضبط المستقل أو التحقق الفعلي.

4-1 متابعة وتحديث الإجراءات والأنشطة الرقابية:

المراقبة هي عملية تقويم جودة أداء الرقابة الداخلية بمرور الوقت ، وهي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم وتحديث الإجراءات والأنشطة الرقابية أولاً بأول ، واتخاذ أي إجراءات تصحيحية ضرورية ومراقبة الإدارة لأداء الأنشطة الرقابية.

5-1 المعلومات والاتصال :

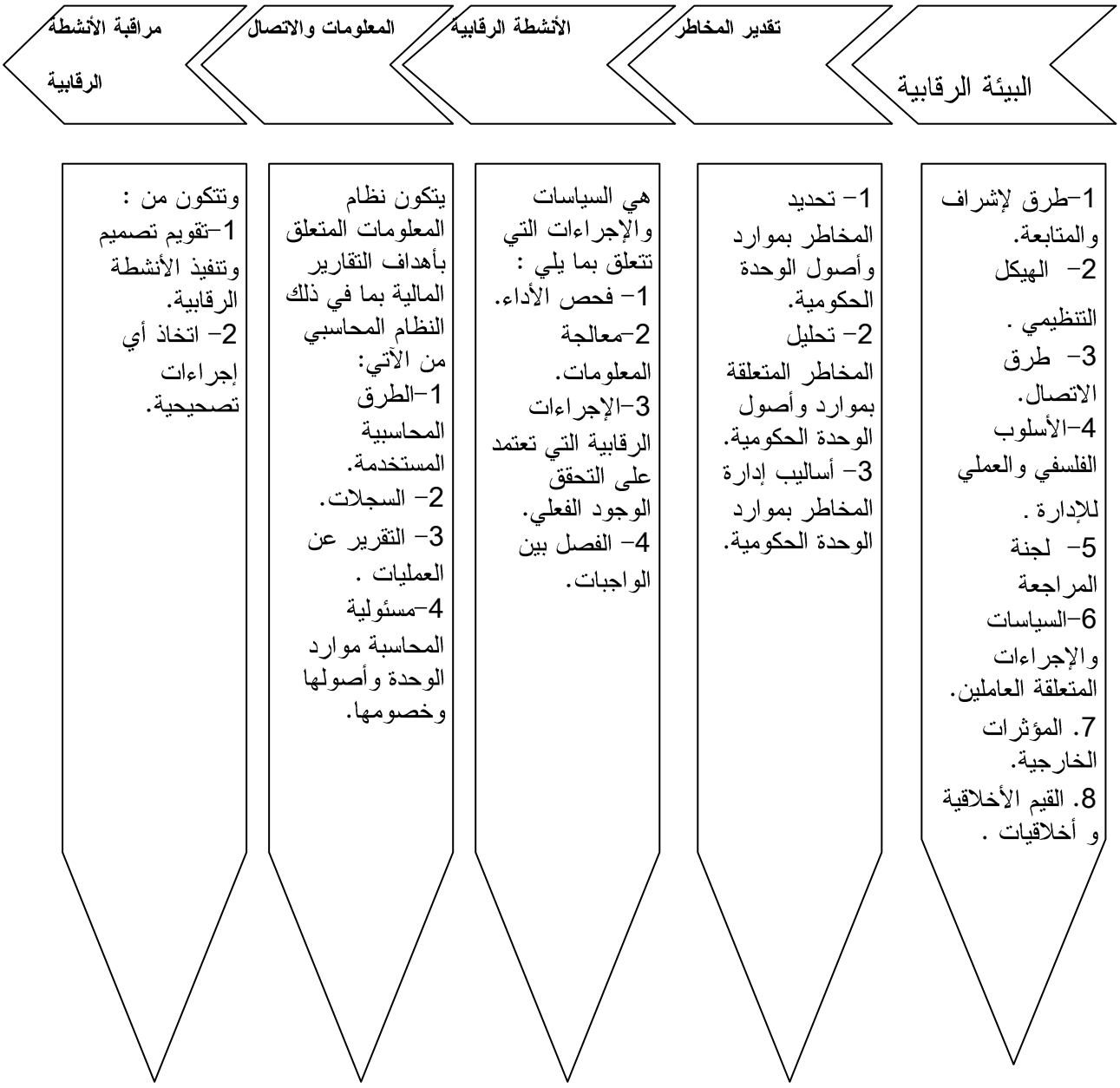
يتكون نظام المعلومات المتعلق بالتقارير المالية بما في ذلك النظام المحاسبي من الطرق المحاسبية الخاصة بمعالجة (تسجيل وتبويب وتلخيص والتقرير) عن عمليات ا لشركة. وتؤثر نوعية المعلومات التي يولدها النظام على قدرة الإدارة في اتخاذ قرارات ملائمة للرقابة على أنشطة ا لشركة ، ولإعداد تقارير مالية موثوق بها. ويتضمن الاتصال توفير وسيلة لفهم للأدوار والمسئوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية على التقارير المالية.

6-1 المراقبة :

و تعتبر عملية المراقبة[1] هي المكون الأخير من الرقابة الداخلية وهي عبارة عن العملية التي تستخدمها المؤسسة لتقييم جدوى الرقابة الداخلية خلال فترات زمنية.

أما الجدول رقم (1،2) يلخص مكونات الرقابة الداخلية الخمسة ابتداء"ا من بيئة الرقابة و انتهاءا بالمتابعة.

الجدول رقم (1،2) : ملخص مكونات الرقابة الداخلية



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

(1) عبد الله احمد سويلم الحسبان (2009) ، مرجع سابق ،ص52 .

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تلاحم وصلة بين مكوّنات الرقابة الداخلية لأنها تكوّن نظاماً كاملاً يستجيب ديناميكيا للأحوال المتغيرة، فنظام الرقابة الداخلية يتلاحم مع الأنشطة التشغيلية للجهة، وتكون الرقابة الداخلية في أقصى درجات الفاعلية إذا كانت ضمن البنية التحتية للجهة وتمثل جزءا من تكوين جوهر الإدارة .فالرقابة المبنية داخليا تدعم الجودة والمبادرة وتتجنب التكاليف غير الضرورية وتساعد على الاستجابة السريعة للأحوال المتغيرة .إن مكوّنات الرقابة الداخلية هي ما تحتاج إليه الجهة لتحقيق الأهداف، فجميع مكوّنات الرقابة لها صلة بكل مجموعة من مجموعات الأهداف ، لذا يجب أن تكون هذه المكوّنات جميعها موجودة وتعمل بفاعلية للتوصل إلى قول (إن الرقابة الداخلية على العمليات فاعلة). فالرقابة الداخلية تساعد الجهة في تحقيق أهدافها الخاصة بالأداء وأن تحد أو تمنع ضياع الموارد، وكذلك تساعد في ضمان وجود تقارير مالية موثوق بها وتضمن أن الجهة تلتزم بالقوانين والتعليمات وتجنب إلحاق الضرر بسمعتها وما يؤثر على ذلك من نتائج.

باختصار الرقابة الداخلية تساعد الجهات الإدارية المختلفة على أن تحقق ما تريد وأن تتجنب العقبات ومفاجآت الطريق.وتنطبق المكوّنات الخمسة على نظام الرقابة الداخلية بأكمله، فعند النظر في أي مجموعة مثل الرقابة الداخلية على التقارير المالية فيجب استيفاء جميع المعايير الخمسة من أجل تقرير أن الرقابة الداخلية على التقارير فاعلة .

2- إجراءات نظام الرقابة الداخلية:

إجراءات الرقابة الداخلية هي عبارة عن السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة إلى جانب بيئة الرقابة والنظام المحاسبي في الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة .إن إجراءات الرقابة الداخلية تختلف من شركة لأخرى وذلك تبعا لطبيعة وحجم النشاط، فما يصلح لشركة معينة لا يمكن تطبيقه بالضرورة على الشركة الأخرى .و يمكن تصنيف إجراءات الرقابة الداخلية إلى مجموعات وهي تحديد السلطات والمسؤوليات فصل المهام والوجبات، تصميم واستخدام مستندات وسجلات للمساعدة على التسجيل الصحيح للمعاملات والأحداث، وإجراءات حماية الأصول والسجلات.

كما أن إجراءات الرقابة الداخلية تتمثل في الفصل بين الوظائف وخاصة بين وظيفة التسجيل في الدفاتر والتصريح بها، كما توجد ضرورة ماسة لوجود إجراءات رقابية مادية لحماية الأصول، ومن إجراءات الرقابة نجد إجراءات تتعلق بالاعتماد السليم للعمليات والإجراءات الخاصة بالفصل بين المهام حيث يجب الفصل بين عملية التسجيل وعملية الاعتماد و اقتناء الأصول .وحسب التقرير رقم (55) لسنة (1988) الصادر من مجمع المحاسبين القانونين الأمريكيين فإن تقدير مراجع الحسابات لخطر الرقابة الداخلية هو عبارة عن تقييم مدى فعالية سياسات وإجراءات هيكل الرقابة الداخلية للشركة في منع واكتشاف الانحرافات الجوهرية التي قد توجد في القوائم المالية.

و يمكن تقسيم هذه الإجراءات[1] إلي ثلاث عناصر أساسية كما يلي :

- ✓ **إجراءات تنظيمية و إدارية:**

(1) خالد أمين عبد الله(2000)،مرجع سابق، ص 166-167.

تتلخص هذه الإجراءات في النقاط التالية[1] :

تحديد الاختصاصات تقسيم العمل توزيع المسؤوليات.[2]

إعطاء كافة التعليمات إجراء مفاجئ لحركة تنقلات بين العاملين.

✓ **إجراءات تخص العمل المحاسبي :**

وتكمن هذه الإجراءات في النقاط التالية :

- التسجيل الفوري لكافة العمليات .
- التأكد من صحة المستندات .
- إجراء المطابقات الدورية.
- الفصل بين المهام و المسؤوليات في قسم المحاسبة .

✓ **إجراءات عامة :**

ونميز بين هذه الإجراءات ما يلي :

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

(1)Lionel Collins, et gerard valine, audit et contrôle interne, op.cit, p 45.

(2) من اجل معلومات أكثر حول المبادئ لتطبيق نظام الرقابة الداخلية من طرف لجنة بازل استخدم المرجع التالي : محمد سمير أحمد(2009)، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار النشر دار المسيرة،عمان، الطبعة الأولى.

خلاصة الوحدة الثانية

من خلال دراسة محتويات الوحدة الثانية بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ مراحل تطور مفهوم و تعريفما الرقابة الداخلية .
- ✓ أسباب الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية .
- ✓ أنواع وتصنيفات الرقابة الداخلية.
- ✓ أركان و مقومات نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ مكونات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية.

الوحدة الثالثة : أساليب و طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقع على عاتق إدارة ال شركة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، كما أن من مسؤولياتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه كما أن هناك التزاما قانونيا يقع على عاتق الشركة بإمساك حسابات منتظمة وبصفة خاصة في حالة الشركات المساهمة، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة بدون وجود نظام سليم للرقابة الداخلية .أدى ظهور الشركات المساهمة والشركات القابضة ذات الفروع المنتشرة في مختلف أنحاء القارات في العقد الثاني من القرن الماضي إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وذلك من اجل وضع حماية كافية على أصول وممتلكات هذه الشركات لمنع السرقة والاختلاس والعبث، ومن أجل الحصول على البيانات المالية الدقيقة لاستخدامها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات حيث انفصلت الملكية عن إدارة هذه الشركات .كما أدى التطور المستمر للرقابة الداخلية إلى زيادة اعتماد مراجع الحسابات الخارجي عليها، إن نتائج تقييم المراجع لنظام الرقابة تؤثر على طبيعة إجراءات المراجعة المطلوب استخدامها، والمدى المطلوب لمثل هذه الإجراءات أي أن نتيجة فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية تحدد مدى ونطاق الفحص الذي يقوم به مراجع الحسابات.

ويتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية معرفة الإجراءات والطرق الموضوعية [1]، والتأكد من أن تلك الإجراءات والطرق تستخدم كما هو مخطط فالمراجع يجب أن يحدد:

- ✓ مدى ملائمة نظام الضبط الداخلي.
- ✓ ما إذا كان النظام يتم تشغيله وفقا لما هو مخطط له.

كما يجب على المراجع الخارجي التأكد من أن الحسابات والسجلات منتظمة بطريقة تعكس أداء نظام الرقابة الداخلية، كما يجب أن توضح التقارير المقدمة للإدارة كيفية تشغيل واستخدام أساليب الرقابة المختلفة، ومن ناحية أخرى فإنه من الضروري أن يخضع نظام الرقابة للفحص المستمر لتحديد مدى ملاءمته في ظل ظروف التشغيل المنفذ، والتحقق من أنه يعمل وفقا لما هو مخطط أم لا، ويكون هذا الفحص الخارجي بفحص العناصر المختلفة لنظام الرقابة ويتأكد من توافر الاعتبارات السابقة، ومن أن أساليب الرقابة تعمل بكفاءة لأن ذلك سيوفر لديه، المبرر لتحديد حجم اختباراته إلى المدى الملائم في ضوء ذلك وقد استقر الرأي بين المعاهد والهيئات المهنية الرائدة في العالم على أن الرقابة الداخلية المحاسبية خاصة للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية مع تزويد تلك الهيئات بتقرير مفصل عن أي عجز أو قصور في هذا النظام.

(1) أمين السيد أحمد لطفي(2006) ، مرجع سابق ، ص411 .

المبحث الأول : خصائص نظام الرقابة الداخلية

يتصف أي نظام سليم للرقابة الداخلية بالخصائص الأساسية [1]و أي إخلال بإحداها يؤدي إلى عدم فاعلية النظام و هي :

1- الخطة التنظيمية :

يجب أن تكون مبسطة و مرنة أي قابلة للتعديل و التطوير باستمرار مع حدود واضحة للسلطة و المسؤولية و الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل و يحتفظ بالأصول و يحاسب عليها و ذلك بتقسيم الواجبات بحيث يمكن جعل السجلات الموجودة خارج أي إدارة، و هي وسيلة للرقابة على ما يجري في هذه الإدارة، و يجب أن يكون عمل جميع الإدارات منسقا ليؤدي إلى تدفق منتظم للعمل مع تحقيق كفاية عالية له و يجب أن تسير تفويض السلطة لتباشر هذه المسؤولية و تحدد بشكل واضح في خرائط تنظيمية و تجنب تعارض الاختصاصات.

2- تحديد الاختصاصات و المسؤوليات:

فصل السجل عن الأصل أي بالمحافظة على الأصل لشخص و عادة هي الإدارة المسؤولة عن ذلك و يعهد بالسجلات لشخص أخر فيكون السجل خارج الإدارة التي تتولى الحفاظ على الأصل لان الشخص المسؤول عن المحافظة تكون لديه الفرصة في استخدامه استخداما شخصيا، و حتى يمكن محاسبته يجب أن يحتفظ شخص أخر بسجل عن قيمة و كميات الأصل الذي بعهدة الأول مثل المخزون السلعي إذا تركت مسؤولية الحفاظ عليه إلى نفس الشخص المسؤول عن تسجله في سجلات المخازن يصبح بإمكانه تغطية أي عجز يحدث لأي سبب بأمر صرف بقيده في سجل المخازن حتى يتفق الجرد الفعلي مع الرصيد الدفتري و يجب تحديد المسؤولية أي أن كل شخص في المشروع يعلم نطاق عمله و مسؤول عنه و عليه أن يراعي الدقة في تنفيذه لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة و لن يستطيع أن يلقيه على غيره و تنقسم المسؤولية إلى:

- ✓ مسؤولية المحافظة على الأصل و الممتلكات و السجلات .
- ✓ مسؤولية أداء العمل المكلف به الشخص المعين.

3- هيئة من العاملين على مستوى عال من الكفاية :

لا يمكن أن نحصل على نظام جيد للرقابة الداخلية بدون العاملين المدربين و الحريصين في أداء أعمالهم والتزامهم بسياسات و تعليمات إدارة الشركة و عدم النقص في هيئة العاملين لان ذلك يسبب صعوبة تقويم العمل بشكل يمكن من تحقيق الضبط الداخلي.

4- إيجاد إجراءات تسجيلية على الأصول و الخصوم و الدخل و المصروفات :

✓ **حماية مادية للأصول :**

وهي المحافظة على الأصول من العوامل الجوية أو من السرقة المادية لها أو الحريق فيجب اتخاذ كافة الاحتياطات الفنية اللازمة لاستبعاد تأثير العوامل الجوية على الأصول كإعداد المخازن في شكل ملائم و حماية المواد من التفاعل الذاتي و كذلك اللجوء إلى التأمين على الممتلكات ضد أخطار السرقة ، و خيانة الأمانة و الأخطار، هذه هي الحماية المادية للأصول.

✓ **إيجاد ما يثبت القيام بالعمل :**

هو أنه يجب أن يظهر التسجيل على المستند أو العملية بالتوقيع عليها أو الختم أو بتحرير مذكرة كإثبات بان العمل قد أنجز في حدود مسؤولية الذي قام به.

(1) الصحن عبد الفتاح و آخرون(2008/2007) ،المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية،الإسكندرية : مصر، ص169 .
(2) من اجل معومات أكثر حول الخصائص الأساسية لنظام سليم للرقابة الداخلية استخدم المرجع التالي:
سلامة، مصطفى صالح(2010) ،مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار النشر دار البداية ناشرون وموزعون عمان: الأردن ، ص 19 ص 105 .

✓ **مراجعة ما تم من عمل:**
هو التأكد من دقة العمل الذي تم انجازه أو التأكد من أن الشخص قد قبل مسؤولية العمل الذي أتمه عن طريق توقيعه عليه لأن ذلك له أهمية من جهة نظر الرقابة الداخلية.
✓ **الدقة الحسابية:**
لها وسائل عديدة منها القيد المزدوج في حد ذاته و إجراءاته و استعمال دفاتر الأستاذ المساعدة و دفاتر القيد الأولي والحسابات الإجمالية كلها تساعد على تحقق الدقة الحسابية للسجلات و كذلك الآلات المحاسبية واستخدامها يساعد على منع و تقليل الأخطاء الحسابية.

المبحث الثاني : الجهات المسئولة عن تقييم نظام الرقابة الداخلية

هناك عدة جهات مسئولة عن تقييم نظام الرقابة الداخلية[1] يمكن حصرها في ستة عناصر كما يلي :

1-الإدارة :
فالمدير هو المسؤول الأول في الجهة وبصفة نهائية عن الرقابة الداخلية كما لو كان مالكا له، ويتحمل مسؤولية ملكية النظام ، وإحدى أهم النواحي للوفاء بهذه المسؤولية ضمان وجود بيئة رقابية ايجابية ، فهو أكثر شخص يضع النغمة القيادية التي تؤثر على الأمانة والأخلاق والعوامل الأخرى المتعلقة بايجابية البيئة الرقابية ، وتشمل مسؤوليات المدير التأكد من أن جميع مكونات الرقابة الداخلية موجودة في مكانها الصحيح عن طريق الآتي :
✓ يضع المدير الأهداف على مستوى الجهة بكاملها والسياسات العريضة ، وهو يتخذ قرارات فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للجهة ومحتويات السياسات الرئيسية وكيفية توصيلها ونوع نظم التخطيط والتقارير التي تستخدمها .
✓ عقد اجتماعات مع المسؤولين بصفة دورية لفحص مسؤولياتهم بما في ذلك كيفية إدارتهم لأعمالهم ، فكل مدير يحاسب أمام من يليه في المستوى الأعلى من الإدارة عن الجزء الخاص به من نظام الرقابة الداخلية بحيث يكون المدير الأول مسؤولا ويحاسب عن أعماله أمام رئيسه .

2-المراجعون الداخليون :
يلعب المراجعون الداخليون دورا مهما في تقويم فاعلية الرقابة الداخلية ، حيث يقومون بفحص كفاية نظام الرقابة الداخلية ونوعية الأداء وتقويم النظام وفاعليته[2]، ويقوم المراجع الداخلي بالآتي :
✓ فحص أمانة المعلومات المالية والتشغيلية ودرجة الثقة بها والوسائل المستخدمة لتحديد هذه المعلومات وقياسها وتبويبها والتقرير عنها .
✓ فحص النظم التي أنشئت لضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات وتقرير ما إذا كانت الجهة ملتزمة بهذه الأمور.
✓ فحص الوسائل المصممة للمحافظة على الأصول والتحقق من وجودها عند اللزوم.
✓ تقدير الاقتصاد والكفاءة التي استخدمت بها الموارد .
✓ فحص العمليات والبرامج لمعرفة ما إذا كانت النتائج تتسق مع الأهداف ، وما إذا كانت العمليات أو البرامج تنفذ كما هو مخطط لها .

(1) Institut Français d'Audit et Contrôle Interne(Mai 2006), Le dispositif du contrôle interne , www.IFACI.fr.

(2) المراجعة الداخلية تشكل بؤرة النظام الرقابي كما أشار إلي ذلك المرجع التالي:
السقاالسيد احمد(1997) ،المراجعة الداخلية :الجوانب المالية والتشغيلية،إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة السعودية ص28 .

3-الموظفون :
تعتبر الرقابة الداخلية من مسؤولية كل فرد يعمل بالشركة، ففي أغلب الأحيان ينتج الموظفون معلومات تستخدم في نظام الرقابة الداخلية،وبالتالي يجب أن يكونوا مسؤولين عن إبلاغ مستوى تنظيمي أعلى بالمشاكل في التشغيل .

4-الجهات التشريعية والرقابية :
فهي تؤثر بطريقتين : إنشاء قواعد لتكون الدافع إلى ضمان أن نظم الرقابة الداخلية تفي بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية والرقابية ، وكذلك عن طريق فحص الجهة وبالتالي توفر معلومات تستخدم بواسطة نظام الرقابة الداخلية وتوفر توصيات وتوجيهات إلى الجهة فيما يتعلق بالتحسينات المطلوبة في النظام .

5-وسائل الإعلام :
فملاحظات وسائل الإعلام تزيد من فاعلية الرقابة الداخلية عن طريق رأيهم المستقل والموضوعي .

6-المتعاملون مع الجهة :
مثل العملاء والموردين فهم مصدر مهم للمعلومات المستخدمة في القيام بالأنشطة الرقابية ، مثال على ذلك :

- ✓ قيام أحد المتعاملين بإبلاغ الجهة بعدم الوفاء بمتطلباته من الخدمة .
- ✓ قيام مورد بإخطار الإدارة عن قيام أحد الموظفين بطلب الحصول على رشوة.

فهذه الظروف توفر معلومات قد تكون في بعض الأحيان مهمة جدا للجهة في تحقيق أهدافها ،ويجب أن تكون لدى الجهة آليات لتلقي مثل هذه المعلومات واتخاذ الإجراء المناسب والذي يشمل تقصي مصدر المشكلة وأسبابها وإصلاحها.

المبحث الثالث : خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

عند الحديث عن طرق تقييم أنظمة الرقابة الداخلية ، يجب ضرورة دراسة و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية المعمول بها داخل الشركة و ذلك كأساس يمكن الاعتماد عليه لتحديد نطاق الاختبار إجراءات المراجعة. يمكن أن يقوم مراجع الحسابات بدراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية في الشركة محل الفحص من خلال الخطوات التالية[1] :

1-1الخطوة الأولى : فهم هيكل نظام الرقابة الداخلية:
يجب على مراجع الحسابات أن يحقق المعرفة الكافية عن نظام الرقابة الداخلية(النظام المحاسبي و أساليب الرقابة)وذلك عن طريق استفسار من أشخاص في المستويات المختلفة داخل الشركة ، وكذلك الرجوع إلى المستندات التي توصف نظام الرقابة الداخلية ، و الوظائف للحصول على فهم كاف لهيكل نظام الرقابة الداخلية، يستطيع مراجع الحسابات استخدام العديد من أساليب مثل قوائم الاستقصاء ، خرائط و التدفق و غيرها.

(1) غسان فلاح المطارنة (2009)،تدقيق الحسابات المعاصرة،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الثانية ،عمان :الأردن، ص 214-215 .

2-1 الخطوة الثانية : تحديد مخاطر الرقابة:
الخطوة الثانية لعملية تقييم الرقابة الداخلية هي تحديد مخاطر الرقابة و يمكن لمراجع الحسابات أن يقوم بذلك عن طريق مواطن الضعف و القوة و يجب تسجيلها و توثيقها وضمنها لأوراق المراجعة، كذلك يجب أن توثق مواطن الضعف و القوة فيما يسمى بأوراق مراجعة الجسر، سميت النظام بالإجراءات اللاحقة للمراجعة ،وقد نص المعيار (400) من معايير المراجعة على أنه عند تطوير عملية المراجعة الشاملة ، على المراجع تقدير المخاطر اللازمة على مستوى البيانات المالية.

3-1 الخطوة الثالثة :اختبارات الالتزام:
تهدف هذه الخطوة اختبارات التحقق من أن أساليب الرقابة ، ويجب على إدارة الشركة أن تحث الموظفين على الالتزام الإجراءات و الأساليب من طريق تدريبهم وأداء المهام المخصصة لكل واحد منهم، لكي يكون على علم بمسؤولياته وما هو مطلوب منه.

المبحث الرابع : طرق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية

يتطلب التقييم السليم لنظام الرقابة الداخلية بالضرورة أن يقوم مراجع الحسابات الخارجي [1] المستقل بدراسة ومراجعة منتظمة وملائمة للنظام أثناء تشغيله الفعلي، وعلى الرغم من أن معظم المعلومات المتعلقة بالرقابة الداخلية سيتم الحصول عليها عن طريق طرح الأسئلة والحصول على أجوبة عليها أو عن طريق المشاهدة، إلا أنه من المرغوب فيه توفير تقرير مكتوب للمراجعة والفحص المنفذ بالنسبة للرقابة الداخلية وللنتائج التي تم التوصل إليها من عملية المراجعة، ويكون هذا التقرير مرشدا له قيمته خلال المراجعة، كما يكون له أهمية كبيرة بعد انتهاء عملية المراجعة وذلك كدليل مستندي للعيوب المكتشفة في نظام الرقابة الداخلية [2] .

وتكون دراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية في شكل أسلوب من الأساليب التالية :

1-الدراسة التقريرية أو الوصفية للرقابة الداخلية :
يقوم المراجع أو مساعده بتجهيز قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية .ويوجه بعض الأسئلة إلى الموظفين المسؤولين عن أداة كل عملية توضح خط سير العمليات والإجراءات التي تمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المراجع أو مساعده بتسجيل الإجابات أو قد يترك لموظفي الشركة أداء هذه المهمة، بعد ذلك يقوم بترتيب الإجابات بحيث تظهر خط سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية.ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة والبساطة حيث يمكن ترك الأسئلة للموظفين ليقوموا بكتابة الشرح المطلوب .ولكن يعاب عليه صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات وبالتالي صعوبة التعرف على مواطن الضعف في النظام، كما يمكن أن يحدث سهو عن بعض العناصر الرقابية الهامة.لذلك يصلح هذا الأسلوب للتطبيق في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث نظام الرقابة بسيط ومحدود ويسهل تتبع الإجراءات وحيث الشرح غير مطول.

(1) عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته (2003) ،دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات دار النشر الدار الجامعية، الإسكندرية : مصر، ص 84-85 .

(2) القاضي ،حسين و دحدوح ،حسين(1999)،أساسيات التدقيق،مؤسسة الوراق ،عمان :الأردن ، ص202 .

2-خرائط التدفق:

يمكن تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية من عمليات الشركة في شكل خريطة تدفق[1] (معبرا عنه على شكل رموز أو رسومات) تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية (المصدر الذي أمد المستند والجهة التي يرسل إليها (والمستندات التي تعد في كل خطوة والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها (أي العمليات التشغيلية التي تتم عليها) ويمكن أن يضاف إلى الخريطة رموز توضح الوظائف المعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها . وتتميز هذه الخرائط بأنها تعطى لمعدها ولقارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسهولة من الحكم على مدى جودته، وهي بذلك تتفوق على الوصف التفصيلي المكتوب للنظام وأيضا على قائمة الاستبيان .ويعاب على هذه الطريقة أن أعدادها يتطلب وقت طويلا، كما أنها قد تكون صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة، فضلا عن أنها لا تبين الإجراءات الاستثنائية والتي قد تعتبر ذا أهمية كبيرة لتقويم نظام الرقابة الداخلية ويجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذه الخرائط :

- ✓ يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز والرسوم لتكون الخريطة أسهل في الفهم.
- ✓ إذا لم تكن الخرائط واضحة تماما يمكن إضافة معلومات في أسفها لزيادة الإيضاح.
- ✓ يجب أن يوضح بالخريطة مصدر كل مستند (الإدارة أو القسم الذي أعده) والجهة التي يرسل إليها.

3-قائمة الاستبيان:

تتطلب هذه الوسيلة تصميم مجموعة من الاستفسارات تتناول جميع نواحي النشاط داخل الشركة، وتوزع على العاملين لتلقي الردود عليها ثم تحليل تلك الإجابات للوقوف على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية المطبقة داخل الشركة ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء يخصص كل جزء منها لمجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط . وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل استخداما بين مراجعي الحسابات لما تحققه من مزايا عديدة أهمها :

- ✓ إمكانية تخطية جميع المجالات التي تهم مراجع الحسابات عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال.
- ✓ إمكانية استخدام مبدأ التنميط في إعداد القوائم، مما يجعل من الممكن استخدامها قبل البدء في عملية المراجعة بفترة كافية.
- ✓ يلقى استخدام قائمة الاستبيان قبولا عاما من العملاء بدلا من أسلوب الاستفسارات وإلقاء الأسئلة والذي قد يعني أنهم محل استجواب أو مساءلة أو أن المراجع يسعى للإيقاع بهم.

ومع ذلك يعاب على قائمة الاستبيان النموذجية أنها قد تحتوي على الخطوط العامة التي تنطبق على جميع الشركات ذات النشاط المتشابه وبالتالي لا تراعي الظروف الخاصة بال شركة، كما أنها قد تستوفي بشكل آلي دون اهتمام . وبالرغم من هذه العيوب، فلا زال استخدامها يلقى قبولا عاما في كل مكان.وتحتوي قوائم استبيان الرقابة الداخلية علي أربعة أهداف كما يلي :

- ✓ التحقق من النظام المحاسبي و نظم الرقابة الداخلية .
- ✓ تقييم نظام الرقابة المسجل .
- ✓ التعرف علي نقاط القوة في نظم الرقابة الداخلية التي سوف يعتمد عليها المراجع.
- ✓ تحديد الأماكن التي بها نقاط ضعف[2] ويتم التقرير عنها في خطاب الإدارة .

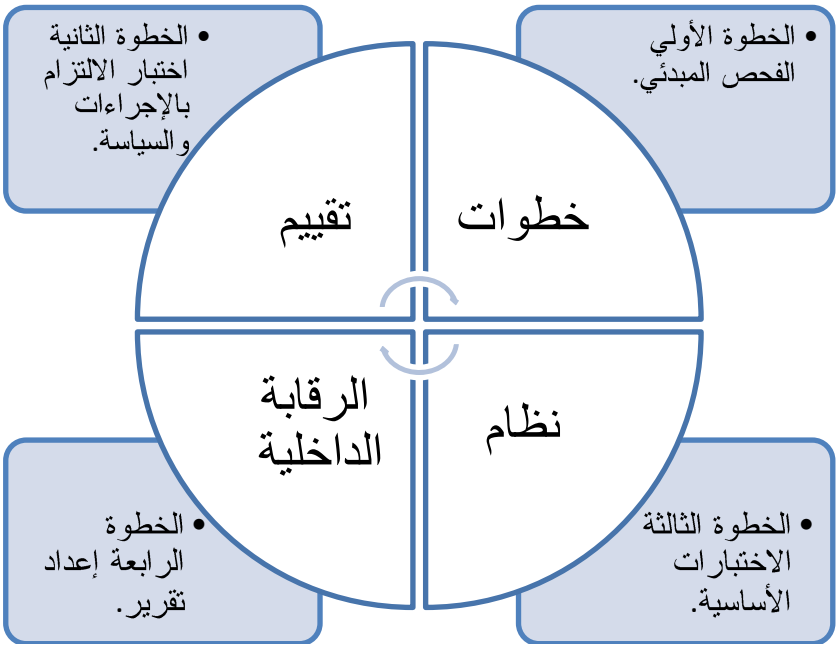
(1) الغانم، عبد الله،(2005) ، التدقيق الداخلي، جمعية المحاسبين القانونيين السعودية، لسعودية مذكرة (3)، ص7 .

(3) الصبان، محمد سمير،وآخرون(1996)، مرجع سابق ، ص139 .

4-طريقة الملخص الكتابي:
في ظل هذه الطريقة يقوم المراجع بإعداد ملخص كتابي يحدد فيه بالتفصيل الإجراءات والوسائل الواجب توافرها في النظام السليم للرقابة الداخلية، بغية الاسترشاد به في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة موضوع المراجعة.

في الأخير نشير إلى الخطوات الواجب إتباعها بغية تقييم نظام الرقابة الداخلية لل شركة موضوع المراجعة كما يوضحه الشكل رقم (1،3) :

الشكل رقم (1،3) :خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

5- فحص النظام المحاسبي:
و هو أن يقوم المدقق بفحص السجلات و أسماء منشئيها و كذلك المستندات و الدورة المستندية ثم يحكم على متانة النظام، إلا أن هذه الطريقة تركز على الظروف الخاصة بكل مشروع. الهدف من أي وسيلة هو تحقيق الهدف و هو الحكم على درجة كفاية و متانة النظام الداخلي للرقابة و بإمكان المراجع أن يجمع بين وسيلتين أو أكثر في سبيل تحقيق الهدف على أن تكون الوسيلة شاملة.

المبحث الخامس : المراجعة الداخلية ودورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية

إن وظيفة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي لأي شركة يتطلب منها إتباع آليات عمل واضحة والاعتماد على منهجية سليمة و الحرص على دقة النتائج المتوصل إليها، و بالتالي يمكن توضيح دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية.

تقوم الشركات بتطبيق نظم الرقابة الداخلية لضمان الالتزام بأغراض وأهداف الإدارة، عندما يتم تقييم نظم الرقابة فان هدف المراجع الداخلي يتمثل في تحديد ما إذا كانت أنشطة الرقابة كافية، أي أن تلك النظم الرقابية تعتبر مقنعة في ضوء الأهداف التي من اجلها تم تصميمها، ويعتبر تقييم تلك النظم الرقابية أحد أنشطة المراجعة التشغيلية الجوهرية حيث أن المراجع الداخلي يعتبر من إجراءات الرقابة التنظيمية المصممة لقياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية، وبالتالي فإن للمراجع الداخلي عند تقييم الرقابة الداخلية له دور في:

1-الالتزام :

لا تعتبر نظم الرقابة الداخلية ذات مغزى إلا إذا تم الالتزام بتطبيقها طبقا لما هو مخطط ولذلك فان الهدف من التدقيق التشغيلي يتمثل في تحديد ما إذا كانت سياسات وبرامج سياسات وإجراءات الرقابة المقررة تعمل بشكل فعال.

2-حماية الأصول:

لتحديد ما إذا كانت الأصول قد تم المحاسبة عنها بشك لصحيح وتم حمايتها بشكل ملائم من الخسائر، والمدقق الداخلي يهتم بصفة رئيسية باختبار فعالية نظم الرقابة المحاسبية والمالية أو التشغيلية التي تم تصميمها للمحاسبة عن الأصول وحمايتها.

3-التحقق :

يمكن أن يتم تصميم المراجعة التشغيلية للتحقق من دقة ومصداقية البيانات المستخدمة في التقارير الداخلية المعدة للإدارة وكما هو الحال بالنسبة لعمليات فحص الالتزام فان تركيز عمليات التحقق لن تكون بالضرورة استجابة لنتائج البيانات غير الدقيقة أو غير القابلة للاعتماد عليها وإنما هي بالأحرى على تتأسس على تعزيز الدقة وإمكانية الاعتماد.

4-تقييم الأداء :

بغض النظر عن الرقابة التنظيمية على الفعالية التشغيلية فان المراجعين الداخليين كثيرا ما يطلب منهم بتقييم أداء العاملين.

5-التوصيات بالتحسينات :

يجب أن يتم تصميم كل من أنشطة المراجعة الداخلية التشغيلية للمراجع الداخلي لإبداء مقترحات للتحسينات وعندما يكون هناك ظرف يجب التقرير عنه نتيجة لاكتشاف خطا أو غش أو تصرف غير قانوني فان أثاره يجب أن يتم تصحيحها ويتعين تقديم توصيات لتحسين عملية المحاسبة عنها.

خلاصة الوحدة الثالثة

من خلال دراسة محتويات الوحدة الثالثة بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ خصائص نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ كافة الجهات المسئولة عن تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ طرق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ المراجعة الداخلية ودورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية.

الوحدة الرابعة : الإطار النظري لهيكل نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة (COSO)

ونظراً لأهمية الرقابة الداخلية فقد أبدت عدة جهات مهنية دولية اهتماماً كبيراً بأنظمة الرقابة الداخلية، وأصدرت عدة نشرات وتقارير من أجل تعريف وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، ومن أهم تلك التقارير ما يلي :

✓ **تقرير لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي والمعنون" الرقابة الداخلية -إطار متكامل[1]"**

صدر هذا التقرير والذي يطلق عليه اختصارا(COSOI) في العام (1992) ، والذي يعد من أهم الإصدارات التي تناولت أنظمة الرقابة الداخلية، وساهم بتطور قواعدها ومفاهيمها وزيادة الاهتمام بها، وفي عام 2004 توسعت(COSOI) في الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وأصدرت تقريراً بعنوان "إدارة مخاطر المشروع – إطار متكامل (COSOII) " والذي أبقي فيه على مفهوم نظام الرقابة الداخلية COSOI) وتوسع في مفهوم إدارة المخاطر، حيث اعتبر أن نظام الرقابة الداخلية الفعال جزء من إدارة مخاطر الشركة[2] .

✓ **نشرة معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي رقم (55) المعدلة بالنشرة رقم (78) والمعنونة مراعاة هيكل الرقابة الداخلية في مراجعة قوائم مالية**

وتم في هذه النشرة تبني تعريف ووصف الرقابة الداخلية الذي ورد في تقرير (COSO).

✓ **معيار المراجعة الدولية رقم (ISA, 315)**

والذي صدر في أكتوبر (2003) والمعنون ب فهم الشركة وبيئتها وتقييم أخطار الأخطاء المادية . وتبني هذا المعيار مقومات نظام الرقابة الداخلية التي وردت ضمن تقرير (COSO).

(1) خرواط عصام الدين (ديسمبر 2009) ، إطار مقترح لتقييم خطر المراجعة ،دار النشر مجلة الساتل، جامعة السابع من أكتوبر، ليبيا، العدد السابع، ص 247 .

(2) Annie Bressac(2005), Transition from COSO I to COSO II, IAS Conference, November 25th 2005, webpage, p 12.

المبحث الأول: الإطار النظري العام لهيكل نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة (COSO)

1- تعريف هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة (COSO)

وعرفتها اللجنة الراعية للمنظمات (COSO) المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين (AICPA) : بأنه الإجراءات المطبقة من قبل مجلس الإدارة والإدارة ومن تحت مسؤولياتهم من اجل توفير ضمانة معقولة بان الأهداف الرقابية علي العناصر التالية متحققة , دقة التقارير المالية حماية كافة الموجودات الالتزام بكافة السياسات و الكفاية الإنتاجية[1] .

و من خلال التعريف السابق يستنتج مجموعة من الأهداف لنظام الرقابة الداخلية نوجزها في ما يلي :

- ✓ حماية كافة موجودات الشركة من التلف والاختلاس والتلاعب والضياع و الإسراف.
- ✓ حماية كافة السجلات والدفاتر والحسابات المحاسبية و المالية للشركة من أي انحرافات أو أخطاء متعمدة أو غير متعمدة.
- ✓ تحقيق الكفاءة الإنتاجية في كافة المستويات .
- ✓ تحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والتعليمات الموضوعة من قبل الإدارة.
- ✓ **التأكد من الحصول على بيانات محاسبية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ مختلف القرارات التسييرية .**

ومن هذا المفهوم يتضح أن نظام الرقابة الداخلية يصمم وينفذ من قبل الإدارة والعاملين، وتهدف الشركة من خلاله إلى تحقيق أهداف معينة، تساعد الشركة في تطوير أدائها، ويمكن الوقوف على مجموعة من النقاط أبرزها كما يوضحه الشكل رقم (1،4) :

الشكل رقم (1،4) : أهداف نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة (COSO)

الهدف الاول	الهدف الثاني	الهدف الثالث	الهدف الرابع	الهدف الخامس
نظام الرقابة الداخلية هو عملية متكاملة.	نظام الرقابة الداخلية هو جزء من عمليات التشغيل اليومية.	يتأثر نظام الرقابة الداخلية بالعاملين .	يهتم نظام الرقابة الداخلية بالقيم الأخلاقية ومعايير السلوك الإداري.	يتأثر نظام الرقابة الداخلية بمشاركة مجلس الإدارة والإدارة العليا.

المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

(1) Commette of Sponsoring Organization of the Treadway Commission(1992) ,Internal Control Integrated Framwar K, AICPA , pp 9-12.

2-القواعد الرئيسيّة لمفهوم هيكل نظام الرقابة الداخليّ وفق مفهوم لجنة(COSO):

- ✓ نظام الرقابة الداخلية عبارة عن مجموعة من العمليات .
- ✓ يتأثر نظام الرقابة الداخلية بالموارد البشرية .
- ✓ يزود نظام الرقابة الداخلية مجلس الإدارة والإدارة العليا بضمانات مقبولة .

3-عناصر تقرير هيكل نظام الرقابة الداخلة وفق لجنة (COSO) :

يتضمن التقرير الصادر عن لجنة عام (COSOI 1992) تصورات شاملة لمفهوم الرقابة الداخلية وتقويم الرقابة الداخلية .ويمكن تحديد النقاط الأساسية الآتية لفهم الرقابة الداخلية وفقا لتقرير (COSOI) :

- ✓ تعريف نظام الرقابة الداخلية .
- ✓ أهداف نظام الرقابة الداخلية .
- ✓ مفاهيم نظام الرقابة الداخلية .
- ✓ مكونات و معايير نظام الرقابة الداخلية .
- ✓ حدود نظام الرقابة الداخلية.

4- الرقابة المرنة و الرقابة الصلبة :

هناك العديد من الرقابة المرنة التي قدمتها (COSO) تتضمن هذه الأمثلة ما يلي :

- ✓ تمسك العاملين بكفاءة التشغيل .
- ✓ سيادة القيم الأخلاقية في أرجاء التنظيم .
- ✓ المشاركة في نفس المبادئ والقيم الأخلاقية .
- ✓ وجود القيادة القوية .
- ✓ التمتع بمستوى عالي من التبؤات .
- ✓ تبادل الرأي والعمل بعقول مفتوحة.

هناك العديد من الرقابة الصلبة التي قدمتها (COSO) تتضمن هذه الأمثلة ما يلي :

- ✓ السياسات والإجراءات المرسومة للتشغيل والرقابة .
- ✓ الهيكل التنظيمي .
- ✓ نظام الترخيص بالأعمال واعتمادها .
- ✓ المطابقات والمقارنات والتسويات .
- ✓ فحص ومراجعة المدخلات والمخرجات .
- ✓ التفتيش والجرد.

5- التقويم الذاتي للرقابة:

يتم التقويم الذاتي على مستوى الوحدة وتتم على مستوى الأنشطة . فالتقويم على مستوى الأنشطة تتولاه الإدارات التشغيلية حيث تراجع أداؤها بصفة مستمرة،أما تشارك فيه أقسام المراجعة الداخلية. يرتبط التقويم الذاتي بالأنشطة المرنة والصلبة على مستوى الشركة وعلى مستوى الأنشطة. إن التقويم على مستوى الوحدة هو مراجعة ذاتية للنظام ككل وتشارك فيه الإدارة العليا ولجنة المراجعة والمراجع الداخلي. أوضحت (COSO) أن مكونات الرقابة تختلف أهميتها بحسب مستوى التقويم. و استنادا إلى الأسس السابقة يمكن أن يتبع مقوم الرقابة الخطوات الآتية:

- ✓ تحديد هدف التقويم على مستوى الوحدة أم على مستوى الأنشطة.
- ✓ تحديد المكونات الهامة الأساسية لكل نوع من التقويم .
- ✓ تحديد المبادئ التي تحكم كل عنصر من عناصر كل مكون من مكونات الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: خلفية تشكيل لجنة (COSO)

في عام (1985) و اثر فشل عدد من الشركات الأمريكية الكبرى و ظهور قصور واضح في مراجعة حسابات بعض هذه الشركات، قام كل من الكونجرس الأمريكي وهيئة الأوراق المالية الأمريكية بتمويل حملة إصلاحات لقانون الممارسات الأجنبية الفاسدة (1977) وتم تشكيل" اللجنة الوطنية للتعامل مع التقارير المالية الاحتيالية وهي لجنة شكلت برعاية مشتركة من جمعيات ومعاهد المحاسبة المهنية الرئيسة الخمسة في الولايات المتحدة وتشمل كل من [1] :

- ✓ المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين.

The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

- ✓ جمعية المحاسبين الأمريكيين.

American Accounting Association (AAA)

- ✓ معهد المدراء الماليين.

Financial Executives International (FEI)

- ✓ معهد المراجعين الداخليين.

The Institute of Internal Auditors (IIA)

- ✓ معهد المحاسبين الإداريين.

Institute of Management Accountants (IMA)

وقد قامت لجنة تريدواي بدراسة نظم تقارير المعلومات المالية خلال الفترة من أكتوبر (1985) إلى سبتمبر (1987) وأصدرت تقريرا عن النتائج والتوصيات في أكتوبر (1987) بعنوان تقرير اللجنة الوطنية لإعداد التقارير المالية الاحتيالية ونتيجة تقرير اللجنة الأولي تم تشكيل لجنة (COSO) المنظمات الراعية وتم تكليف شركة (Coopers & Lybrand) بكتابة تقرير حول وضع إطار متكامل للرقابة الداخلية، وفي سبتمبر(1992) تم إصدار أربعة تقارير بعنوان الرقابة الداخلية - إطار متكامل وهي كالتالي [2] :

- ✓ التقرير الأول بعنوان الملخص التنفيذي (Executive Summary) وهو عبارة عن لمحة عامة رفيعة المستوى لإطار الرقابة الداخلية، وموجه بشكل خاص للإدارات العليا، والمشرعين.
- ✓ التقرير الثاني بعنوان الإطار (Framework) وفيه يتم تعريف الرقابة الداخلية،ويصف المكونات الأساسية لها، ويعرض معايير يمكن للإدارة من خلالها أن تقييم أنظمتها الرقابية.
- ✓ التقرير الثالث بعنوان التقرير إلى الجهات الخارجية (Reporting to External (Parties وهو عبارة عن وثيقة تكميلية لتوفير التوجيه لتلك المنظمات التي تنشر تقريرها علناً عن نظام الرقابة الداخلية لديها.
- ✓ التقرير الرابع أدوات التقييم (Evaluation Tools) وفيه يتم توفير أساليب عملية تساعد في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية [3] .

(1) Agbegule Adebayo, Jokipii Annukka (2009) , strategy, control activities, monitoring and effectiveness, Managerial Accounting Journal, Vol. 24. No.6, p23.

(2) Arens, Alvin, and Loebbeck, James(2003), Auditing: An Integrated Approach, p378.

(3)علي وشحاتة (2006) ، مرجع سابق، ص67.

وكان الهدفين الرئيسيين لتقرير لجنة (COSO)[1] هما :

- إنشاء تعريف عام للرقابة الداخلية والذي يخدم العديد من الأطراف .
- تقديم معيار تستطيع من خلاله الشركات تقييم نظمها الرقابية، وتحديد الكيفية التي يمكن بها تحسين هذه النظم.

عرفت لجنة (COSO) نظام الرقابة الداخلية بأنها : عملية متأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة الشركة، ويتم تصميمها من أجل الحصول على تأكيد مناسب بأن الأهداف التالية قد تم تحقيقها [2]:

- كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية.
- مصداقية البيانات المالية.
- الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة .

ومن هذا المفهوم يتضح أن نظام الرقابة الداخلية يصمم وينفذ من قبل الإدارة والعاملين، وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق أهداف معينة، تساعد الشركة في تطوير أدائها[3]، ويمكن الوقوف على مجموعة من النقاط أبرزها ما يلي:

- **الرقابة الداخلية هي جزء لا يتجزأ من عمليات الشركة .**
- **الرقابة الداخلية نظام يضعه وينفذه الإنسان.**
- **تعطي الرقابة الداخلية تأكيدا معقولا وليس مطلقا.**

المبحث الثالث : المكونات الأساسية لهيكل نظام الرقابة الداخلة وفق لجنة (COSO)

سنعرض كل مكونات هيكل نظام الرقابة الداخليةً وفقا لنموذج (COSO) والذي يتكون من خمسة مكونات أساسية تتداخل مع بعضها البعض كإطار فعال لوصف وتحليل نظام الرقابة الداخلية، وذلك من أجل توفير تأكيد مناسب على تحقيق أهداف الشركة وهي موضحة بالشكل رقم(2،4)،، وفيما يلي تحليلاً لهذه العناصر[4] :

- ✓ بيِّئة الرقابة .
- ✓ تقديرٌ المخاطر .
- ✓ أنشطة الرقابة .
- ✓ المعلومات والاتصال.
- ✓ المراقبة.

و يمكن تلخيص هذه العناصر في الشكل رقم (2،4) كما يلي :

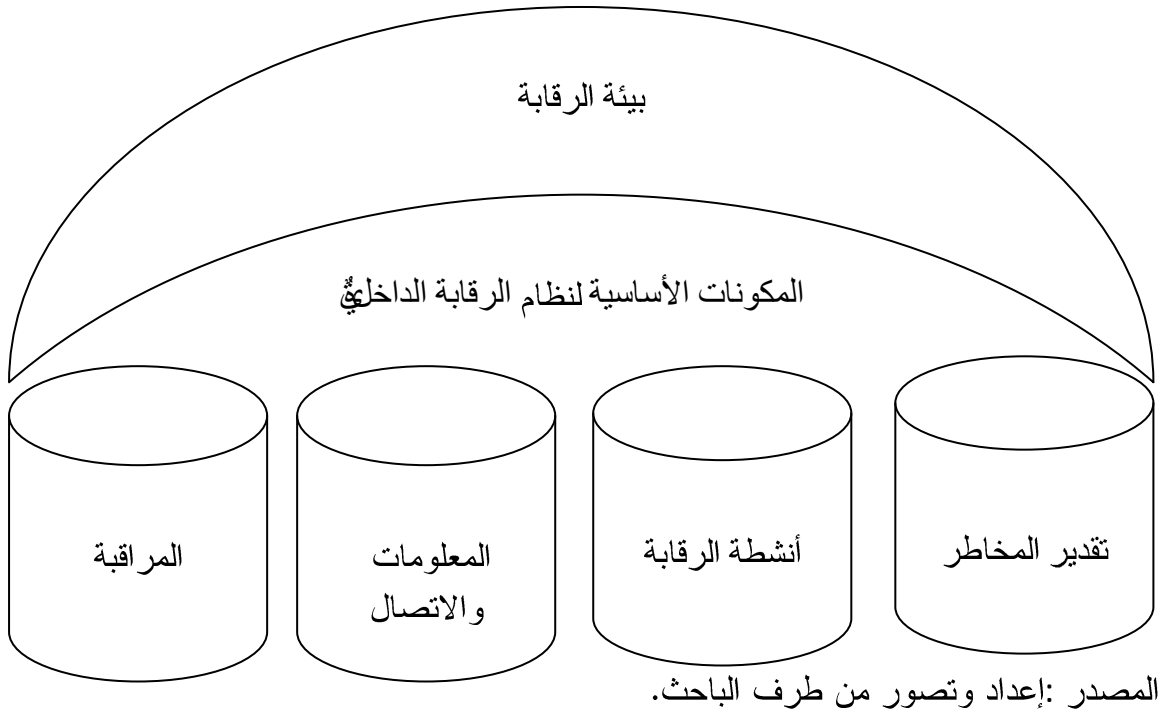
(1) http://www.COSO.org/IC-Integrated) (Framework-summary.htm.

(2) الذنيبات علي (2010) ، تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية والأنظمة والقوانين المحلية :نظرية وتطبيق، الطبعة الثالثة،دار النشر دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، ص 173 .

(3) Arens et al.,(2003) ,Op-Cit, p273.

(4) للحصول علي معلومات تفصيلية حول مكونات هيكل نظام الرقابة الداخلية ارجع إلي المرجع التالي :
Thamas P.Dinapli State Comptroller,office of the New York State Comptroller, (2010), Management,s Responsibility for Internal Controls, New York.

الشكل رقم (2،4) : **المكونا ت الأساسية لهيكل نظام الرقابة الداخلة وفق لجنة (COSO)**



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

1- بيئة الرقابة :

تشمل كل التصرفات و السياسات و الإجراءات التي تعكس الصورة العامة للإدارة العليا بخصوص الرقابة و أهميتها داخل الشركة. و يتبين مما يلي عناصر بيئة الرقابة[1] :

- ✓ النزاهة الشخصية و المهنية و القيم الأخلاقية الإدارة و الموظفين و تشمل المواقف الداعمة لنظام الرقابة الداخلية.
- ✓ الكفاءة و الإنتاجية العالية.
- ✓ اتجاهات فلسفة و أسلوب الإدارة العليا التشغيلي.
- ✓ الهيكل التنظيمي و الوظيفي.
- ✓ سياسات الموارد البشرية.

2- تقدير المخاطر :

تقوم الإدارة العليا بتقييم كافة المخاطر المستقبلية كجزء من تصميم نظام الرقابة الداخلة وتشغيله لتقليل الأخطاء و المخالفات المتوقعة[2] . لقد حددت لجنة (COSO) النقاط الآتية كما يلي :

- ✓ تجزئة الأهداف على مستوى الأنشطة.
- ✓ تحليل الأنشطة التشغيلية والمالية والأنشطة الأخرى التي تقوم بها الشركة لتحقيق الأهداف الفرعية.
- ✓ تصور ما قد يطرأ عليها من أحداث تؤدى إلى نقص القيمة وتحديد تكرار حدوث هذه الأحداث.
- ✓ تقدير احتمالات المخاطر وتقدير لآثر هذه المخاطر على أهداف الوحدة.

تصور الآليات والأنشطة التي تقلل من فرص حدوث هذه المخاطر، وتقلل أيضا من آثارها على أهداف الوحدة.

(1) Arens, & Loebbeke(2000) , Op-Cit , p383.

(2) حلمي احمد (2010) ، مرجع سابق ،ص83 .

و تشمل هذه عملية تقديرٌ المخاطر أربعة مراحل كما يلي:

- التعرف علي المخاطر.
- تقييم المخاطر من حيث أهميتها احتمال تكرارها.
- تقييم مدي ميل الشركة للوقوع في المخاطر.
- تطوير حلول لمواجهة المخاطر .

3- أنشطة الرقابة :

وتمثل أيضا إجراءات الرقابة السيأسات و الإجراءات التي تحددها الإدارة لتحقيق أهداف الشركة. و تنطوي هذه الأنشطة على إجراءات تفصيلية يتم تنفيذها في سياق العمليات التشغيلية للسيطرة على المخاطر والحفاظ عليها عند الحدود المقبولة. لقد حددت لجنة (COSO) الخصائص الآتية للأنشطة الرقابية[1] :

- ✓ أنها إجراءات تساعد في تأكيد تنفيذ توجيهات الإدارة .
- ✓ أنها تمثل الأفعال التي تتخذ للتعامل مع المخاطر .
- ✓ أنها إجراءات تضمن تشغيل المعلومات بصورة سليمة وصحيحة.

تتضمن الأنشطة الرقابية وفقا لمفهوم لجنة (COSO) علي تسعة عناصر كما يلي :

- ✓ الترخيص بالأعمال واعتمادها .
- ✓ عمليات فحص الأداء .
- ✓ عمليات المطابقات والتسويات.
- ✓ عمليات التحقيق .
- ✓ الفصل بين المهام و المسؤوليات الوظيفية .
- ✓ عملية الإشراف علي الموارد البشرية .
- ✓ الرقابة علي استخدامات الأصول و السجلات و الدفاتر المحاسبية.
- ✓ مراجعة العمليات التشغيلية و مختلف الأنشطة.
- ✓ تسوية أرصدة الحسابات .

4- المعلومات والاتصال :

مجموع الطرق و الأدوات التي تشكل مجموع الأنظمة الفرعية المالية المحاسبية و التسويقية التي تقوم بتجميع و تبويب و تحليل كافة المعلومات داخل الشركة من اجل تحديد مختلف المسؤوليات. ومن اجل التعامل مع نظام المعلومات والاتصال [2] يتطلب أربعة عناصر كما يلي :

- ✓ التعرف على الاحتياجات من المعلومات للاستخدام الخارجي أو للاستخدامات الداخلية.
- ✓ تحديد توقيت ودورية الحصول على المعلومات .
- ✓ تصميم نظام المعلومات بصورة تسمح بإنتاج هذه المعلومات سواء كانت معلومات مالية أو غير مالية أو معلومات عن الالتزام.
- ✓ تحديد شكل تقارير المعلومات التي يجب توصيلها.

(1) Arens, & Loebbeke(2000) , Op-Cit, p295-385.
(2) Arens, & Loebbeke(2000) , Op-Cit , p389.

5- المراقبة :

تتعلق المراقبة بالتقديرٌ المستمر لجودة أداء الرقابة الداخلية، تقوم به الإدارة لتحد يد مدى تنفيذ الرقابة. المراقبة هي عملية تقدير فاعلية أداء الأنشطة وجودتها في التعامل مع الأنواع المحتملة من المخاطر. تم إنجاز عملية المراقبة عن طريق المتابعة المستمرة أو التقويم المستقل أو الجمع بينهما. يجب أن يتبع عملية المراقبة تقرير يوضح أي تجاوزات أو قصور في أنشطة وإجراءات الرقابة،كما يوضح البدائل المناسبة للقرار[1] .

يتضح مما سبق أن تكامل نظام الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO) يؤدي إلى توفير إجراءات رقابة فاعلة على الجوانب المحاسبية والإدارية في الشركة، ويحقق إجراءات الضبط الداخلي التي تعمل على ضمان تحقيق أهداف الشركة بكفاءة .وبالتالي فإن عملية الرقابة الداخلية لا تهدف إلي اصطيد الأخطاء والتشهير بها ، و إن ما هي عملية فحص واختبار وتقييم للتأكد من سلامة الإجراءات وتوجيهها، وما إذا كان هناك أي انحراف عن المسار السليم في تنفيذ الإعمال، ثم التعرف على الأسباب ومناقشتها، وإعطاء الرأي الفني المتخصص والمحايد بشأنها، وتقديم التقارير اللازمة عنها للإدارة حتى تتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والرفع من كفاءة الأداء، والاطمئنان إلى مستوي المخاطر وحسن تنفيذ المهام بشكل فاعل داخل الشركة.

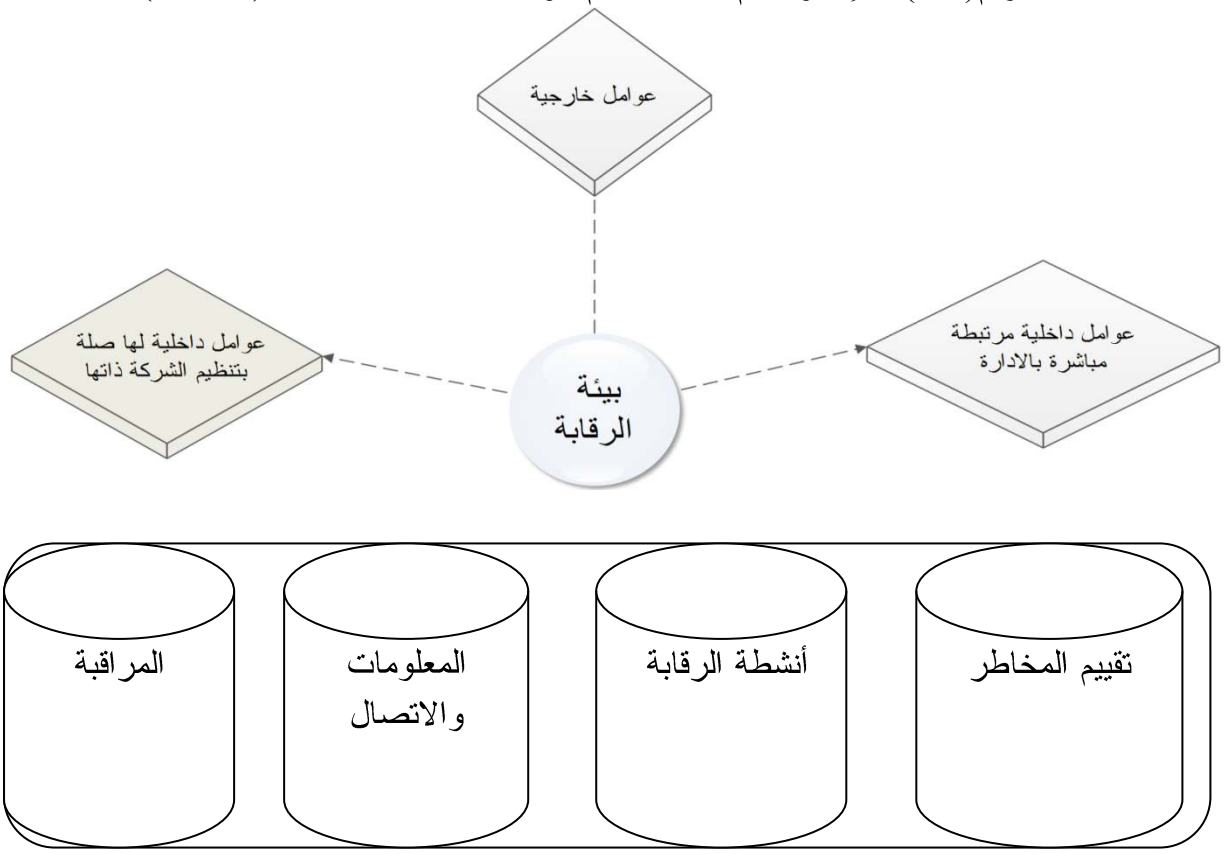
المبحث الرابع : فاعلية هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة (COSO)

ينٌبغي أن يرٌتقي دور نظام الرقابة الداخلية في الشركات إلى توجيهٌ العملياٌت نحو النجاح من خلال فحص وتقويم النشاطات المالية و الإدارية والتشغيلية، وتوفيرٌ المعلومات للا دارة بكل مستوياٌتها في تنفيذٌ إستراتجيتها بشكل صحيحٌ وكذلك تفعيلٌ دور الرقابة الداخليةٌ في الاطلاع على هذه الإستراتيجية ومنحه إمكانية مراجعة تنفيذٌها أو مدى تحقيقٌ الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديدٌ المخاطر التي تواجه الوحدة ومتابعة كيفٌيةٌ علاجها.

لكي يكٌون نظام الرقابة الداخلية ذا فاعلية في تحقيق أهدافه ,لابد من توافر مجموعة مكونات أساسية لتحقيٌق هذه الفاعلية .إذ حددت لجنة (COSO) خمسة مكونات والتي تم التطرق إليها في عرض المكونات الأساسية، وألان سيتٌم التطرق إلى كيفٌية تحسينٌ كل مكون من هذه المكونات الخمسة والشكل رقم (3،4) يبٌين الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفق نموذج لجنة (COSO) :

(1) Arens, & Loebbeke(2000) , Op-Cit, p388.

الشكل رقم(3،4) : الإطار العام لهيكل نظام الرقابة الداخليةٌ وفق لجنة (COSO)



المصدر: إعداد وتصور من طرف الباحث.

1-فاعلية بيئة الرقابة الداخلية :

هناك عدة عوامل تساعد بإنجاح بيئة الرقابة [1] والتي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على جودة بيئة الرقابة تتكون هذه العوامل من :

1-1 العوامل الداخلية :

✓ عوامل لها صلة مباشرة بالإدارة نفسها و تتمثل في عاملين كما يلي :

- العامل الأول : الاستقامة والقيمٌ الأخلاقية للإدارة والموظفين[2] .
- العامل الثاني : فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل .

✓ عوامل لها صلة بتنظيمٌ الشركة ذاتها و تتمثل في خمسة عوامل كما يلي :

- العامل الأول : الهيكّل التنظيمّي الذي يعد نقطة البدء لتحقيق الرقابة الإدارية و المحاسبية الفعالة.
- العامل الثاني :التحديدٌ الواضح لخطوط السلطة والمسؤوليةٌ من شأنه زيادة فاعلية الرقابة على الوظائف.
- العامل الثالث : السيأسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشريةٌ.
- العامل الرابع : الالتزام بمقومات الكفاءة العلميّة والعمليةٌ.
- العامل الخامس : حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيلٌ نظام الرقابة الداخليّة.

(1) الصحن وآخرون (2008) ، مرجع سابق ، ص24 .

(2) للحصول علي معلومات تفصيلية حول الاستقامة والقيمٌ الأخلاقية للإدارة ارجع إلي المرجع التالي :

Whittingtong&Delaney(2006), Principles of Auditing and Other Assurance Services, John Wiley and Sons Inc, (16th ed.), pp 139-232.

2-1 العوامل الخارجية :

- ✓ القوانينٌ والتشريٌعات والمعاييرٌ الأخلاقية.
- ✓ متطلبات التنظيمٌ الحكومي وما ينعكس منها بشكل مباشر أو غير مباشر على الرقابة الداخلية.

2- تقييمٌ المخاطر:

إن عملية تقييمٌ المخاطر والاستجابة لها تتم على عدة مراحل وفقا لما يلي[1] :

- ✓ وجود وحدات خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي .
- ✓ تحديدٌ المخاطر ودراستها و تحليلها .
- ✓ تحليلٌ وتقسيمٌ المخاطر.
- ✓ تقييم احتمال حدوث المخاطر .
- ✓ وضع الآليات المتعلقة بتحديد المخاطر الداخلية و الخارجية.
- ✓ تحديد المخاطر الأساسية لكل هدف أساسي علي مستوى مراكز وحدات العمل .
- ✓ الاستجابة للمخاطر أو تطويرٌ حلول المواجهة للمخاطر.

3-أنشطة الرقابة :

تتضمن الأنشطة الرقابية [2] التي ثلاث فئات كما يلي :

- ✓ **الأنشطة الوقائيةٌ : ضمن هذه الفئة الأنشطة التاليةٌ:**
  - إجراءات التفويضٌ والموافقات(التصريحٌ الملائم للعمليٌات الماليةٌ والأنشطة) .
  - تصميمٌ واستخدام مستندات كافيةٌ.
  - حمايٌة الموجودات ,السجلات ,المعلومات.
  - الفصل الملائم بينٌ المهام الوظيفٌية(اليدٌوية ,الالكترونية) .
  - الإشراف (توزيعٌ المهام ,الموافقة ,الإرشاد والتدريب)
- ✓ **الأنشطة الكاشفة:** وتندرج ضمن هذه الفئة الأنشطة التاليةٌ:
  - التحقق: -الجرد الفعليً , -المطابقة , -المراجعة المستقلة - ,مراجعات تحليليٌة .
  - تقاريرٌ الأداء الملائمة.
  - مقارنة البيٌانات الداخليٌة مع مصادر خارجيةٌ.
  - فحص المستندات والعمليٌات الماليةٌ والتشغيلية .
  - دوران الموظفينٌ.
- ✓ **الأنشطة التصحيحيٌةٌ**: الإجراءات التي تعمل على حل المشاكل المكتشفة (المراقبة.)

4-المعلومات والاتصالات:

نظام المعلومات و الاتصالات ضروريان ومطلوبان على كافة المستويٌات داخل الشركة حتى يتٌوافر لهما رقابة داخليةٌ فعالة وتتمكن من تحقيق أهدافها :

(1) السوافيري وآخرون (2002) ، مرجع سابق ، ص 20 .
(2) خرواط (2009)، مرجع سابق ، ص 249 .

- ✓ لكي يكّون نظام الرقابة الداخليّة فعالا يجب أن يكّون لدى الشركة معلومات ملائمة وموثوقة سواء الماليةٌ أو غير الماليةٌ في مّا يُعلق بالأحداث الداخليّة وكذلك الخارجيةٌ.
- ✓ إن التبليغ الفعال يجّب إن يراجع عبر الشركة نزولا وصعودا ويثّخلل هيكّلها وأجزائها بالكامل.
- ✓ هناك حاجة لوجود وسابل اتصال ملائمة مع الجهات الخارجيةٌ والعملاء والمجهزينٌ والجهات الحكوميةٌ.
- ✓ إيجاد آليات للحصول علي المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ وضع آليات لتزويد الإدارة و المدراء و الموظفين بالمعومات اللازمة لهم مناجل تسهيل اتخاذ القرارات المختلفة في الوقت المناسب .
- ✓ وضع خطة إستراتجية لتطوير أنظمة المعلومات.
- ✓ توفير وسائل اتصال حديثة داخل الشركة

5-المراقبة :

ويرٌتبط هذا المكون بالاستمراريةٌ ويقٌوم بمراقبة مكونات الرقابة الداخلية ومتابعتها [1] و التأكد من أنها تعمل بشكل ملائم ب:

- ✓ يرٌتبط مكون المراقبة بالاستمرارية و قٌوم بمراقبة مكونات الرقابة الداخليةٌ ومتابعتها والتأكد من إنها تعمل بشكل ملائم.
- ✓ إن من أهم أنشطة المراجع الداخلي فحص وتقييمٌ مدى ملائمة وكفاءةٌ وفاعليةٌ نظام الرقابة الداخليةٌ في الشركة وجودة الأداء في تنفيذٌ المسؤولياٌت المحددة فيهٌا.
- ✓ إذ ما تم اعتماد أهداف المراجعة المتمثلة بتقويمٌ نظام الرقابة الداخلية ونشاط الشركة التشغيلي وتقويمٌ الأداء فانه بالإمكان تحديدٌ مجالات المراجعة كما يلي : المراجعة المالية ,مراجعة الالتزام ,مراجعة تشغيلية.

6- مجلس الإدارة العليا و لجنة المراجعة :

- ✓ كفاءة و فعالية كل من مجلس الإدارة العليا و لجنة المراجعة.
- ✓ وجود لجان مراجعة منبثقة عن مجلس الإدارة.
- ✓ استقلالية كل من مجلس الإدارة العليا و لجنة المراجعة.
- ✓ التفاعل الفعال مع كل من المراجع الداخلي و المراجع الخارجي.
- ✓ دورية عقد الاجتماعات.
- ✓ وجود آليات سريعة لتزويد مجلس الإدارة العليا بالمعلومات ذات المخاطر الكبيرة .
- ✓ عملية التعامل مع قرارات مجلس الإدارة العليا و آلية متابعتها.
- ✓ متابعة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة.
- ✓ تقييمٌ البيئة الداخليةٌ والخارجيٌة وتحديدٌ نقاط القوة والضعف.
- ✓ دراسة نظام الرقابة الداخليةٌ وتقييمٌه.
- ✓ **دعم حوكمة الشركات.**
- ✓ تعمل لجنة المراجعة كحلقة وصل بينٌ مجلس الإدارة وكل من المراجع الداخلي و المراجع الخارجي.

(1) الذنيبات علي (2010)، مرجع سابق ، ص 180 .

7- المراجعة الداخلية :

ويؤكد معهد المدققين الداخليين انه لابد لوظيفة المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقييم والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة من خلال الأنشطة الاستشارية والأنشطة التأكيدية والتي تتمثل في التالي:

الأنشطة التأكيدية : وهو تقييم عمليات الوحدة وإبداء الرأي إلى الإدارة العليا حول :

- ✓ مدى مصداقية وتكامل البيانات و القوائم المالية .
- ✓ مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة
- ✓ حماية موجودات الوحدة.
- ✓ الاستخدام الفعال للموارد المتاحة .

الأنشطة الاستشارية : وذلك من خلال تقديم الاقتراحات من اجل تحسين تلك الإجراءات وتطويرها في الوحدة وبالتالي إيصالها إلى درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

8- الحوكمة:

تسعى حوكمة الشركات إلي تحقيق ما يلي :

- ✓ تعظيم أداء مستويات الشركات ومراجعة الأداء المالي للشركة وحسن استعمال أموال الشركة وتقليل المخاطر إلى الحد الأدنى.
- ✓ وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مالياً وإداريا وأخلاقيا.
- ✓ وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة والتي تضمن تحقيق أهدافها.

المبحث الخامس : تقييم المخاطر وفق مفهوم لجنة (COSO)

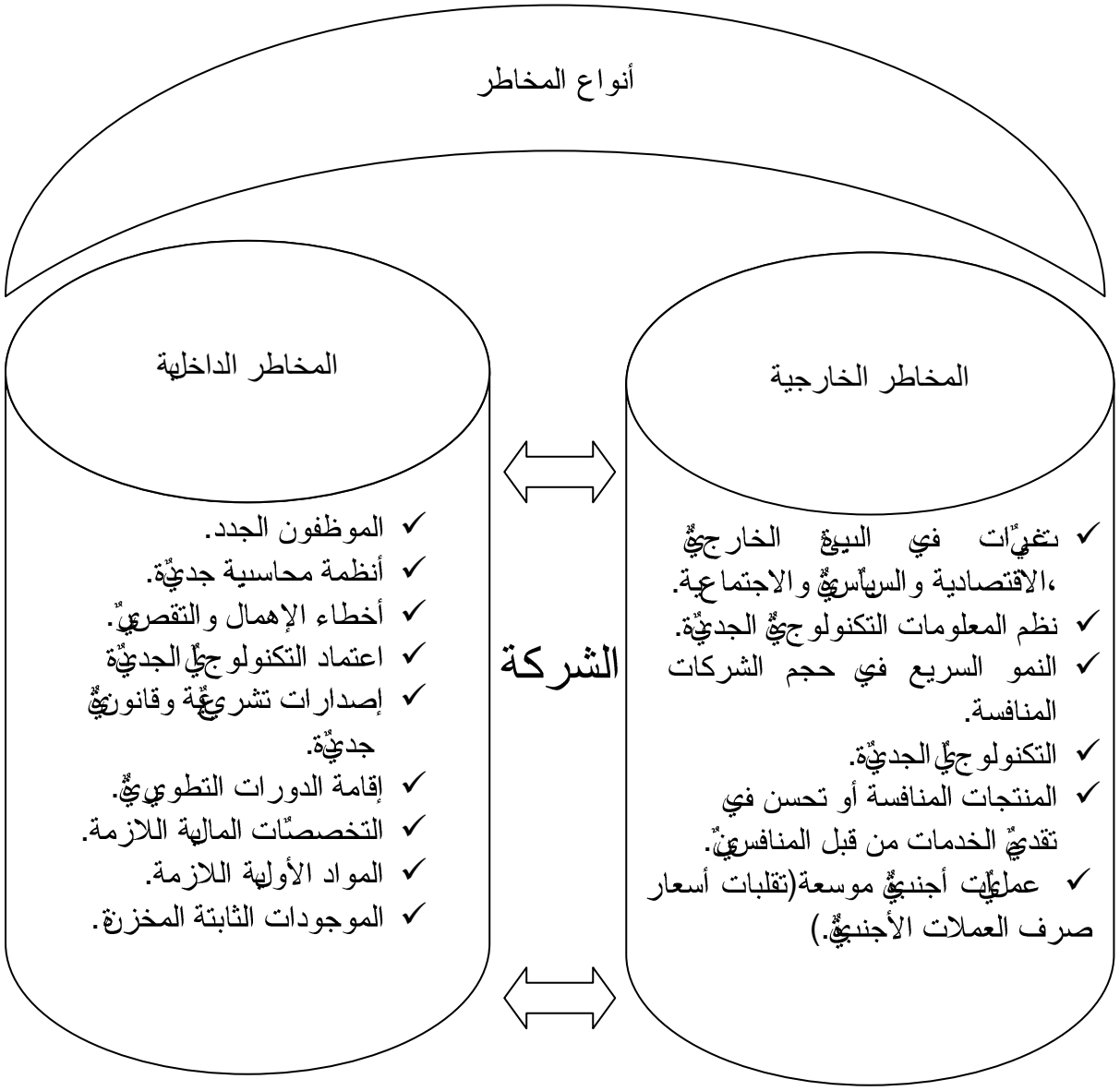
إن عملية تقييم المخاطر يتم من خلالها التعرف على المخاطر وتحليلها وقياسها وترتيب هذه المخاطر وفق الأولويات لغرض التعامل معها حسب أهميتها ولا سيما وان المخاطر تتزايد وتتغير لأسباب عديدة وبذلك تكون المكونات الرئيسية الإحداث والظروف الخارجية والداخلية التي قد تحدث وتؤثر بشكل عكس على قدرة الشركة على إصدار وتسجيل ومعالجة وإعداد التقارير حول المعلومات المالية بما يتفق مع إثباتات الإدارة والتي هي كما يلي[1] :

- ✓ تحديد المخاطر ودراستها وتحليلها.
- ✓ وضع الآليات المتعلقة بتحديد المخاطر المتأتية من مصادر داخلية.
- ✓ وضع الآليات المتعلقة بتحديد المخاطر المتأتية من مصادر خارجية.
- ✓ تحديد المخاطر الرئيسية لكل هدف رئيسي على مستوى مراكز العمل.
- ✓ تقييم احتمال حدوث الخطر.
- ✓ وجود وحدات خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي أو ما يماثلها من وحدات أو أقسام أو مشاركة بين إدارة الشركة وأقسام الرقابة الداخلية والأقسام المالية وأقسام أخرى حسب أهميتها وتأثيرها في صنع القرار وتقييم المخاطر.

(1) السعدي و أديب شندي قاسم (2009)، الاستثمار في الأوراق المالية بين النظرية و التطبيق ، ص102-108 .

و الشكل رقم (4،4) يبين المخاطر الداخليّ والخارجية التي تؤثر وتتأثر بها الشركة باعتبارها جزء من البيئة :

الشكل رقم (4،4) : المخاطر الداخليّ والخارجية



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

المبحث السادس : مقارنة بين لجنة (COSOI) و (COSOII)

عرّف تقرير (COSO) الرقابة الداخلية ووصف مكوناته وقدم المعايير التي يمكن تقييم النظم الرقابية على أساسها. وقد عرض التقرير إرشادا للتقرير العام عن الرقابة الداخلية، كما قدم المواد التي يمكن إن يستخدمها كل من الإدارة والمراجعين وغيرهم من أجل تقييم نظام الرقابة الداخلية. وكان الهدفين الرئيسيين للتقرير هما:

- ✓ إنشاء تعريف عام للرقابة الداخلية والذي يخدم العديد من الإطراف.
- ✓ تقديم معيار والذي على أساسه تستطيع المنظمات تقييم نظمها الرقابية، وتحديد الكيفية التي يمكن بها تحسين هذه النظم.

وقد عرّف تقرير (COSO) الرقابة الداخلية على أنها [1] عملية تتأثر من قبل أعضاء مجلس إدارة الشركة، والإدارة، وغيرهم من المستخدمين، مصممة لتزويد تأكيد معقول بالنسبة لتحقيق أهداف في المجالات التالية :

- ✓ كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية.
- ✓ موثوقية الإبلاغ المالي.
- ✓ الالتزام بالقوانين والتشريعات المطبقة.

والجدول رقم (1،4) التالي يبين المقارنة بين لجنة (COSOI) و (COSOII) من جهة و من جهة أخري مع لجنة (COBIT) .

(1) حلمي احمد (2010) ، التدقيقّ المستند على المخاطر، دار النشر مملكة المعرفة للدراسات واستشارات والتطوي عمان : الأردن،ص 74 .

الجدول رقم (1،4) : مقارنة بين لجنة (COSOI) و (COSOII)

الموضوع	COSOI	COBIT	COSOII
أصحاب العلاقة الأساسيين	الإدارة.	المراجعون الداخليون.	مجلس الإدارة.
اعتبار الرقابة الداخلية على أنها :	عملية.	مجموعة من العمليات، والنظم الفرعية والموارد البشرية.	مجموعة من العمليات، التي تستخدم في التحكم في مخاطر الشركة.
أهداف الرقابة الداخلية مؤسسياً	عمليات تشغيلية كفئة وفاعلة، وإبلاغ مالي موثوق به، والالتزام بالقوانين والتشريعات.	عمليات تشغيلية كفئة وفاعلة، وإبلاغ مالي موثوق به، والالتزام بالقوانين والتشريعات.	تقييم كل المخاطر. الإجابة عن تلك المخاطر. وضع مختلف الاستراتيجيات للتحكم في تلك المخاطر. تحديد مستوي محدد للخطر. تحديد الحوادث المحتملة الداخلية و الخارجية.
المكونات أو المجال	المكونات : الرقابة، والبيئة، والمخاطر، الإدارة، والأنشطة، المعلومات والاتصالات، والمراقبة.	المجال : التخطيط، والتنظيم، والامتلاك والتطبيقات، والتسليم والمساندة، والمراقبة.	المحيط الداخلي. تحديد الأهداف. تحديد الأحداث المحتملة. تقييم المخاطر. الإجابة عن المخاطر. الأنشطة الرقابية. المعلومات والاتصالات. المراقبة.
التركيز	الشركة بشكل كامل.	تكنولوجيا المعلومات.	الشركة و محيطها الخارجي بشكل كامل.
فاعلية الرقابة الداخلية المقيمة	الإدارة.	المسؤولية لنظام الرقابة الداخلية.	مجلس الإدارة.

المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث بالاعتماد علي مجموعة من المراجع .

خلاصة الوحدة الرابعة

من خلال دراسة محتويات الوحدة الرابعة بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ لإطار النظري العام لهيكل نظام الرقابة الداخليةٌ وفق لجنة (COSO).
- ✓ خلفيات تشكيل لجنة (COSO).
- ✓ المكونات الأساسية لهيكل نظام الرقابة الداخليةٌ وفق لجنة (COSO) .
- ✓ فاعلية هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة (COSO) .
- ✓ تقييمٌ المخاطر وفق مفهوم لجنة (COSO) .
- ✓ مقارنة بين نقاط الاختلاف و التشابه وفق لجنة (COSOI) و (COSOII) .

الوحدة الخامسة : الإطار العام للمراجعة الداخلية

أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الإقتصادى إلى كبر حجم الشركات وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة إداراتها وتعدد مشاكله ، وقد ساير ذلك تطور في مفهوم وأهداف أدوات وأساليب المراجعة الداخلية للتأكد من فاعلية أي نظام للرقابة الداخلية وكلما كبر حجم الشركة ازدادت الحاجة إلى توافر نظام للمراجعة الداخلية فعال والتي يجب أن تمارس على كل أوجه نشاطات الشركة إذ أن وجودها أصبح أمراً ضرورياً وحتمياً لكل عملية من عمليات التسيير العملي و الاستراتيجي للشركات كالمراجعة التسييرية التسويقية الموارد البشرية الإنتاج التجارية ... الخ[1].

المراجعة الداخلية وظيفة رقابية تمارس في الشركات المختلفة منذ قرون مضت [2] . وهي تنبع من الوظيفة الرقابية لإدارة الشركة وتتأثر بأهدافها، وتتطور مع تطورها. ولقد نشأ الطلب على المراجعة الداخلية نتيجة الحاجة لوجود وسيلة تحقق مستقلة تساعد في الحد من عمليات الغش والاحتيال والأخطاء، واكتشافها فور وقوعها. ونتيجة للزيادة في حالات فشل وإفلاس الشركات في الولايات المتحدة في الأربعينات من هذا القرن، فقد بدأ الاتجاه نحو ضرورة الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة تكون لها مقوماتها التي تمكنها من تحقيق الغرض منها. ونتيجة لهذا الاتجاه، تم إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة في عام (1941)[3]، وذلك بغرض تطوير أعمال المراجعة الداخلية. وأدى إنشاء فروع عديدة لهذا المعهد في عدد كبير من الدول، إلى تطور مهنة المراجعة الداخلية وتوفير مقوماتها من حيث وجود معايير مهنية لممارستها، وقواعد للسلوك المهني يجب الالتزام بها، والتعليم والتطوير المستمر لممارسي المهنة، وتحديد ضوابط ممارسة المهنة.

فللمراجعة الداخلية عبارة عن نشاط تقويمي واستشاري موضوعي ومستقل يصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة. وهي تساعد الشركة في تحقيق أهدافها بتوفير مدخل منتظم لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر، والرقابة، والعمليات التي ينطوي عليها الأداء الرقابي للشركة [4]. ويتضح من هذا التعريف أن المراجعة الداخلية أصبحت ركناً أساسياً في الأداء الرقابي في أي شركة وتعني بالدرجة الأولى بتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر بالشركة، وتوفير تأكيد بشأن كفاية وفاعلية الإجراءات والأساليب الرقابية المستخدمة والالتزام بها. ولذلك فإن الجهود التي تقوم بها المراجعة الداخلية تعتبر عنصراً هاماً [5] يفيد كل من له علاقة بالأداء الرقابي في الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الإدارة التنفيذية، المراجعين الخارجيين، وغيرهم من الجهات الخارجية.

(1) كمال الدين مصطفى الدهراوي و محمد السيد سرايا(2001) ، المحاسبة و المراجعة، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ص161 .

(2) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين(يوليو2004)، مشروع معايير المراجعة الداخلية و قواعد السلوك المهني،دار النشر مكتبة الملك فهد الوطنية، النشرة الإلكترونية، الرياض: السعودية ، ص 5 .

(3) فتحي رزق السوافيري و آخرون(2002)، مرجع سابق ،ص65 .

(4) العمرات احمد صالح (1990) ، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي دار النشر عمان الأردن، ص 12 .

(5) Rezaee Zabihollah (1996) , Improving the quality of internal audit functions through total quality management , edition : Managerial Auditing Journal, Vol. (11) No. (1), pp30 -34.

المبحث الأول : تعريف المراجعة الداخلية وتطورها

1- التطور التاريخي للمراجعة الداخلية:

ظهرت المراجعة الداخلية منذ حوالي ثلاثين عاماً، وبالتالي فهي تعتبر حديثة بالمقارنة بالمراجعة الخارجية ، وقد لاقت المراجعة الداخلية قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة،واقتصرت المراجعة الداخلية فى بادئ الأمر على المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور الشركات 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 المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا ، وانعكس التطور السابق على شكل برنامج المراجعة ، فقد كان البرنامج في السنوات الأولى لظهور المراجعة يرتكز على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية ولكن بعد توسيع نطاق المراجعة أصبح برنامج المراجعة يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى (الأداء–التقييم).[1]

في عام (1947) أصدر مجمع المراجعين الداخليين أولى توصياته عن مسئوليات المراجع الداخلي وعرف المراجعة الداخلية في هذه التوصية بأنها النشاط التقييمي المستقل الذي يتم داخل الشركة بقصد مراجعة العمليات كأساس لتقديم خدمات وقائية وبناءة للإدارة ، وبالتالي فإنها نوع من أنواع الرقابة تمارس وظيفتها عن طريق قياس وتقييم فعالية غيرها من أدوات الرقابة وتهتم أساسا بالجوانب المالية والمحاسبية للعمليات[2] .

وفي عام (1957) أصدر مجمع المراجعين الداخليين بأمريكا قائمة أخرى بمسؤوليات المراجع الداخلي ورد بها أن المراجعة الداخلية هي إدارة للحكم والتقييم تعمل داخل الشركة تخدم الإدارة في مجال الرقابة عن طريق فحص واختبار مد ى كفاية الأساليب المحاسبية والمالية والتشغيلية الأخرى في هذا الم جال فهي رقابة إدارية مهمتها تقييم مدى فاعلية وكفاءة المسئوليات الرقابية الأخرى .

وفي عام (1971) قام المجمع بتعديل توصياته مرة أخرى وشملت هذه التوصيات تعريفا جديدًا للمراجعة الداخلية حيث عرفها بأنها نشاط تقييمي مستقل داخل الشركة لمراجعة عملياتها بقصد تقديم الخدمات إلى الإدارة وهي جزء من نظام الرقابة الإدارية تعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى[3] .

بينما في عام (1981) عرف المجمع المراجعة الداخلية بأنها وظيفة تقييم مستقلة داخل الشركة لفحص وتقييم أنشطة الشركة كخدمة للشركة، وهي نظام رقابي يعمل عن طريق فحص و تقييم كفاية وفعالية نظم الرقابة[4]الأخرى.

(1) Jean marie et autres(1991), pratique de l'audit opérationnel, Edition : les éditions d'organisation , P 25.

(2) عبد اللاه و محمد الرملي ديسمبر (1994)، إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية في ظل تطورتكنولوجيا المعلومات دار النشر مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثاني ، ص252 .

(3) محمد السيد سرايا (2007)، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل الإطار النظري المعايير و القواعد، مشاكل التطبيق العملي، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر، ص12 .

(4) من اجل معلومات حول المراجعة الداخلية في الجزائر انظر إلي الجريدة الرسمية :
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية(1988) 01/88 العدد 2 بتاريخ 1988/01/12

أما في عام (1994) أصدر المجمع أحدث تعريف للمراجعة الداخلية وعرفها بأنها: وظيفة تقييم مستقلة داخل الشركة لفحص وتقييم أنشطتها كخدمة للشركة . وهي تهدف إلى مساعدة جميع أفراد الشركة بما في ذلك الإدارة والعاملين في القيام بمسؤولياتهم بشكل فعال وذلك عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييمات وتوصيات استشارية ومعلومات تخص الأنشطة الخاضعة للفحص .

ونتيجة للضغوط المتزايدة على إدارة المراجعة الداخلية من مديري الشركات لمطالبتهم بمدى واسع من الخدمات ولتزايد منافسة مكاتب المحاسبة والمراجعة وغيرهم وأخذًا في الاعتبار الواقع العملي المرتبط بإدخال مفهوم الجودة الشاملة مع الأيزو فقد ألقى ذلك أعباء إضافية على المهنة وضرورة القيام بتطوير أدائها، فأصدر معهد المراجعة الداخلية بانجلترا وويلز في (1999) جوان تعريفًا جديدًا للمراجعة الداخلية جاء فيه :

المراجعة الداخلية هي نشاط توكيدي واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة لإثراء وتطوير عمليات الإدارة وذلك بمساعدتها لانجاز أهدافها بطريقة منهجية منظمة لتقييم وتطوير فعالية إدارة مخاطرها وضوابطها والسيطرة على العمليات.

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل الشركات خصوصاً تلك الحالات التي انهارت فيها شركات عملاقة. كما شهدت السنوات الأخيرة أيضاً تغييراً في أنماط الملكية، نتيجة تحول الملكية من مستثمر فرد إلى شركات مساهمة، ونتج عن ذلك، في بعض الحالات، تركيز ملكية الأسهم في يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على مجلس الإدارة. وبدأ هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير في إدارة الشركة والإجراءات والأساليب الرقابية التي تستخدمها الشركة بما يحقق حماية مصالحهم. وأدت هذه التطورات في بيئة العمل إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين في الشركات المختلفة. ولعل من أبرز مظاهر التغير في البيئة النظامية على المستوى الدولي ما يلي:

- ✓ صدور تقرير لجنة تريداوي(Treadway) في عام (1987) والذي وضع العديد من التوصيات للحد من الغش في القوائم المالية. ولتحسين الرقابة والأداء الرقابي في المنشآت، وينادي التقرير بضرورة تحسين الأداء الإداري، ووجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة، وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.
- ✓ صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديري الشركات في عام (2000) والذي يتعلق بلجان المراجعة، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين في الأداء الرقابي في شركات المساهمة. ولقد تبنت هيئة الرقابة والإشراف على أسواق المال بالولايات المتحدة التوصيات التي قدمتها هذه اللجنة وتم العمل بها منذ عام 2000.
- ✓ قيام معهد المراجعين الداخليين الأمريكي بتاريخ (2001/10/18) بإعادة صياغة معايير المراجعة الداخلية بحيث يبين الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية وفق المفهوم المطور.
- ✓ صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين في أبريل (2002) ، والتي قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتي تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابي، والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، وضرورة إنشاء، والإبقاء على، وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين.
- ✓ صدور قانون ساربانيس-أوكسلي(SOX) عن الكونجرس الأمريكي في متصف عام(2002) نتيجة حالات الانهيار في الشركات العملاقة والذي وضع عدداً من القواعد التي يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة في جميع الشركات المساهمة والتأكيد على استقلالية

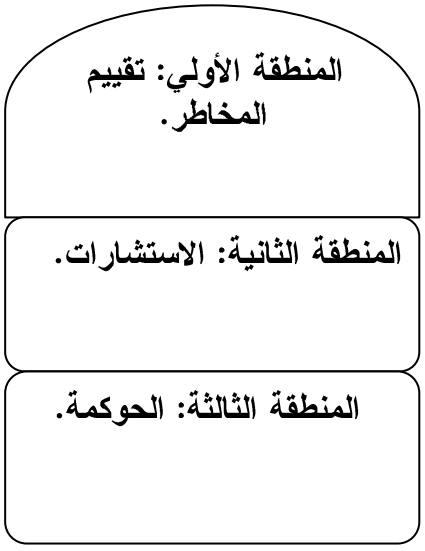
هذه اللجان عن الإدارة التنفيذية وإلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير السنوي يؤكد مسئولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، وتنفيذه بفاعلية.

✓ في عام (2003) قام معهد المراجعين الداخليين بإعداد إطاراً للممارسات المهنية حدد بموجبه المقومات الرئيسة لبناء وإدارة المراجعة الداخلية وتنفيذ عمليات المراجعة. ويتكون الإطار من :

- معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني وهذه المعايير ملزمة لجميع المنتمين إلى مهنة المراجعة الداخلية. إذا تم تبني هذه المعايير من قبل الجهة التي ينتمون إليها.
- إرشادات الممارسات المهنية وتمثل هذه الإرشادات أفضل الممارسات التي تبناها معهد المراجعين الداخليين لتطبيق معايير المراجعة الداخلية وقد حث معهد المراجعين الداخليين على الالتزام بهذه الإرشادات.

وبناء علي هذا المفهوم فقد شهد نطاق عمل مهنة المراجعة الداخلية تطورت في ثلاث مناطق جديدة بالإضافة إلي المنطقة الأساسية وهي تأكيد الرقابة و الإذعان وهذه المناطق الجديدة موضحة في الشكل رقم (1،5) كما يلي :

الشكل رقم (1،5) : نطاق عمل مهنة المراجعة الداخلية وفق قانون ساربانيس-أوكسلي



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

و بعد إصدار الإطار الشامل للممارسة المهنية الجديد فقد اكتسبت مهنة المراجعة الداخلية شروط المهنة الكاملة كما أصبح لها هيكل متكامل للمعرفة المتخصصة[1] يشمل :

- ✓ اختبار المراجع الداخلي المعتمد Certified Internal Auditor (CIA).
- ✓ منهج علمي رسمي كامل مثل حد أدنى من التعليم الرسمي.
- ✓ معايير تحدد العضوية الكاملة في معهد المراجعة الداخلية تشمل:
  - اجتياز امتحان المراجع الداخلي المعتمد.
  - متطلبات للخبرة العلمية والعملية.

(1) الوردات، خلف عبدالله (2006)، التدقيق الداخلي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان: الأردن ، ص 28 .

- ✓ مجموعة المعايير، والميثاق أخلاقي والأدلة والتفسيرات والنشرات.
- ✓ رخصة مهنية معترف بها مثل (CIA) في أمريكا أو (MIIA) في بريطانيا.
- ✓ اعتراف من جانب المراجعون الداخليون بمهنتهم كالتزام اجتماعي.
- ✓ اهتمام عام بالعمل الذي يؤديه ممارسو المهنة من قبل الحكومات والمنظمات وغير الهادفة للربح والجامعات والمؤسسات التعليمية والجمعيات المهنية.

المواد والأدوات المساعدة التي أصدرها أو تبناها معهد المراجعين الداخليين للمساعدة في تنفيذ الأعمال، والتي لم ترد ضمن معايير وإرشادات المراجعة الداخلية، بما في ذلك ما صدر من كتب ودراسات ومؤتمرات وندوات ذات صلة بمهنة المراجعة الداخلية. ومن العوامل التي ساعدت على تطور المراجعة الداخلية[1] بصفة عامة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية :

- ✓ الحاجة إلى وسائل لاكتشاف الأخطاء والغش.

ظهور الشركات ذات الفروع المنتشرة جغرافياً .

الحاجة إلى كشوف دورية دقيقة حسابياً وموضوعياً.

- ✓ ظهور البنوك وشركات التأمين أدى إلى ظهور الحاجة للمرجعة الداخلية لكي تقوم بمراجعة العمليات أول بأول.

2- تعريف المراجعة الداخلية:

المراجعة الداخلية هي إحدى الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من أوجه النشاط تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق التعليمات بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والاقتصادية، وفى التأكد من كفاية الاحتياطيات المتخذة لحماية أصول الشركة ، وفى التحقق من إتباع السياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة وأخيرا في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك لتحقيق كافة أهدافها المرجوة في المستقبل .و تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فاعلية الرقابة الداخلية[2].

وأدى الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخلين في الولايات المتحدة عام (1941) [3] ، وقام هذا المعهد بوضع المعايير اللازم الالتزام بها عند ممارسة مهنة المراجعة . لذلك تعددت التعريفات التي تناولت المراجعة الداخلية وتدرجت حسب التطور التاريخي الذي لحق بهذه الوظيفة ولقد قدمت عدة تعريفات لهذه الوظيفة في محاولة لتتبع التغييرات التي طرأت عليها إلى أن استقرت التعريفات على التعريف الذي أصدره معهد المراجعين الداخليين عام (1999) ، حيث عرفها المعهد في البداية بأنها :النشاط التقييمي المحايد الذي يتم داخل الشركة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم الخدمات الوقائية للإدارة .

وتوالت بعد ذلك التعريفات الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين حيث توصل المعهد على تحديث التعريف كلما اقتضت التطورات المهنية وتلك التي تطرأ على المشروعات والشركات كما اجتهد الكثير من الكتاب والباحثين في وضع تعريف للمراجعة الداخلية

(1) يوسف محمود جربوع (2008)، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص 128 .

(2) جمعة حلمي(2000) ، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات،دار النشر دار الصفاء الطبعة الأولي،عمان :الأردن ،ص 61.

(3) فتحي رزق السوافيري و احمد عبد الله المالك محمد (2002-2003) ،دراسات في الرقابة و المراجعة الداخلية ، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية: مصر، ص 81 .

فقد عرفها (الصبان وآخرون، 1996)[1] بأنها وظيفة تقييميه مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم ومن الواضح أن هذا التعريف يشير إلى شمول المراجعة الداخلية لجميع الأنشطة داخل الشركة وبالتالي لا يقتصر على النشاط المالي والمحاسبي كما يشير إلى استقلالية المراجعة الداخلية عن الوظائف الأخرى في المشروع وأنها وظيفة تقييمية.

كما عرفها (عبد الله، 2000) [2] ص (246) بأنها مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المشروع تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات الشركة وفي التأكد من إتباع موظفي الشركة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات الواجب إدخالها عليها، وذلك حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.

قدم تعريف خاص به (IIA) أما بالنسبة للمنظمات المهنية فمعهد المراجعين الداخليين والذي يلقى اعترافاً أكبر من قبل الممتهنين والمستفيدين من وظيفة المراجعة الداخلية ، حيث عرف المراجعة الداخلية بأنها نشاط تأميني واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة إكساب المنظمة آلية (IIA ، 2004).منظمة ومنهج انضباطي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة. ويشير هذا التعريف الصادر عن أهم المنظمات المتخصصة بالمراجعة الداخلية إلى التطورات المهمة التي حدثت في وظيفة المراجعة الداخلية من حيث النطاق والمسئوليات المنوطة بهذه الوظيفة وكذلك من حيث الأهمية والدور الذي تلعبه في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية، كما ويؤكد على دور المراجعة الداخلية كنشاط استشاري وتأمين موضوعي ويوضح بما لا لبس فيه دور المراجعة الداخلية في زيادة القيمة وتحسين الأداء بالنسبة للعمليات الخاصة بالمنشأة ويعكس الدور الذي يتبناه معهد المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية ودعم الاستثمارات المالية.[3]

كذلك المجمع العربي للمحاسبين فقد عرف المراجعة الداخلية بأنها وظيفة داخلية تابعة لإدارة الشركة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى [4].

وقد قام البعض بتعريف المراجعة الداخلية على أنها مجموعة من أوجه النشاط المستقلة داخل الشركة تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفى التأكد من كفاية الاحتياطيات المتخذة لحماية أصول وأموال الشركة وفى التحقق من إتباع موظفي الشركة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم ، وأخيراً في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح

(1) الصبان وآخرون(1996) ،مرجع سابق ، ص31 .
(2) عبد الله (2000) ، مرجع سابق ، ص246 .
(3)عطاء الله محمود شوقي(1994) ، دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب،القاهرة، الطبعة الأول، مصر، ص202 .
(4) المجمع العربي للمحاسبين أ(2001)، مفاهيم التدقيق المتقدمة دار النشر المجمع العربي للمحاسبين عمان: الأردن، ص22 .

التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى [1] .وقد عرف مجمع المحاسبين الأمريكيين المراجعة في عام(1947) على أنها أداة تعمل عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى .أما في عام (1957) قام مجمع المحاسبين بتعريف المراجعة على أنها أداة للحكم والتقييم تعمل من داخل المشروع تخدم الإدارة فى مجال الرقابة عن طريق فحص واختبار مدى كفاية الأساليب المحاسبية والمالية والتشغيلية الأخرى في هذا المجال. ومن أكثر التعاريف المقبولة والمتعارف عليها هو آخر تعريف قدمه مجمع المراجعين والمحاسبين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية وهى نشاط تقييم ي مستقل خلال تنظيم معين يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها وذلك كأساس لخدمة الإدارة.

ويلاحظ من جميع التعريفات السابقة[2] أن وظيفة المراجعة الداخلية هي اعم وأشمل من مجرد المراجعة المالية والمحاسبية وإنما تمتد لتشمل المجالات الإدارية والتشغيلية كتقييم الخطط والسياسات والإجراءات واقتراح السبل المناسبة لتطويرها وتقييم الالتزام بها من جانب الموظفين وحسن استغلال الموارد والكفاءة، كما يلاحظ بأنها نشاط مستقل داخل الشركة وأنها موجودة أساساً لخدمة الإدارة كونها نظام شامل للرقابة يشرف ويقيم ويدعم نظم الرقابة المختلفة ويراقب عليها، وبالتالي فوجود مراجعة داخلية في المشروع يشكل ضمانة وركيزة أساسية لكفاءة وفعالية نظم الرقابة الأخرى .ولا يعتقد أن هنالك اختلافات حقيقية بين التعاريف السابقة إلا فيما يتعلق بتطوير الأهداف حسب التطور الزمني حيث أصبح ينظر للمراجعة الداخلية بوصفها عنصرا من عناصر نظام المعلومات ومعظم الاختلافات بين هذه التعريفات تكاد أن تكون اختلافات في الصياغة اللفظية أو في درجة التفصيل .ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ التطورات والاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية في الأتي(المجمع العربي للمحاسبين، 2001) [3]:

- ✓ نشاط داخلي مستقل في الشركة .
- ✓ أداة رقابية بغرض انتقاد وتقييم جميع الرقابات الأخرى داخل الأقسام التي تكونها الإدارة.
- ✓ وظيفية استشارية أكثر منها وظيفية تنفيذية.
- ✓ يمتد نشاطها إلى جميع الرقابات الإدارية، بما فيها الرقابة المحاسبية، والضبط الداخلي .
- ✓ تعمل على تقييم الرقابة المحاسبية .
- ✓ المراجع الداخلي لا يجب أن يقوم بأي عمل من أعمال التنفيذ أو يشترك في أداء عمل سوف يقوم بمراجعته.

وعند قيام معهد المراجعين الداخليين (IIA) عام (2004) بتقييم دور المراجعة الداخلية في قانون (Sox) الأمريكي (قسم 302, 404) ،عرف المراجعة الداخلية تعريفا حديثا بأنها تأكيد

(1) Lionel collins et géranrd.valin(1997), audit et contrôle internes, principes objectifs et pratique, édition dalloz, paris , p80-81.

(2) أمين السيد احمد لطفي (1997) ، الاتجاهات الحديثة في المراجعة و الرقابة على الحسابات،دار النشر دار النهضة العربية، القاهرة : مصر ، ص 155 .

(3) عشماوي، محمد عبد الفتاح(2005)، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، ص 12 .

موضوعي مستقل ونشاط استشاري صممت لإضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة . كما أنها تساعد الشركة علي انجاز أهدافها من خلال تقديم مدخل منظم ومنضبط لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر ، والرقابة ، وعمليات الحوكمة. وتمثلت عناصر التعريف الحديث للمراجعة الداخلية فيما يلي(IIA, 2004) .

✓ **نشاط مستقل :**

لا يعتبر الاستقلال من المفاهيم المستحدثة في مجال المراجعة الداخلية، غير أن المستحدث هو اتساع نطاق هذا المفهوم ليتضمن استقلال النشاط إلى جانب الاستقلال التنظيمي، وذلك لإضفاء المصداقية على المراجع الداخلي، والفاعلية على أنشطة المراجعة الداخلية (2004,SOCPA) ويعني الاستقلال إفساح المجال أمام المراجع الداخلي لأداء واجباته المهنية بحرية تامة، وبعيدا عن أية ضغوط في تحديد نطاق المراجعة، أو منهجياتها وكذلك الاحتفاظ بالاستقلال التنظيمي، بما يمكنه من إتمام عمليات الفحص والتقرير عن النتائج وتوصيلها إلى المستويات المناسبة بحرية تامة وتجنب الاشتراك في فحص أو التأكيد على أنشطة قد يكون شارك فيه، (IIA, 2004) .

✓ **تأكيد موضوعي[2] :**

والمقصود بالنشاط التأكيدي هو الفحص الموضوعي للأدلة بغرض توفير تقويم مستقل لإدارة المخاطر والرقابة، وعملية إدارة التحكم المؤسسي (الحوكمة) لشركة .مثل العمليات المالية،هي موقف ذهني والأداء، والالتزام بالسياسات واللوائح داخل الشركة، وأمن النظام . والموضوعية غير متحيز يسمح للمراجع الداخلي بأن يقوم بعمله بحيث يكون مقتنعا بما قام به، وبأنه لم يقدم أي تنازلات جوهرية تؤثر على جودة العمل . وتتطلب الموضوعية ألا يخضع المراجع الداخلي حكمه على الأمور المتعلقة بالمراجعة لأحكام الآخرين (IIA, 2004) .

✓ **ذو طبيعة استشارية:**

هي عبارة عن الخدمات الاستشارية التي تتعلق بالشركة، وتتحدد طبيعة ونطا ق هذه الخدمات بالاتفاق مع الشركة بما يضيف قيمة للشركة ويدعم عملية التحكم المؤسسي و إدارة المخاطر وعملية الرقابة بدون أي مسئولية إدارية للمراجعون الداخليون، مثال ذلك النصيحة ، المشورة، والتدريب (IIA, 2004) .

✓ **إضافة قيمة:**

هو تحسين الفرص لتحقيق أهداف الشركة وتحديد فر ص التحسينات في العمليات التشغيلية أو تخفيض درجة التعرض للمخاطر عن طريق القيا م بخدمات التأكيد والخدمات الاستشارية . وبمعنى آخر ما يمكن أن تقدمه المراجعة الداخلية من منافع لجميع الأطراف المرتبطين بنشاط المنشأة والمتأثرين به بما يضمن بقاؤها واستمراها (IIA, 2004) .

✓ **إدارة المخاطر:**

والمقصود بالمخاطر هو مدى إمكان وقوع حدث ما يمكن أن يكون له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف، ويتم قياس الخطر بتوقع النتائج المترتبة على وقوعه ودرجة احتمال حدوثه (IIA, 2004) .

✓ **إدارة التحكم المؤسسي (الحوكمة) :**

هي سلسلة من الإجراءات المستخدمة بوساطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبتها والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية والمساهمة المباشرة في إنجاز أهداف الشركة لغرض تحقيق فعالية الوكالة (IIA,2004) .

(1) (IIA,2004).

(2) عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة(2005 /2006)، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية : مصر ، ص 502 .

المبحث الثاني : أهداف و الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية

1- أهداف المراجعة الداخلية:

من التعاريف السابقة نجد أن المراجعة الداخلية تهدف إلى تحقيق ما يلي[1]:

- ✓ التحقق من مدى الالتزام بسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية.
- ✓ فحص وتقييم مدي ملائمة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية عن طريق تقييم نظم الرقابة المختلفة.
- ✓ التحقق من مدى كفاءة وفاعلية الأداء داخل إدارات وأقسام الشركة.
- ✓ التحقق من مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير الهام على أعمال الشركة.
- ✓ تحديد مدى ملائمة إجراءات المحاسبة عن الأصول ومدى كفاية الحماية والأمان لتلك الأصول.
- ✓ التحقق من مدى مصداقية وسلامة المعلومات وفحص الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب وتقرير مثل هذه المعلومات.
- ✓ تقييم مدى كفاية واقتصادية استخدام موارد الشركة والتقرير عن الانحرافات عن المعايير العلمية - إن وجدت - وتحليل وتوصيل ذلك إلى المسئولين عن اتخاذ القرارات التصحيحية.
- ✓ تقييم نوعية وجودة الأداء في تنفيذ المسئوليات المحددة.
- ✓ التوصية بالتحسينات التشغيلية.

ولتحقيق هذه الأهداف فعلى المراجع الداخلي أن يقوم بما يلي :

- مراجعة وتقييم مدى كفاءة وفاعلية وسائل الرقابة الداخلية داخل الشركة.
- التحقق من حماية ممتلكات وأصول المشروع والمحاسبة عنها.
- تقييم الأداء على مستوى مراكز المسئولية في الشركة.

ويمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين أساسيين كما يلي :

1-1 أهداف الحماية :

ويشمل هذا الهدف المحافظة على سلامة الأمور التالية: أصول الشركة بمختلف أنواعها, النظم والإجراءات المالية والمحاسبية ,السياسات والخطط المعتمدة في الشركة, السجلات والمستندات والملفات العادية والآلية المعتمدة في المشروع, نظام الضبط الداخلي....الخ. يعني مفهوم الحماية مراجعة الأحداث والوقائع الماضية للتحقق من الأتي:

- ✓ دقة وتطبيق الرقابة المحاسبية، ومدى إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية.
- ✓ أن أصول الشركة قد تم المحاسبة عنها، وإنها محاطة بالحماية الكافية من السرقة والإهمال.
- ✓ اختبار الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالفصل بين وظيفة الاحتفاظ، ووظيفة التنفيذ ، ووظيفة المحاسبة.
- ✓ تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات، بحيث يراجع كل موظف عمليات الموظف الذي قبله، وبما لا يؤدي إلى تكرار الأعمال.

(1) الصحن ،عبد الفتاح وكامل ،سمير(2001)،الرقابة والمراجعة الداخلية،دار الجامعة الجديدة ، مصر، ص220 .

2-1 : أهداف التطوير :

يتمثل هذا الهدف في وظيفة المراجعة التي تعد وظيفة علاجية وإرشادية تتناول فحص ومراجعة وتتبع وتحديد وتحليل النتائج الإيجابية والسلبية ووضع الحلول لها ورفعها بتوصيات ومقترحات إلى الإدارة فضلاً عن توفير وتزويد هذه الإدارة بالبيانات والمعلومات الخاصة بهذه النتائج التي تشمل جميع أوجه نشاط المشروع. ويعد الهدف الإنشائي امتداد لمراجعة الأحداث المالية، لذا فان مفهوم الهدف الإنشائي يتضمن التأكد من أن كل جزء من نشاط خريطة الشركة موضع مراقبة .ولذلك فإن تحقيق هذا الهدف يكون من خلال تأسيس برنامج للمراجعة الداخلية من خلال الخريطة التنظيمية وليس من خلال التقارير المالية، وبناء على ذلك فإن المراجع الداخلي يعد في هذه الحالة ممثلا للإدارة العامة وليس ممثلا للإدارة المالية، وذلك لأنه يقيم مدى تقارب أهداف المنظمة الفرعية مع الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا لها أو مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة.

وقد زاد دورهم بقدر ملحوظ في العقدين الأخيرين .ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى زيادة حجم ودرجة التعقيد للعديد من الشركات .وفي ظل المراجعة المالية يتحمل المراجعون مسئولية تقييم ما إذا كانت أساليب الرقابة الداخلية بالشركة التي يعملون بها قد تم تصميمها وتنفيذها على نحو فعال وما إذا كانت القوائم المالية تتسم بالعدالة، حيث يمضي المراجعون الداخليون كافة الوقت الذي يعملون فيه داخل شركة واحدة، وبالتالي فإن معرفتهم عن التشغيل وأساليب الرقابة الداخلية بالشركة تزيد بكثير عن معرفة المراجعين الخارجين(Arens, Loebbeck , 2002, p1032). لذلك هنالك عدة أهداف أخرى للمراجعة الداخلية يمكن تلخيصها في العناصر الآتية [1] :

✓ **متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها :** وذلك من أجل اكتشاف نقاط الضعف أو النقص في النظم أو الإجراءات المستعملة بقصد التعديل والتحسين اللازمين، وعلى سبيل المثال يجب أن تتعدى المراجعة الداخلية رؤية وضع الأشخاص الأمناء على الخزينة إلى مراقبة التعامل بالنقدية والإجراءات المتبعة في القبض والصرف .وفي جميع الحالات، على المراجع الداخلي إطلاع إدارة المشروع على مدى مسايرة التطبيق العملي للخطط والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة.

✓ **التحقق من قيم الأصول ومطابقتها مع الدفاتر :** وذلك من أجل حماية أموال الشركة، وهذا النشاط الوقائي يتطلب ضرورة إحكام الرقابة على العمليات النقدية وعمليات المخازن، وضرورة التأكد من وجود التأمين اللازم وبالقيمة الكافية، وتفادي الخسائر الناشئة عن الإهمال أو عدم الكفاية، ومن الأمثلة على ذلك خسائر التخزين غير السليم للمواد أو البضائع مما يعرضها للتلف، و تداول المواد في المصنع دون أخذ الاحتياطات اللازمة للمحافظة عليها من الاختلاس وسوء الاستعمال وعدم مراعاة الاستفادة من الخصم المكتسب بالرغم من توفر النقدية.

✓ **التحقق من صحة ودقة البيانات وتحليلها :** ويتطلب هذا الأمر من المراجع الداخلي القيام بعملية مراجعة مستمرة مستندياً وحسابياً وما شابه، للتحقق من صحة البيانات والأرقام وملاءمتها للأغراض التي ستستخدم فيها، كذلك على المراجع الداخلي أن يقوم بتحليل تلك البيانات بالربط والمقارنة وما شابه لاستنتاج علاقات معينة بين تلك البيانات يمكن الاستفادة منها في توجيه المشروع.

(1) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين(2004)، مرجع سابق، ص47 .

(2) من اجل تفاصيل أكثر حول أهداف أخرى للمراجعة الداخلية يمكن استخدام المرجع التالي :

Hand book of international auditing(2004) , Auditing in a computer information systems Environment " IFAC, ISA no.401 , Ethics pronouncements , p.3-5.

✓ **رفع الكفاءة عن طريق التدريب:** لاشك في أن إدارة المراجعة الداخلية بحكم إلمامها التام بجميع أوجه نشاط المشروع وعملياتها، أقدر من غيرها من الدوائر والأقسام على المساهمة الفعالة في البرامج التدريبية من حيث اقتراح اللازم منها، وربما صياغة بعض مواده .كذلك فإن المراجع الداخلي هو الشخص الذي يعمل على توحيد التفسيرات والتطبيق لجميع الإجراءات المرسومة بواسطة الإدارة، وعليه مراعاة مدى تمشي الموظفين مع روح تلك السياسات وعدم الإخلال بها في أي مرحلة.ويتضح مما سبق أن أهداف المراجعة أشبه ما تكون بالخدمات الوقائية لأنها تحمي أموال المشروع وتحمي الخطط الإدارية من الانحراف .كذلك هي إنشائية لأنها تضمن دقة البيانات المستعملة من قبل الإدارة في توجيه السياسة العامة للشركة، ولأنها تدخل التحسينات والتعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية والرقابية ولتتمشى والتطورات الحديثة .وأن المراجعة الداخلية نشأت تلبية لاحتياجات الإدارة العليا في الشركة، حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد المهام التي تحتاجها من المراجع الداخلي للقيام بها، وبالتالي فإن وظائف المراجع الداخلي ستتحدد بناءاً على الأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.

2- الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية:

تقدم المراجعة الداخلية بحكم كونها وظيفة داخلية من الوظائف الرئيسية في الشركة والتابعة للإدارة العليا فيها, تقدم العديد من الخدمات [1] داخل الشركة من أهمها ما يلي كما يوضحه الشكل رقم (2،5) :

✓ **خدمات وقائية:**

وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في الشركة لتحقق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو الإسراف وحماية السياسات المختلفة في الشركة (الإدارية/ الإنتاجية/ المالية...) من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.

✓ **خدمات تقييميه:**

تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فاعلية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة, وقد يستخدم المراجع الداخلي نفس الأدوات التي يستخدمها المراجع الخارجي بالتعاون معاً لما في ذلك من تيسير لمهمة كل منهما.

✓ **خدمات إنشائية:**

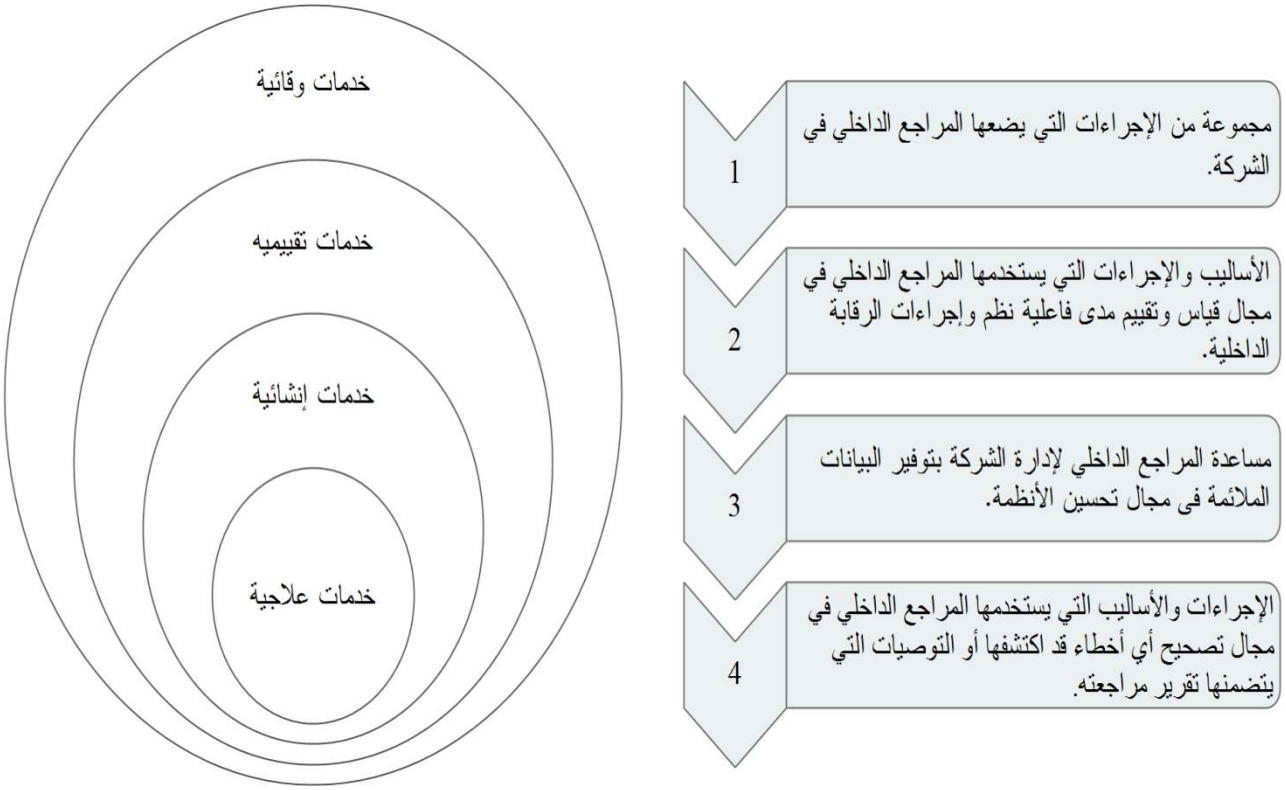
تتمثل في مساعدة المراجع الداخلي لإدارة الشركة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعية داخل الشركة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

✓ **خدمات علاجية:**

تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد اكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعته والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المشروع.

(1) من اجل معلومات أكثر حول مهام و وظائف المراجعة الداخلية يمكن استخدام المرجع التالي :
الصحن ،عبد الفتاح وكامل ،سمير(2001) ، مرجع سبق ذكره .

الشكل رقم (2،5) : خدمات المراجعة الداخلية



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

ولا شك فيه أن مختلف هذه الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي أو يساهم فيها تتم بسبب الآتي:

- وجود المراجع الداخلي طوال الوقت داخل الشركة ومعايشته للمشاكل الداخلية في الشركة.
- عمل المراجع الداخلي يتم بصورة منتظمة على مدار العام وبصورة شاملة لكافة العمليات.

المبحث الثالث : العناصر المشتركة في أداء المراجعة الداخلية

إن أداء وتنفيذ المراجعة الداخلية وتحقيقها لأهدافها ووظائفها وخدماتها يرتبط ارتباطاً مباشراً بمجموعة من العناصر[1] أو الأركان تتلخص في الشكل رقم (3،5) الآتي :

1- الفحص و المراجعة :

يعتبر الفحص عنصراً وركناً أساسياً من أركان المراجعة الداخلية والذي يدور حول التأكد من مدى صحة العمليات المالية والمحاسبية[2] من حيث:

- ✓ الدقة في تسجيل هذه العمليات دفترياً.
- ✓ التوجيه المحاسبي للعمليات المالية والتحديد السليم لطرفي العملية المدين والدائن.
- ✓ مدى صحة وقانونية المستندات الدالة على حدوث العمليات المالية باعتبارها من القرائن الرئيسية في المراجعة.

(1) بدران سناء محمد (1994)، تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية - دراسة تطبيقية ، دار النشرالمجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة ، ص 5 .

(2) محمد السيد سرايا و عبد الفتاح الصحن (2002)،الرقابة والمراجعة الداخلية ،دار النشر الدار الجامعية ، الإسكندرية : مصر ،ص188 .

إن عنصر التحقق كما أنه من عناصر المراجعة الداخلية فهو من عناصر التحقق أيضاً في المراجعة الخارجية مع الأخذ في الاعتبار أن المراجعة الداخلية تتبع أسلوب المراجعة الكاملة لجميع العمليات أما المراجعة الخارجية فيتبع فيها أسلوب المراجعة بالعينات .

2- التحليل :

يتمثل هذا العنصر في عملية الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والسجلات والتقارير لتحديد نقاط الضعف فيها. ويستخدم المراجع الداخلي العديد من الأساليب لتنفيذ عملية التحليل, منها أدوات التحليل المالي والمقارنات وإيجاد العلاقات المختلفة بين عناصر القوائم المالية في الشركة, وتحليل النتائج على مستوى الأقسام وتحليلها على مستوى الشركة لعدد من السنوات إلى غير ذلك من الأساليب.

3-الالتزام :

يتمثل هذا العنصر في الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في سبيل التأكد من مدى التزام العاملين في الشركة بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء وتنفيذ العمليات وفقاً للنظم الموضوعة والقرارات المتخذة في هذا المجال, لتنفيذ هذا العنصر من عناصر المراجعة الداخلية فإنه يحق للمراجع أن يستعين عند الحاجة ببعض القانونيين في الشركة لدرايتهم الكاملة بالجوانب القانونية والحكم على مدى الالتزام بها.

4-التقييم :

ويتمثل هذا العنصر في تحديد نتيجة العناصر السابقة على أساس أن دور المراجع الداخلي يتركز في هذا العنصر حول تقييم ما يلي :

- ✓ مدى كفاءة السياسات الإدارية المختلفة والإجراءات المتبعة.
- ✓ مدى فاعلية هذه السياسات والإجراءات في تحقيق الأهداف.
- ✓ يكون هذا التقييم بهدف.
- ✓ ترشيد استخدام الموارد مستقبلاً.
- ✓ تطوير وتحسين مستوى الأداء في الشركة.

5-التقرير:

يعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر المراجعة الداخلية باعتباره الأداء الرئيسية التي يعبر فيها المراجع عن الآتي :

- ✓ المشاكل التي واجهها وأسبابها.
- ✓ نقاط الضعف في السياسات والإجراءات.
- ✓ التوصيات المناسبة لعلاج نقاط الضعف وحل أي مشاكل.
- ✓ النتائج النهائية التي توصل إليها نتيجة المراجعة الداخلية.

ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا التي يتبعها المراجعة الداخلية لتنفيذ ما جاء بالتقرير من توصيات وآراء وملاحظات وتحفظات[2] .

(1)Fester.R.D(1986), The External Auditors Use of Internal Auditors Staff, The Internal Auditor , p19.

(2) من اجل معلومات أكثر حول مهام المراجعة الداخلية يمكن استخدام المرجع التالي :

طلبة علي(1997)، بحوث في المراجعة، الطبعة الثانية، بدون ناشر، القاهرة : مصر .

الشكل رقم (3،5) : عناصر أداء المراجعة الداخلية



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

المبحث الرابع : 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، و تراجع كافة العمليات الإدارية و المالية و التشغيلية[1]، و لكي تؤدي المراجعة الداخلية دورها بصورة سليمة و بفاعلية كبيرة يجب أن تحظى بمجموعة من الخصائص التي يجب توافرها، و 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 يوجد بها قسم المراجعة الداخلية داخل تنظيم الشركة ككل بحيث يجب أن يتصف بما يؤهل قسم المراجعة الداخلية لأداء مهامه بكل نزاهة و موضوعية و جدية.و يتوقف فاعلية المراجعة الداخلية على مجموعة من المقومات من أهمها :

1- تنظيم المراجعة الداخلية:

يتكون قسم المراجعة الداخلية عادة من عدد قليل نسبيا من المراجعين ذوي المهارات العالية التأهيل والخبرة 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 الشركة إلى معيارين أساسيين هما :

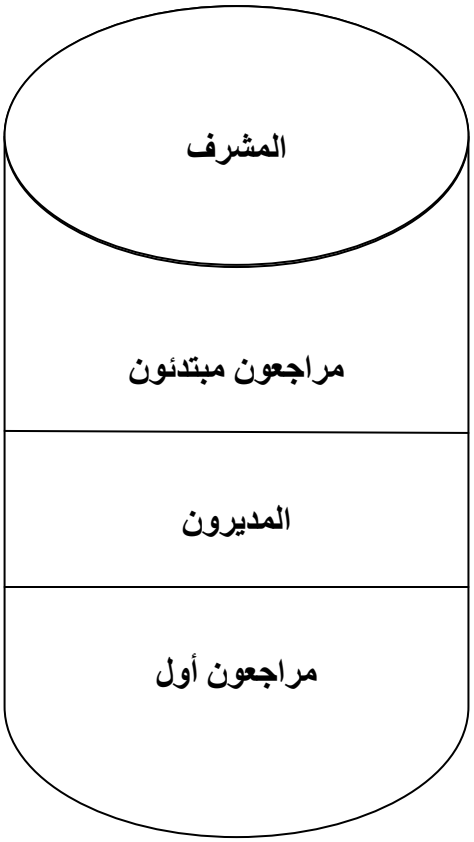
(1) عطا الله محمود شوقي(1994)، دراسات متقدمة في المراجعة،دار النشر مكتب الشباب، القاهرة : مصر، ص20 .

1-1 حجم الشركة :

يعد حجم الشركة محددا أساسيا لطبيعة المراجعة الداخلية المعتمدة في الشركة، فلا يمكن في هذا المجال أن نصمم هيكل للمراجعة الداخلية موحدا بين الشركات المحلية، الوطنية أو الدولية، فاختلاف شكل و حجم الشركة يحتم إيجاد شكل محدد للمراجعة الداخلية، فمثلا الشركات الصغيرة و المتوسطة لا تحتاج إلى قسم للمراجعة الداخلية بحجم قسم مماثل في شركة ذات حجم كبير، فهذا يقودنا إلى حالة عدم الرشاد و الزيادة في تكاليف عملية الرقابة بالمقارنة على ما 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 رقم (5،5) كما يلي :

الشكل رقم (5،5): المستويات التنظيمية لدائرة المراجعة الداخلية



المصدر إعداد من طرف الباحث .بالاعتماد علي المرجع التالي :

Source: Benoit Pige(2004), Audit et contrôle interne, , editions EMS, 2eme édition ,Paris : France , 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.

2-1 مركزية و لا مركزية المراجعة:

إن كبر و حجم الشركات واتساعها جغرافيا يحتم وجود هياكل قادرة نسبيا لتسيير الأنشطة في مناطقها بغية ممارسة الرقابة على هذه الهياكل، يجود ثلاث أنواع من المراجعة الداخلية وفقا لهذا الوضع هما :

- مراجعة داخلية مركزية: تكون باعتماد مديرية واحدة للشركة الكبيرة لتقوم ببرمجة الزيارات المختلفة الميدانية لفروع هذه الشركة.
- 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 للشركة قسم للمراجعة.
- 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 للشركة و جعل فروع لها على مستوى كل منطقة نشط.

2- موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي :

إن وظيفة المراجعة الداخلية في الشركة تتناول المجال التقييمي في الشركة و كذلك الوقائي لأصول الشركة ثم النواحي الإنشائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمة الشركة، كما أن مجالها يتسع و يجعلها أداة رقابية للمستويات العليا للشركة ، 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 مسؤولية المخطئ، حيث أن ما يقوم به من فحص لا يبعد المسؤولية عن الأفراد الذين قاموا بالعمل. إن أداء المراجع الداخلي لمهامه لا يمكن أن نتصور اكتمالها إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة عن باقي الوظائف إذ تعد 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 وهو موظف بالشركة 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 بالشركة و الوضع الأمثل هو أن يتبع المراجع الداخلي تنظيم الإدارة العليا للشركة ومن 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[1].

---

(1) The Instite of Internal Auditors (1994),Statement of Internal Auditors Responsibilities,IIA,New York ,p3.

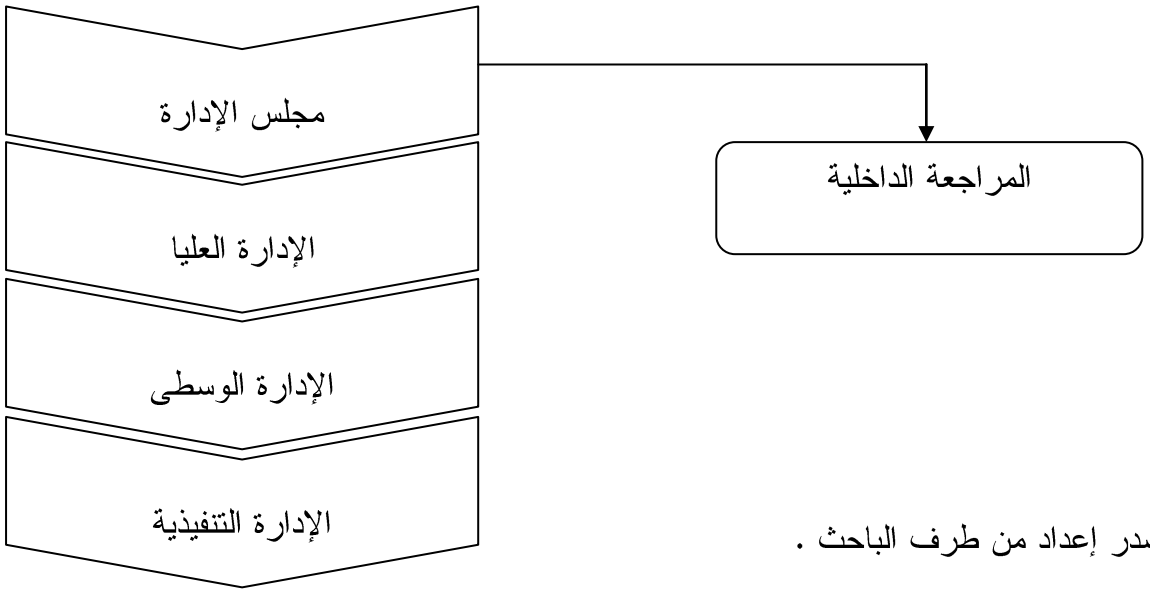
و من خلال هذا يمكن القول أن المراجع الداخلي مستقل[1] في عمله من ناحيتين :

✓ 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.

✓ 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 [1] 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 [2]. و يمكن أن يظهر لنا موقع قسم أو دائرة المراجع الداخلي من خلال الشكل رقم (6،5) كما يلي :

الشكل رقم (6،5): موقع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي



المصدر إعداد من طرف الباحث .

يظهر هذا الشكل رقم (6،5) ارتباط خلية المراجعة الداخلية مباشرة بمجلس الإدارة، أ ما إذا أخذنا بعين الاعتبار مركزية المراجعة الداخلية فإننا سوف نقف على ثلاثة مواقع لخلية المراجعة الداخلية داخل تنظيم الشركة .

3-الكفاءة المهنية للعاملين بقسم المراجعة الداخلية :

حيث يلزم أن يكونوا مؤهلين علمياً وعملياً، وحصلوا على الدورات التدريبية المستمرة لتنمية كفاءاتهم.

4-التخطيط الجيد لأعمال المراجعة الداخلية :

لا يجب أن يكون عمل التدقيق الداخلي ارتجاليا أو عشوائياً بل مخططاً ومبرمجاً في صورة برنامج أسبوعي أو شهري ليساعد في عملية المراجعة .

(1) محمد السيد سرايا و عبد الفتاح الصحن (1998)،الرقابة و المراجعة الداخلية دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية : مصر، ص194.

(2) عماد الحانوتي (2002) ، أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش، دار النشر المجمع العربي للمحاسبين القانونيين نشرة الكترونية ، ص 2 .

5-وجود معايير وإرشادات لعملية المراجعة الداخلية :
هناك ضرورة مهنية لوجود إرشادات للمراجعة الداخلية وكذلك برامج للعمل ونظم الخبرة، وذلك لتطوير العمل إلى الأحسن، ويتولى هذا الأمر منظمات المراجعة المهنية.
6-شمولية المراجعة الداخلية:
ويقصد بذلك أن لا يقتصر دور المراجعة الداخلية على مراجعة بعض العمليات وترك البعض الآخر، أو ينتظر حتى تأتي شكوى ويطلب جمع حقائق عن موضوع تلك الشكوى، بل يجب أن تشمل كافة المعاملات والأحداث في الشركة .
7-دعم الإدارة العليا لقسم المراجعة الداخلية :
يجب دعم قسم المراجعة الداخلية بالإمكانيات المادية والبشرية والأخذ بالإرشادات والنصائح التي تقدمه وذلك لتطوير العمل إلى الأحسن.
8-العلاقات الحسنة الطيبة مع العاملين بالشركة:
لا يجب أن ينظر إلى المراجع الداخلي على أنه رجل شرطة أو مخبر ولكن يعامل على أنه موجه ومرشد يسعى لتصويب الأخطاء، وعلى هذا المفهوم تتم عملية الحصول على الإيضاحات والإجابة على الاستفسارات ومناقشة الملاحظات وتصويب الأخطاء.
9-التعاون الفعال الصادق مع المراجع الخارجي :
باعتبار أن الأهداف والمقاصد واحدة وكلاهما يكمل الآخر وبالتالي يجب أن يمد المراجع الداخلي المراجع الخارجي بمعلومات عن نظم الضبط الداخلي وخطط وبرامج المراجعة والمسائل التي تحتاج إلى مزيد من المراجعة والفحص.
10-استخدام وسائل المراجعة المتقدمة :
يجب على المراجع الداخلي استخدام وسائل التقنية الحديثة مثل نظم الحاسبات، ونظم المعلومات المتكاملة، ونظم الخبرة، ونظم دعم القرارات، ونظم الهيكلة أو إعادة الهندسة لتساعد على رفع جودة عملية المراجعة .

المبحث الخامس : فاعلية وأنشطة المراجعة الداخلية

أصبحت وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف المهمة لأغراض الرقابة والمساءلة المحاسبية .وبالتالي أصبح من الضروري التعرف على العوامل المحددة لفاعلية وظيفة المراجعة الداخلية من ناحية ،واستعراض الأنشطة الفنية المستخدمة في تنفيذ عملية المراجعة الداخلية بفعالية في المجال المالي والمحاسبي والمجال التشغيلي من ناحية أخرى.ويستهدف ذلك دعم دور المراجعة الداخلية في خدمة أغراض الرقابة والمساءلة المحاسبية.ويقصد بفاعلية وظيفة المراجعة الداخلية مقدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها وتعتمد فعالية وظيفة المراجعة الداخليةعلى العوامل الأربعة التالية :

- ✓ استقلال المراجع الداخلي[1].
- ✓ تفويض السلطة للمراجع الداخلي[2] .
- ✓ تحديد أهداف واضحة للمراجعة الداخلية.
- ✓ توفير الموارد اللازمة لوظيفة المراجعة الداخلية.

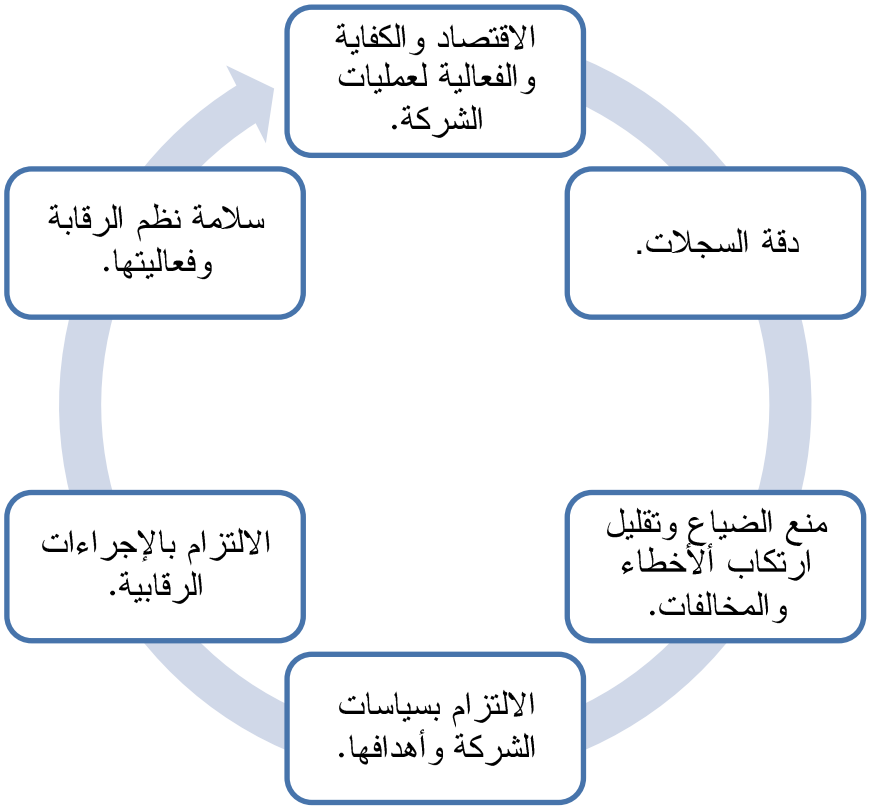
(1) Mutchler Robert (2004), Sarbanes-Oxley and the New Internal Audit Roles, edition : John Wiley and Sons, P 236.

(2) فخرا ومحمود عبد الملك، ومحمود، سمير عبد المغني (1996)، مدى كفاية معيار المراجعة الدولي رقم (10) في توفير الإرشادات اللازمة للمراجع الخارجي لتقييم أعمال المراجعة الداخلية، دار النشر مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق السنة السادسة عشرة، العدد الأول، ص406 .

وسنقوم بتقديم شرح موجز عن هذه العوامل :

يحتاج دور وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المختلفة إلى توصيف رسمي في الدستور الخاص بوظيفة المراجعة الداخلية، متضمناً تحديد أهدافها ونطاقها.كما يجب تحديد الترتيبات التي تكفل الاستقلال للمراجع الداخلي ،وكذلك تحديد مسئولياته وواجباته.وإقرار دستور أو ميثاق وظيفة المراجعة الداخلية يعزز مصدر السلطة المفوضة للمراجع الداخلي [1]. ويجب توفير الموارد المطلوبة للوفاء بالأهداف ."يجب أن تقوم الإدارة بتحديد أهداف واضحة لوظيفة المراجعة الداخلية عند إنشائها مع أخذ المخاطر المفترضة بعين الاعتبار.وسوف تحدد هذه الأهداف نطاق وظيفة المراجعة الداخلية الذي ينبغي تحديده في دستور وظيفة المراجعة الداخلية". وينبغي أن تتطابق أهداف المراجعة الداخلية مع أهداف الشركة وأغراضها،وأن تبدو تدعيما لمساعي الإدارة نحو انجاز السياسات والأهداف المرسومة ،وبالتالي فان أهداف وظيفة المراجعة الداخلية تتضمن السعي نحو الضمان أو التأكيد لأ ي مما يلي من خلال الشكل رقم (7،5) :

الشكل رقم (7،5): أهداف وظيفة المراجعة الداخلية



المصدر إعداد من طرف الباحث .

(1) الهواري، محمد نصر ومحمد، احمد سلطان (1987) ، أساسيات المراجعة : دراسة للأصول العلمية والعملية والإجراءات التنظيمية لمراجعة الحسابات في الوحدات الاقتصادية دار النشر مكتبة غريب، القاهرة : مصر ،ص 32 .

واستقلال المراجع الداخلي يتطلب أن يتمتع المراجع باستقلال تام على أساس الوضع التنظيمي[1]،وعلى أساس الموضوعية التي تمكنه من الأداء السليم لواجباته ،وكي تخدم المراجعة الداخلية هدف البناء،ينبغي أن تكون أحكامها غير متحيزة،ويتحقق ذلك فقط من خلال الموضوعية.واستقلال وظيفة المراجعة الداخلية يعني حرية تخطيط وتنفيذ العمل و الاتصال بأعلى مستويات الإدارة والتحرر من كل مسئوليات التشغيل وحرية قرار التعيين والعزل والحوافز والمكافئات لجميع أعضاء إدارة المراجعة الداخلية. وكذلك يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بالنزاهة وأي افتراض بتعارض المصالح يقلل من مصداقية النتائج والتوصيات التي تقدمها، وأيضاً الاعتقاد السليم في نتائج العمل الذي يقومون به.ولكي يكون المراجع الداخلي مستقلاً يجب أن تتوافر فيه الشروط التالية:

- ✓ يجب أن ترتفع المكانة التنظيمية للمراجع الداخلي وأن يتبع الإدارة العليا،وأن يتحرر من أية رقابة إشرافية،أو من أي تأثير من الإدارة في أي مجال يخضع للمراجعة.
- ✓ يجب أن يحظى المراجع الداخلي بالتأييد الكامل من الإدارة في كل القطاعات. ويتضمن ذلك وضع دستور وظيفة المراجعة الداخلية الذي يتضمن تحديداً واضحاً ورسمياً لأهداف وظيفة المراجعة الداخلية وسلطاتها ومسئولياتها والوضع التنظيمي للمراجع الداخلي، ونطاق وظيفة المراجعة الداخلية.
- ✓ يجب أن يكون تعيين رئيس إدارة المراجعة الداخلية وعزلة من اختصاص المدير العام أو لجنة المراجعة.
- ✓ يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال الذهني،وأن يكون قادراً على صنع الأحكام وإبداء الرأي دون تحيز.
- ✓ يجب أن يتحرر المراجعون الداخليون من التأثيرات غير الضرورية التي يمكن أن تؤثر جوهرياً على نطاق عملهم و الأحكام أو الأداء التي يتم إصدارها في تقرير المراجعة.

وخلاصة القول أن أهم استقلال المراجع يرتبط بالموضوعية التي يتمتع بها وتجنب تعارض المصالح والوضع التنظيمي للمراجع الداخلي.

المبحث السادس : أنواع و وظائف المراجعة الداخلية

تطبق المراجعة الداخلية في العديد من المجالات التي لها تأثير على العملية التسييرية في الشركة، وتتمثل تطبيقات المراجعة الداخلية من حيث الأعمال التي يزاولها المراجع الداخلي إلى الأنواع التالية وهي ملخصة في الشكل رقم (8،5) كما يلي:

(1) محمد نصر الهواري و محمد توفيق محمد (1998) ،أصول المراجعة و الرقابة الداخلية التأصيل العلمي و الممارسة العلمية دار النشر مكتبة الشباب القاهرة : مصر ، ص 118 .

1- أنواع المراجعة الداخلية :

قد يظن الكثيرون أن المراجعة الداخلية هي المراجعة المالية فقط ، ولكن دور ومهام المراجعة الداخلية أوسع من ذلك بكثير حيث تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) علي[1] :

1-1المراجعة الداخلية المالية:

تعرف المراجعة المالية بأنها الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى.وتعتبر المراجعة المالية المجال التقليدي للمراجعة الداخلية والذي يتضمن تتبع القيود المحاسبية للأحداث الاقتصادية التي تحصل داخل الشركة وتدقيقها حسابيا ومستنديا ثم التحقق من سلامتها وموافقتها للأنظمة والتعليمات المتبعة والقوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وذلك لإظهار البيانات بصورة واقعية ويتناول التدقيق المالي أيضا التحقق من وجود الأصول وتوافر الحماية المناسبة لها من الضياع أو سوء الاستعمال أو الاختلاس وكذلك فحص وتقويم درجة متانة الرقابة المحاسبية الداخلية وكفايتها ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المولدة داخل الشركة والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

2-1 الرقابة المحاسبية:

و تشتمل على خطة التنظيم و الوسائل و الإجراءات التي تهتم بصفة أساسية بالمحافظة على أصول الشركة و مدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر و السجلات المحاسبية و يتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعال لأنظمة الضبط الداخلي و توفير جهاز كفء للقيام بعمليات المراجعة الداخلية.

3-1 المراجعة الداخلية التشغيلية :

وهو مراجعة شاملة للوظائف المختلفة داخل الشركة للتأك د منة كفاءة وفاعلية وملائمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف الشركة من خلال هذه الوظائف[2].

4-1 مراجعة الالتزام :

وهى المراجعة المتعلقة بالتأكد من أن اللوائح والأنظمة والإجراءات المختلفة قد تم تطبيقها ، ويعتمد هذا النوع من المراجعة على معرفة تفاصيل الإجراءات والأنظمة المراد فحصه.

5-1 تقييم إدارة المخاطر :

المخاطر هي كل ما يهدد ويعيق تحقيق الأهداف،وتقييم المخاطر الموجودة أو المحتملة هو أحد التوجهات الحديثة لمهنة المراجعة الداخلية من حيث المشاركة و التواجد قبل حصول الحدث الأمر الذي يمكن صانعي القرارات والتنفيذيين من استباق الأحداث واتخاذ القرارات المناسبة لصالح إداراتهم والجهة التي يعملون لديها.

(1) من اجل معلومات أكثر حول مجالات أخري للمراجعة الداخلية يمكن الاستعانة بالمرجع التالي :
Serge Bellut (2008) , S'auditer pour progresser , édition : Ellipses paris : France, pp 123-149

(2) من اجل معلومات أكثر حول أهمية المراجعة التشغيلية يمكن الاستعانة بالمرجع التالي :
منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج(1994) ، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، جامعة القاهرة،دار النشر المطبعة المفتوحة، مصر، ص8 -9 .

1-6مجالات أخري للمراجعة الداخلية[1] :

✓ **المراجعة الجبائية:**

مراجعة تقوم بها مصلحة الضرائب إذ أنها تعمل على مراجعة السجلات المحاسبية للمؤسسة وما يظهر عليها من معلومات وتستند في ذلك إلى التشريعات الجبائية المختلفة. .

✓ **مراجعة الإعلام الآلي:**

مراجعة الإعلام الآلي ومستويات الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة، قيم مراجعة البرامج التسييرية المستخدمة والبرامج الخبيرة، وبرامج دعم القرار. وهناك خمسة أنواع مختلفة للمراجعة الداخلية بواسطة مراجعة الإعلام الآلي وهي: التطبيق – التطوير – عمليات الحاسوب – الإدارة – التكنولوجيا.

✓ **مراجعة الجودة:**

مراجعة الجودة [2]هو شخص مؤهل يعمل على مراجعة نظام ا لجودة في المؤسسة وهذا وفقا لمعيار مراجعة الجود ة (ISO 10011)، ويعمل على مراجعة إدارة الجودة وضمان الجودة وهذا وفقا لمعيار تسيير الجود ة(ISO 9000)، إن الهدف من هذا الفحص هو التحقق من أن العمليات المنجزة داخل المؤسسة تمت وفقا لمعايير معينة من الجودة أم لا.

✓ **المراجعة البيئية:**

قام معهد المراجعين الداخليين بتعريف المراجعة البيئية على أنها جزء متكامل من نظام الإدارة البيئية من خلالها وبواسطتها تحدد إدارة الشركة ما إذا كانت نظم الرقابة البيئية بها كافية وملائمة وتضمن الالتزام بالمتطلبات القانونية والتشريعية بالإضافة إلى متطلبات السياسة الداخلية.

✓ **المراجعة الإستراتيجية:**

مراجعة التغيرات التي يجب إدخالها فيها قصد مواجهة المحيط المعقد والمسيطر والغامض، رغبة في التطور أو البقاء على الأقل[3] .

✓ **المراجعة الاجتماعية:**

ويمكن الإشارة إلى أن المراجعة الداخلية– بشكلها الحالي -تقوم بجميع الأنواع السابقة فهي عبارة عن أداة للرقابة الداخلية الشاملة لجميع الأقسام والعمليات بالشركة، فهي تغطي العديد من النواحي مثل المراجعة المالية، مراجعة الجودة، القيام بالمراجعة البيئية...الخ، إضافة إلى تقديم الاستشارات والتوجيهات وكذا متابعة مدى التزام الشركة بتطبيقها لحوكمة الشركات .وهذا ما يلخصه الشكل رقم (8،5) كما يلي :

(1) من اجل معلومات أكثر حول مجالات أخري للمراجعة الداخلية يمكن الاستعانة بالمراجع التالية :

محمد سمير الصبان(2001) ، مرجع سابق ، ص 403-431 .

Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin (2008), Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance , édition : 3é édition Economica , paris : France , pp12-40.

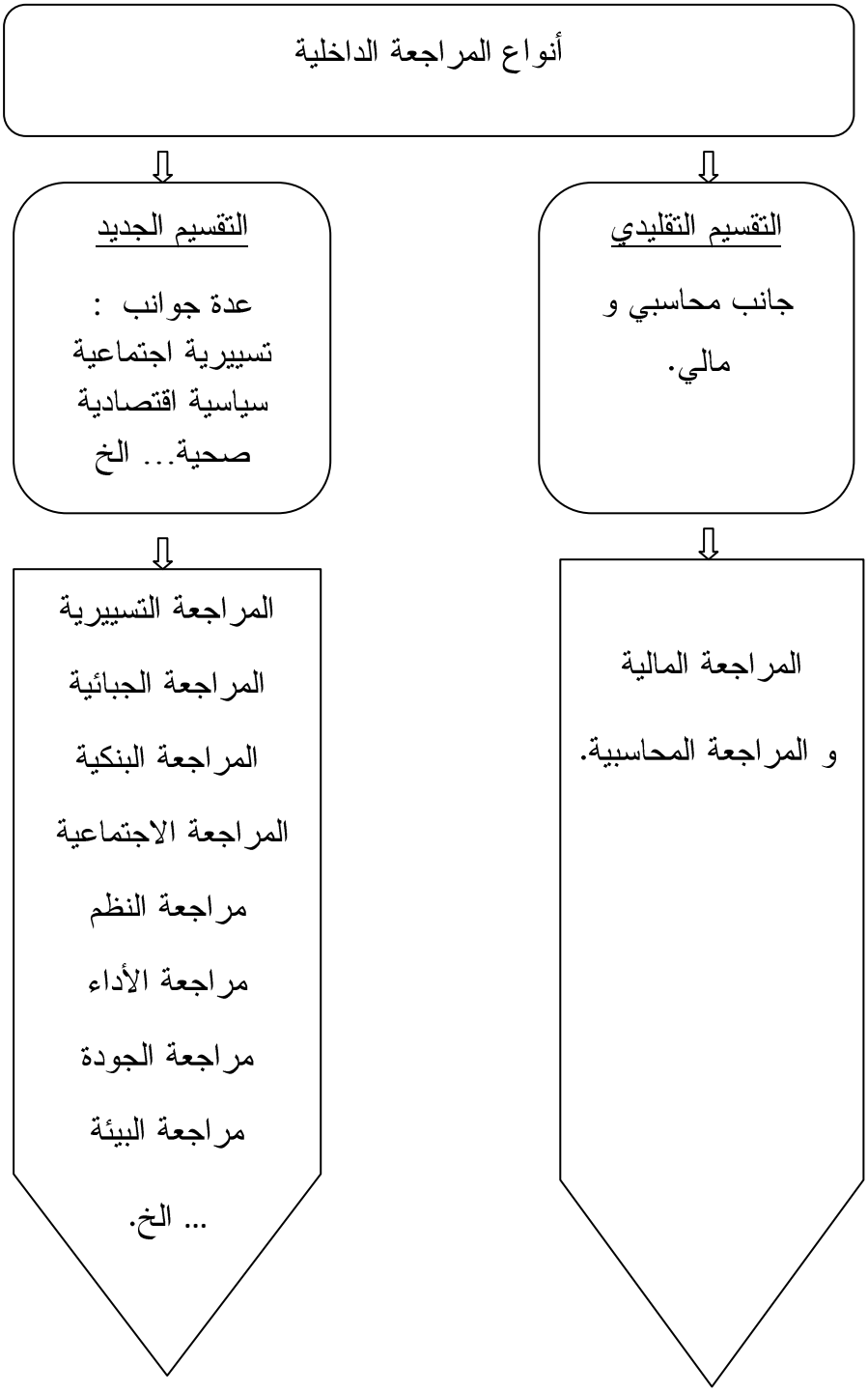
(2) من اجل معلومات أكثر حول مراجعة الجودة يمكن الاستعانة بالمرجع التالية :

Christophe Villalonga(2007),L'audit qualité interne , édition Dunod 2 é édition paris , France, pp1-32 .

(3) من اجل معلومات أكثر حول المراجعة الإستراتيجية يمكن الاستعانة بالمرجع التالية :

Guy Barnou(1990), L'audit Marketing : Analyse des risques marketing et démarches d'audit , édition : McGraw paris : France, pp17-26.

الشكل رقم (5،8) : أنواع المراجعة الداخلية



المصدر إعداد من طرف الباحث .

2- وظائف المراجعة الداخلية :

2-1 معهد المراجعين الداخليين بأمريكا (IIA-USA) :

يرى معهد المراجعين الداخليين بأمريكا أن المراجع الداخلي أصبح يمثل الذراع الأيمن للإدارة ليس فقط لمجرد قيامه بالتأكد من أن سياساتها وإجراءاتها تنفذ بفعالية و أن مستوى المخاطر عند حده الأدنى وتحت السيطرة، بل أيضا نتيجة للتدخل الايجابي للمراجع في تدعيم وظيفة إدارة الشركة من خلال قيامه بدوره الاستشاري للإدارة وإعداد وتدريب مديري المستقبل وإمداد لجنة المراجعين ومجلس الإدارة بالتقارير الرقابية والإيضاحات المطلوبة منه ،وذلك يمكن تحديد المهام اليومية للمراجع الداخلي بما يلي[1] :

- ✓ إثبات مصداقية المعلومات ووجود التغذية العكسية المستمرة.
- ✓ مراجعة الأصول الملموسة وغير الملموسة.
- ✓ تقييم المخاطر.
- ✓ تحليل العمليات.
- ✓ تقييم وتوجيه الرقابة الداخلية.
- ✓ مراجعة مدى الالتزام بالقواعد والقوانين والقيم الأخلاقية.

2-2 معهد المراجعين الداخلية في انجلترا (IIA-UK) :

بينما يرى معهد المراجعين الداخلية في انجلترا (IIA-UK) أن دور المراجع الداخلي [2]يتمثل في الآتي :

✓ تقديم تأكيد معقول للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة عن مد ى ملائمة وفعالية إطار الرقابة الداخلية المطبق في إدارة المخاطر.

✓ بذل العناية المهنية لتدعيم وتحسين إدارة المخاطر وإطار الرقابة الداخلية في كافة المجالات التي تتضمن ما يلي :

- حماية الأصول.
- مصداقية ونزاهة معلومات الشركة .
- مدى الالتزام بالقوانين.
- عملية تحليل المخاطر.
- بيئة الرقابة الداخلية.

ومما سبق يتبين أن وظائف المراجعة الداخلية تلعب دورا رئيسيا في عملية نشر وإدارة وتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الحاصلة على الايزو على اعتبار أن المراجعة الداخلية تهتم بفحص وتقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات وان مدخل إدارة الجودة الشاملة ذاته يتطلب سياسات وإجراءات من شأنها تسهيل عملية تخصيص الموارد للوصول إلى أهداف الجودة الشاملة حيث أن المراجعة الداخلية تشكل العامل الرئيسي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة [3].

(1) جمعه، احمد حلمي(2005)، المدخل إلى التدقيق الحديث، مرجع سابق، ص95 ، بتصرف من الباحث .

(2) الصحن عبد الفتاح وكامل،سمير(2001)،الرقابة والمراجعة الداخلية،دار الجامعة الجديدة، مصر،ص220 بتصرف من الباحث .

المبحث السابع : علاقة المراجعة الداخلية مع الوظائف الرقابية الأخري

1- العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية :

تحتاج الإدارة العليا للشركة إلى وجود كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي[1]،ولا تعارض بين وجود الاثنين ودائماً ما يتم التنسيق بينهما، إذ أن لكل منهما دور يؤديه، باعتباره يمثل إحدى حلقات نظام الرقابة الداخلية بوجه عام، وعلى الرغم من التشابه في أسلوب أداء العمل بين الاثنين .فإن المراجع الداخلي يخدم الإدارة العليا للشركة بالدرجة الأولى، و يسعى إلى زيادة الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى طمأنتها إلى درجة الالتزام بالسياسات واللوائح المقررة ودرجة الوثوق في البيانات والتقارير المالية التي يتم الحصول عليها من الإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة، ومدى إمكانية الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات، في حين يسعى المراجع الخارجي بالدرجة الأولى إلى خدمة الملاك و الجهات الخارجية والتقرير برأيه عن مدى سلامة المركز المالي والقوائم المالية للشركة، وتعتمد الجهات الخارجية على تقرير المراجع الخارجي (مراجع الحسابات) كأحد العناصر في اتخاذ قراراتها في التعامل مع الشركة .ولمساعدة مستخدمي النظام على فهم دور المراجع الداخلي نورد فيما يلي أوجه الاختلاف بين دور كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي :

يمكن تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية إلى جزأين، الأول نوضح فيه النقاط التي تختلف فيها المراجعة الداخلية مع الخارجية والجزء الثاني نو ضح فيه مدى التكامل بين الطرفين.

(1) المجمع العربي للمحاسبين أ(2001)، مرجع سابق ، ص228 .

1-1 أوجه الاختلاف بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية :

يمكن تلخيص أهم نقاط الاختلاف بين النوعين فيما يأتي :

أوجه الاختلاف	المراجع الداخلي	المراجع الخارجي
التعيين	موظف يتبع رئيس مجلس الإدارة.	مهني مستقل عن الشركة.
المسئولية الإدارية.	مسئول أمام رئيس مجلس الإدارة.	مسئول أمام ملاك الشركة والجهات الخارجية.
أهداف المراجعة.	يتم تحديدها طبقاً لأحكام القوانين/ المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة.	يتم تحديدها طبقاً لأحكام القوانين/ المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة.
الجهات المستفيدة.	معاونة مجلس الإدارة ورئيس مجلس إدارة الشركة عن طريق التقارير والتحليلات والتقييم والرقابة على أنشطة الشركة ومختلف منتجاته.	معاونة الأطراف الخارجية للشركة بالإضافة إلى ملاك الشركة في التحقق من سلامة المعلومات التي تحتويها القوائم المالية للشركة.
نطاق المراجعة.	مراجعة مالية وإدارية وتشغيلية ومراجعة كفاءة ونظم إدارة المخاطر.	مراجعة مالية.
الرقابة الداخلية.	يتم اختبار وتقييم نظام الرقابة الداخلية للتأكد من أن القواعد واللوائح والنظم المالية والرقابية والإدارية والتشغيلية وسياسات الشركة يتم تطبيقها بطريقة سليمة.	يتم اختبار الرقابة الداخلية لتحديد نطاق المراجعة وحجم العينة المختارة ودرجة الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية لإبداء الرأي على المعلومات الواردة بالقوائم المالية.
توقيت عملية المراجعة.	يتم مراجعة أنشطة الشركة المختلفة بطريقة مستمرة على مدار العام وفقاً لخطة تعتمدها لجنة المراجعة.	تتم مراجعة الشركة عادة مرة أو مرتين في العام ومراجعات محدودة خلال العام.
الغرض من المراجعة.	التركيز على الكفاءة والفعالية لما تم في الماضي وتقييم الأداء في المستقبل.	التركيز على صحة تسجيل البيانات التاريخية.
توزيع التقرير.	يوجه بصفة أساسية للجنة المراجعة تمهيداً لرفعه لمجلس.	يوزع على مستخدمي القوائم المالية.
نطاق عمل المراجعة.	تغطية كافة الأنشطة كما يتم قياس كفاءة وفعالية ، مدى الاستفادة من الموارد المتاحة بالشركة(مالية وغير مالية).	يقتصر النشاط على الأهداف التي تؤثر مباشرة على عدالة وشفافية الإفصاح في عرض القوائم المالية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي المرجع التالي :

Hamini allel (2002) , l'audit comptable et financier, edition : berte, 1édition, p 43.

2-1 أوجه التشابه بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية :

تتمثل أوجه التشابه بين المراجع الداخلي والخارجي فيما يلي[1] :

- ✓ كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي يهتم بالمراجعة المالية للعمليات التي تقوم بها الشركة.
- ✓ محاولة كل منهما على منع التلاعب بأملاك الشركة والتقليل من حالات الغش ومحاولة القضاء على الأخطاء.
- ✓ يهدف إلى وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في الشركة.

رغم الاختلاف بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية إلا أن الشركة بحاجة ماسة إلى كلاهما فهما متكاملتان حيث تعتمد الثانية إلى حد كبير على الأولى، كما تتحدد مدى سهولة أو صعوبة تطبيق المراجعة الخارجية بمدى جودة أو عدم جودة الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية مكملة للمراجعة الداخلية نظرا لاستقلالية و موضوعية المراجع الخارجي .

2-العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية :

يمكن حصر اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة الداخلية في النقاط التالية :

- ✓ تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة من الوظائف الفرعية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتعتبر وظيفة الرقابة للمدير والتي يشاركه بفعالية في إنجاز المراجع الداخلي ضمانا لأداء الوظائف الفرعية الأخرى.
- ✓ قيام المراجع الداخلي بمختلف تطبيقات المراجعة (مراجعة العمليات، الأداء، الالتزام بالسياسات، ...) يكون لغرض تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.
- ✓ قيام المراجع الداخلي بتزويد الإدارة بالمعلومات الرقابية خاصة أن هذا الأخير يمتاز بالاستقلالية عن الأنشطة التشغيلية داخل الشركة فالمراجع الداخلي يتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وهذا ما يؤكد على اعتماد إدارة المؤسسة على المراجعة الداخلية لتحقيق الأداء عمل المراجع الداخلي داخل الشركة يجعله قريب من السجلات المالية، وعلى دراية كاملة نسبيا بالمشاكل التي تسمى الشركة ، هذا الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على الأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات وإتمام عمليات الرقابة.

نستنتج من كل ما تطرقنا إليه في العلاقة بين الرقابة والمراجعة الداخلية [2] أن هذه الأخيرة ما هي إلاّ أداة من أدوات الرقابة الداخلية يكون الغرض منها التأكد من دقة وفاعلية الأنظمة والإجراءات المتّبعة، ورفع التقارير إلى الإدارة عن نقاط الضعف والانحرافات، أيضا تهدف المراجعة الداخلية إلى قياس مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية. الرقابة الداخلية عبارة عن نظام و إجراءات و خطط في الشركة تسمح لها بمزاولة نشاطها على أحسن وجه و احترام القوانين، فهي تشمل جميع أنشطة المؤسسة بما في ذلك إدارة المراجعة الداخلية التي تعتبر كجزء من النظام، فحين أن المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة داخل الشركة . وعليه فإن المراجعة الداخلية تسعى إلى التأكد من مدى تطبيق الالتزامات والإجراءات الرقابية داخل الشركة أي أنها عبارة عن وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين وتناول الفحص الانتقائي المنتظم والتقييم المستمر للمخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات والأقسام المختلفة بهدف التحقق من مدى الالتزام بهذه الخطط والإجراءات ووسائل الرقابة ومدى كفاءة وفعالية هذه الخطط والسياسات[3] .

(1) محمد الفيومي، عوض لبيب(1998)، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية : مصر،ص 55 .
(2) عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيرى(2004)،مرجع سابق،ص 199-206 .
(3) الصبان، محمد وهلال، عيد(1998)، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات،دار النشر الدار الجامعية : مصر ، ص21 .

فالمراجعة الداخلية أداة الإدارة وعينها في قياس فاعلية الوسائل الرقابية المطبقة في الشركة ووظيفتها الأساسية هي الفحص والتقرير المستمر للنظم الإدارية، و من سياسات وإجراءات وتسجيل للأحداث وسلامة ما تنتجه من بيانات من خلال التحقق من أن أهم المعلومات المعروضة على الإدارة والمستخدمة لغرض الرقابة في المؤسسة دقيقة وكافية للغرض منها.إذا تعتبر المراجعة الداخلية جزءاً من نظام الرقابة الداخلية ككل فمن غير الممكن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية بدون وجود نظام للمراجعة الداخلية.

3-المراجعة الداخلية و مراقبة التسيير :

تعتبر هاتين الوظيفتين متكاملتين حيث أن كل واحدة منها تكمل الأخرى، فتعرف مراقبة التسيير بأنها الطريقة التي بواسطتها يتأكد المسيرون من أن الموارد التي تم الحصول عليها مستعملة بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة. وتتلخص أوجه التشابه بين المراجعة الداخلية و مراقبة التسيير فيما يلي :

- ✓ كلا الوظيفتان تمارسان بصفة دائمة في الشركة.
- ✓ كلا الوظيفتين مستقلتين و تحت مسؤولية الإدارة العامة مباشرة.

يوضح الجدول رقم (2،5) الاختلاف بينهما وفقا للعناصر الآتية :

الجدول رقم (2،5) : أوجه الاختلاف بين المراجعة الداخلية و مراقبة التسيير

المراجعة الداخلية	مراقبة التسيير
وسيلة لتقييم كافة أنشطة الشركة بما فيها مراقبة التسيير.	وسيلة لمتابعة وظائف المراجعة.
تخص كافة أنشطة الشركة.	تعتمد على تقنيات مثل : المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، وتسمح بإنشاء لوحة القيادة.
التأكد من مدي مصداقية وصحة كافة المعلومات.	إعداد و تصميم نظام المعلومات.
تقوم باكتشاف والحد من التلاعب والغش والأخطاء و تقديم النصح و الإرشاد للإدارة العليا.	تسمح باستخراج الانحرافات وتحليلها و شرحها بهدف قيام المسئولين باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
المراجع الداخلي يقدم للإدارة العامة تقارير دورية مفصل عن كافة وظائف المؤسسة.	مراقب التسيير يستقبل كل المعلومات الضرورية ويطلب التفسيرات المناسبة لها من جهة و من جهة أخري يقوم بإعداد مختلف أنظمة المعلومات .
تكون قبل و أثناء و بعد تنفيذ مختلف العمليات	تكون بعد تنفيذ مختلف العمليات
لديها عدة علاقات و ظيفية مباشرة و غير مباشرة داخلية و خارجية مثل نظام الرقابة الداخلية المراجع الخارجي دليل الحوكمة.	لديها عدة علاقات و ظيفية مباشرة و غير مباشرة داخلية مثل الإدارة العليا السيرين المدراء التنفيذيين.

المصدر : إعداد و تصور من الباحث بالاعتماد على المرجع التالي :

Etienne berbier(1996), l'audit interne, édition d'organisation, paris : France , p24

إضافة إلى ذلك فإن المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة وظيفة مراقبة التسيير، بينما مراقبة التسيير تقوم على تحليل موازنة أقسام المراجعة الداخلية .

4- المراجعة الداخلية و مجلس الإدارة العليا :

تعتبر العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية من جهة ومجلس الإدارة والإدارة العليا [1]من جهة أخرى عبارة عن علاقة تأثير وتأثر حيث كلما عمل مجلس الإدارة على توفير البيئة المناسبة لعمل وظيفة المراجعة الداخلية وهذا من خلال :

- ✓ إنشاء لجنة المراجعة وتفعيل دورها.
- ✓ الاختيار المناسب لفريق عمل المراجعة الداخلية، وهذا فيما يخص الخبرات والمهارات اللازمة مع القيام بتدريب دوري لهم.
- ✓ تدعيم استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية.

كما يجب على الإدارة العليا توفير كل الوسائل والتسهيلات اللازمة عند قيام وظيفة المراجعة الداخلية بمهامها، وبالمقابل تقوم المراجعة الداخلية بدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا حيث أشارت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في المعيار رقم (2060) التقرير لمجلس الإدارة والإدارة العليا على مدير المراجعة الداخلية أن يقدم تقارير منتظمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عن الأهداف، صلاحيات ومسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية، وكذا الانجازات المتعلقة بالخطة الموضوعة. كما يجب أن يشمل التقرير مواقع المخاطرة الهامة، مواضيع الرقابة بما فيها مخاطر الغش والأمور الخاصة بالحوكمة وأية أمور تحتاجها أو تُطلب من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.كما يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية تقديم العون لمجلس الإدارة والإدارة العليا في الوفاء بمسؤولياتهم في حوكمة الشركات، وهذا فيما يخص :

- ✓ مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة.
- ✓ البحث على فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل.
- ✓ فحص قواعد وآداب السلوك الأخلاقي بالمؤسسة للتحقق من مدى كفايتها لتحقيق الهدف منها ومن أنها قد بلّغت للعاملين.
- ✓ تنفيذ المراجعة السنوية بالعناية اللازمة وإعداد تقرير بالنتائج.
- ✓ مراعاة الإفصاح والشفافية عند إعداد وتنفيذ خطة المراجعة السنوية.

(1) احمد صالح العمرات (1990) ، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوي السلوكي ، دار النشر دار البشير للنشر و التوزيع عمان الأردن ، ص 96 ، تصر من طرف الباحث .

(2) أمين السيد أحمد لطفي(2007)، التطورات الحديثة في المراجعة ،الدار الجامعية،الإسكندرية : مصر ،ص 150 .

5- المراجعة الداخلية و لجنة المراجعة :

إن البحث عن إطار متكامل يضمن بث الثقة في المعلومات المالية المقدمة للمستخدمين يتوقف على درجة التكامل بين المراجعة الخارجية والداخلية وعلى درجة الانسجام والتوافق مع لجنة المراجعة، فكلما اهتمت هذه الأخيرة بالمراجعة الداخلية ، وهذا من خلال :

- ✓ توفير البيئة الملائمة لأداء أنشطتها المتعلقة بالحوكمة (تقدير المخاطر)، تقييم إجراءات الرقابة
- ✓ الداخلية، تفعيل وتعزيز العلاقة بين أطراف حوكمة الشركات .
- ✓ التأهيل البشري والتدعيم المادي لوظيفة المراجعة الداخلية.
- ✓ تدعيم استقلال المراجع الداخلي.
- ✓ تفعيل التنسيق بين المراجع الداخلي والخارجي.

بالإضافة فانه على لجنة المراجعة العمل بشكل تعاوني مع المراجعة الداخلية وهذا فيما يخص ما يلي :

- ✓ فحص برنامج المراجعة الداخلية والموافقة عليه.
- ✓ توجيه خطة المراجعة الداخلية بما يخدم الأهداف الكلية للمراجعة في الشركة.
- ✓ يجب علي لجنة المراجعة أن تصادق وتقوم بالمراجعة الدورية لوثيقة المراجعة الداخلية وتوثيق الموافقات الإدارية التي تبين أهداف وصلاحيات المراجعة الداخلية ومسئولياته للتأكد من قيام المراجعين الداخليين بتنفيذ مسئولياتهم.
- ✓ يجب علي لجنة المراجعة أن تقوم بالمراجعة السنوية لغايات وأهداف دائرة المراجعة الداخلية وجداول المراجعة، وخطط التوظيف والموازنة المالية.
- ✓ يجب علي مدير المراجعة الداخلية إعلام لجنة المراجعة بنتائج المراجعة.
- ✓ على مدير المراجعة الداخلية أن يحضر اجتماعات لجنة المراجعة والاجتماع الخاص مع لجنة المراجعة مرة واحدة على الأقل سنويا.

كما أن المراجعة الداخلية بدورها تقوم بتوفير آلية رقابية للجنة المراجعة وهذا من خلال رفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة وأن تقوم المراجعة الداخلية بمد لجنة المراجعة بالمعلومات الملائمة وهذا فيما يخص إدارة المخاطر، كفاية نظام الرقابة الداخلية، مدى كفاية فعالية أنشطة الشركة وكل ما يدخل ضمن صلاحياتها .[1]

خلاصة الوحدة الخامسة

من خلال دراسة محتويات الوحدة الخامسة بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ تعريف وتطور المراجعة الداخلية.
- ✓ أهداف و الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية لعدة أطراف داخلية و خارجية .
- ✓ أداء عملية المراجعة الداخلية.
- ✓ الضوابط الأساسية لنجاح وظيفة المراجعة الداخلية.
- ✓ أنواع و وظائف المراجعة الداخلية لبعض الهيئات المهنية الدولية.
- ✓ علاقة المراجعة الداخلية مع الوظائف الرقابية الأخري داخل أو خارج الشركة.

الوحدة السادسة : إدارة المراجعة الداخلية.

إن وجود نظام للرقابة الداخلية بدون إدارة للمراجعة الداخلية ليس كافيا فإذا كان النظام المحاسبي هو قلب نظام الرقابة الداخلية فإن إدارة المراجعة الداخلية هي بمثابة الطبيب المعالج للنظام . هناك نظرية تقول : إن هدف الرقابة هو أن نجعل الأخطاء تساوي صفر ، ولكي نحقق هذا الهدف لابد من تقييم وبشكل مستمر مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وهذا يتم عن طريق إدارة المراجعة الداخلية .هناك نقطة لابد من الإشارة إليها أن في بعض الشركات إدارة تسمى بإدارة المراجعة الداخلية تابعة للإدارة المالية وقد أطلق عليها بعض الباحثين أسم إدارة المراجعة الداخلية كما يعتقد البعض أنها فعلا هي إدارة المراجعة الداخلية وهذا خطأ إذ أن إدارة المراجعة ترتبط مهامها بعملية تنفيذ العمليات المالية وإدارة المراجعة الداخلية مستقلة عن عملية التنفيذ و لا ترتبط بالإدارة المالية بل تابعة للمستويات العليا في الوحدة كما أن من عوامل تحقيق نظام سليم للمراجعة الداخلية هو عدم قيامها بأي عمل يتعلق بالعمليات التي تقوم بمراجعتها. و توافر الكفاءات اللازمة للموظفين داخل الشركات وهذا يتطلب تصنيف الوظائف وتحديد المؤهلات العلمية والعملية التي يجب توافرها في من يشغلها مع ضرورة تنفيذ البرامج التدريبية الدورية ومراجعة عمل الموظفين من وقت لأخر مع توافر نظام للحوافز يساهم في مكافأة المميزين والمجتهدين.

المبحث الأول : الخواص الرئيسية لإدارة المراجعة الداخلية

لكي تعمل إدارة المراجعة الداخلية بنجاح ينبغي أن تتمتع بالخواص الآتية :

- ✓ تعمل إدارة المراجعة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات وهذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها.
- ✓ تعمل إدارة المراجعة الداخلية بناء على سلطات صريحة، وينحصر عمل إدارة المراجعة في عملية المراجعة الداخلية فقط.
- ✓ تعتبر المراجعة الداخلية جزء من المراقبة الداخلية أي أنها تعمل بجوار الضبط الداخلي ولذلك يجب عدم الخلط بينهما، فالمراجعة الداخلية تتم بعد إتمام العمليات أما الضبط فيتم بطريقة تلقائية أي مع العملية .
- ✓ إدارة المراجعة الداخلية تقوم على التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية وليس مهمتها وضع هذه السياسات.
- ✓ لا تتدخل إدارة المراجعة الداخلية في شئون الموظفين وينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين إدارة المراجعة والموظفين، ويجب على المراجع أن يساعدهم على أداء مهمتهم ويتعرف على الصعوبات التي تواجههم، كما يجب على المراجع ألا يتدخل في توقيع الجزاءات على الموظفين.
- ✓ يجب أن يكون موظفي إدارة المراجعة الداخلية على درجة من التأهيل المهني ومدربين في أعمال المحاسبة والمراجعة والإدارة.

المبحث الثاني : اختصاصات ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية

عند وجود إدارة للمراجعة الداخلية في الشركة قد تفوض الإدارة جزءا من وظائفها الإشرافية لهذه الإدارة وخاصة فيما يتعلق بفحص الرقابة الداخلية، وهذه الوظيفة للمراجعة الداخلية تمثل جزءا مستقلا من الرقابة الداخلية ينفذ بمعرفة موظفين متخصصين داخل الشركة بهدف تحديد ما إذا كانت نواحي الرقابة الداخلية الأخرى مصممة وتنفذ كما يجب . ويساعد في تحديد اختصاصات ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية مناقشة مهام المراجعة الداخلية.

1- اختصاصات إدارة المراجعة الداخلية:

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بعمل تقييم مستقل لكافة أنشطة الشركة غير الفنية، وتقديم التوصيات لتحسين أدائها في الوقت المناسب وفى الموضوعات التي يتم تحديدها بمعرفة السلطات المختصة. وتقدم المراجعة الداخلية تقاريرها مباشرة إلى رئيس الشركة ويدعم التقرير عن طريق القسم المالي، ويمكن تلخيص مهام المراجعة الداخلية [2]في الآتي :

- ✓ مراجعة أنشطة مشتريات .
- ✓ مراجعة أنشطة التخطيط.
- ✓ مراجعة أساليب قياس مختلف التكاليف .
- ✓ **مراجعة أنشطة المخازن .**
- ✓ **مراجعة أنشطة التسويق، والمبيعات، والتصدير.**
- ✓ **مراجعة الأنشطة المالية.**
- ✓ **مراجعة أنشطة الشئون الإدارية.**
- ✓ **مراجعة أنشطة إدارة /وحدة الحركة.**
- ✓ **مراجعة أنشطة الجودة.**

- ✓ **مراجعة أنشطة الصيانة.**
- ✓ **مراجعة أنشطة نظم المعلومات بالشركة.**

لكي تقوم إدارة المراجعة الداخلية بعملها المنوط به ينبغي أن يكون موظفيها مؤهلين مهنياً ومدربين في أعمال المحاسبة والمراجعة والإدارة و فقا للشروط الواجب توافرها[1] كما يلي :

- التأهيل العلمي والعملي المناسب لأفراد المراجعة الداخلية.
- تخطيط تنفيذ برامج المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية واستمرارية خلال العام وبالتنسيق مع دورة نشاط الشركة حتى لا تؤدي إلى تعطيل أعمال الشركة.
- تقارير المراجعين الداخليين يجب أن تكون واضحة وحاسمة والانتقادات والملاحظات التي تحتوي عليها هذه التقارير يجب أن يعقبها اتخاذ الإجراءات اللازمة فوراً من جانب الإدارة لتصحيح الأوضاع .
- تقارير المراجعين الداخلين يجب أن ترفع إلى الإدارة العليا (لجنة المراجعة) ويجب أن تحظى هذه التقارير عموماً بتأييد الإدارة.
- أن يؤدي المراجع الداخلي مسئوليته بما يتمشى مع المعايير المهنية وقواعد السلوك المهني المتعارف عليه فإذا توافرت هذه الشروط فإن المراجع الخارجي يستطيع عندئذ فقط الاعتماد على نظام المراجعة الداخلية في تقليل نطاق الفحص الذي يقوم به.

2- مسئوليات إدارة المراجعة الداخلية:

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بعمل تقييم مستقل لكافة أنشطة الشركة غير الفنية، وتقديم التوصيات لتحسين أدائها في الوقت المناسب وفى الموضوعات التي يتم تحديدها بمعرفة السلطات المختصة. وتقدم المراجعة الداخلية تقاريرها مباشرة إلى رئيس المنشأة ويدعم التقرير عن طريق القسم المالي، ولكي تقوم هذه الإدارة بمسئولياتها يجب توافر ما يلي :

✓ تحديد المقومات الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية .

✓ تنظيم إدارة المراجعة الداخلية وتحديد الهيكل ا لتنظيمي لها وتحديد المسئوليات الوظيفية للعاملين بإدارة المراجعة الداخلية.

✓ وضع الأسس التي يتم بمقتضاها إعداد برامج المراجعة السنوية والشهرية .

✓ وضع القواعد المنظمة لنوعية وكيفية استخدام نماذج وأوراق المراجعة .

✓ وضع النظم التي يتم في ضوئها إجراء الاختبارات لأنظمة الرقابة الداخلية .

✓ بهدف التعرف على أوجه القوة والضعف بها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

✓ تقويم أنظمة الرقابة الداخلية بما في ذلك النظام المحاسبي للتحقق من سلامتها وملائمتها وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الأمانة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك .

✓ التأكد من التزام الأمانة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية والتحقق من كفايتها وملائمتها.

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

✓ تقويم مستوى انجاز الأمانة لأهدافها الموضوعة وتحليل أسباب الاختلاف إن وجد.

✓ تحديد مواطن سوء استخدام الأمانة لمواردها المادية والبشرية وتقديم ما يمكن الجهة من معالجتها وتلافيها مستقبلا.

- ✓ فحص المستندات الخاصة بالمصروفات والإيرادات بعد إتمامها للتأكد من كونها صحيحة ونظاميه.
- ✓ فحص السجلات المحاسبية للتأكد من انتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه المحاسبي.
- ✓ مراجعة العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون الجهة طرفا فيها للتأكد من مدى التقيد بها.
- ✓ مراجعة أعمال الصناديق وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها والتحقق من أن الجرد قد تم وفقا للقواعد والإجراءات المقررة.
- ✓ مراجعة أعمال المستودعات وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها والتحقق من أن الجرد والتقويم وأساليب التخزين قد تمت وفقا للقواعد والإجراءات المقررة.
- ✓ مراجعة التقارير المالية والحسابات الختامية التي تعدها الأمانة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات التي تطبقها الأمانة.
- ✓ تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للأمانة.
- ✓ قيام الإدارة بالأعمال التي تكلفها بها الإدارة العليا التابعة لها وذلك في مجال اختصاصات المراجعة الداخلية.

ومما سبق يتضح أن إدارة المراجعة الداخلية تعمل لصالح الإدارة وتعتبر ساعدها الأيمن إذ عن طريقها تطمئن الإدارة على أن كل شخص يقوم بالعمل المناط به وفي حدود مسئولياته, الأوامر المعطاة له كما تقوم المراجعة الداخلية أيضاً بالتنسيق بين الإدارات المختلفة , وذلك بحكم اتصالها بكل إدارة من إدارات الشركة.

المبحث الثالث : المقومات الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية

يجب أن تعمل إدارة المراجعة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات ، هذا– الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها ومصدر كفايتها، وعلى ذلك فإن إدارة المراجعة الداخلية مسئولة مباشرة أمام الإدارة العليا مما يكفل تطبيق توصيات إدارة المراجعة الداخلية بسرعة. يجب أن تعمل إدارة المراجعة الداخلية بناء على سلطات صريحة، وتكون جميع– الإدارات على علم بحقوقها وسلطاتها في مراجعة جميع العمليات والدفاتر دون أن تتقيد في ذلك بروتين معين. ولا يجب أن يسند إلى إدارة المراجعة الداخلية أعمال تدخل أصلا في اختصاصات إدارات– أخرى وذلك حتى لا يجمع المراجع الداخلي بين الأداء والمراجعة في نفس الوقت. ولذلك لا ينبغي أيضا أن يحل أي موظف بإدارة المراجعة الداخلية محل أي موظف– غائب تابع لإدارة أخرى حتى ولو كان ذلك بصفة مؤقتة. و الشكل رقم (1،6) يلخص المقومات الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية :

- ✓ يجب أن تعمل إدارة المراجعة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات ، هذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها ومصدر كفايتها، وعلى ذلك فإن إدارة المراجعة الداخلية مسئولة مباشرة أمام الإدارة العليا مما يكفل تطبيق توصيات إدارة المراجعة الداخلية بسرعة.
- ✓ يجب أن تعمل إدارة المراجعة الداخلية بناء على سلطات صريحة، وتكون جميع الإدارات على علم بحقوقها وسلطاتها في مراجعة جميع العمليات والدفاتر دون أن تتقيد في ذلك بروتين معين.
- ✓ ولا يجب أن يسند إلى إدارة المراجعة الداخلية أعمال تدخل أصلا في اختصاصات إدارات أخرى وذلك حتى لا يجمع المراجع الداخلي بين الأداء والمراجعة في نفس الوقت.
- ✓ ولذلك لا ينبغي أيضا أن يحل أي موظف بإدارة المراجعة الداخلية محل أي موظف غائب تابع لإدارة أخرى حتى ولو كان ذلك بصفة مؤقتة.

الشكل رقم (1،6) : المقومات الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية



المصدر :إعداد و تصور من الباحث.

المبحث الرابع : فعالية تقارير إدارة المراجعة الداخلية

تنبع أهمية تقارير المراجعة الداخلية[1] من كونها تخدم العديد من الأطراف التي تهمها تلك التقارير داخل و خارج الشركة، وفيما يلي توضيح للجهات التي تخدمها تقارير المراجعة الداخلية :

1- الجهات المستفيدة من تقارير المراجعة الداخلية:

1-1 المراجع الداخلي:

✓ يعمل تقرير المراجعة الداخلية على توصيل الغرض والنطاق ونتائج عمل المراجعة وكوسيلة اتصال فعالة مع الإدارة.

✓ يعتبر التقرير دليل أساسي على ما قام به المراجع الداخلي من أعمال خلال تنفيذ عملية المراجعة الداخلية.

✓ يعمل التقرير على إبداء رأي المراجع الداخلي نحو التحسينات المطلوبة الهادفة.

✓ يفصح التقرير عن المنتج النهائي لعملية المراجعة الداخلية لذلك ينبغي خضوعه للفحص والمراجعة من حيث محتواه وتنظيمه ونوعه.

(1) من اجل معلومات أكثر حول خصائص التي تؤثر في تصميم التقارير يمكن استخدام المرجع التالي :
ثناء علي القباني(2006) ،المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية : مصر ، ص112-111 .

✓ يعتبر أحد الوسائل التعليمية والتدريبية لأعضاء فريق المراجعة الداخلية فالاطلاع على محتوياته وكيفية صياغته يعمل على زيادة واكتساب مهارات المراجعة الداخلية.

✓ يعتبر التقرير في حد ذاته أداة لمتابعة عملية المراجعة الداخلية ودليلا على أداء العمل.

2-1 الإدارة التشغيلية:

✓ يعتبر تقرير المراجعة الداخلية بمثابة أداة لتقييم الأداء التشغيلي، كما يعتبر نافذة للمد يرين التشغيليين للإفصاح عن آرائهم وأعمالهم، ويحفز العاملين لدى الإدارات التشغيلية، ويحفز الإدارة العليا نحو الموضوعات التي لا يجرؤ المديرين على طرحها لتخوفهم من اللوائح والروتين السائد .

✓ يمثل التقرير فحص مستقل يتناول الأنشطة الرقابية.

✓ يؤدي التقرير دورًا بارزًا في تحفيز العاملين لدى الإدارات التشغيلية.

✓ يحفز ويثير أفراد الإدارة العليا نحو الموضوعات التي تخص الإدارة ا لتشغيلية والتي قد لا يجرؤ المديرون على طرحها لتخوفهم من اللوائح والروتين السائد.

✓ يعتبر التقرير بمثابة نافذة للمديرين التشغيليين للإفصاح عن أرائهم وأعمالهم.

✓ يعتبر التقرير أداة لتقييم الأداء.

3-1 الإدارة العليا:

كون العميل الرئيسي للمراجعة الداخلية هو الإدارة العليا يجعل المراجع الداخلي يسعى إلى دعمها وتفهم احتياجاتها والجوانب التي ينبغي التركيز عليها لضمان تحقيق الأهداف، وبذلك فإن وجود المراجعة الداخلية يؤدي إلى خدمة احتياجات الإدارة العليا، ومن ثم فإن التقارير التي تصدرها تخاطب هذه الإدارة بشكل أساسي، لتعرض المشكلة التي تم اكتشافها وسبل علاجها، فهي تضع مشورتها وتوصياتها أمام الإدارة العليا التي قد تأخذ بها وقد لا تفعل.

✓ يوفر تقرير المراجعة الداخلية معلومات تفصيلية عن العمليات وأوجه الرقابة التي لا تحتويها تقارير أخرى والتي تعتبر مفيدة للإدارة العليا.

✓ يخدم التقرير الإدارة العليا من حيث كونه يحتوي على معلومات متميزة.

✓ وسيلة أخبار الإدارة العليا بنتائج المراجعة الداخلية عن الأنشطة وعن الأشخاص محل المراجعة.

✓ يساعد على تنفيذ ما خططت له الإدارة العليا.

✓ يعمل على زيادة فاعلية عملية الرقابة فالمراجعة الداخلية جزء من نظام الرقابة الداخلية هدفها إيضاح نقاط الضعف والأخطاء.

✓ يعتبر تقرير المراجعة الداخلية وسيلة لطمأنة الإدارة العليا على تطبيق القواعد واللوائح وبيان أية تجاوزات فيها.

4-1 المراجع الخارجي:

يمثل تقرير المراجعة الداخلية مصدر ا للمعلومات التي يحتاج إليها المراجع الخارجي لإلقاء الضوء على أداء الإدارة العليا، كما أن تقرير المراجعة الداخلية يوضح للمراجع الخارجي مناطق المشاكل داخل الشركة . ولكي يكون تقرير المراجع الداخلي ذو فائدة وأهمية للمراجع الخارجي، ويستطيع الاعتماد عليه، فإنه لابد من أن تتميز المراجعة الداخلية بما يلي :

- ✓ أن تتبع أعلى مستوى إداري في الهيكل التنظيمي، وأن تكون متحررة من أية مسؤولية تشغيلية، ولا توجد أية قيود أو عوائق تضعها الإدارة أمامها خاصة فيما يتعلق بعلاقتها وحرية اتصالها بشكل كامل مع المراجع الخارجي، وذلك حتى يتمتع تقريرها بالموضوعية.
- ✓ اتساع طبيعة ومدى المهام التي تكلف بها، واستجابة الإدارة لتوصياتها ووجود الأدلة المعززة لذلك.
- ✓ أن يتم إنجازها من قبل أشخاص لديهم التدريب الفني والتأهيل المهني المناسب.
- ✓ بذل العناية المهنية اللازمة، والتي يمكن التأكد منها من خلال أوراق عمل المراجع.

وبذلك يمكن القول أن النقاط السابقة تمثل الأمور الواجب توافرها حتى يتمكن المراجع الخارجي من الاعتماد على عمل المراجع الداخلي، وإن خلاف ذلك يعني أن المراجعة الداخلية تفقد قيمتها بفقدها لبعض أو لكل تلك النقاط، حيث يفقد تقريرها قيمته، ويصبح عديم الجدوى ولا يمكن الاستناد عليه لا من قبل المراجع الخارجي ولا غيره من الجهات، وبالتالي يمكن اعتبار عدم توافر هذه النقاط من المعوقات التي تعيق عمل المراجعة الداخلية وتحد من فاعليتها [1] .

5-1 أطراف أخرى[2] :

- ✓ يقدم تقرير المراجع الداخلي خدمة إلى أطراف أخرى خلافًا لما سبق ذكره،فقد يحتاج إليه بعض الهيئات والمصالح الحكومية عند طلبها بعض البيانات عن أداء المؤسسة.
- ✓ حيث أنه يشمل الكثير من المعلومات التي قد تفيد في حالات النزاع بين الجهاز الإداري وأية أطراف أخرى.
- ✓ وقد تكون المشاكل التي توصل إليها ناتجة عن تعاملا ت بين موظفي المنشأة والعملاء أو الجمهور، وفي هذه الحالة فإنه يمكن لرأي المراجع أن يكون الفيصل في النزاع لما يستند عليه من أدلة ملموسة وموثقة تؤيد رأيه، وهو ما يظهر مدى أهمية الدور الذي يلعبه تقرير المراجع الداخلي في النزاعات.

2- مواصفات إصدار التقارير:

لقد حددت مواصفات إصدار التقرير بالعناصر التالية :

- ✓ يجب إعداد تقرير المراجعة كتابيًا وموقعًا ورفعه إلى الإدارة العليا.
- ✓ يتعين مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المعنية قبل إصدار التقرير النهائي.
- ✓ يجب أن تتصف التقارير التي يصدرها المراجع الداخلي بالموضوعية والوضوح وأن تكون بناء هو وقتيه.

(1)Jacques Renard (1987), Théorie et pratique de l'audit interne , édition d'organisation , paris , p 69.

(2) من اجل معلومات أكثر حول مهام ووظائف أخري للمراجع الداخلي يمكن استخدام المرجع التالي :
Brody, R. G And Lowe, D. J (2000) , The New Role Of The Internal Auditor: Implications For Internal Auditor Objectivity International Journal Of Auditing Vol 4, Issue 2, P169-176.

✓ يجب أن توضح التقارير الغرض والنطاق والنتائج وكذلك رأي المراجع بشكل واضح ودقيق.
✓ يجب أن تتضمن التقارير توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المطلوب والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم.

مما تقدم يمكن القول أن العمل الجيد لا يكتمل إلا في تقرير يصل إلى الجهات المسئولة في الوقت المناسب ويحمل مواصفات معينة تخدم الجهات المستفيدة.

المبحث الخامس: الهيكل العام لدليل إدارة المراجعة الداخلية

تتجلي أهداف دليل المراجعة الداخلية في النقاط التالية :
✓ وضع سياسات ومعايير لتخطيط عمليات المراجعة وتنفيذها وكتابة التقارير، بحيث تتفق مع المعايير العالمية لمعهد المراجعين الداخليين.
✓ وضع إجراءات محددة تضمن التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المهنية.
✓ تشكيل السياسات الإدارية والتنظيمية بوحدة المراجعة الداخلية.
✓ التحديد الواضح للمسؤوليات والسلطات داخل وحدة المراجعة الداخلية.
✓ تحقيق التناسق بين أنشطة المراجعة الداخلية.
✓ تلخيص وتوحيد أساليب المراجعة الداخلية في الوحدة وتوفير التعليمات الخاصة بالمراجعة الداخلية.
✓ مساعدة فرق المراجعة في أداء مهامهم.
✓ تنظيم عملية التدريب داخل وحدة المراجعة.

يتم تطوير وإصدار الدليل ليتم استخدامه فقط من قبل وحدة المراجعة الداخلية بالجهة. كما يتم توزيع الدليل على موظفي المراجعة الداخلية للاستخدام الداخلي فقط. لذا فإن إعطاء الدليل لأشخاص من خارج وحدة المراجعة الداخلية يعتبر عملاً ممنوعاً ما لم يتم إصدار موافقة خطية من قبل المسؤول الأول بالجهة.

و يجب أن يشتمل الدليل على سبع عناصر[1] كما يلي :

- معلومات عـــامة.
- معلومات عن الشركة
- معلومات عن وحدة المراجعة الداخلية .
- إدارة وحدة المراجعة.
- التقويم الداخلي لوحدة المراجعة الداخلية.
- المراجعة المستمرة .
- تقارير إدارة وحدة المراجعة الداخلية.

المبحث السادس :التحليل الوظيفي لإدارة المراجعة الداخلية

1- مدير المراجعة الداخلية:

إن مدير المراجعة الداخلية يعتبر هو حلقة الوصل بين المراجعة والإدارة العليا، والمسئول الأول عن إدارة المراجعة الداخلية .ولكي يقوم بتمثيل دوره هذا، فإنه يتوجب عليه أن يضطلع بمجموعة من الاختصاصات و المسئوليات والتي تم توضيحها بالمعيار الخامس من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، والتي من ضمنها تنسيق العمل مع المراجع الخارجي، بما يضمن تغطية أشمل لنطاق عمل

المراجعة الداخلية ، والتقليل بقدر الإمكان من ازدواجية الجهود، بحيث يوزع العمل على الطرفين، وهذا يضمن تحقيق الأهداف المثالية والمرجوة من عملية المراجعة.

2- مسئوليات مشرف المراجعة :

مشرف المراجعة (رئيس قسم) هو شخص موظف بإدارة المراجعة الداخلية، مهمته الإشراف على أنشطة المراجعة الرئيسية، وتنسيق أعمال المراجعة مع المراجعين الداخليين، ولذلك فإن مسئولياته تتمثل في الآتي :[1]

- ✓ المسئولية عن أداء المراجعين وتوجيههم وتدريبهم.
- ✓ وضع وتطبيق وتحديث برامج المراجعة لكل مهمة مراجعة.
- ✓ التأكد أن أعمال المراجعة قد تمت بموضوعية واستقلالية تامة من قبل المراجعين.
- ✓ متابعة توصيات إدارة المراجعة الداخلية إلى أن يتم الانتهاء من تنفيذها كاملة وكتابة تقرير دور يحول ذلك.
- ✓ التأكد من أن أعمال المراجعة تمت استناد ا لمعايير المراجعة الداخلية.
- ✓ مراجعة ملفات أوراق العمل في جميع مراحل المراجعة، والتأكد من أن ملفات المراجعة قد أنجزت بالاستناد إلى سياسات وإجراءات المراجعة الداخلية الواردة في الدليل.
- ✓ مراجعة مسودة تقرير الم راجعة، ومناقشته مع مدير المراجعة الداخلية.
- ✓ القيام بالزيارات التفقدية الميدانية لمختلف مواقع المؤسسة، وإعداد التقارير عنها.
- ✓ أية مسئوليات [2]أخرى يكلفها من قبل مدير المراجعة الداخلية.

3- المراجع:

- ✓ تنفيذ مهمات المراجعة طبقا لبرنامج المراجعة الداخلية.
- ✓ يقوم بالتحضير لتقرير المراجعة الداخلية وهذا بتجميع الاستنتاجات والتوصيات ومناقشتها مع المشرف المراجعة بالنسبة للمهمات ذات الطبيعة الخاصة والمستوى الأعلى من الصعوبة فيصبح دور المراجع مساعدا رئيسيا في تنفيذ مثل هذه المهمات تحت إشراف مباشر من مشرف المراجعة.
- ✓ القيام بأعمال المسح الأولي للنشاط الخاضع للمراجعة لفهم وتحديد أسلوب العمل ووضع التوصيات المتعلقة باحتياجات المتعلقة بالمراجعة.
- ✓ مراجعة المستندات والقيود والوثائق والسجلات اللازمة للقيام بأعمال المراجعة كما هو مخطط له.
- ✓ التنسيق مع منسق إدارة الجهة الخاضعة للمراجعة بخصوص الحصول على الوثائق وتحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهمة.
- ✓ تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية على النشاط الخاضع للمراجعة.

(1) أمجد منذر الصابر(2002)، محددات العشر لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة المدقق العدد 51 ،ص20 .
(2) من اجل معلومات أكثر حول المسؤوليات و السلطات استخدم المرجع التالي :
فتحي رزق السوافيري و آخرون (2002) ،الرقابة و المراجعة الداخلية،دار النشر دار الجامعية الجديدة، مصر، ص100 .

4-السكرتير:

✓ عبارة عن حلقة وصل بين مدير المراجعة الداخلية التنفيذي والمراجعين وكذا مع كافة الدوائر في المؤسسة وبين المراجعين بعضهم ببعض.

✓ ترتيب الاجتماعات ومعرفة تواجد المراجعين في الميدان وتسهيل الاتصال بهم كما تقوم بكتابة محاضر الاجتماعات وتوثيق برامج تدريب الموظفين.

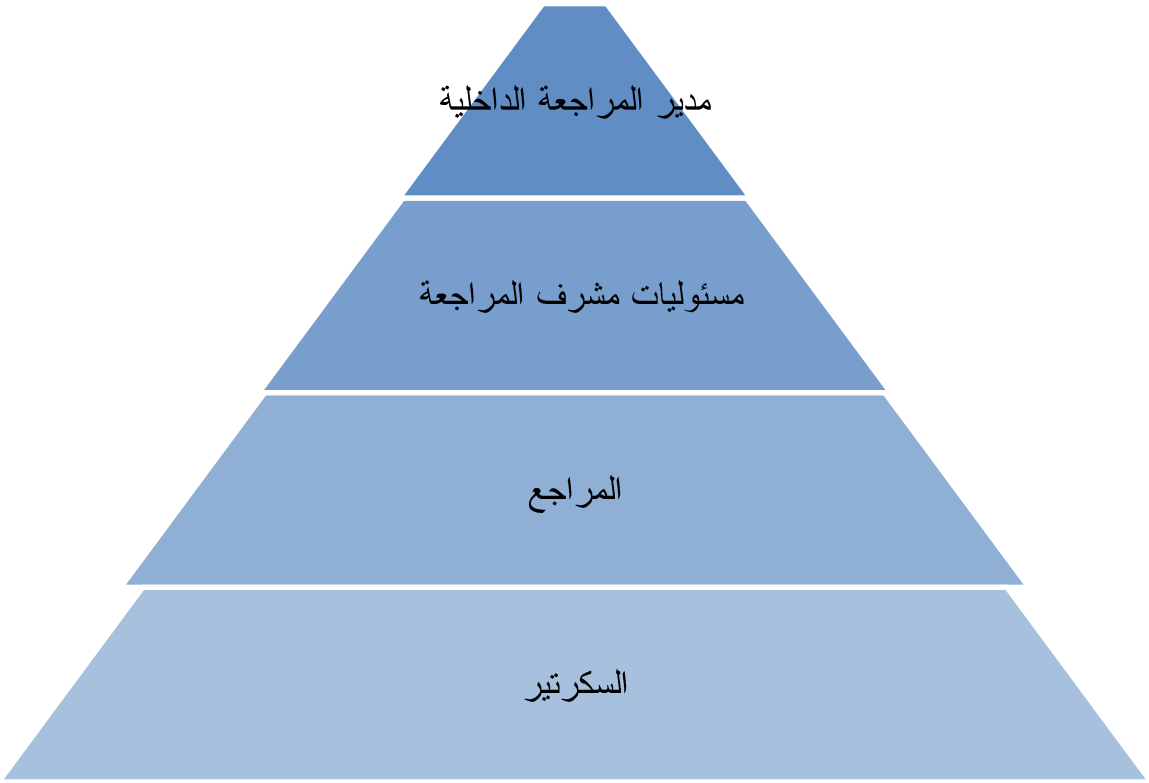
✓ الاحتفاظ بالملفات موثقة بشكل يسهل معه الرجوع للوثيقة بسهولة ، كما تقوم بالاحتفاظ بسجل تحركات الموظفين.

✓ تقوم بجميع أعمال طباعة المراسلات وتقارير المراجعة الصادرة عن قسم المراجعة الداخلية.

✓ أية أعمال أخرى يكلف بها من قبل مدير المراجعة الداخلية.

و الشكل رقم (2،6) يلخص الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية كما يلي :

الشكل رقم (2،6) : الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية



المصدر :إعداد و تصور من الباحث .

(1) من اجل معلومات أكثر حول التحليل الوظيفي لإدارة المراجعة الداخلية استخدم المرجع التالي :

William, Jetel (2004). Implementation chief audit executives navigate, section 404, edition : Auditing Journal Vol. 19, no 9, pp 1140-1147.

المبحث السابع : معايير إدارة المراجعة الداخلية

أصدر معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية معايير المراجعة الداخلية في عام (1978)، وتضمنت مقدمة تلك المعايير قائمة بمسئوليات المراجع الداخلي بالإضافة إلى التعريف بمهنة التدقيق الداخلي والتعريف بأهمية هذه المعايير. وتم تقسيم هذه المعايير إلى خمسة أقسام رئيسية تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية [1].

ترتبط المهنة في أي نشاط بوضعه ومصداقيته، ولقد تطورت نظرة المجتمع الاقتصادي لمهنة المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة. وذلك يرجع أساساً إلى الجهود التي يبذلها ممارسو المهنة ومعهد المراجعين الداخليين للحفاظ على معايير عالية المستوى للمهنة والتأكيد على وضع المراجعة الداخلية كوظيفة إدارية رئيسية تساهم بدرجة كبيرة في إنجاح عمليات المنشآت وتحقيق أهدافها.ولقد تحمل معهد المراجعين في الولايات المتحدة عبء زيادة مستوى الممارسة العامة لمهنة المراجعة الداخلية.وفي نفس الوقت ، فان الشركات المختلفة تتطلب مستوى عالي من المهنية من أقسام المراجعة الداخلية التابعة لها ،وهذا يتطلب ضرورة أن يكون ممارسو المهنة في تلك الأقسام يتمتعون بمعايير شخصية عالية للسلوك والأداء حتى يتمكنوا من مقابلة ما هو متوقع من المهنة ككل ومن المنشآت التي يعملون فيها .

لا تزال الجهود تبذل لتطوير مهنة المراجعة الداخلية من قبل القائمين على هذه المهنة من جهات رسمية وغير رسمية، ولقد أصدرت معايير الراجعة الداخلية سنة (1978) من قبل معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقسيم معايير المراجعة الداخلية إلى خمسة أقسام تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية في أي تنظيم وتتمثل تلك الأقسام في الاستقلالية، العناية المهنية، نطاق العمل، أدوات أعمال المراجعة وإدارة قسم المراجعة حاول معهد المراجعة الداخلي الأمريكي تأصيل المراجعة الداخلية كجزء من محاولاته لتحقيق الاعتراف بمهنة المراجع الداخلي والعمل على رفع شأنها، و في عام (1993) تم إصدار خمسة معايير للمراجعة الداخلية
(Arens, Loebbeck, 2002, p 1034)

1-إطار عام لمعايير المراجعة الداخلية :

تتم أنشطة المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية و قانونية و اقتصادية متباينة و يتم تنفيذها داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها و هياكلها التنظيمية، و من خلال أشخاص مختلفين،و كل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي في البيئات المختلفة، لذا فمن الضروري إخضاع معايير التدقيق الداخلي إلى عملية تقويم و تطوير مستمرة لتسهيل و ضبط عمل المراجعين الداخليين في ظل هذه المعايير. و كجزء من استجابة الأزمات المالية العالمية و الو المستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي لحوكمة الشركات كعلاج لها هو تطوير دور التدقيق الداخلي و الوظائف التي يؤديها،و يتم تسهيل تحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير التدقيق الداخلي في ضوء متطلبات حوكمة الشركات،و تنفيذاً لهذا الأمر أصدر معهد المدققين الداخليين (IIA) معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية إذ أصدرت معايير المراجعة الحديثة[1] من خلال الشكلين رقم (3،6) و(4،6) كما يلي :

(1) جمعة ،احمد حلمي(2005)،المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان: الأردن،ص96 .

الشكل رقم (3،6) : معايير المراجعة الداخلية المعايير العامة

رقم المعيار	المعايير العامة
1000	الغرض و السلطة و المسئولية
1100	الموضوعية
1200	الكفاءة و العناية المهنية
1300	جودة الضمان و برامج التحسين

المصدر: إعداد من طرف الباحث اعتمادا علي المرجع

الشكل رقم (4،6) : معايير المراجعة الداخلية معايير الأداء

رقم المعيار	معايير الأداء
2000	أنشطة المراجعة الداخلية.
2100	طبيعة العمل.
2200	تخطيط المهمة .
2300	أداء المهمة.
2400	نتائج الاتصال.
2500	برامج المراقبة.
2600	قبول الإدارة للمخاطر .

المصدر: إعداد من طرف الباحث .

2- دليل أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية:

يستخدم المراجعون الداخليون داخل الشركات ليقوموا بتنفيذ إجراءات المراجعة لخدمة الإدارة، ويمكن أن تضم إدارة المراجعة الداخلية في بعض الشركات الكبرى مئات من الأفراد الذين يرفعون التقارير مباشرة إلى الرئيس وباقي الأفراد الرئيسين في الإدارة أو إلى لجنة المراجعة المشكلة من قبل مجلس الإدارة. و مسئولية المراجع الداخلي تتميز بالتنوع الشديد، كما تتوقف على الشركة التي يعملون بها .ففي بعض الشركات يوجد في إدارة المراجعة الداخلية مراجع أو أثنين فقط يعملان على القيام بعملية المراجعة .وفي بعض الشركات الأخرى، يمكن أن يوجد العديد من المراجعين في إدارة المراجعة الداخلية يقومون بأداء مهام متنوعة يقع بعضها خارج دائرة المحاسبة . ويقوم بعض المراجعون الداخليون بتنفيذ المراجعة التشغيلية أو قد تتوافر لديهم خبرة في تقييم النظم الالكترونية. وحتى يؤدي المراجع الداخلي عمله على نحو فعال، يجب أن يكون مستقلاً عن الوظائف التنفيذية[1] داخل الشركة التي يعمل فيها .ولكنه لا يستطيع أن يكون محايداً عن الوحدة الاقتصادية مادام تربطه بها علاقة عمل .ويمد المراجع الداخلي الإدارة بمعلومات هامة تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتشغيل الفعال للعمل .وهذا هو الاختلاف بين المراجعين الداخلين ومنشآت المحاسبة العامة المصرح لها
(Arens, Loebbeck, 2002, p 1034) لذلك يشير المعيار رقم 240 من معايير المراجعة الداخلية بأنه يجب على المراجع الإذعان القواعد السلوكية المهنية التالية IIA : لقواعد السلوك المهني ولذلك ففي تموز1988 أصدر(المجمع العربي للمحاسبين، 2001 ،ص235) [1]

✓ **الغاية:**

علاقة مميزة للمهنة وقبول أعضائها للمسؤولية حفاظاً على مصا لح أولئك الذين تخدمهم، إذ يجب على أعضاء معهد المراجعين الداخليين، والمراجعين الداخليين الاحتفاظ بمستويات عالية من السلوك لكي القانونين يقوموا بتنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية، أن معهد المراجعين الداخليين يتبنى الرموز الأخلاقية لأعضائه وللقانونين.

✓ **التطبيق:**

ينطبق السلوك الأخلاقي على جميع الأعضاء وعلى المراجعين القانونين الأعضاء في المعهد، يتولى الأعضاء بعد القبول، والأعضاء والمراجعين القانونين الالتزام بالسيطرة الذاتية على وفيما وراء المتطلبات القانونية والأنظمة.

4- المعايير السلوكية للمراجعة الداخلية:

إن قيام المراجع الداخلي بالالتزام بالمعاير السلوكية في أداء عمله من وجهة نظر الباحث يحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف الشركة . وهذه المعايير هي:

✓ يمارس الأعضاء والمراجعون الداخليون الأمانة، والموضوعية، والاجتهاد في أداء واجباتهم ومسؤوليتهم.

(1) من اجل معلومات أكثر حول أوجه للاستقلالية تتعلق بالمراجع الداخلي يمكن الاستعانة بالمرجع التالي :
فخرا، محمود عبد الملك، ومحمود، سمير عبد المغني(1996) ، مرجع سابق ،ص 406 .

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون عليهم إظهار الولاء في كافة الأمور المتعلقة بشؤون منظمتهم أو لأي جهة يقدمون لها خدمة، وعلى أية حال فلا يجوز للأعضاء أو المراجعون الداخليون أن يكونوا وبمعرفتهم طرفاً لأي نشاط غير قانوني وغير لائق.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون غير مسموح لهم وبمعرفتهم المشاركة في أفعال أو أنشطة تكون سيئة لمهنة المراجعة الداخلية أو لمنظمتهم.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون يمتنعون من دخول أي نشاط قد يكون متعارض مع مصلحة منظمتهم، أو التي قد تسئ لمقدرتهم على تنفيذ واجب اتهم ومسؤولياتهم بموضوعية وتجرد.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون عليهم عدم قبول أي شئ ذا قيمة من موظف، عميل، زبون، مورد، أو على علاقة تجارية مع منظمتهم.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون يتعهدون بعمل تلك الخدمات التي يتوقعون إنجازها بكفاءة مهنية.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون يتبنون وسائل مناسبة للإذعان للمعايير المستخدمة في الممارسة المهنية للمراجعة المهنية.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون يتحلون بالحكمة في استخدام المعلومات المحصلة أثناء قيامهم بواجباتهم، وعليهم عدم استخدام معلومات سرية لأي ربح شخصي، ولا بأي صيغة كانت والتي قد تكون مخالفة للقانون أو لرفاه منظمتهم.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون عند الإبلاغ عن نتائج أعمالهم عليهم كشف جميع الحقائق المادية المعروفة لديهم والتي إن لم يكشف عنها إما أن تؤدي لتسوية التقرير العائد للعملية الخاضعة للمراجعة، أو تخفي ممارسات غير قانونية.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون عليهم الكفاح المستثمر من أجل تحسين كفاءتهم ، وزيادة فعالية وجودة خدماتهم.

✓ الأعضاء والمراجعون الداخليون أثناء ممارستهم مهنتهم عليهم بالتزامهم الحفاظ على مستويات عالية لمعايير الكفاءة والأخلاق والنزاهة التي ينشرها المعهد، وعلى الأعضاء الالتزام بالقوانين الداخلية والفرعية ودعم أهداف المعهد.

ومن خلال ما سبق فإن قواعد السلوك المهني ومعايير الممارسة المهنية، تمثل الأركان الأساسية التي تستند إليها مهنة المراجعة الداخلية .لذلك لابد من وجود إلزام قانوني للمراجعين الداخليين بالالتزام بقواعد السلوك المهني لأنها تمثل ركناً جوهرياً مهماً في المراجعة الداخلية ، ولابد من وجود جهة تشرف وتنظم وتطور هذه المعايير [1].

(1)Charles. F (sep. Oct 1992) , L'application des normes et des standards d'audit interne, Revue française d'audit Interne, n° 111, p 15.

5- شرح مختصر لمعايير المراجعة الداخلية :

وهي معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) سنة(2001)، والمقسّمة على مجموعتين، معايير الصفات ومعايير الأداء، وهي بمثابة أدلّة يسترشد بها في عمل التدقيق الداخلي، وبيان كيفية أداءه، وأساس في تقييمه. وقد تم تحديث هذه المعايير مرارا، لتستجيب أكثر لبعض المتطلبات وتواكب المستجدات في عالم الأعمال، و كان آخرها التحديث الذي تم نهاية سنة 2008(IIA, 2008).و فيما يلي ملخص لهذه المعايير (Arens, Loebbeck, 2002, p1034) وذلك على النحو التالي:

✓ **معايير السمات:**

والتي تتناول معايير السمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات وثيقة المراجعة الداخلية، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية المهنية والرقابة النوعية وبرامج التحسين.

✓ **معايير الأداء:**

وهي تصف طبيعة أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أداء المراجعة الداخلية وشملت على إدارة نشاط المراجعة الداخلية الخطة السنوية (طبيعة العمل، تخطيط للمهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الانجاز وقبول إدارة المخاطر) .وتنطبق كل من معايير الصفات ومعايير الأداء على خدمات المراجعة الداخلية بشكل عام، بينما معايير التنفيذ فتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة مثل اختبارات الإذعان وفحص الغش والتدليس والتقييم الذاتي للرقابة.

خلاصة الوحدة السادسة

من خلال دراسة محتويات الوحدة السادسة بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ الخواص الرئيسية لإدارة المراجعة الداخلية.
- ✓ استيعاب مفهوم وأهداف المراجعة الداخلية.
- ✓ شرح واستيعاب اختصاصات ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية.
- ✓ المقومات الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية.
- ✓ فعالية تقارير إدارة المراجعة الداخلية.
- ✓ تنظيم إدارة المراجعة الداخلية وتحديد الهيكل التنظيمي لها.
- ✓ التحليل الوظيفي لإدارة المراجعة الداخلية.
- ✓ معايير إدارة المراجعة الداخلية.

الوحدة السابعة : المراجعة الداخلية و الحوكمة

لقد زادت أهمية دور وظيفة المراجعة الداخلية مع المتطلبات الجديدة التي بدأت تفرضها قوانين بعض الدول ومنها قانون الشركات الأمريكي (The Sarbanes-Oxley Act،2002) [1]حيث ألزم الإدارة بالتحقق من فعالية إجراءات وآليات الرقابة على الإفصاح في التقارير السنوية وربع السنوية، وألزم الإدارة بتوثيق وتقييم والتقرير عن فعالية الرقابة الداخلية على التقارير المالية، وألزم المراجع الخارجي بتقييم وإبداء الرأي بشأن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في تقييم الرقابة الداخلية، وألزم القانون أيضًا أن تقوم لجنة المراجعة بإعداد برنامج إنذار للتقرير عن المشاكل المحاسبية المالية المحتملة، كما ألزمها أيضًا بالإفصاح عن مدى الالتزام بالقواعد الأخلاقية[2]، وعليه فقد أدت هذه المتطلبات الجديدة إلي توسيع دور وظيفة المراجعة الداخلية في دعم الشركات لغرض مقابلة هذه المتطلبات الإلزامية [3].

(1) نعيم دهمش وظاهر شاهر القشي(2004) ،الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثه، دار النشر المجلة العربية للإدارة ، عمان الأردن المجلد 23 ، العدد4 ، ص 01 .

(2) ظاهر شاهر القشي (2005)، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، دار النشر المجلة العربية للإدارة عمان الأردن المجلد 25 ، العدد2 ، ص13 .

(3) من اجل معلومات أكثر حول أحدث التقارير التي صدرت على مستوى الدول انظر إلي المرجع التالي :

المطيري، عبيد سعد (2003)، تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية"،المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد 10 عدد 3 ، ص 14 .

المبحث الأول : واقع حوكمة الشركات

لقد نال موضوع حوكمة الشركات إهتمامات الكثير من الباحثين في الفكر المحاسبي و المالي و الهيئات المهنية المحلية و الدولية و معظم الشركات الكبيرة مما أدي إلي إصدار مجموعة من المبادئ والقواعد من بينها مجموعة المبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تحديد نطاقه وإرساء قواعده. وكغيره من المفاهيم المتداولة في العلوم الاجتماعية، فإنه يصعب تحديد مفهوم قاطع لحوكمة الشركات في ذات الوقت الذي يسهل وضعه بعده خصائص [1] كما يلي:

- ✓ تعزيز أداء الشركات وتعظيم قيمتها السوقية.
- ✓ المساءلة المحاسبية لإدارة الشركة.
- ✓ تأكيد التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لأعمال الشركات.
- ✓ التوازن في العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة والأطراف الأخرى.
- ✓ الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة في الشركات.
- ✓ توفير الضمانات التي تكفل الحد من الفساد المالي والإداري.
- ✓ حماية أموال المستثمرين والمقرضين من المخاطر التشغيلية والمالية.
- ✓ تجنب مظاهر سوء إقتناء واستخدام المواد الإنتاجية التي تتمتع بالندرة النسبية.
- ✓ تفعيل مسئوليات كل من مجلس الإدارة الإشرافي ومجلس الإدارة التنفيذي.
- ✓ تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية وإحداث نقلة في أنشطتها من مجرد الحماية والدقة والكفاءة والالتزام إلى المشاركة في التنبؤ بسلوك الأداء المستقبلي للشركات.
- ✓ توزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المنظمة بما في ذلك مجلس الإدارة الإشرافي ومجلس الإدارة التنفيذي والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- ✓ تجنب مساوئ وعيوب كل من هياكل الملكية المركزة وهياكل الملكية المشتتة.

هذا وتعكس خصائص حوكمة الشركات السابقة دوافع حاجة الشركات إلى ضرورة تطبيق هذا التوجه، ولعل أهم هذه الدوافع [2] ما يلي:

- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة.
- ✓ الفصل بين مسئوليات كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- ✓ زيادة القيمة الاقتصادية للمراجعة الداخلية.
- ✓ الحاجة إلى تماثل المعلومات المالية وغير المالية.
- ✓ مساءلة كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- ✓ الحاجة إلى معالجة الخلل في الهياكل المالية.
- ✓ التوجه نحو إدارة المخاطر المالية والتشغيلية.
- ✓ الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل.
- ✓ التوجه نحو إرساء قواعد للشفافية المالية.
- ✓ توسيع دائرة مراقبة الأداء التشغيلي والاستراتيجي.
- ✓ الحد من تعرض المنظمات لحالتي التعثر والفشل المالي.

(1) OECD(2004) , Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation, P 1 of 36.

(2) سمير كامل محمد عيسى(2008)،العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية ،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية : مصر، العدد رقم 1 مجلد 45 ، ص 9 .

ولقد فرضت الدوافع السابقة ضرورة تبنى مجموعة من المعايير والإرشادات والقواعد الدولية التي تضمن تقييم ممارسة سلطة إدارة الشركة وفقاً لمجموعة المبادئ الدولية الحاكمة التالية مركز المشروعات الدولية الخاصة كما يوضحها[1] الشكل رقم (1،7) كما يلي :

✓ **الانضباط** والذي يتحقق من خلال :

- بيانات واضحة للجمهور.
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المجددة بوضوح.
- التقدير السليم لحقوق الملكية.
- التقدير السليم لتكلفة رأس المال.
- استخدام الديون في مشروعات هادفة.
- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

✓ **الشفافية** والتي تتحقق من خلال:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.
- نشر التقرير السنوي في موعده.
- نشر التقارير المالية البينية في الوقت المناسب.
- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية.
- تطبيق معايير المراجعة الدولية.
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة.
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.
- تحديث المعلومات على شبكة الإنترنت.

✓ **الاستقلال** والذي يتحقق من خلال:

- المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود مراجعيين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.
- عدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في مجلس الإدارة.
- المحاسبة عن المسئولية والتي تتحقق من خلال:
- عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي.
- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين.
- وجود أجانب في مجلس الإدارة.
- الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة.
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة.
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله.
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

(1) طارق عبد العال حماد(2005) ، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف دار النشر الدر الجامعية : مصر ، ص 23 .

✓ **المساءلة** والتي تتحقق من خلال:

- ممارسة العمل بعناية ومسئولية والترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا.
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة.
- شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

✓ **العدالة** والتي تتحقق من خلال:

- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية.
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة.
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات.
- إيداع الأسهم بشكل عادى لجميع المساهمين.
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.
- حماية حقوق المساهمين.
- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم.
- المشاركة في تعيين المديرين وأيضاً في اتخاذ القرارات.

✓ **الوعي الاجتماعي** الذي يتحقق من خلال :

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
- عدم تشغيل الأحداث.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.
- وجود سياسة واضحة عن المسئولية البيئية.

مما سبق يتضح بأن حوكمة الشركات تحمل في طياتها جملة من العوامل منها ما هو ذو طابع تشريعي كالالتزام بالقوانين و العمل على حماية ممتلكات الشركة،استقلالية مجلس الإدارة و اللجان المختلفة [1]. و منها ما هو ذو طابع أخلاقي كالانضباط الذاتي،المسؤولية أمام الأطراف المختلفة، و منع المتاجرة و التلاعب بالمعلومات المحاسبية و المالية داخل و خارج الشركة.إن الالتزام بكل هذه المبادئ و المقومات في إدارة الشركات، خاصة إذا ما تعلق الأمر بشركات المساهمة، سيؤدي حتما لتطوير الأداء و تحقيق العدالة و الشفافية و محاربة الفساد بما يضمن زيادة ثقة المستثمرين و باقي المتعاملين الاقتصاديين بالشركة. لأن هذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على أسهمها في سوق الأوراق المالية.

إن التعمق في هذه المبادئ و المقومات[2]،التي من شأنها ضمان التطبيق السليم للحوكمة، يبرز العلاقة بين فعالية التطبيق و المعلومات المحاسبي. فهذه الأخيرة هي التي تسمح بممارسة الرقابة على الأداء، و تحقيق التواصل بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركة هذا من جهة. و من جهة أخرى يبدو واضحا أن الجزء الأكبرمن هذه المبادئ و المقومات (الإفصاح،المراجعة ولجان المراجعة...الخ)[3] لا يمكن تجسيده و العمل به في أرض الواقع ما لم تتوفر المعلومة المحاسبية اللازمة، و بدرجة من الجودة .

(1) عيسى سمير كامل محمد (2008) ، مرجع سابق .

(2) Organisation For Economic Co-Operation And Development(2004), Op-Cit , p 29.

(3) للحصول علي معلومات تفصيلية ارجع إلي الموقع التالي :

www.soxlaw.com

المبحث الثاني : الحاجة إلى الحوكمة

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة خلال العقود القليلة الماضية نتيجة[1] لما يلي:

✓ الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين.

✓ الانهيارات المالية والمحاسبية في الاقتصاد الأمريكي خلال السنوات الأخيرة مما جعل الكونغرس الأمريكي يصدر قانون (Sarbanes-Oxley) في (2002/7/30) وقد وافقت على تطبيقه لجنة البورصة في (2002/8/27) وقد تضمن هذا القانون مقومات الحوكمة في الولايات المتحدة وأهمها :[2]

- مساءلة عناصر إدارة الشركة عما ترتكبه من مخالفات.
- استقلال لجان المراجعة بكامل أعضائها.
- تعزيز استقلال المراجع الداخلي .
- تعزيز دور مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة.

✓ تحول العديد من دول العالم من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على القطاع الخاص لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومتواصلة وبشكل خ اص من خلال تكوين الشركات المسساهمة التي تطرح أسهمها على الاكتتاب العام للنهوض بمشروعات التنمية الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة. ويتطلب ذلك تعميق انفصال الملكية عن الإدارة ومعالجة ضعف الرقابة على تصرفات الإدارة التنفيذية.

✓ تحرير الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل كبير وبحث الشركات عن مصادر للتمويل بأقل تكلفة.

كنتيجة لكل هذه التطورات زاد الاهتمام بحوكمة الشركات، و قد تجلى هذا من خلال مطالبة العديد من المنظمات و الهيئات الدولية بضرورة تطبيقه لإدارة الشركات منها لجنة (Cadbury) و التي شكلت عام (1992) في بريطانيا، و كانت المهمة التي أسندت لها هي وضع إطار لحوكمة الشركات و ذلك تحت تسمية (Cadbury Best Practice) [3]. و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و التي قامت في عام 1999 بوضع مبادئ حوكمة الشركات. كما قامت لجنة الشريط الأزرق (Blue Ribbon Committee)، في الولايات المتحدة الأمريكية، سنة (1999) بتقديم مقترحات بخصوص مبادئ و مقومات حوكمة الشركات و آليات التطبيق. و في البرازيل تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، و كذلك الحال بالنسبة لتركيا و ذلك سنة (2002). مما تقدم يبرز بشكل جلي الدافع للاهتمام بحوكمة الشركات للحد من الممارسات المحاسبية غير الشرعية و ذات الآثار السلبية على الأداء العام للشركة ككل. وسواء تم تناول الموضوع من حيث العلاقة بالإفصاح المحاسبي أو العلاقة بعملية المراجعة و المراجعين، أو تم التعرض لانعكاسات الحوكمة على قرار المستثمرين و بالتالي على أسواق الأوراق المالية، فان كل هذه الأطروحا ت يجب أن تصل إلى ربط العلاقة بين تطبيق الحوكمة و درجة تأثيرها في مستوى جودة المعلومات المحاسبية.

(1) محمد مصطفى سليمان(2006) ،حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار النشر الدار الجامعية ،الإسكندرية : مصر، ص31-32.

(2) Moller (2004), Sarbanes-Oxley and the New Internal Audit Roles , edition : John Wiley and Sons , p 13.

(3) Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1 december 1992), The Financial Aspects Of Corporate Governance, London: Burgess Science Press, p 4.

المبحث الثالث : تعريف الحوكمة والهدف منها

1- تعريف الحوكمة :

لا يوجد هناك اتفاق عام على مفهوم أو تعريف واحد للحوكمة أو حوكمة الشركات، بل هناك مفاهيم متعددة تعدد توجهات و تخصص من تناولوا هذا الموضوع بالدراسة و البحث. و قد ركزت الدراسات السابقة، و لفترة طويلة، على مدخلين تقليديين لتناول هذا الموضوع، مدخل المساهمين و الذي يهتم بضمان حقوق المساهمين و العمل على تعظيمها و المتمثلة أساسا في الربحية. و مدخل الأطراف ذات العلاقة بالشركة (مديرين، عملاء، عمال، دائنين...) و الذي يهتم بضمان و تحقيق مصالح هؤلاء. غير أن التوجه في الوقت الحالي هو نحو مداخل حديثة لحوكمة الشركات ترتكز عل ى المعارف و الكفاءات.

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (CORPORATE GOVERNANCE)، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة[1] ".وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. كما ظهرت كثير من التعريفات المتنوعة لحوكمة الشركات من أهمها ما يلي:

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها [2] ". كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها[3]: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين [4] ". وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الشركة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

من التعاريف السابقة يتضح أن حوكمة الشركات أصبحت من أهم المواضيع المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم, فهي تشكل عنصراً هاماً لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة. كما أصبحت الحوكمة وسيلة لتعزيز الثقة في اقتصاد أي دولة ودليل على وجود سياسات عادلة وشفافة وقواعد لحماية المستثمرين والمتعاملين, ومؤشراً على المستوى الذي وصلت إليه إدارات الشركات في الالتزام المهني لقواعد حسن الإدارة والشفافية والمحاسبة ووجود إجراءات للحد من الفساد, وبالتالي زيادة جاذبية الاقتصاد للاستثمارات المحلية والخارجية وقدرته التنافسية [5] .

(1) نرمين أبو العطا(2003)، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن ص 1 .

(2) Alamgir, M(May 7-8, 2007), Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, p03.

(3) خلف عبد الله الوردات(سبتمبر2005) ،الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في ، إطار حوكمه الشركات القاهره مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص9 .

(4) كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمه سمير كريم(2003) ،حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين،دار النشر مركز المشروعات الدولية الخاصة الطبعة، واشنطن ، ص2 .

(5) عدنان بن حيدر بن درويش(2007) ،حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، دار النشر إتحاد المصارف العربي.

2- أهداف الحوكمة :

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديا ت المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين،وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام (2002) . وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي[1]. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك الشركات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام (2001) وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة .

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة،ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه ، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون،والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

تكمن أهمية حوكمة الشركات[2] في جوانب متعددة لعل من أهمها:

2-1 الحوكمة على مستوى الاقتصاد الوطني:

أهداف الحوكمة على مستوى الاقتصاد الوطني:

- ✓ زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- ✓ تعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- ✓ الحفاظ على حقوق الأقلية صغار المساهمين.
- ✓ نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية.
- ✓ خلق فرص عمل جديدة .
- ✓ تحقيق معدلات النمو المطلوبة.

2-2 الحوكمة على مستوى الشركة:

أما أهداف الحوكمة على مستوى الشركة فهي كما يلي :

- ✓ تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة.
- ✓ منح حق مساءلة إدارة الشركة.
- ✓ تحقيق الحماية للمساهمين.
- ✓ مراعاة مصالح العمل والعمال.
- ✓ الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

(1) مركز المشروعات الدولية الخاصة(2008) ، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، القاهرة : مصر، ص 3 .

(2) أمين السيد أحمد لطفي(2000-2001) ،أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، القاهر ة : مصر ،ص 709-708 .

✓ تعظيم الربحية.
✓ الالتزام بأحكام القانون.
✓ العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي.
✓ وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
✓ تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام واختصاصات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

3-2 المستثمرون وحملة الأسهم[1] :

تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضاً إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ إن التزام الشركة تطبيق معايير الحوكمة يُفعّل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

2 . 4 أصحاب المصالح الآخرين :

تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة و العاملين بها وموردیها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الرابع: محددات و ركائز الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (أنظر شكل رقم(1،7) أدناه). ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل[2] كما يلي:

1- محددات الحوكمة :

1-1- المحددات الخارجية:

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

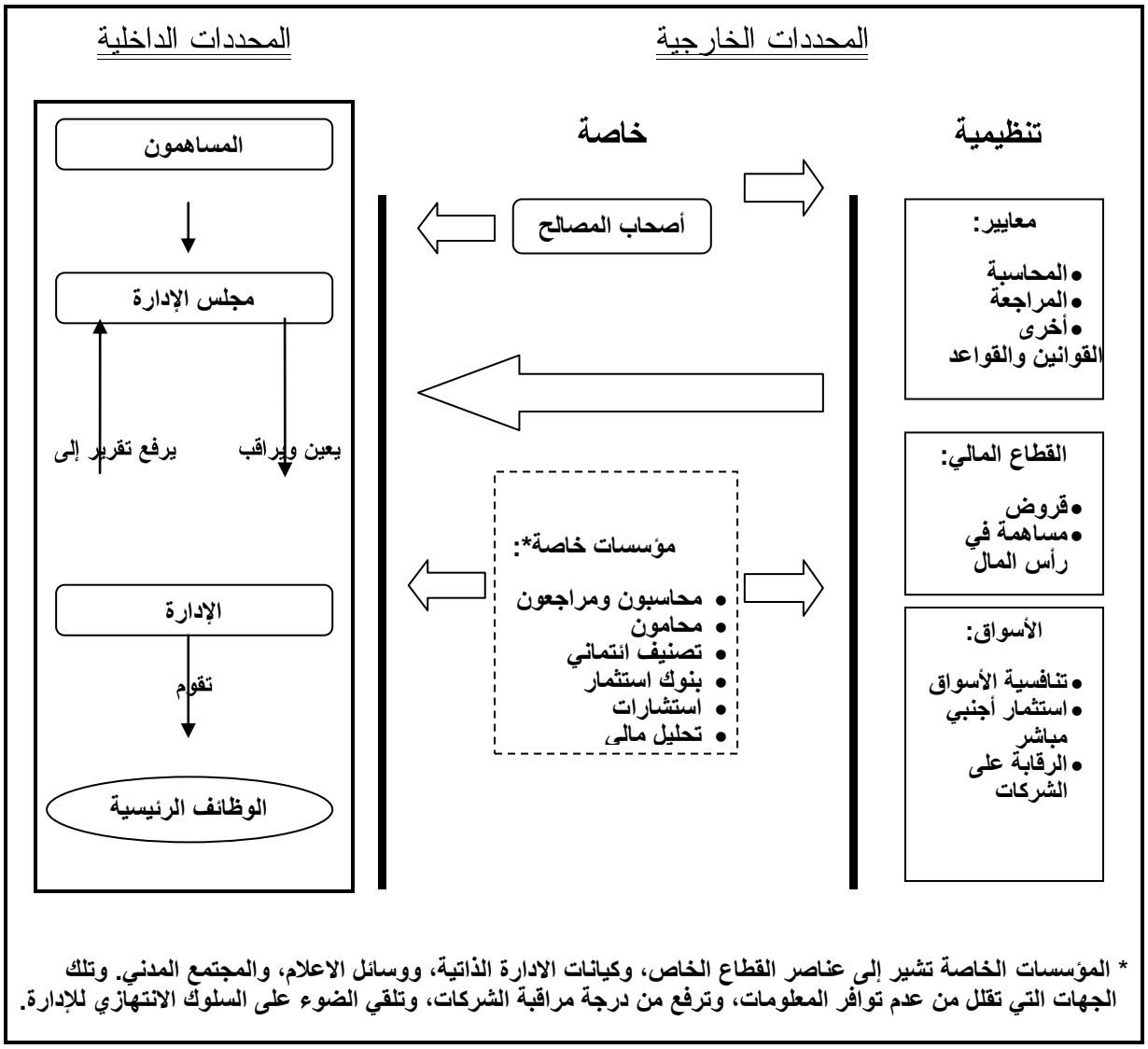
(1) مركز المشروعات الدولية الخاصة(2008) ،مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة : مصر، ص5-6 .

(2) أشرف حنا ميخائيل(سبتمبر2005)، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمه الشركات مركز المشروعات الدولية الخاصة القاهرة: مصر، مرجع سابق، ص05 .

2-1- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثةو الشكل رقم (1،7) يوضح ذلك .

شكل رقم (1،7): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



Source : Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل[1].

2-ركائز الحوكمة :

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز[2] هي:

- ✓ السلوك الأخلاقي: أي ضمان الإلتزام السلوكي من خلال الإلتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- ✓ تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سوق المال – وزارة الاقتصاد – سوق الأوراق المالية – البنك المركزي" والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة "المساهمون –مجلس الإدارة– لجنة المراجعة –المراجعون الداخليون–المراجعون الخارجيون" والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة "الموردون – العملاء – المستهلكون – المودعون – المقرضون".
- ✓ إدارة المخاطر من خلال وضع النظام لإدارة المخاطر, والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

المبحث الخامس : خصائص و معايير حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلا في لجنة بازل (Basel Committee)، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

1- خصائص حوكمة الشركات :

يتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص[3] التالية (الشكل رقم (2،7) يوضح ذلك) كما يلي :

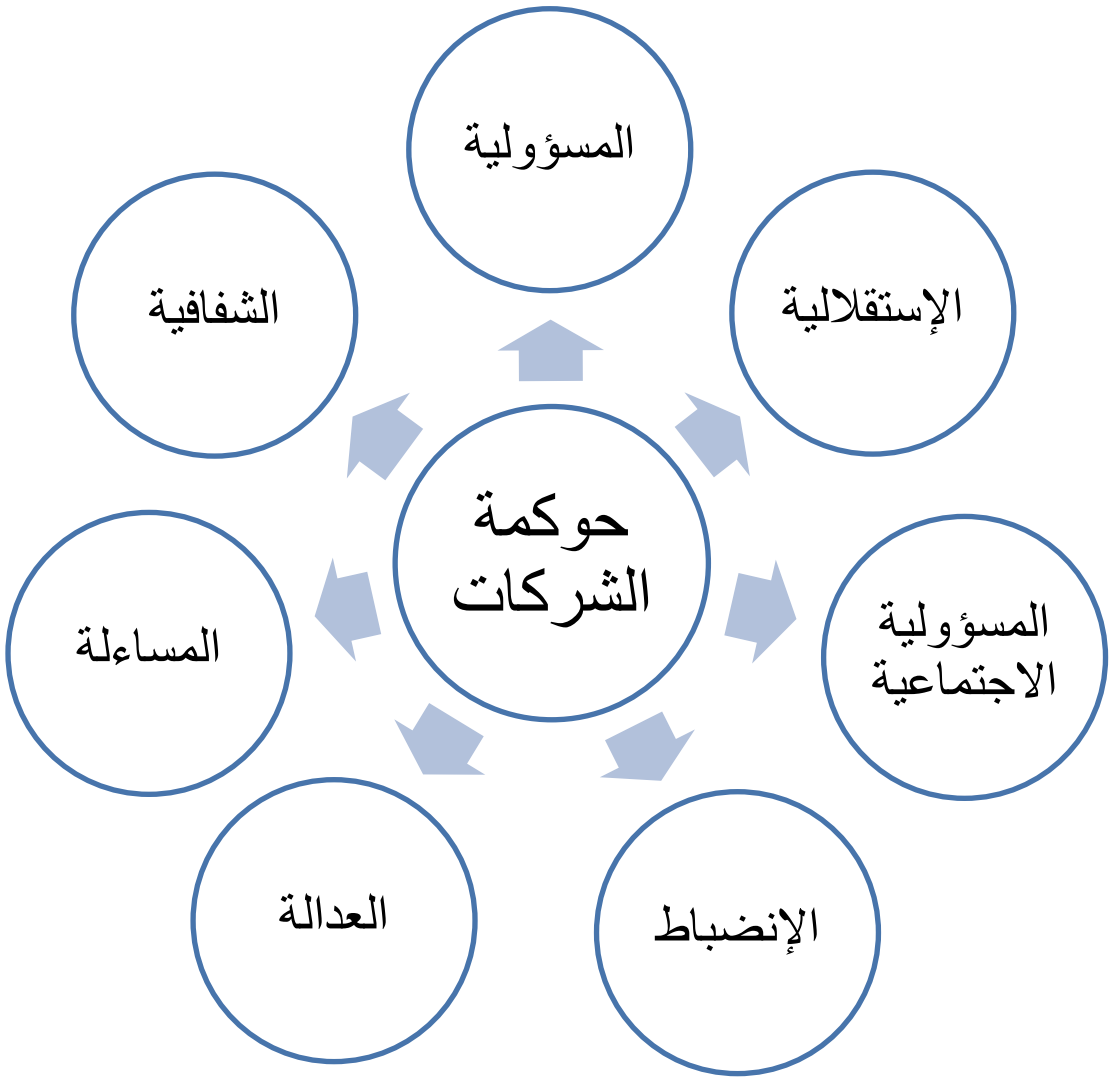
- ✓ الإنضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ✓ الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- ✓ الإستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- ✓ المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ✓ المسؤولية:أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- ✓ العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

(1) حسين مصطفى هلالي(2007)،من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، ص 89 .

(2) طارق عبد العال(2005)، مرجع سابق، ص47 .

(3) The Institute Of Internal Auditors(10 June 2005), Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion on Internal Control, USA , P 03.

الشكل رقم (2،7) : خصائص حوكمة الشركات



المصدر إعداد من طرف الباحث

2- معايير حوكمة الشركات:

في الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي :

2-1معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية [1] في عام (1999)، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام (2004) وتتمثل في:

(1) OECD(2004) , Op-Cit, Page 1 of 36.

✓ **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات** : يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

✓ **حفظ حقوق جميع المساهمين** : وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين [1] في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة .

✓ **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين** : وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين [2].

✓ **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة** : وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

✓ **الإفصاح والشفافية** : وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

✓ **مسئوليات مجلس الإدارة** : وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2-2 معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :

وضعت لجنة بازل في العام (1999) إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية :

✓ قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

✓ إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

✓ التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

✓ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات والإدارة العليا.

✓ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات.

✓ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في الشركة.

✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

✓ مراجعة المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

(1) كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون(2003)،مرجع سابق، ص12 .

(2) مركز المشروعات الدولية الخاصة(2008) ،مرجع سابق ، ص08 .

3-2 معايير مؤسسة التمويل الدولية :

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام (2003) موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي[1] :

- ✓ الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- ✓ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- ✓ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- ✓ القيادة الرشيدة .

4-2 معايير قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes-Oxley SOX) :

هو قانون أمريكي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية .حسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل الرئيس التنفيذي (CEO) ومدير القطاع المالي (CFO) مسؤولية شخصية عن إعلان بيانات مالية خاطئة . وقد جاء هذا القانون إثر تداعيات المخالفات المالية الجسيمة التي أدت إلى انهيار شركتي (إنرون ووورلد كوم) علاقة مباشرة مع حوكمة الشركات.

هناك علاقة مباشرة بين ساربينز اوكسلي (SOX) والتحكم المؤسسي أو ما يسمى أيضا بحوكمة الشركات؛ حيث أن وظيفة ومسؤولية الإدارة العليا سيكون من ضمنها توكيد صلاحية وسلامة القوائم المالية للشركات المساهمة العامة بالولايات المتحدة .وقد مرر الكونغرس الأمريكي هذا القانون ليتم تحميل الرئيس التنفيذي (CEO) ومدير القطاع المالي (CFO) المسؤولية في حال وجود فساد بالمعلومات أو القوائم المالية .سابقا كان لا يتم تحميلهما أي مسؤولية بحال إدعائهم عدم المعرفة أو العلم بالمخالفات والفساد .هذا القانون سيعطي القوة للزج بالسجن وفرض الغرامات على الرئيس التنفيذي ومدير القطاع المالي أو ما يكافئهما بالمناصب والمستويات الإدارية العليا إذا وجد أنهم مذنبين وقاموا بالتوقيع على قوائم بها فساد وتلاعب هام نسبيا[2] .

المبحث السادس: الحوكمة و المراجعة الداخلية

1- مفهوم المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة:

تعرض عدد من المجامع العلمية والمنظمات المهنية إلي تطور مفهوم المراجعة الداخلية بغرض تقديم صورة جديدة للمهنة وبيان أثرها على تفعيل ودعم حوكمة الشركات ، وكان أبرز مظاهر هذا التطور [3]ما يلي :

- ✓ اعتبار إدارة المراجعة الداخلية نشاطًا مستقلا عن الإدارة التنفيذية .
- ✓ أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج الشركات.
- ✓ توسيع نطاق إدارة المراجعة الداخلية ليشتمل على الخدمات الاستشارية إلي جانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم وفي هذا تأكيد صريح وموجه لخدمة العملاء حيث تتخطى المهام التقليدية مما يدعم دورها في مجال تقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة.

(1) البنك الأهلي المصري(2003)، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، العدد 55 ، القاهرة: مصر ، ص 11 .

(2) أمين السيد احمد لطفي (1997)،التطورات الحديثة في المراجعة ، ص 723-724 .

(3) سمير كامل محمد عيسى(جانفي 2008) ،العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية :جامعة الإسكندرية، العدد رقم1 ، المجلد رقم45 ، ص 3 .

✓ تطور إستراتيجية المراجعة الداخلية بحيث تستهدف إضافة قيمة إلي الشركة وتحسين عملياتها، وبذلك فإن المفهوم الجديد يؤكد على الإسهام الجوهري للمراجعة الداخلية في تحقيق أهداف الشركة الكلية.
✓ التأكيد على اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جديد ومقبول لحوكمة المصارف ولذلك أصبح لازمًا على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسئوليات جديدة في مجالات عديدة تشمل إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.
✓ التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل الخروج برأي فني مستقل حول الأعمال المهنية.
✓ إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها بغرض تحسين جودة المهنة وتعزيز عملياتها.

لذلك وفي ضوء الاعتبارات السابقة فإن المراجعة الداخلية هي إحدى الآليات الهامة واللازمة لحوكمة الشركات كما أنها في الوقت ذاته عنصرًا هامًا من عناصر الرقابة الداخلية، وهي عبارة عن نشاط مستقل يتم داخل الشركة بهدف مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل حماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية، هذا وتكتسب المراجعة الداخلية مصداقيتها كمهنة من ثقة الجهات المستفيدة منها في جودة أداء المراجعين الداخليين الذين ينتمون لها، وفي التأكيد الموضوعي الذي توفره بشأن إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة في المنظمات المختلفة .مما سبق يتضح مدى تأثر وتأثير المراجعة الداخلية في الحوكمة حيث أن من متطلبات وجود الحوكمة في الشركة، يجب وجود إدارة للمراجعة الداخلية تقوم بمراجع العمليات داخل الشركة والتأكد من مدى ملاءمتها لقواعد ومبادئ الحوكمة .[1]

2- أثر تطور أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة :

تناولت الأدبيات المحاسبية تفعيل مبادئ الحوكمة وذلك بأن تطور الميثاق الأخلاقي للمهنة يساهم في دعم أساسيات الحوكمة ويولد بيئة مناسبة تدعم دور الحوكمة كما يتضح [2] مما يلي:
✓ إن وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات عادة ما تستخدم أطرافًا أخرى تمارس دورًا هامًا في عملية الحوكمة مثل مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجع الخارجي، بالإضافة إلى ذلك فإن وظيفة المراجعة الداخلية تخدم وتضيف قيمة لهؤلاء الذين يخضعون لحوكمة المصارف مثل :الإدارة والوحدات التنظيمية الفردية، وإدارة العمليات، ونتيجة لذلك فإن وظيفة المراجعة الداخلية عادة ما تخدم المسئولين عن الحوكمة بالمصارف والخاضعين لها.
✓ إن العديد من الأنشطة التي تؤديها وظيفة المراجعة الداخلية تصبح جزءًا من هيكل الرقابة الخاص بالمصرف.
✓ إن وظيفة المراجعة الداخلية يمكن أن تتم من داخل المصرف أو يتم الاعتماد على مصدر خارجي في أدائها من خلال شركات المراجعة .وتشير التوجهات المعاصرة في هذا الصدد إلى اتجاه معظم دول العلم نحو الاعتماد على المصدر الخارجي في أداء وظيفة المراجعة الداخلية للتغلب على ما قد يحتمل من نقص في الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.
✓ إن توسيع نطاق وظيفة المراجعة الداخلية لتقديم خدمات استشارية بالإضافة إلى دور تلك الوظيفة في تزويد الإدارة بتقارير على كفاية أدوات الرقابة الداخلية هي من الأمور التي ينظر إليها البعض ببعض الشك .حيث إن تقديم المراجع الداخلي للخدمة الاستشارية قد يمثل خطرًا على قيمة تلك الوظيفة، كوظيفة مستقلة تستهدف التحقق من فعالية عملية حوكمة المصارف، وذلك قد لا يختلف عما يثار عن المراجع الخارجي.

(1) سامي مجدي محمد(2007)، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات-دراسة ميدانية في شركات التأمين،دار النشر جامعة طنطا، ص 10 .

(2) محمد أمال إبراهيم(2005)، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات، دار النشر مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة بنها ، ص 353 .

3- أثر تطور معايير المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة :

بعد صدور معايير المراجعة الداخلية الدولية الجديدة في عام (2003) بدأ الفكر المحاسبي في التوجه نحو تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية بحيث تصبح أنشطتها المستجدة ذات قيمة اقتصادية وفى ذات الوقت إضافة مهارات جديدة للمراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجالي التأكيد والاستشارات، ولا شك في أن هذه المحاولات الجادة من قبل المجامع العلمية والمنظمات المهنية المتصلة بأعمال المراجعة الداخلية تؤدي إلى دعم الحوكمة، ويمكن التدليل [1]على ذلك بأعمال المراجعة الداخلية والمحاور الأساسية [2]لها والتي تتلخص في الآتي:

✓ أنها نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للمنظمة نتيجة لتبعيته إلى مجلس الإدارة داخل دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه، كما أنه يقوم بعرض تقاريره على هذا المجلس وأيضًا على الملاك عند الضرورة.

✓ أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذو خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج المنظمة لدعم وإرساء قواعد الشفافية.

✓ الالتزام من قبل المراجعين الداخليين بتطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية أكثر من الاعتبارات التنظيمية والقانونية المتبعة بالمنظمة.

✓ توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشتمل على الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وفى هذا تخطي للمهام التقليدية ودخول دائرة إدارة وتقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة المصارف.

✓ التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل رأي فني مستقل.

✓ إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها في ضوء مجموعة من الأسس القادرة على قياس هذا الأداء بحيث تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين وتعزيز عمليات الحوكمة بالمصرف وتفعيل مبادئها.

✓ وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية بالمنظمة.

✓ التأكيد على أن اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جيد ومقبول للحوكمة، وبناءا عليه فقد أصبح لازمًا على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسئوليات جديدة في مجالات إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.

✓ تطبيق دليل أخلاقيات المراجعة على كل الأطراف والوحدات التي تزود بخدمات المراجعة الداخلية وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة المراجعة الداخلية عالميًا.

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

(1) محمد مصطفى سليمان(2008)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدريين التنفيذيين،دار النشر الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر،ص 150-151 .

(2) مها محمود رمزي ريحاوي(2008)، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)، دار النشر مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 24 ، العدد الأول، ص 99 .

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

وبذلك يتضح دور معايير المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة والذي أشار إليه المعيار الدولي أيضًا من خلال وضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحوكمة لإنجاز الأهداف التالية[1] (IIA, 2008)

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

ومن ذلك كله يتضح الدور الهام لوظيفة المراجعة الداخلية، واتساع نطاقها ودورها التقليدي إلى المراجعة الإدارية التي تركز على إضافة قيمة للشركة متمثلة في إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس الخطر ومراجعة مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة من قبل الشركة[1] .كما أن المعيار الدولي رقم 2110الحوكمة يشير إلى أنه على نشاط المراجعة الداخلية المساهمة في تطوير عمليات الحوكمة بواسطة تقييم وتحسين هذه العملية من خلال :

- وضع القيم والأهداف والإعلان عنها.
- ضمان فعالية إدارة أداء الشركة والتأكد من المساءلة.
- إيصال المعلومات حول الرقابة والخطر للجهات المعنية في المؤسسة.
- ربط النشاطات وضمان إيصال المعلومات فيما بين أطراف حوكمة الشركات والمتمثلة في مجلس الإدارة لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية والخارجية والإدارة العامة.

كما تضمن المعيار الخدمات التأكيدية والاستشارية التالية :

- 2110 A1 يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم، تصميم، تنفيذ وتفعيل قيم الشركة المرتبطة بالأهداف، البرامج والنشاطات.
- 1220 A2 يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقدير ما إذا كانت إدارة تكنولوجيا المعلومات التابعة للمؤسسة تدعم وتؤيد استراتيجيات والأهداف المؤسسة.
- 1220 A3 يجب أن تتماشى أهداف المهمة الاستشارية مع القيم والأهداف الشاملة للشركة .
- 2110 C3 يجب أن تكون أهداف المهمة الاستشارية منسجمة مع القيم والأهداف الكلية للشركة .

(1) (IIA, 2008).

4- تحديد مهام ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة:

لما كانت المحاسبة والمراجعة ترتبط على المستوى المهني أو المستوى التنظيري بالحوكمة باعتبارها من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرًا وتأثرًا بها، فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة، كما تعتبر مبادئ وإجراءات الحوكمة ذات أهمية كبيرة في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة. أن المراجعة الداخلية تأتي كمحور أساسي للحوكمة لتجسد الفعالية المنشودة، وذلك في إطار تفعيل دور أصحاب المصالح لضمان فعالية الحوكمة، فيتعين على المنظمات من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح وتتسم بالمصداقية من قبل أصحاب المصالح أن تقوم بتفعيل عملية المراجعة الداخلية[1]، ولضمان تنفيذ هذه الأعمال في منظومة الحوكمة لابد من وجود التنظيم الإداري والمهني المتكامل ويشتمل على مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين وإدارة المراجعة الداخلية، الأمر الذي فرض على الإدارة مراعاة [2] ما يلي :

- ✓ أن يكون لدى الشركة نظام محكم للمراجعة الداخلية وأن يتعاون في وضع ه مجل س الإدارة مع مديري المصرف، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة المراجعة الداخلية. يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ بالمصرف ويكون من القيادات الإدارية بها ويتبع مباشرة العضو المنتدب، كما يكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة ويقوم بحضور جميع اجتماعات لجنة المراجعة.
- ✓ يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب، على شرط موافقة لجنة المراجعة.
- ✓ يجب أن تكون لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.
- ✓ يقدم مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريرا ربع سنوي إلى مجل س الإدارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة.
- ✓ يصدر بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية وأسماء مديرها ومن يعاونوه قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.
- ✓ تهدف المراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة ولتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم.
- ✓ يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه المصرف، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

يتضح مما تقدم أن إدارة المراجعة الداخلية هي إدارة أو فريق من المستشارين أو الممارسين يقدمون خدمات مستقلة وموضوعية للمراجعة الداخلية أو خدمات استشارية لإدارة المؤسسة تصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عملياتها، كما وتساعد خدمات المراجعة الداخلية المؤسسة في تحقيق أهدافها بتوفير مدخل منظم ومنطقي لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والعمليات الرقابية، ومتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة، كما إنها مسئولة عن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية التي تشمل رقابة كفاية وفاعلية العمليات وسلامة التقارير المالية.

(1) Hermanson and Rittenberg (2003), Larry CH.2, INTERNAL AUDIT AND ORGANIZATIONAL GOVERNANCE , p 32.
(2) 2008\11\www.ir.egytrans.com12.

5- دعم استقلالية المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة :

تضمنت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية خمسة معايير رئيسية أولها خاص بالاستقلالية والذي ينص على أنه يجب أن يتوفر للمراجع الداخلي الاستقلال عن الأنشطة التي يتولى مراجعتها، ويعتبر المراجع الداخلي مستقلا عندما يقوم بأداء عمله بحرية وموضوعية، والاستقلال يساعد المراجع الداخلي على إصدار أحكام نزيهة وغير متحيزة ويتحقق هذا الاستقلال من خلال معيارين فرعيين [1]هما :

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

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

ولكي يكون المراجع الداخلي مستقلا يجب أن تتوافر فيه الشروط التالية :

✓ رفع المكانة التنظيمية للمراجع الداخلي بأن يتبع الإدارة العليا، وأن يتحرر من أية رقابة إشرافية، أومن أي تأثير من الإدارة في أي مجال يخضع للمراجعة.

✓ أن يحظى المراجع الداخلي بالتأييد الكامل من الإدارة في كل القطاعات ويتضمن ذلك وضع دستور وظيفة المراجعة الداخلية الذي يتضمن تحديدًا واضحًا ورسميًا لأهداف وظيفة المراجعة الداخلية وسلطاتها ومسئولياتها والوضع التنظيمي للمراجع الداخلي، ونطاق وظيفة المراجعة الداخلية.

✓ أن يكون تعيين رئيس إدارة المراجعة الداخلية وعزله من اختصاص المدير العام أو لجنة المراجعة.

✓ أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال الذهني، وأن يكون قادرًا على صنع الأحكام وإبداء الرأي دون تحيز.

✓ أن يتحرر المراجعون الداخليين من التأثيرات غير الضرورية التي يمكن أن تؤثر جوهريًا على نطاق عملهم و الأحكام أو الأداء التي يتم إصدارها في تقرير المراجعة.

(1) البدري مسعود عبد الحفيظ (2005)، المعايير التي تحكم أداء المراجعة الداخلية في الشركات الصناعية بمدينة بنغازي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، مجلد جامعة قاريونس، ليبيا 22-23 ،ص193 .

خلاصة الوحدة السابعة

من خلال دراسة محتويات الوحدة السابعة بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ واقع حوكمة الشركات.
- ✓ أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات.
- ✓ تعريف والهدف من حوكمة الشركات.
- ✓ محددات و ركائز حوكمة الشركات.
- ✓ خصائص و معايير حوكمة الشركات.
- ✓ حوكمة الشركات و المراجعة الداخلية.

الوحدة الثامنة : لجان المراجعة

عند الحديث عن المراجعة الداخلية و تطوره للعمل كأحد وسائل الدعم و الإسناد لحوكمة الشركات عندها ينبغي التطرق إلى لجان المراجعة التي تلعب دوراً هاماً في حوكمة الشركات، و يمكن تصوير لجنة المراجعة على إنها : لجنة منبثقة من مجلس الإدارة ، تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين من مجلس الإدارة و يفضل أن تكون لديهم خبرات مالية و محاسبية أو على الأقل البعض منهم ، و تعد لجنة المراجعة من ركائز حوكمة الشركات. و هناك أراء عديدة تربط نجاح حوكمة الشركات بنجاح لجان المراجعة في أداء عملها بشكل سليم في الشركات ، و إن أي فشل سواء في دور أو عضوية أو كفاءة أو التزام لجنة المراجعة يؤدي إلى أحداث فجوة في تطبيق حوكمة الشركات و صعوبة الحصول على نتائج سليمة عند تطبيقه.

إن إنشاء لجان المراجعة[1] في الشركات أدى إلى العديد من المنافع لقسم المراجعة داخل الشركة و بخاصة المراجعة الداخلية ، فلجنة المراجعة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية و توفير احتياجات هذا القسم و الاجتماع المستمر مع القائمين بالمراجع الداخلي لحل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجعين الداخليين و مجلس الإدارة أو الإدارة بكل مستوياتها ، و في هذا الصدد أكدت بحوث علمية وجود علاقة تكاملية بين لجان المراجعة و المراجعة الداخلية ، و التأكيد على أهمية لجان المراجعة في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية من خلال زيادة فاعلية المراجعين الداخليين و تدعيم استقلاليتهم ، و من ناحية أخرى فإن وجود لجان المراجعة سوف يمكن المراجعين الداخليين[2] من زيادة تفاعلهم مع المراجعة الخارجية باعتبار إن أحد مسؤوليات لجنة المراجعة هو التنسيق و زيادة الاتصال بين المراجع الخارجي و المراجعيين الداخليين بالشكل الذي يساعد كلا الطرفين بالوفاء بالتزاماته و مسؤولياته و زيادة أمكانية الاعتماد على المعلومات و التقارير المالية و التي ينتجها النظام المحاسبي في الشركة [3] . و بذلك فإن لجان المراجعة تكون حلقة الوصل بين المراجعة الداخلية و مجلس الإدارة و المراجعة الخارجية .

و يتلخص عمل لجان المراجعة في:

- ✓ الأشراف الفعال على عملية أعداد التقارير المالية .
- ✓ أظهار هذه التقارير بجودة و كفاية عالية .
- ✓ العمل على حماية حقوق حملة الأسهم و أصحاب المصلحة الآخرين .

(1)Chahill E. (2006), Audit Committee and Internal Audit Effectiveness in Amultional Banks: A Case Study, edition : Journal of Banking Requlation, London, Vol. 7, Iss. 1,p 111.

(2) مركز المشروعات الدولية الخاصة(2003)، مرجع سابق، ص212 .

(3) سليمان محمد مصطفى(2006)، مرجع سابق ،ص 144 .

المبحث الأول : التطور التاريخي للجان المراجعة

إن أي نظام رقابي قوى يحتوى على ضوابط ونظم رقابية" مانعة "لمنع حدوث الأخطاء وأخرى" كاشفة لإظهار ما حدث من أخطاء من أجل إصلاحها ، ولذلك فإنه لمنع تكرار ما حدث لشركتي إنرون وورلد كوم لابد من التركيز على الضوابط المانعة وأن نبدأ من القمة ألا وهى حوكمة الإدارة. لذلك فإن من أهم الضوابط التي يجب وضعها هي ما تتعلق بلجنة المراجعة والتي تعتبر جزءاً هاماً من حوكمة الإدارة [1]. كان أول إعلان لها في(1967) من قبل المجمع الأمريكي للمحاسبين [2]القانو نيين .وتنبثق لجنة المراجعة من مجلس الإدارة وتعتبر إحدى لجانه الفرعية، وتكمن أهمية لجنة المراجعة في أنها أحد الضوابط الأساسية" المانعة "لحدوث مثل ما حدث لشركتي إنرون وورلد كوم وذلك عن طريق كونها حلقة وصل بين مجلس الإدارة من ناحية ومراقب الحسابات الخارجي والمراجعة الداخلية من ناحية أخرى.

وترجع نشأة لجان المراجعة إلى عام (1940) نتيجة قيام العديد من إدارات الشركات بعمليات غش وتلاعب من أجل التأثير على نتائج الأعمال، حيث قامت هيئة سوق المال باقتراح تشكيل لجان المراجعة عام SEC (1940) الأمريكية كما أوصت في عام (1972) بأهمية تشكيل لجان المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين في شركات المساهمة، وفي عام 1974 أصدرت هيئة سوق المال الأمريكية نشرتها رقم (165) التي تطلب فيها ضرورة الإفصاح في البيانات المالية الختامية عن وجود لجنة مراجعة في الشركات المدرجة وكيفية تشكيلها ,كما طالبت الهيئة عام (1978) الشركات بتحديد عدد الاجتماعات التي تعقدها اللجنة سنويًا مع توضيح الوظائف والمهمات التي تؤديها اللجنة، ويعد أول تشريع ملزم في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما طلبت بورصة عام (1977) من الشركات NYSE نيويورك للأوراق المالية المساهمة العامة المدرجة في بورصة نيويورك تأسيس لجان مراجعة ليكون شرطًا للإدراج في البورصة لعام (1978)،حيث أكد رئيس البورصة في تصريح له أن لجان المراجعة الفعالة تستطيع العمل على تحسين التقارير المالية وزيادة مصداقية التقارير الصادرة عن الشركات المساهمة.

وفي يوليو من العام (2002) ، صادق الكونغرس الأمريكي على قانون(Sarbanes-Oxley) وذلك بعد انهيار عدد من الشركات الأمريكية العملاقة، حيث أكد القانون على أهمية مراعاة حوكمة الشركات من حيث انتهاج آليات دورية وسريعة لتوفير الإفصاح والشفافية في القوائم المالية، بالإضافة إلى الإلزام بتشكيل لجان مراجعة من أعضاء مستقلين تكفل عنصر الاستقلالية لمدقق الحسابات الخارجي،وتدعيم فعالية التدقيق الداخلي .

(1) عوض بن سلامة الرحيلي(2008) ،لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات :حالة السعودية دار النشر مجلة جامعة الملك عبدالعزيز-الاقتصاد والإدارة، السعودية المجلد 22 ، العدد1 ، ص194 .

(2) محمد محمود عبد المجيد وجورج دانيال غالي(2003)، دراسات متقدمة للمراجعة :الأسس العملية والتطبيق العملي دار النشر دار البيان لطباعة والنشر، مصر، ص 338-339 .

المبحث الثاني : أهمية و مفهوم لجان المراجعة

تطورت نظرة المجتمع الاقتصادي لوظائف لجان المراجعة ودوره بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة، وقد أس همت عوامل كثيرة في ظهور الحاجة إلى لجنة المراجعة داخل الشركات، و من هذه العوامل ما هو مهني، ومنها ما هو أكاديمي، لذا سنتناول في هذه الفقرة العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع لجان المراجعة ، واتجاه معظم الشركات نحو تشكيل تلك اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، فضلا عن التطرق إلى مفهومها، ونطاق عملها ومهامها.

1-الاهتمام بلجان المراجعة:

لقد ساعدت عوامل متعددة في زيادة الاهتمام بموضوع لجان المراجعة [3]لعل أهمها ما يأتي:

- ✓ تزايد حالات الإخفاق المالي للعديد من الشركات، وتزايد حالات الغش والتلاعب بها وزيادة رغبة هذه الشركات في تدعيم عملية الرقابة على أنشطتها، والتأكد من سلامة تطبيق المبادئ المحاسبية.
- ✓ زيادة الضغوط من جانب مستخدمي التقارير المالية على الشركات لإظهار نتيجة أعمالها ومركزها المالي بصورة عادلة وسليمة .وخاصة أن اللجنة التي تتكون من الأعضاء غير التنفيذيين والذين يملكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت الكافي، تعد في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل أعضائه من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.
- ✓ التناقض الموجود بين مراجعي الحسابات الخارجيين وبين إدارة الشركة خاصة في مجال المحافظة على استقلال مراجع الحسابات لإبداء الرأي في عدالة التوائم المالية، ومن ثم فإنه وجود لجنة المراجعة في أي شركة يمثل حماية للمساهمين ويضم ن تحقيق استقلال مراجع الحسابات.
- ✓ الحاجة المتزايدة إلى تحسين الثقة والجودة في التقارير المالية بهدف زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ حاجة أصحاب المصلحة في الشركة إلى آلية إدارية تسهم في ضبط ورقابة أداء الإدارة كوكيل عنهم خاصة بشأن الأمور المالية والرقابية.
- ✓ مواعيد تقديم التقارير المالية، والتي تتطلب في بعض الدول ضرورة النشر الفعلي لتقارير مالية مرحلية إلى جانب التقارير السنوية، وهو ما يستلزم قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد ، وقد يكون إشراك أعضاء مجلس الإدارة كفئة في هذه العملية التي تستغرق وقتًا طويلا، أمرًا لا يتسم بالكفاءة من ناحية تخصيص موارد مجلس الإدارة.

(3) علي وشحاته (2007)، مرجع سابق ، ص314 .

✓ الخلافات التي تحدث بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة و مصلحة جودة التقارير المالية بشكل لا يكون ملائما لتدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية إعداد التقارير المالية، ومن هنا تبرز أهمية وجود أعضاء غير تنفيذيين داخل لجنة المراجعة.

✓ قد يؤدي أحيانًا عدم التجانس ما بين أعضاء مجلس الإدارة وضخامة عددهم إلى عدم التناسب في تناول العملية الشاقة المليئة بالتفاصيل والخاصة باستعراض مراجعة القوائم المالية للشركة.

2- مفهوم لجان المراجعة:

لا يوجد مفهوم موحد للجان المراجعة نظرًا لأن مهامها ومسؤولياتها ودورها قد تختلف من شركة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى، إلا أنه يمكننا استعراض بعض المفاهيم على النحو الآتي:

هي لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة[1]، وتعد قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة ولها دور رقابي على جميع عمليات الشركة.

وعرفها حماد بأنها لجنة تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وذلك لتقديم رؤية عن مدى تحقيق حوكمة الشركات،ويجب أن يكون لها خط مباشر مع المساهمين عن طريق تقرير منفصل عن التقرير السنوي، و تسعى اللجنة كذلك إلى ضمان تأهيل الإدارة من أفراد مؤهلين و ذوي خبرة لضمان قدرتهم على إدارة المخاطر بفعالية وأوجه رقابة سليمة في المنظمة، ولابد أن يكون أعضاء اللجنة من الأفراد الأكفاء ذوي الخبرة لضمان قدرتهم على الالتزام بتخصيص وقت كافٍ وجهد لمهمة الرقابة و المراجعة والمساءلة و متابعة مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية وترتيبات الحوكمة[2] .

وعرفت بأنها إحدى اللجان الرئيسة لمجلس الإدارة ، يمكن أن تدعم موضوعية و مصداقية إعداد التقارير المالية، كما يمكن أن تساعد المد يرين التنفيذيين في الوفاء بمسؤولياتهم، كما أنها تدعم وتقوي دور المد يرين غير التنفيذيين ، و تدعم استقلالية المراجعين وتحسن من أعمال المراجعة فضلا عن ذلك تساعد في إيجاد نوع من الرقابة من قبل المساهمين على الإدارة ، ويمكن اعتبارها أداة مفيدة ومعاونة لمجلس الإدارة في مراقبة أداء الشركة وتسيير نشاطها [3].

(1) سليمان محمد مصطفى(2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري،دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية،مصر ،ص 143 .

(2) طارق عبد العال(2005)، حوكمة الشركات المفاهيم – المبادئ – التجارب –تطبيقات الحوكمة في المصارف، دار النشر الدار الجامعية، الإسكندرية مصر ، ص 201 .

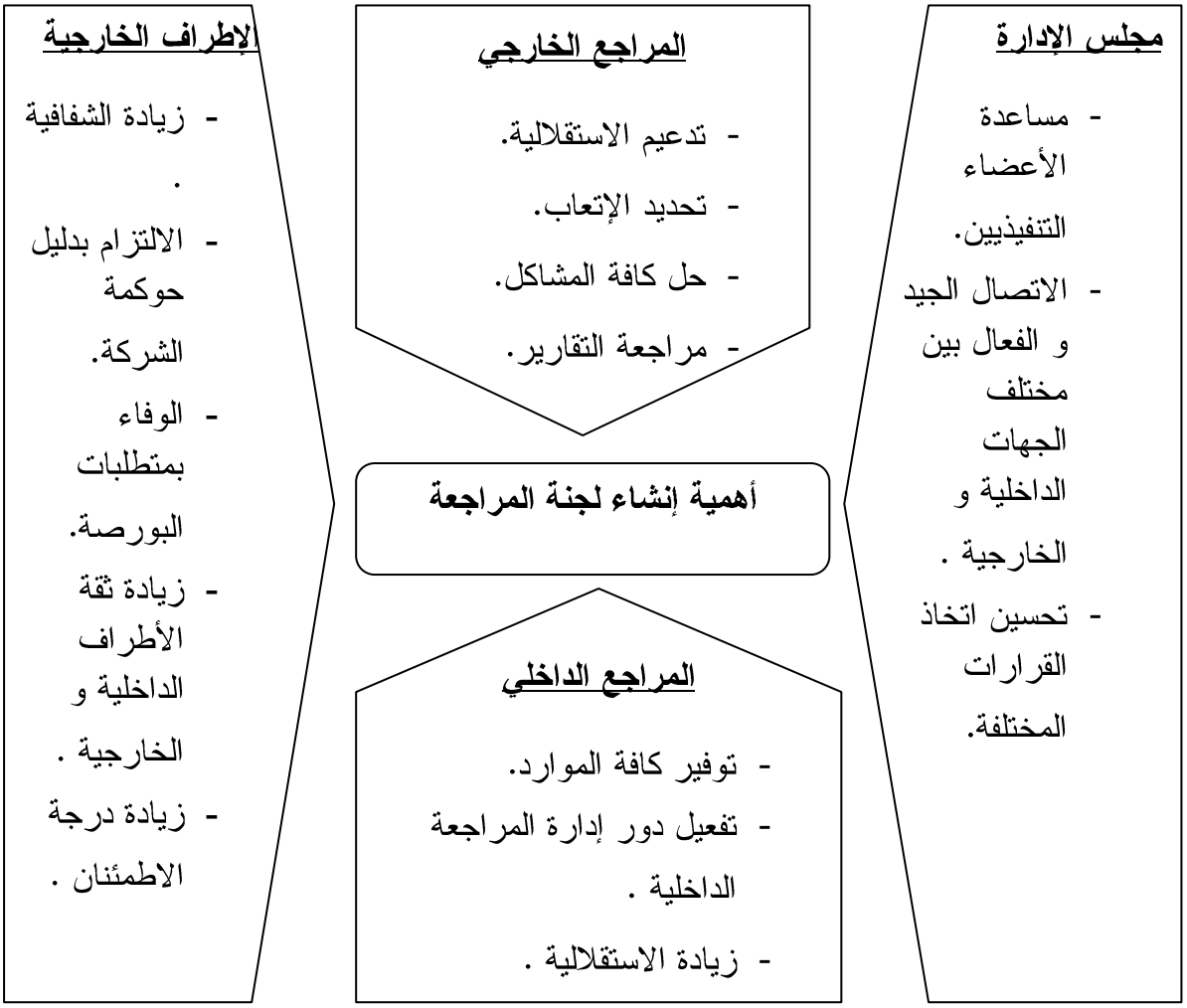
(3) السقا السيد أحمد، أبو الخير مدثر طه(2002)،إطار مقترح لقياس وتطوير فعالية لجان المراجعة في الشركات المساهمة السعودية، مشاكل معاصرة في المراجعة، طنطار، ص 197 .

من التعاريف السابقة يمكننا القول إن هذه التعاريف ركزت على عضوية اللجنة والمهام الملقاة على عاتقها، ودورها في تحسين وجودة العملية الرقابية في الشركات . ومن هذا نستنتج خصائص لجنة المراجعة على النحو الآتي:

- ✓ لجنة مكونة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين[1] .
- ✓ يتوافر لدى أعضائها معارف وخبرة جيدة في مجال المراجعة والمحاسبة والمالية.
- ✓ تتجلى مهامها بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية وفحص عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، ومراجعة الالتزام بالقواعد الأخلاقية وترتيبات الحوكمة.
- ✓ وهي أداة مفيدة في مراقبة أداء الشركة وتيسير نشاطها.
- ✓ هي أداة رقابية بيد المساهمين على الإدارة.

وتتجلى أهمية لجان المراجعة من خلال المنافع المتوقعة منها، والتي يمكن أن تقدمها إلى جميع الأطراف،مثل مجلس إدارة الشركة والمراجع الخارجي والداخلي والمساهمين وأصحاب المصالح . ويمكن توضيح هذه المنافع المتوقعة من لجنة المراجعة لكل طرف من الأطراف السابقة من خلال الشكل رقم (1،8) يوضح أهمية إنشاء لجنة المراجعة كالآتي:

الشكل رقم (1،8) : أهمية إنشاء لجنة المراجعة



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

(1) سليمان محمد مصطفى(2006)، مرجع سابق، ص143 .

المبحث الثالث : مقومات فعالية لجان المراجعة

اهتمت واتفقت العديد من المنظمات والهيئات العلمية والمهنية وبورصات الأوراق المالية في العديد من بلدان العالم على ضرورة تحديد القواعد الناظمة لتشكيل لجان المراجعة والمقومات الواجب توافرها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم فعالية لجان المراجعة ومنفعتها لكي تسهم إيجابيًا في تحسين الدور الإشرافي والرقابي في الشركات .ويمكن بلورة هذه المقومات على النحو الآتي:

1-استقلال أعضاء لجان المراجعة[1] :

لقد استقرت أراء معظم الكتاب على ضرورة أن تقتصر عضوية لجان المراجعة على الأعضاء غير التنفيذيين ذوي القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة، إذ أن مقدرة أعضاء لجنة المراجعة على تقييم موضوعية كل من جودة الإفصاح في القوائم المالية، ومدى مناسبة وملاءمة نظام الرقابة الداخلية في الشركات، تتأثر بدرجة الاستقلالية المتوافرة في هؤلاء الأعضاء كما أنها أقرب إلى الموضوعية عند تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء الإداري وأداء الشركة . كما أنه لتحقيق الاستقلال الكافي ينبغي عدم قيام أعضاء لجنة المراجعة بأي عمل من أعمال الإدارة التنفيذية،هذا وقد وضعت إحدى اللجان الأمريكية تعريفًا محدودًا للاستقلال بالنسبة للأعضاء الذين ينضمون إلى لجان المراجعة حيث أوضحت أن أعضاء لجنة المراجعة يتم اعتبارها مستقلين ، إذا لم تكن لديهم أي علاقة بينهم وبين أإدارة الشركة من شأنها التأثير عليهم في أداء واجباتهم، وتم وضع مجموعة من الأمثلة لهذه العلاقة[2] منها ما يأتي:

- ✓ أن لا يكون من موظفي الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها.
- ✓ أن لا يحصل على أي مكافأة مالية من الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها، بخلاف المكافأة التي يحصل عليها مقابل الخدمة في مجلس الإدارة.
- ✓ أن لا يكون أحد أقاربه موظفًا تنفيذيًا داخل الشركة أو إحدى الشركات التابعة.
- ✓ أن لا يكون مديرًا تنفيذيًا في إحدى الشركات التي لها علاقات تجارية مع الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها .
- ✓ أن لا يكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة.
- ✓ أن لا يكون له مصلحة مباشرة مع المدراء التنفيذيين في الشركة و أن لا يكون قريبًا لأي منهم حتى الدرجة الثانية.
- ✓ أن لا يكون له مصلحة مالية مباشرة مع زوجات المد يرين التنفيذيين في الشركة و أن لا يكون قريبًا لأي منهن حتى الدرجة الثانية.
- ✓ أن لا يكون له علاقة شخصية ذات شأن مع المديرين التنفيذيين في الشركة.
- ✓ ألا يشارك في عضوية لجنة المراجعة لأكثر من شركة واحدة تمارس ذات النشاط فضلا عن ذلك ألا يكون من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في الشركة أو المنشآت التي تسيطر عليه ا ولو على سبيل الاستشارة ، وأن لا يجمع إلى جانب عضويته في لجنة المراجعة عضوية أي لجنة أخرى منبثقة عن مجلس الإدارة.

(1)Mcmullen , D . A and Raghunandan , K: Enhancing(Spring 1996) , Audit Committee Effectiveness , edition : Journal Of Accountancy , pp 79-99.

(2) من اجل معلومات أكثر حول عضوية لجان الراجعة يمكن الاستعانة بالمرجع التالي :

Blue Ribbon Committee (BRC-1999), Report and Recsnmend - ations of the Blue Ribbon Committee On inprouing the Effectiveness of Cor Porate Audit Committee , NewYorki new Yorkstock Exchange aud Natronal Association of Securities Dealers ,.

2-التحديد الواضح لحقوق اللجنة وواجباتها:

يجب أن يتم تحديد حقوق اللجنة وواجباتها بصورة واضحة وتفصيلية [1] لكي يمكن لها أن تقوم بأعمالها بفعالية مرتفعة، ولكي لا يحدث تعارض أو تداخل بين عمل اللجنة وأعمال الأجهزة التنفيذية بالشركة بحيث يكون لها الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالثواب والعقاب للأطراف الأخرى داخل الشركة وحق الحصول على أي معلومات تحتاجها في عملية الإشراف والتقييم للسياسات المتبعة في أن لجنة المراجعة يجب أن يكون لها الشركة، وبهذا الخصوص توصي لجنة حق في مناقشة أي مواضيع تراها مهمة ، وحق الاستعانة بمن تراه مناسبًا من الأطراف الخارجية ذات الخبرة والمعارف بالمشاكل الفنية التي تواجهها اللجنة وخاصة في الأمور القانونية التي يمكن أن تؤثر في عملية إعداد التقارير المالية، و في سلامة الإفصاح عن المعلومات الواردة بها ومقابل هذه الحقوق يجب على أعضاء اللجنة حضور اجتماعات اللجنة والمشاركة الفعالة في أعمالها والمحافظة على أسرار الشركة، وعدم القيام بأي أعمال التنفيذية في الشركة والمحافظة على النزاهة والصدق والموضوعية ، وعدم قبول أشياء ذات قيمة من الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر أو يدخل في أي نشاط قد يكون متعارضًا مع مصلحة الشركة أو يضر بها.

3-الخبرة والمعرفة لدى أعضاء اللجنة:

من الأمور المتفق عليها أن يتمتع أعضاء اللجنة بالخبرة والمعرفة والمهارة بمقدار يمكنهم من متابعة أنظمة الرقابة الداخلية وتقييمها ومدى الالتزام بإجراءات هذه النظم .بالإضافة إلى القدرة على فهم الأمور المحاسبية والمراجعة والإدارة المالية ، وأن يكونوا على دراية كافية بإعداد التقارير المالية وبطبيعة نشاط الشركة أو المجال التي تعمل فيه . إذ إ ن تعقد الأدوات المالية الحالية وتعقد هياكل رأس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة والتطبيق الخلاق للمعايير المحاسبية، كلها معًا توضح أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين فقط للعمل في لجنة المراجعة .وأن الخبرة لدى أعضاء اللجنة تعد أحد الأركان المهمة نظرًا لأن العديد من المشاكل المحاسبية التي ينبغي على لجنة المراجعة حلها تعتمد على الحكم الشخصي،والذي مما لا شك فيه يتأثر بمستوى الخبرة المتوافر لدى العضو في مجال المحاسبة والمراجعة .وفي الولايات المتحدة الأمريكية حدد قانون بعض المتطلبات الواجب توافرها في عضو لجنة المراجعة (Sarbanes- Oxley) منها على سبيل [1]المثال :

- ✓ أن يكون مراجعا خارجيًا أو محاسبًا سابقا أو حاصلا على شهادة علمية في مجال المحاسبة والمراجعة.
- ✓ لديه دراية كاملة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- ✓ لديه خبرة في إجراءات عملية المراجعة التي يقوم بها المراجع الخارجي.
- ✓ لديه دراية بطبيعة المسؤوليات الملقاة على لجنة المراجعة .

كما أظهرت الدراسات أن وجود الخبرة لدى أعضاء لجنة المراجعة في مجال المحاسبة والمراجعة له تأثير مباشر في جودة نظام الرقابة الداخلية ، وعملية إعداد التقارير المالية وفي جودة وسلامة الإفصاح عن المعلومات في التقارير بالشكل الذي يؤد ي إلى زيادة الثقة لدى المستفيد ين من هذه التقارير وفي المملكة العربية السعودية يشترط فيمن يعين عضوًا باللجنة أن يكون لديه تأهيل علمي ملائم ، وإلمام بالجوانب المالية والمحاسبية و بطبيعة أعمال الشركة ، ويتعين أن يكون أحد أعضاء اللجنة حاصلا على تأهيل كافٍ وذلك كما يأتي:

(1) من اجل معلومات أكثر حول حقوق اللجنة وواجباتها يمكن الاستعانة بالمرجع التالي :
Cadbury , sir Adrian (1992), Report of the Committee on the Financical As pects of Corporate Governdnce , London .

- ✓ درجة الدكتوراه في المحاسبة أو ما يعادلها وخبرة عملية في مجال المحاسبة والمراجعة لا تقل عن سنتين.
- ✓ درجة الماجستير في المحاسبة أو ما يعادلها، و خبرة عملية في مجال المحاسبة والمراجعة لاتقل عن خمس سنوات، تخفض إلى ثلاث سنوات إذا حصل على زمالة الهيئة أو تأهيل مهني مماثل.
- ✓ درجة الليسانس في المحاسبة أو ما يعادلها وخبرة في مجال المحاسبة و المراجعة لا تقل عن سبع سنوات، تخفض إلى خمس سنوات إذا حصل على زمالة الهيئة أو تأهيل مهني مماثل.

4-عدد أعضاء اللجنة:

يختلف عدد أعضاء اللجنة من شركة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى ، وذلك وفقًا لحجم مجلس الإدارة وحجم الشركة وطبيعة نشاطها .لكن وبغض النظر عن حجم الشركة ونشاطها ينبغي أن يكون عدد الأعضاء كافيًا لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات التي تمكن اللجنة من القيام بالمهام الملقاة عليها وتحقيق أهدافها، مع الأخذ بالحسبان عدم زيادة هذا العدد بصورة قد تحد من اتخاذ القرارات بصورة سريعة وفعالة،وعد م تخفيضه بصورة تحد من أداء اللجنة لأعمالها بكفاءة وفعالية . وقد لوحظ من خلال الدراسات أن العدد الأمثل لأعضاء لجنة المراجعة يتراوح بين ثلاثة وخمسة إلى سبعة أعضاء ؛ وذلك لضمان استقلالية اللجنة ، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا واستراليا ومص ر والسعودية ، وإن التشكيل الجيد للجان المراجعة يجب أن يجمع بين الخبرة ومناوبة العضوية لضمان استمرار عنصر الخبرة وتحديث وجهات النظر والآراء.

5-عدد اجتماعات اللجنة خلال السنة المالية:

يعد عدد المرات التي تجتمع فيها لجنة المراجعة خلال العام من الأمور التي تؤثر في فعالية لجنة المراجعة، إذ يعد ذلك مقياسا مهمًا على مقدرة اللجنة على القيام بمهامها وممارسة دورها بشكل إيجابي .وعدد المرات هذا يرتبط بحجم مسؤوليات اللجنة وبطبيعة الظروف التي تعيشها الشركة. في وهذا العدد تقرره اللجنة نفسها حسب ما تعتقد العدد المناسب، فقد أوصى تقرير بريطانيا بأ ن العدد المناسب يجب أن لا يقل عن ثلاث مرات في العام بينما أوصت لجنة في الولايات المتحدة بأن يكون الاجتماع على أساس ر بع سنوي حدد دليل ومعايير حوكمة الشركات عدد مرات الاجتماع بحيث لا يقل عن مرة كل ثلاثة أشهر .مع الإشارة إلى ضرورة حضور كل من ا لمراجع الخارجي ورئيس المراجعة الداخلية لهذه الاجتماعات ؛ لكي يمكن مناقشته ما في المشاكل التي يواجهها كل منهما فيما يتعلق بإجراءات المراجعة، والأخطاء التي تم اكتشافها، وعلاقاتهما بإدارة الشركة[3] .

(1) مركز المشروعات الدولية الخاصة ترجمة سمير كريم (2003)، دليل لإرساء أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية واشنطن ،ص 211 .
(2) السقا السيد أحمد، أبو الخير مدثر طه(2002)، مرجع سابق ،ص 207 .
(3) سليمان ، محمد مصطفى(2006)، مرجع سابق، ص 104 .

6-الإفصاح عن لجنة المراجعة:

في الوقت الحالي تتطلب شروط العديد من البورصات العالمية وكذلك التقارير الصادرة عن المنظمات المهنية والعلمية، أن يتم الإفصاح عن تكوين لجان المراجعة بالشركات وعضويتها ومهامها .وهذا الإفصاح[1] يتضمن الإفصاح عن عقد اللجنة الذي يوضح مسؤوليات اللجنة وواجباتها، وطبيعة العلاقة بينهما وبين كل من إدارة الشركة والمراجع الداخلي والخارجي، وينبغي أن يكون موثوقًا به من مجلس الإدارة، والإفصاح عن نتائج أعمالها من خلال إصدار تقرير سنوي يتم نشره ضمن التقارير السنوية . بحيث يتضمن الأنشطة التي قامت بها لجنة المراجعة خلال العام . وإن نشر تقرير لجنة المراجعة مع التقارير السنوية يمكن أن يسهم في تحسين نزاهة التقارير ؛لأنه يوفر تأكيد ًا عن مدى تنفيذ كل من المراجعين الداخليين والخارجيين لمسؤولياتهما المتعلقة بعملية التقرير المالي . هذا وقد تضمن التقرير الذي أصدره المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين في عام (1993) اقتراحات مهمة لزيادة ثقة الجمهور في التقارير المالية، ومن هذه الاقتراحات ضرورة إلزام الشركات المسجلة أسهمها لدى هيئة تداول الأوراق المالية، بأن تشمل تقاريرها السنوية تقريرا من لجنة المراجعة يصف مسؤولياتها وكيفية تنفيذها، والذي يعد بمنزلة إخطار للمساهمين بأن اللجنة قد نفذت مسؤولياتها بطريقة مناسبة. وللحد من القلق بخصوص إمكانية تعرض أعضاء لجان المراجعة للمسؤولية القانونية نتيجة نشر تلك التقارير يوصي المجمع بعدم استخدام تقارير لجان المراجعة[2] كأساس للتقاضي وأن يتضمن هذا التقرير ما يأتي :

- ✓ مراجعة التقارير المالية السنوية.
- ✓ التشاور بينها وبين كل من إدارة الشركة والمراجع الخارجي بخصوص عملية إعداد القوائم المالية.
- ✓ تسلمت من المراجع الخارجي تأكيدات بأنه التزم بجميع معايير المراجعة المقبولة عموما، وذلك عند أدائه لعملية المراجعة.
- ✓ التأكيد أن القوائم المالية التي تقوم الشركة بنشرها تتضمن جميع المعلومات المتاحة لديهم و أ ن الشركة لا تقوم بإخفاء أي معلومات.
- ✓ التأكد أن القوائم المالية تم إعدادها وفقًا للسياسات المحاسبية المناسبة لطبيعة نشاط الشركة.

المبحث الربع : اختصاصات و المهام الأساسية للجان المراجعة

1- تكوين لجنة المراجعة واختصاصاتها :

1-1 مبررات تكوين لجنة المراجعة :

- ✓ ضمان وجود نظام رقابي قوى يقوم على مجموعة من الضوابط والنظم الرقابية مانعة لمنع حدوث الأخطاء وأخرى كاشفة لإظهار ما قد يحدث من أخطاء من أجل إصلاحها.
- ✓ لابد من التركيز على الضوابط المانعة و التي تبدأ من القمة ألا وهى حوكمة الإدارة .
- ✓ تعتبر لجنة المراجعة من أهم الضوابط التي يجب وضعها و التي تعتبر جزءاً هاماً من حوكمة الإدارة.

(1) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين(2003)، مشروع القواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة في الشركات المساهمة ، ص 11 .

(2) American Institute of Centified Pubic Accountants (AICPA) , In the Public Interest Issues Confrontiog the Accounting Profession , Report of the Public Oversight Boavd of the SEC Practice of the AI CPA , New York , P 51-52 .

✓ ضخامة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وتنوع المسئوليات المتعلقة بالإشراف على الشركة.
✓ مواعيد تقديم التقارير المالية، والتي تستلزم قدراً كبيراً من الوقت والجهد .
✓ طبيعة الخلافات المحتملة والتي قد تُثار بين مصالح الإدارة ومصلحة جودة التقارير المالية والتي قد تجعل من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة في عملية إعداد التقارير .وبدلاً من ذلك، يقتصر الأمر على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والمؤهلين في ذات الوقت للعمل في هذا المجال.

2-1 تكوين لجنة المراجعة:

تتكون لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل ولا تزيد عن ستة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ممن لهم دراية بالقوائم المالية ويفضل أن يكون رئيس اللجنة من ذوى الخبرة في المحاسبة أو التمويل .ويجب أن تتوافر في أعضاء اللجنة الاستقلالية طبقا لقواعد إستقلالية مشابهة لقواعد إستقلالية مراجع الحسابات الخارجي [1] .

3-1 إخطار البورصة بهيكل لجنة المراجعة :

يتعين على مجلس إدارة الشركة إخطار البورصة بما يلى فيما يتعلق بلجنة المراجعة إذا كانت الشركة مقيد لها أوراق مالية بجداول البورصة :

✓ مهام لجنة المراجعة طبقا لقرار مجلس إدارة الشركة .
✓ أسماء أعضاء لجنة المراجعة ورئيسها، ونسبة مساهماتهم، وعناوين المراسلة الخاصة بهم، وأرقام التليفونات المباشرة لهم.
✓ أية تغيرات قد تحدث على تشكيل أعضاء اللجنة وذلك فور اتخاذ قرار التغيير وقبل بداية جلسة تداول اليوم التالي، على أن يتضمن أسباب التغيير.

على أن يتم إخطار البورصة بهذه البيانات طبقا للنماذج ا لمخصصة لذلك في التوقيتات التالية:

✓ عند القيد لأول مرة بخطاب موجه إلى السيد / مدير إدارة قيد الشركات بالبورصة.
✓ عند حدوث أية تغييرات فى لجنة المراجعة أو توصياتها ومقترحاتها السابق تقديمها إلى إدارة الإفصاح بالبورصة يتم إرسالها البيانات بخطاب موجه باسم السيد /مدير إدارة الإفصاح.

4-1 مسئولية لجنة المراجعة تجاه المراجعة الداخلية :

بالتعاون مع المسئولين بالإدارة العليا ومدير المراجعة الداخلية بالشركة يتم مراجعة ما يلي فيما يختص بنشاط المراجعة الداخلية[2] :

✓ لائحة الأحكام المنظمة للمراجعة الداخلية .
✓ أنشطة المراجعة الداخلية .
✓ خطط المراجعة الداخلية .
✓ تقييم العاملين بالمراجعة الداخلية .
✓ تقييم الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية.

(1) أشرف حنا ميخائيل ميخائيل(2005)، مرجع سابق، ص15 .

(2) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين(2004) ،مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني، الرياض السعودية.

- ✓ التأكد من عدم وجود أي معوقات غير مبررة تحد من وتعوق أعمال إدارة المراجعة الداخلية بالشركة.
- ✓ تقييم كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية بالشركة، ومدى اتفاقها مع معايير المراجعة الداخلية الدولية.
- ✓ عقد اجتماعات منفردة بصفة دورية مع مدير المراجعة الداخلية لمناقشة الأمور التي يتوجب أن يتم مناقشتها وذلك إذا طلب أي منهما ذلك.

5-1 مسئولية لجنة المراجعة تجاه نظام الرقابة الداخلية:

- ✓ التأكد من فعالية نظم الرقابة الداخلية [2] بالشركة بما فيها من الرقابة على نظم المعلومات عن طريق تقارير إدارة المراجعة الداخلية.
- ✓ الفهم الجيد بالتعاون مع المسئولين بالإدارة العليا لنطاق أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين فيما يتعلق بمراجعة نظام الرقابة الداخلية على التقارير المالية، وإعداد التقارير على الملاحظات الهامة والمؤثرة والتوصيات بخصوصها.
- ✓ فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة في الشركة والتغييرات الناتجة عن تطبيق معايير محاسبية جديدة.
- ✓ فحص ومراجعة وظيفة المراجعة الداخلية وإجراءاتها وخططها وتقارير نتائج أعمالها.
- ✓ فحص ومراجعة المعلومات المالية والإدارية الدورية التي تقدم للمستويات الإدارية المختلفة ونظم إعدادها وتوقيت عرضها.
- ✓ فحص الإجراءات التي تتبع في إعداد ومراجعة ما يلي :
  - القوائم المالية الدورية والسنوية والقوائم المالية المجمعة .
  - نشرات الطرح العام والخاص للأوراق المالية .
  - الموازنات التقديرية ومن بينها قوائم التدفقات النقدية والدخل التقديرية .
- ✓ التحقق من سلامة إجراءات الاستلام والحفظ والتعامل مع الشكاوى الخاصة بالرقابة الداخلية.

6-1 مسئولية لجنة المراجعة تجاه المراجعة الخارجية:

- ✓ معاونة مجلس الإدارة في تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجي، واقتراح تعيينه، وتحديد أتعابه، تمهيداً للعرض على الجمعية العامة العادية للشركة للنظر في اعتماد ذلك.
- ✓ تقييم نطاق الأعمال وأسلوب العمل الخاص بمهام المراجع الخارجي .
- ✓ تقييم أوجه التعاون بين المراجع الداخلي والخارجي لخدمة أعمال المراجعة.
- ✓ التنسيق بين مهام المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية لتحقيق التكامل في الجهود المبذولة.
- ✓ مناقشة مراجع الحسابات الخارجي في كافة الأمور التي قد تؤثر على استقلاله .
- ✓ دراسة أي مشاكل تواجه مراجع الحسابات الخارجي أثناء المراجعة بما في ذلك أية قيود على نطاق المراجعة.
- ✓ مناقشة مراجع الحسابات الخارجي بخصوص مشروع تقريره على القوائم المالية وأية تحفظات قد تكون واردة بها وكذا مناقشته بالنسبة لملاحظاته الواردة بخطاب الإدارة عن نظم الرقابة والضبط الداخلي ومتابعة تنفيذ توصياته .
- ✓ التحقق من استجابة إدارة الشركة لملاحظات وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي ، وهيئة سوق المال.

(1) بدران سناء محمد (1994)، تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية – دراسة تطبيقية دار النشر المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة ، ص13 .

(2) Jack , A , (1995)Audit Committees: A Gide for non-Executive Dire ctors , (London: the Institute of Chartered Accountants in England and Wales, p 14.

✓ تقييم وتعزيز والتثبت من استقلالية المراجع الخارجي من خلال الحصول على إفادة من المراجع الخارجي توضح العلاقة بين المراجع الخارجي والشركة.
✓ تقوم لجنة المراجعة بصفة دورية بعمل اجتماع منفرد مع المراجعين الخارجيين لمناقشة الأمور التي يتوجب أن يتم مناقشتها على هذا النحو وذلك إذا طلب أي منهما ذلك.

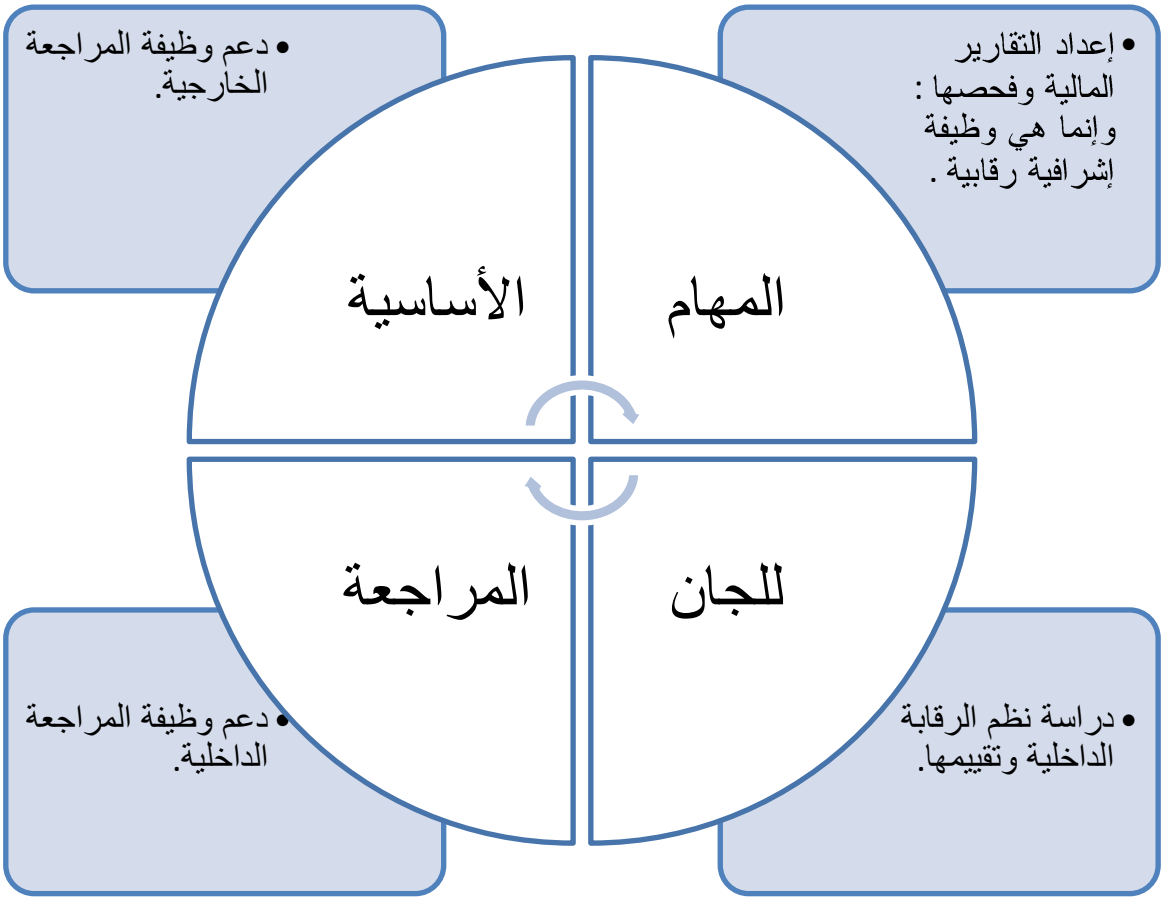
2- المهام الأساسية للجان المراجعة:

إن قيام لجنة المراجعة بمهامها [1]لا يعني توسيع مجال مسؤوليات مجلس الإدارة أو زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، بل تنحصر مهامها في مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفاعلية ، وعلى الوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامه الأساسية وخاصة في مجال النظم المحاسبية،وإعداد التقارير المالية، ودعم أنظمة الرقابة الداخلية ، ودعم استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين. وإن مهام اللجنة قد تختلف من دولة إلى أخرى، وقد تتنوع على أساس نوع ودرجة تعقد وحجم الإعمال .وتجدر الإشارة إلى أن لجنة المراجعة عند قيامها بممارسة مهام ها لا بد أن ت أخذ في الاعتبار نوعين من المخاطر وهما:
✓ مخاطر بيئة الرقابة الداخلية والتي تتضمن الظروف والأحداث التي تؤثر في الإدارة والرقابة الإدارية.
✓ مخاطر بيئة الرقابة الخارجية والتي تتضمن ظروف الصناعة والتشريعات والقوانين وبيئة الأعمال، واتجاه جهات الرقابة الرسمية مثل البنك المركزي وهيئة سوق المال نحو حوكمة الشركات .

و يعد التحديد الدقيق لمهام لجنة المراجعة من الأمور المفيدة لكل من أعضاء اللجنة والأطراف الأخرى إذ يؤدي ذلك إلى زيادة الوعي لدى أعضاء اللجنة بخصوص طبيعة مهامهم، وفي الوقت نفسه إبراز هذه المهام إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل معها اللجنة كمجلس الإدارة والمراجع الخارجي والداخلي بالشكل الذي يؤدي إلى عدم تداخل هذه المهام بين الأطراف المختلفة . وقد استقر رأي معظم الكتاب وأسفرت الممارسة العملية ع ن أن المهام الرئيسة للجنة المراجعة تكمن في أربعة مجالات أساسية، كما يوضحها الشكل رقم (2،8) كما يلي :

(1) دحدوح، حسين (2008) ، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 34 ، العدد الأول، ص ص 249-283 .

الشكل رقم(2،8) : المهام الأساسية للجان المراجعة



المبحث الخامس: مسئولية لجان المراجعة

تتمثل المسئولية الأساسية للجنة المراجعة في التأكد من حماية حقوق المساهمين، وتفعيل نظام الرقابة الداخلية[1] ، لذلك فإن عليها أن تعمل باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية ، ومع ذلك لا يقلل هذا بأي حال من الأحوال من المسئوليات الجماعية لأعضاء مجلس الإدارة من التأكد أن الشركة تدار بأمانة وبطريقة موضوعية منضبطة تمكنها من تحقيق أهدافها . وينبغي على وجه الخصوص ، أن تبادر الإدارة التنفيذية إلى تقديم المعلومات الملائمة للجنة المراجعة قبل طلبها منها أو تنتظر حتى تقوم اللجنة بالسؤال عنها . وبينما الوظائف الأساسية للجنة المراجعة هي ذات طبيعة رقابية وتقييم ومراجعة ، إلا أن دورها ذو المستوى الفوقي قد يضطرها إلى تكليف الإدارة التنفيذية أو غيرها بالقيام بمهمة أو عمل معين أو بتوفير معلومات أكثر تفصيلا.

(1) الاتحاد الدولي للمحاسبين(2005)، إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وأخلاقيات المهنة، ص 361 .

تتمثل أهم مجالات المسئوليات النمطية للجنة المراجعة [1] فيما يلي :

- ✓ مراجعة البيانات المالية وأية إفصاح رسمي عن الأداء المالي للشركة قبل نشرها.
- ✓ مراجعة أنظمة الرقابة المالية الداخلية للشركة وأنظمة الرقابة وإدارة المخاطر في حالة عدم قيام مجلس الإدارة بكامل أعضائه أو لجنة خاصة للمخاطر بهذه العمل.
- ✓ مراجعة مدى فعالية المراجعة الداخلية.
- ✓ مراجعة مدى فعالية إجراءات المراجعة التي يقوم بها مراقبي الحسابات ومدى استقلاليتهم وموضوعية أحكامهم المهنية.
- ✓ المصادقة على شروط وأتعاب مراقبي الحسابات والتقدم بالتوصيات المناسبة لتعيينهم أو استبدالهم.
- ✓ وضع سياسة بالنسبة للمهمات الاستشارية التي قد تسند لمراقبي الحسابات.
- ✓ مراجعة الترتيبات التي يستطيع الموظفون بموجبها رفع آرائهم بشأن الأمور المقلقة حول بعض الإجراءات أو التصرفات غير السليمة.
- ✓ دعم حوكمة الشركات[2] .
- ✓ إدارة المخاطر في الشركات.

المبحث السادس: خصائص الواجب توافرها في أعضاء لجنة المراجعة

1- خصائص الفاعلية :

يرى الباحث أن خصائص الفاعلية التي يلزم توافرها في كل عضو من أعضاء لجنة المراجعة ، لا تخرج عن إطار معايير السلوك المهني التالية والتي يلزم توافرها في المراجع الداخلي:

1-1 النزاهة :

- ✓ أن يؤدي وظائفه وواجباته بأمانة ومسئولية ، وأن يبذل قصارى جهده في إنجازها على أكمل وجا .
- ✓ أن يعمل على متابعة القوانين واللوائح المرتبطة بنشاط الشركة والإفصاح في تقاريره حسبما تقتضيه القوانين ولوائح مجلس الإدارة المعمول بها.
- ✓ أن لا يعمد إلى أن يكون طرفاً في أي أنشطة غير مشروعة ، أو يمارس أعمالاً غير مقبولة بالنسبة لمكانته أو الشركة التي يعمل بها.
- ✓ أن يحترم ويساهم في الأهداف المشروعة والأخلاقية للشركة.

2-1 الموضوعية:

- ✓ أن لا يشارك في أي نشاط وأن يتجنب أية علاقة قد تؤثر أو ينظر إليها على أنها تؤثر في تقديم رأياً محايداً . ويشمل ذلك تلك النشاطات أو العلاقات التي تتعارض مع مصالح الشركة.
- ✓ أن لا يقبل أي شيء قد يؤثر سلباً أو ينظر إليه على أنه يؤثر سلباً في إصدار تقرير عادل ومحايد في أي مشكلة تعرض على اللجنة.
- ✓ أن يفصح في تقاريره عن كافة الحقائق الهامة التي يتوصل إليها ويعلم بها،والتي يترتب على إغفال ذكرها تحريف الحقائق الواردة في القوائم والتقارير المالية الشركة.

(1) أشرف حنا ميخائيل ميخائيل(2005)، مرجع سابق، ص ص10-14.

(2) Irvin , N . Gleim (2004), CIA veview , Part 1, Internal Audit Role In Governance , Risk , Control , by Gleimpublication Inc, p 23.

3-1 السرية :

✓ أن يكون حصيفاً وحذراً في استخدام وحماية المعلومات التي يطلع عليها أثناء تأديته لواجباته كعضو في لجنة المراجعة.

✓ أن لا يستغل المعلومات التي تتوافر لديه في تحقيق أية مصالح شخصية، ولا يستخدمها بأيةطريقة تتعارض مع القوانين والأهداف المشروعة والأخلاقية للشركة.

4-1 الكفاءة :

✓ أن يقتصر في أداء مهامه على تلك الأنشطة التي يكون لديه فيها الدراية والمهارة والخبرة الكافية بما يمكنه من إنجازها على أكمل وجه.

✓ أن يؤدي المهام المتعلقة بالرقابة الداخلية وفقاً لمعايير الخاصة بتخفيض مخاطر الرقابة الداخلية.

✓ أن يعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير الدور الرقابي الذي تقوم به اللجنة والتي يعتبر أحد أعضائها ، وأن يعمل على تحسين فعالية وجودة خدماته.

2- العوامل التي تحد من فاعلية[1] لجان المراجعة :

1-2 عدم التفهم الكامل لدور اللجنة ومهامها وأسلوب تنفيذها :

فقد تبين أن أعضاء لجنة المراجعة لدى العديد من الشركات ليس لديه إلمام كاف بمهام ومسئوليات وصلاحيات لجنة المراجعة في تطبيق الحوكمة،في حين أن الركيزة الأساسية لنجاح لجنة المراجعة وفاعلية عمليها هي التفهم الكامل للدور الموكل إليها ومحاور عملها، والمناطق الهامة التي يجب أن يشملها نطاق عملها،إضافة إلى آليات تنفيذ هذا الدور، فجدير بالذكر أنه حتى يتسنى للجنة المراجعة القيام بدورها بشكل فعال، فيما يتعلق بالمجالات الأربعة الرئيسية التي تم الإشارة إليها، يجب أن تحدد اللجنة أولويات عمليها،والمناطق الهامة التي يجب أن تحظى منها باهتمام خاص، وتتضمن هذه المناطق، إدارة المخاطر،الرقابة الداخلية،التقديرات المحاسبية ، فاعلية المراجعة الداخلية ، فاعلية دور مراقب الحسابات،خطر حدوث حالات الغش والتلاعب وخلافه،ويستلزم الأمر من لجنة المراجعة تحديد آليات التنفيذ الملائمة،وأسلوب العمل المناسب لكل من هذه المناطق الهامة .

2-2 نقص كفاءة أعضاء اللجنة :

كثيراً ما يتم اختيار أعضاء لجان المراجعة ورؤسائها من الشخصيات المعروفة بالمجتمع دون اعتبار لمدى تمتعهم بالخبرات والكفاءات التي تؤهلهم للقيام بهذا العمل . في حين أن فاعلية لجنة المراجعة تبدأ من اختيار أعضائها ورئيسها،حيث يجب عند اختيار الأعضاء توافر شروط الثقافة المالية والرقابية والإلمام بإدارة المخاطر، والإستقلالية،بجانب تفهم كامل لإطار عمل لجنة المراجعة،كما يجب أن يتوافر من رئيس اللجنة بجانب الشروط السابقة الكفاءة العالية والشخصية القيادية .

(1) من اجل معلومات أكثر حول العناصر المحددة لفعالية لجان المراجعة يمكن استخدام المراجع التالية:

Wolnizer, p.W(1995),Are Audit Committee Red Herrings ,Abacus,Vol.31,No.1,pp 45-66.

Tomas ,G. and Noland ,and Dave ,L.and Nichols , and Dalele.Flesher (2004),Audit Committee Effectiveness in the Banking Industry, edition : Management Accounting Quarterly, Vol,5,No3.

3-2 عدم الإعداد الجيد لإجتماعات اللجنة :

تتم اجتماعات لجنة المراجعة في كثير من الأحيان في مواعيد غير منتظمة ودون وجود أعمال واضح لإجتماع اللجنة يتم إعداده في ضوء خطة وبرنامج عمل اللجنة المتفق عليهما مسبقاً ، في حين أنه من الضروري أن تتم اجتماعات اللجنة في مواعيد منتظمة ، وإرسال البيانات والمذكرات المتعلقة بالموضوعات المدرجة بجدول الإجتماع إلى أعضاء اللجنة قبل الإجتماع بوقت كاف بما يتيح لعضو اللجنة دراساتها وتدوين ملاحظاته بشأنها.

4-2عدم توفير الإمكانيات المناسبة للجنة :

كثيراً ما لا يعطي مجلس الإدارة للجنة المراجعة الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة (بما في ذلك إمكان الإستعانة بمن تراه لازماً من الخبرات) لتنفيذ عملها بشكل جيد .ولعل هذا يرجع بصفة أساسية لعدم تفهم مجلس الإدارة بالقدر الكافي بدور وأهمية لجنة المراجعة في تطبيق الحوكمة . لذلك لا بد من العمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة وأهمية لجنة المراجعة لدى مجالس إدارات الشركات وكافة مستويات الإدارة بها ، بما يكفل توفير الإمكانيات والبيانات اللازمة للجنة المراجعة لتمكينها من قيامها بأعمالها بالشكل والمستوى المطلوب .

5-2 الاتصال غير الفعال بين لجنة المراجعة وبين باقي اللجان ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية :

في العديد من الشركات تعمل لجنة المراجعة بمعزل عن باقي الأطراف المعنية بالشركة ، دون أن يكون هناك تواصل بينها وبين مجلس الإدارة واللجان الأخرى التابعة له ، والإدارة التنفيذية بالشركة خاصة الإدارة المالية وإدارة المراجعة الداخلية ، في حين إن عمل لجنة المراجعة يتطلب الحصول على معلومات وبيانات عديدة من مختلف الإدارات بالشركة ومناقشة العديد من التقارير والتوصيات . ولن يتسنى ذلك في غياب تواصل قوي بين اللجنة والإدارات المشار إليها ، الأمر الذي يؤثر بالتالي على مدى فاعلية وجود التقارير التي تصدرها اللجنة .

6-2 عدم وجود آلية لتقييم أعمال لجنة المراجعة :

لم يتبين في العديد من الشركات وجود آلية معينة تهدف إلى تقييم ومراجعة أداء لجان المراجعة أو مجالس الإدارة التي تتبعها تلك اللجان ، في ضوء المسئوليات المكلفة بها وبرنامج العمل الموضوعة لها . ومن الأهمية بمكان أن يتم تقييم أداء لجنة المراجعة بصورة دورية وبشمل هذا التقييم رئيس اللجنة وكل عضو من أعضائها ثم تقييم أداء اللجنة ككل وذلك حتى يمكن التعرف على أوجه القصور وعلاجها في حينه . ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد ولكن يجب على رئيس اللجنة وأعضائها أن يلتزموا بصفة مستمرة بتحديث معلوماتهم بالنسبة للمتغيرات التي تحيط بأنشطة الرقابة والمراجعة وتقييم المخاطر وقواعد وترتيبات إعداد وعرض البيانات المالية .

7-2 عدم التنسيق مع مراقب الحسابات الخارجي والاستفادة من خبراته:

من الجدير بالذكر أن مراقب الحسابات الخارجي هو شخص مستقل ومحايد وذو خبرة متخصصة في مجال المحاسبة والمراجعة والرقابة الداخلية ، إلا أن لجان المراجعة في العديد من الشركات لا تعمل على الاستفادة من خبرة وأعمال مراقب الحسابات في أدائها لمهامها ، وذلك على الرغم من أن نطاق عمل مراقب الحسابات له علاقة مباشرة بالعديد من أعمال ومسئوليات لجنة المراجعة خاصة فيما يتعلق بالبيانات ، كذلك فإن العديد من لجان المراجعة لا تتناول في أعمالها دراسة نطاق عمل مراقب الحسابات فيما يعده من خطة وبرنامج للمراجعة ، ولا تناقش بجدية كافية الملاحظات والتوصيات التي ترد في خطاب الإدارة الذي يعده مراقب الحسابات ، أو تقريره على القوائم المالية للشركة.

المبحث السابع: دليل وميثاق لجنة المراجعة

1- دليل لجنة المراجعة :

إن وجود نظام رقابة داخلية فعال، هو أحد المسؤوليات الرئيسة المناطة بمجلس الإدارة، وتتمثل المهمة الأساسية للجنة المراجعة في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة لأجل هذا يتم إعداد هذا الدليل في ضوء أفضل الممارسات الدولية للجان المراجعة بالشركات و وفقا لتسعة[1] عناصر كما يلي :

1-1 مهام لجنة المراجعة :

تتضمن المسئولية الأساسية للجنة المراجعة مساعدة مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولياته المتعلقة بسياسات الشركة المالية والمحاسبية، وإجراءات الرقابة الداخلية، ودقة التقارير المالية ومن هذا المنطلق هناك مهام رئيسية وردت في لائحة لجنة المراجعة [1] وهى :

- ✓ الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة، من أجل التحقق من مدى فعاليتها في تنفيذ الأعمال والمهام التي حددها مجلس الإدارة و تقديم المشورة في حالة تعيين أو إنهاء خدمات المراجع.
- ✓ دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.
- ✓ دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنها.
- ✓ التوصية لمجلس الإدارة بتعين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم ويراعى عند التوصية بالتعيين التأكد من استقلاليتهم.
- ✓ دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني وإبداء ملحوظاتها عليها.
- ✓ متابعة أعمال المحاسبين القانونيين.
- ✓ دراسة ملحوظات المحاسبين القانونيين على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها.
- ✓ تكون حلقة الوصل بين المحاسب القانوني ومجلس الإدارة.
- ✓ دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية بشأنها.
- ✓ دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.
- ✓ الاطلاع على التقارير الدورية التي تتسلمها من المراجعة الداخلية والتي تسلط الأضواء على نتائج وتوصيات المراجعة الهامة.

(1) من اجل معلومات أكثر حول إعداد دليل لجنة الراجعة يمكن استخدام الراجع التالية:

DeZoort, F.T. Hermanson, D.R. Archambeault, D.S and Reed. S.A, (2002),Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of Empirical Committee Literature, edition : Journal of Accounting Literature, Vol, 21. pp 38-75.

Read, W.J. and Raghunandan, K(2001) ,The State of Audit Committee, edition : Journal of Accountancy,Vol,191, Issue.5, pp 57-60.

(2) Dorothy, A. M. (1996). audit committee performance: an investigation of consequences associated with audit committee. Journal of Practice and Theory , Vol. 15,No.1 (spring); PP 87 –103.

✓ التحقق من استقلالية المراجعين الداخليين ودراسة خطة عمل إدارة المراجعة الداخلية في الشركة .
✓ دعوة المراجع الداخلي لحضور اجتماعات لجنة المراجعة مرة واحدة على الأقل سنوياً لمناقشة خطط المراجعة.
✓ دراسة طلبات الترشيح لوظيفة المراجع العام في الشركة.
✓ استخدام المراجعة الداخلية كمصدر للمعلومات للجنة المراجعة في حالات الغش التلاعبات الاختلاسات المهمة وغير العادية.
✓ الاطلاع على أهم الملاحظات التي تصدرها المراجعة الداخلية وموقف تنفيذ التوصيات الخاصة بها ورفع تقرير لمجلس الإدارة.
✓ التحقق من كفاية تصميم الأنشطة الرقابية في الشركة.
✓ التأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية في الوطن .
✓ تقوم اللجنة بدراسة السياسات المحاسبية التي تتبناها الشركة قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات وتقديم ما تراه اللجنة من مقترحات بشأنها.
✓ مراجعة التقرير السنوي قبل نشره والتأكد من أن المعلومات مفهومة.
✓ مناقشة الإدارة والمحاسب القانوني عن الأداء المالي للشركة.
✓ سؤال الإدارة والمراجع العام والمحاسب القانوني عن أهم الأخطار وتأثيرها.
✓ مراجعة التقارير والمسائل المحاسبية الهامة.
✓ مناقشة المراجعة الداخلية والخارجية عن أي اختلاسات أو تصرفات غير قانونية أو نقص في الرقابة الداخلية.
✓ تقييم نظام الرقابة الداخلية بما في ذلك النظام المحاسبي من الناحيتين النظرية و الميدانية .
✓ إجراء الاختبارات على عينة مختارة من العمليات المالية للشركة.
✓ الاتصال بمديني ودائني الشركة أو غيرهم.

2-1 ضوابط وأسلوب عمل لجنة المراجعة.

3-1 واجبات أعضاء اللجنة .

4-1 الأتعاب .

5-1 اختصاصات رئيس اللجنة ونائبه وأمين اللجنة .

6-1 اجتماعات اللجنة .

7-1 توثيق محاضر اللجنة

8-1 خطة عمل اللجنة والتقارير التي تصدر عنها .

9-1 الصلاحيات.

(1) من اجل معلومات أكثر تفصيلا حول دليل لجنة المراجعة استخدم المراجع التالية :
Bishop, W., (April 2000), Committee Internal Auditor.

2- ميثاق لجنة المراجعة :

من أساسيات مهمة لجنة المراجعة هي مساعدة مجلس الإدارة في الإشراف على وظائف المراجعة الداخلية والخارجية .ومجلس إدارة الشركة هو من يقوم بتحديد مهام لجنة المراجعة وسلطاتها ، وبالتالي فإن المسئولية النهائية والمطلقة في اتخاذ القرارات وتنفيذها هي من ضمن اختصاصات مجلس إدارة الشركة بالكامل. ويتشكل ميثاق لجنة المراجعة[1] من تسعة عناصر كما يلي :

- ✓ مهام اللجنة- صلاحيات اللجنة- تشكيل لجنة المراجعة والمؤهلات المطلوبة-اجتماعات اللجنة .
- ✓ الغرض-نطاق الواجبات والمسؤوليات-عمليات صنع القرار-مسئولية إعداد التقارير-مراجعة الميثاق.

المبحث الثامن : لجان المراجعة و المراجعة الداخلية

تقوم الكثير من الشركات بإنشاء ما يطلق عليه لجنة المراجعة و تتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة بهدف الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية مما يؤدي إلى استقلال قسم المراجعة الداخلية عن الإدارة . فكلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة و قسم المراجعة الداخلية كلما زاد احتمال توفر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقييم، و لا بد من اعتماد جميع السياسات و المعايير والإجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة . و الشكل رقم (3،8) التالي يوضح العلاقة بين المراجعة الداخلية و المستويات الإدارية المختلفة بالشركة [2] .

(1) من اجل معلومات أكثر تفصيلا حول دليل ميثاق لجنة المراجعة استخدم المراجع التالية :

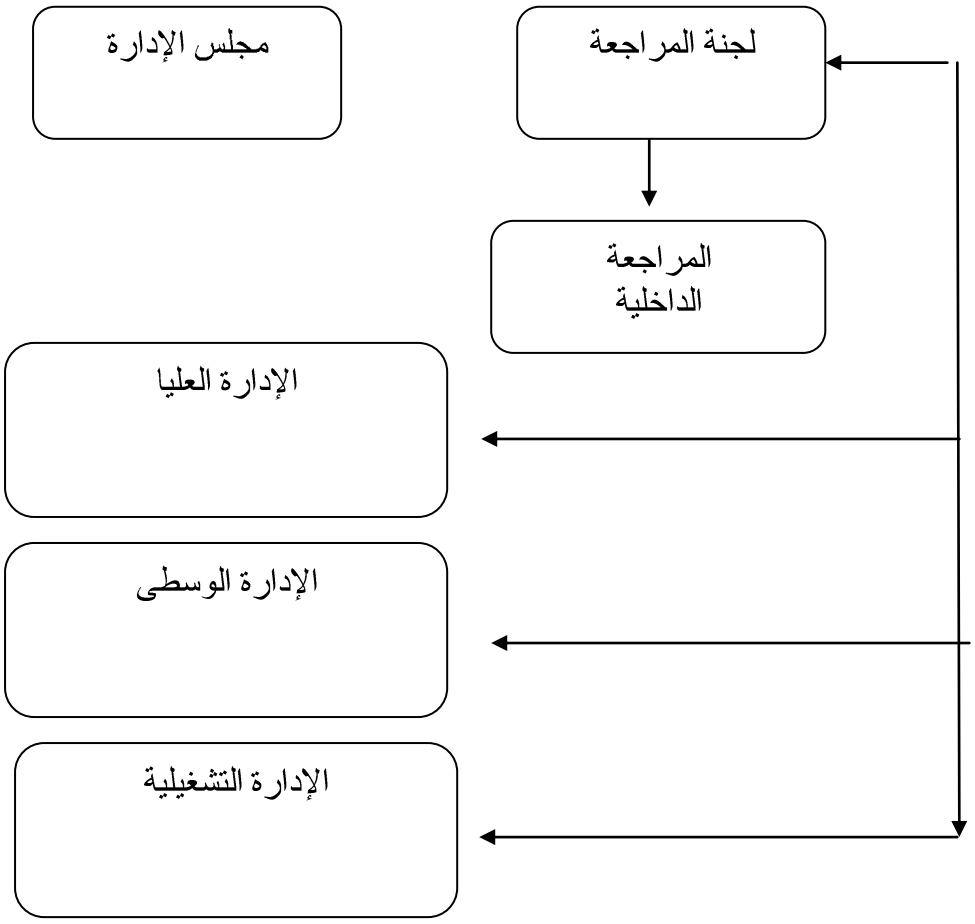
Abbott, L.J., Parker,S. and Peters, G.F(2002),Audit Committee Characteristics and Financial Misstatement, A Study of the Efficacy of Certain Blue Ribbon Committee Recommendations. Available: http://www.ssrn.com.

Al-Mudhaki, J. and Joshi, P. L(2004), The Role and Functions of Audit Committees in the Indian Corporate Governance, Empirical Findings, edition : International Journal of Auditing, Vol,8, Issue, 1, pp.33-47.

Andrew, R. Goddard and Carol, Masters(2000), Audit Committee, Cadbury Code and Audit Fees: An Empirical Analysis of UK Companies, Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No.7, pp : 358-371.

(2) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (2004) ، مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني، الرياض : السعودية.

الشكل رقم (3،8) : لجان المراجعة و المراجعة الداخلية



المصدر : خالد أمين عبد الله(1998)، التدقيق و الرقابة في البنوك، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، ، ص 148.

و من هذا الشكل رقم (3،8) يتضح أن لجنة المراجعة هي المشرفة إداريا على خلية المراجعة الداخلية ولكون أعضاء لجنة المراجعة ليس لديهم الوقت الكافي نظرا للمسؤوليات الأخرى المرتبطة بهم خارج الشركة ، و نظرا لصعوبة إشرافهم على عملية المراجعة الداخلية فإنها من الناحية العملية تكون تحت المسائلة الإدارية للإدارة العليا.

و يتحقق للجنة المراجعة من خلال إدارة المراجعة الداخلية [1]ما يلي:

✓ مساعدة لجنة المراجعة في التحقق من أن لائحة لجنة المراجعة تغطى كافة مهام وأنشطة اللجنة وأنها مناسبة لتغطية كافة مسئوليات اللجنة وذلك من خلال مراجعة اللائحة على الأقل مرة سنوياً.

✓ تقوم سكرتارية لجنة المراجعة بإمساك أجندة تخطيط أعمال اجتماعات اللجنة و التي تحتوى على الأنشطة التفصيلية للجنة.

✓ مراجعة أنشطة كافة الإدارات والوحدات التنظيمية بالشركة على فترات مناسبة للتحقق مما إذا كانت هذه الإدارات والوحدات تنهض بواجباتها بشكل فعال من ناحية التخطيط والمتابعة والتنسيق والرقابة طبقا لسياسات الإدارة العليا وتعليماتها وبما يحقق أهداف الشركة وبأعلى مستوى أداء.

✓ التأكد من إن نتائج المراجعة الداخلية التي يقوم بها المراجعون الداخليون والآراء التي يتوصلون إليها والتوصيات التي يبدونها قد تم رفعها بشكل مباشر وفوري إلى لجنة المراجعة و إلى مديري الإدارات / الوحدات التنفيذية المختلفة بعد عرض الملاحظات على الإدارات التنفيذية وإرفاق ردودها بتقرير إدارة المراجعة الداخلية للتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها، ويتحقق ذلك من خلال تقارير إدارة المراجعة الداخلية وردود الإدارات التنفيذية المختلفة التي تم مراجعة أنشطتها على هذه التقارير.

✓ تقييم مدى فعالية أي خطة أو إجراء تم اتخاذه لتصحيح وضع معين تضمنته ملاحظات المراجعة الداخلية بتقاريره ا السابقة في تحقيق النتائج المرجوة من إبداء الملاحظة بشكل مرضي، ويتحقق ذلك من خلال قيام إدارة المراجعة الداخلية بمتابعة دور لجنة المراجعة فى تعيين، وتجديد، وعزل مدير المراجعة الداخلية يشترط موافقة لجنة المراجعة على تعيين وتجديد وعزل مدير المراجعة الداخلية، ويتم ذلك بقرار من رئيس مجلس إدارة الشركة.

✓ دور لجنة المراجعة فى تعيين، وتجديد، واقتراح أتعاب مراجع الحسابات الخارجي أو تغييره تقوم لجنة المراجعة بالتوصية بتعيين، وتجديد تعيين، واقتراح أتعاب مراجع الحسابات الخارجي أو تغييره.

المبحث التاسع : تقارير لجنة المراجعة

✓ تقوم لجنة المراجعة بصفة دورية بالتقرير لمجلس الإدارة عن كافة أعمال وأنشطة لجنة المراجعة ونتائجها، والتوصيات المتعلقة بها.

✓ تقوم لجنة المراجعة بتقديم تقرير سنوي للمساهمين عن مسئوليات ومهام وواجبات لجنة المراجعة وكيفية القيام بأعمالها وأي بيانات أو معلومات أخرى تنص عليها اللوائح والقوانين الملزمة بما فيها التقرير عن الخدمات الأخرى غير المتعلقة بالمراجعة (الخدمات الاستشارية، الضريبية،...الخ).

✓ ترفق اللجنة تقريرها مع التقرير السنوي للشركة لهيئة سوق المال، ويجب أن يذكر التقرير ما إذا كانت لجنة المراجعة قامت بالأعمال الآتية :

- مراجعة ومناقشة القوائم المالية الخاصة بالشركة القابضة والمقدمة من إدارة الشركة.
- مناقشة المراجع الخارجي في المسائل التي تتطلب توصيلها إلى لجنة المراجعة وفقاً لمعايير المراجعة المقبولة.

(1)Irvin , N . Gleim(2004), Internal Audit Role In Governance , Risk , Control , by Gleimpublication Inc , CIA veview , Part 1 , p 23 .

• مناقشة المراجع الخارجي بشأن استقلاليته والتعرف على المسائل التي تؤثر على استقلاليته في رأيه.
• التقرير لمجلس الإدارة بأن القوائم المالية التي تم مراجعتها والواردة في التقرير السنوي قد تمت مناقشتها مع الإدارة والمراجع الخارجي.

✓ تقدم لجنة المراجعة تقاريرها الشهرية إلى مجلس إدارة الشركة مباشرة متضمنة مقترحاتها وتوصياتها ، ولمجلس الإدارة تكليف اللجنة بأية أعمال يراها في صالح الشركة، وعلى مجلس إدارة الشركة والمسئولين عنها الاستجابة لتوصيات اللجنة خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الإخطار بها.

✓ يتعين على لجنة المراجعة مناقشة تقارير المراجعة [1]المرفوعة لها من إدارة المراجعة الداخلية تمهيداً لرفعها لمجلس الإدارة لاتخاذ القرارات التنفيذية المناسبة مما يكفل تطبيق التوصيات الواردة في تقارير المراجعة الداخلية[1]، والتي تم الموافقة عليها .

(1) Bishop, W., (April 2000), Committee Internal Auditor , pp 50-51.

خلاصة الوحدة الثامنة

من خلال دراسة محتويات الوحدة الثامنة بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ التطور التاريخي للجان المراجعة.
- ✓ خصائص الواجب توافرها في أعضاء لجنة المراجعة .
- ✓ استيعاب مبررات تكوين لجنة المراجعة وتحديد اختصاصاتها.
- ✓ التعرف على اختصاصات ومسئوليات لجنة المراجعة تجاه الأطراف المختلفة.
- ✓ أهمية اجتماعات لجنة المراجعة وتقاريرها.
- ✓ أهمية و مفهوم لجان المراجعة.
- ✓ دليل و ميثاق لجنة المراجعة.

الوحدة التاسعة: المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر

يلعب المراجع الداخلي دور مهم في إدارة المخاطر المصرفية، فالمراجعة الداخلية توفر بحكم تعريفها ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات الشركات،فبناء على متطلبات لجنة بازل(Basell)[1] والتي تقضي بضرورة بناء قاعدة بيانات بكافة الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث في البنك بهدف تحليلها والحد من تكرار حدوثها مستقبلا وذلك بتقييم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة بالشركات،الأمر الذي يتوجب على كافة الجهات داخل الشركة ضرورة إبلاغ إدارة المخاطر بالأخطاء والخسائر التي تحدث والمعالجات التي تم تبنيها.
وعلى هذا الأساس هناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر منها :

- ✓ تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.
- ✓ القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

ولقد أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر. من جهة أخري لقد تحولت المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها الشركة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي في هذا الخصوص.

المبحث الأول : مفهوم و أنواع الخطر

1- تعريف الخطر:

يعرف الخطر بأنه حدث محتمل الوقوع تتعرض له منظمة الأعمال مما يعرض المنظمة إلى خسائر غير محسوبة وغير متوقعة[2]، وهذا يعني أن المنظمة سوف تتعرض إلى آثار سلبية تقلق الإدارة وأجهزة الرقابة والمراجعة الداخلية فيما يتعلق بتحقيق أهداف الشركة. وتأسيسًا على ما تقدم وللدور الهام الذي يجب أن تضطلع به أجهزة الرقابة والمراجعة الداخلية، أكد معهد المدققين الأمريكي على تضمين أهداف المراجعة ضوابط عامة لتنفيذ النشاطات، بالإضافة إلى قدرة وفاعلية هذه النظم على إنجاز المهام المناطة بها لتحقيق أهداف الشركة عن طريق تحليل المخاطر وتقدير احتمالية حدوثها والأخذ بعين الاعتبار كيفية معالجة الخطر.

2- أنواع المخاطر:

✓ **المخاطر النظامية:**

بالنشاط وتتعلق البيئة عن وتنشأ السوق، في الاستثمار على تسري التي العامة المخاطر وهي الاقتصادي وبالنظام المالي العام، ومن أمثلتها ما يلي:

(1) من اجل معلومات أكثر يمكن الرجوع إلي المرجع التالي:
محمود عبد العزيز محمود(1999)، معدل كفاية رأس المال وفقا الإتفاقية بازل، مصر : معهد الدراسات المصرفية.

(2) طارق عبد العال حماد(2007) ، إدارة المخاطر :أفراد – إدارات – شركات – بنوك ، دار النشر ، الإسكندرية : الدار الجامعية: مصر، ص 22 .

• **مخاطر التضخم والكساد :** حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.

• **مخاطر تغير أسعار الفائدة** : وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا وبالتالي فان اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.

• **مخاطر أسعار الصرف** : وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.

• **المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية** : وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاول المؤسسة نشاطها فيه.

✓ **المخاطر غير النظامية:**

وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره، ومن أمثلتها ما يلي[1] :

مخاطر التمويل :ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم إن زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المستثمرة يعني أن المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الأخرى.

مخاطر الائتمان :هي المخاطر الناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري ويزداد بزيادة الذمم الممنوحة إلى العملاء.

مخاطر السيولة :وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة لتسديد الالتزامات المترتبة عليه.

مخاطر التشغيل :وهي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن معدلات المتوقعة، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل.

مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات :وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات، وترتبط بهذه المخاطر جودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.

المبحث الثاني : تعريف و مهام إدارة المخاطر

1- تعريف إدارة المخاطر:

رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فان الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين ، أما إدارة المخاطر فقد عرفت من طرف معهد إدارة (IRM) المخاطر على أنها :الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة .فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط[2] .

(1) دريد كامل آل شبيب(2007) ،مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، دار النشر دار المسيرة الطبعة الأولى، عمان :الأردن ،ص 164.

(2) حماد و طارق عبد العال (2007)، إدارة المخاطر أفراد -إدارات -شركات -بنوك، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية : مصر، ص51 .

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلي الحد الأدنى [1]، لذلك فإن من واجب لجنة إدارة المخاطر أن يكون أعضائها من ضمن أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وبعض المستشارين الخارجيين، وتكون مهامها محددة ومكتوبة ومعتمدة من قبل مجلس الإدارة، ويترتب عليها تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها المصرف، بما يشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر الدول، ومخاطر السمعة، وأية مخاطر أخرى.

وقد أوضح معيار إدارة المخاطر رقم (2120) ، والذي ينص علي أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يساعد الشركة على تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، وأن يساهم في تحسين إدارة المخاطرة ونظم السيطرة عليها كما يجب أن يتم من قبل المراجعة الداخلية تقييم لعمليات الحوكمة بالمصرف، ونظم المعلومات (IIA, 2008, P 10).

بينما إدارة مخاطر الجهات التي ترعاها (COSO) يشير الإطار المتكامل إلى أن إدارة مخاطر الجهات تتعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على خلق القيمة أو الحفاظ على القيمة وتُعرف على النحو التالي : " إدارة مخاطر الجهات هي عملية تتم من جانب مجلس إدارة الجهة ، والإدارة وغيرهم من الموظفين ، وتطبق في بيئة إستراتيجية داخل الجهة ، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الجهة وإدارة المخاطر لتكون في إطار مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبل الجهة تحملها لتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهداف الجهة (نموذج COSO لإدارة مخاطر الجهات 2004).

هذا وقد ذكرت أحدى الدراسات في مجال العلاقة بين لجنة إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأهمية كل وظيفة للأخرى، حيث أن المراجعة الداخلية تقوم من خلال المراجعة الوقائية المسبقة والتحليلية بتحديد الأسباب والعوامل التي من الممكن أن تؤدي إلي حدوث المخاطر أو بعضها مستقبلا ، بالإضافة إلى فحص وتقييم فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية والضوابط الأخرى والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تدارك الأسباب والعوامل التي تؤدي لوقوع هذه المخاطر ومعالجتها بصورة سليمة قبل وقوعها، كما يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم بمساعدة الإدارة وتزويدها بالمعلومات عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها الشركة وبصورة خاصة المجالات التي تتوقع هذه المراجعة حدوث مخاطر فيها بصورة مسبقة، مع تقديم النصح والمشورة بصورة تقارير دورية ومتابعة هذه التقارير معها .وقد أشار إلى ذلك أيضًا اتحاد المراجعة الداخلية بالمملكة المتحدة وايرلندا في نشرته ، الصادرة عنه حول دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر، وأوضح ما يلي [2] :

- ✓ أن يتم تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل الشركة.
- ✓ تقديم الدعم والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- ✓ منح الثقة للجنة إدارة المخاطر.
- ✓ تقييم وتحسين فاعلية السيطرة على المصرف.
- ✓ التقرير عن الخطر مباشرة إلى مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، ولجنة إدارة الخطر.

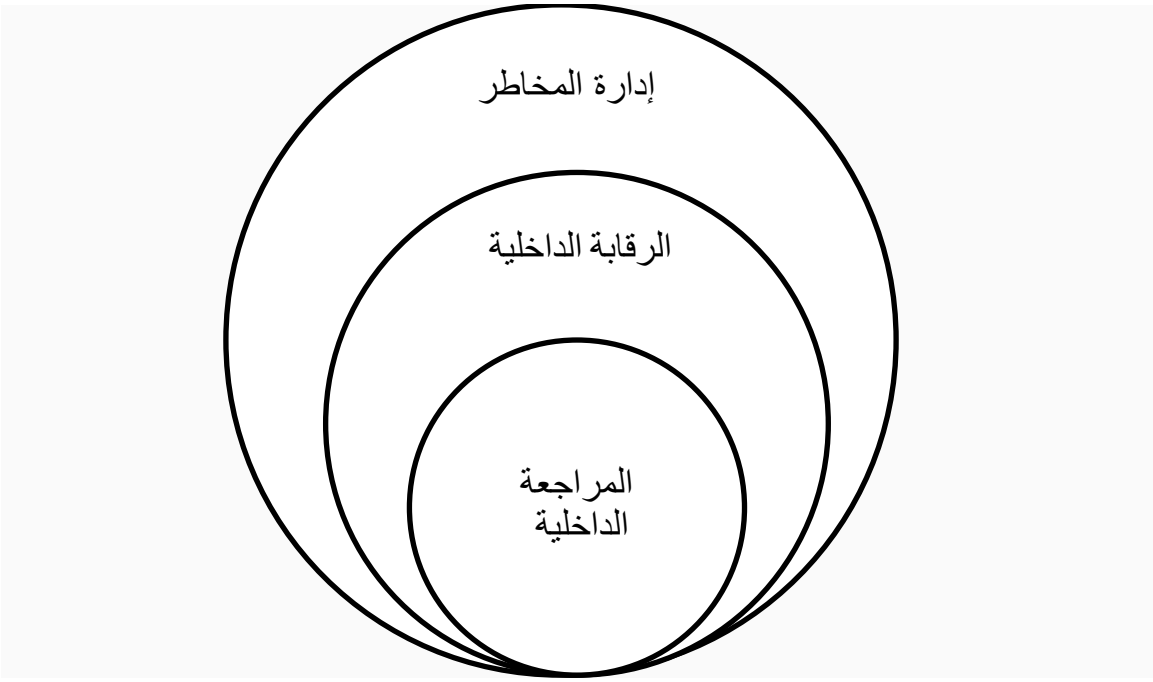
(1) بكري و علي حاج(2005)، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة بنين جامعة الأزهر : مصر، ص127 .

(2) خليل و عبد اللطيف محمد(2003)، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة -بالتطبيق على البنوك التجارية، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد الخامس والعشرون العددان الأول والثاني ، ص 413 .

ويعرض الشكل رقم (1،9) العلاقة ما بينهم :

- ✓ إدارة المخاطر هي أسلوب منتظم لتحديد، قياس، مراقبة وإدارة مخاطر الأعمال لدى الشركة.
- ✓ الرقابة الداخلية تتألف من الآليات التي تستخدمها الشركة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات.
- ✓ المراجعة الداخلية هي تقييم منتظم لعمليات الشركة وتقاريرها المالية .

الشكل رقم (1،9) : العلاقة ما بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية



المصدر : إعداد من طرف الباحث.

2- مهام إدارة المخاطر:

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه، كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في الشركة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي [1] :

- ✓ وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- ✓ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- ✓ بناء الوعي الثقافي داخل الشركة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- ✓ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- ✓ اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.

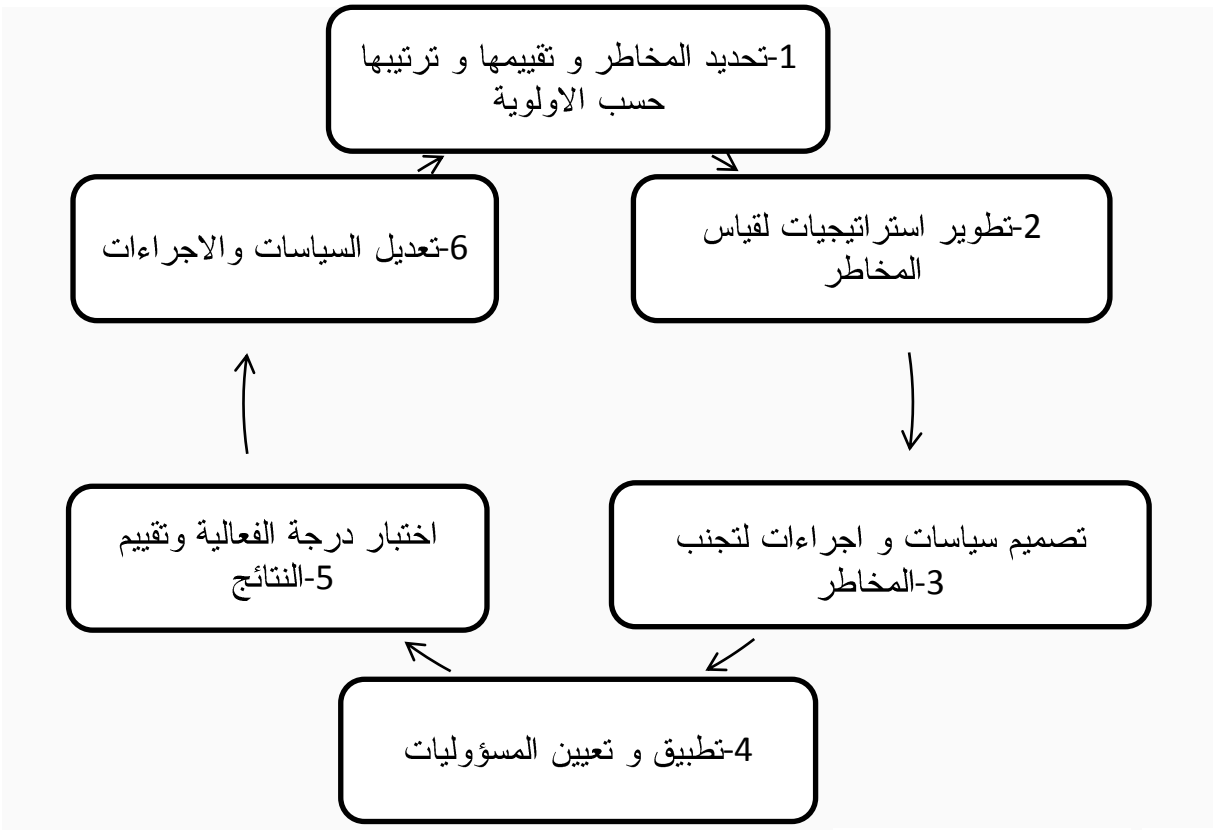
(1) خلف عبد الله الوردات(2005) ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية، دار النشر مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة: مصر ، ص205 .

- ✓ تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- ✓ قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة.
- ✓ اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو الشركة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

إن إدارة المخاطر هي عملية ديناميكية، حيث تقوم الشركة بالتقييم الدوري لفعالية سياساتها وإجراءاتها في ضبط المخاطر وتُجري التعديلات اللازمة .وحتى إذا تبيّن من خلال التقييم بأن المؤسسة تقوم بضبط المخاطر بشكل ملائم، فإن عملية إدارة المخاطر لا تنتهي؛ فهي تستمرّ بتقييم دوري متواصل .و عملية تقييم متتالية لا تختبر فعالية عمليات الضبط فحسب، بل، تشمل أيضاً مراجعة لعمليات الضبط الداخلي التي تم اختبارها سابقاً.

إن تطوير بنية تحتية ونظام لإدخال عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة الشركة يضمن قيام جميع الموظفين بالتركيز على تحديد وتوقع المخاطر المحتملة .وتتضمّن هذه العملية" حلقة تغذية مرتدّة " متواصلة من وإلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا في الشركة للتأكد من حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها، وللتأكيد من أن المعلومات دقيقة وأنها متلازمة مع معايير المخاطر المحدّدة من قبل الشركة . إن الشكل رقم (2،9) يشرح الدورة المتواصلة لحلقة التغذية العكسيةفي عملية إدارة المخاطر.

الشكل رقم (2،9) : حلقة التغذية العكسية في عملية إدارة المخاطر



المصدر: إعداد من طرف الباحث.

إن الرقابة الداخلية هو عنصر متداخل ضمن عملية إدارة المخاطر. فإن الإدارة الفعالة للمخاطر تتضمّن ضبطاً داخلياً(رقابة داخلية) من الخطوة الثالثة إلى الخطوة الخامسة في حلقة التغذية العكسية ، آما هو محدّد بالأحرف البارزة .إن نظام الرقابة الداخلية الفعال يربط إدارة المخاطر بعملية تصميم، تطبيق واختبار السياسات والإجراءات العملياتية.

المبحث الثالث : منهج عمل و مكونات إدارة المخاطر

1- منهج عمل إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية [1] تطبق أساليب وإجراءات وهذا فيما يخص :

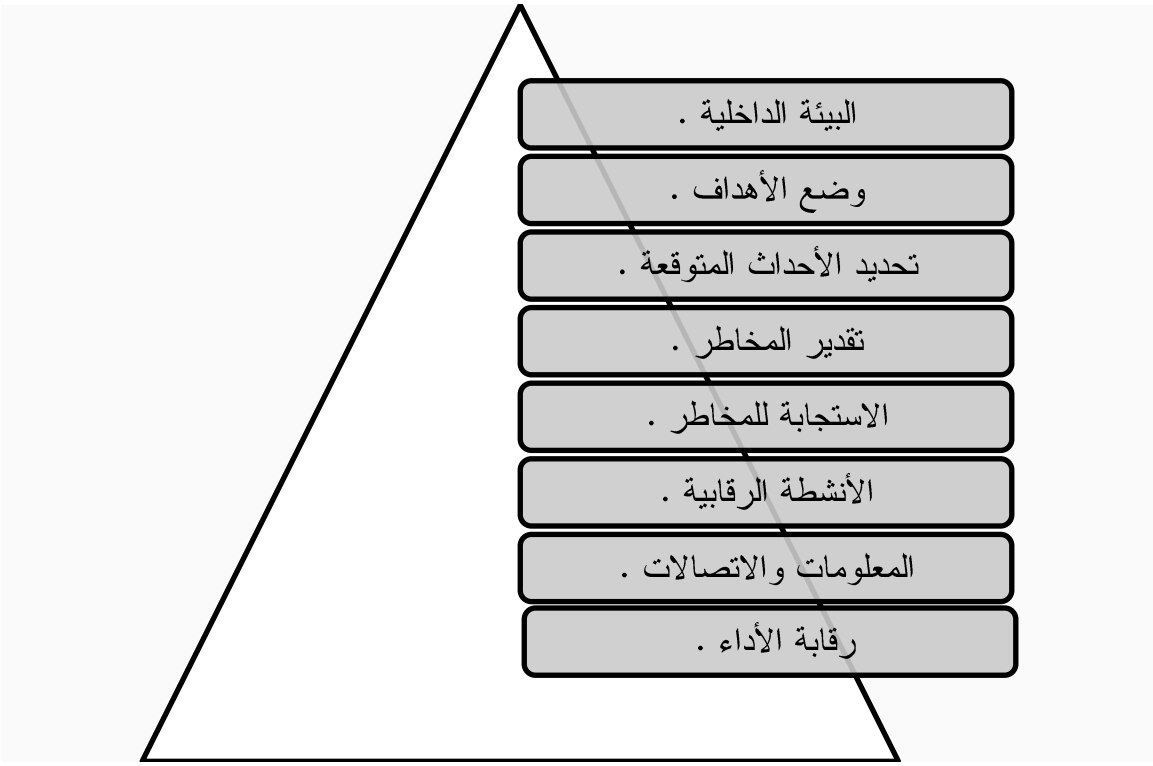
- ✓ إنشاء نطاق إدارة المخاطر.
- ✓ تحديد، التعرف، التحليل، التقييم والمعالجة للمخاطر المرتبطة بأي نشاط، عملية، وظيفة، مشروع، منتج، خدمة، أصل داخل الشركة .
- ✓ المتابعة والمراجعة لإدارة المخاطر.
- ✓ الاتصال والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع التسجيل والإبلاغ– التقارير –على النحو المناسب.

(1)International Organization for Standardization(2008), Risk management- Principles and guidelines on implementation, Switzerland, p 07.

2- مكونات إدارة المخاطر:

تتألف إدارة المخاطر من ثمانية عناصر مترابطة[1]. وهي مستمده من الطريقة التي تدير فيها الإدارة أعمالها وتتكامل مع العملية الإدارية والمكونات[2] يوضحها الشكل رقم (3،9) كما يلي :

الشكل رقم (3،9) : مكونات إدارة المخاطر



المصدر : إعداد من طرف الباحث

إن تطبيق عناصر إدارة مخاطر، ينبغي أن تنظر الجهة إلى كامل نطاق أنشطتها في جميع مستويات الشركة. كما ينبغي أن تدرس الإدارة المبادرات والمشاريع الجديدة باستخدام إطار عمل إدارة مخاطر الجهات. أيضا الإدارة مطالبة بعمل محفظة مالية للنظر في الأخطار. وفي الواقع سوف تحتاج جميع مستويات الإدارة إلى النظر في الأحداث التي قد تؤثر على مجالات أنشطتهم ورفعها إلى الإدارة العليا. ويجوز أن يتسم هذا التقييم بالنوعية أو الكميه. وينبغي للإدارة العليا استخدام هذه التقييمات على كل المستويات والمجالات التجارية للجهة لوضع تقييم مستوى الجهة بالنسبة لإجمالي محفظة مخاطر الشركة.

(1)International Organization for Standardization(2008), op-cit , pp8-12.

(2) من اجل معلومات أكثر حول عناصر إدارة مخاطر يمكن استخدام المراجع التالية :

INTISAI GOV 9130(2007) , www.issai.org.

Risk Management Standard (ARMIC, IRM & ALARM, 2002).

1-2 بيئة إدارة المخاطر :

✓ تشمل بيئة إدارة المخاطر على أسلوب الشركة، ويؤثر على الإحساس بالخطر لدى كافة الأشخاص فيها ويعتبر الأساس لكافة العناصر الأخرى الخاصة بإدارة المخاطر في الجهة التي تضع الترتيبات والضوابط . وتتضمن عناصر البيئة الداخلية فلسفة إدارة المخاطر في الجهة ومدى قابلية تعرضها للمخاطر، وإشراف مجلس الإدارة، والاستقامة والقيم الأخلاقية، ومدى كفاءة الموظفين، والطريقة التي تحدد بواسطتها الجهة الصلاحيات والمسئوليات وكذلك التنظيم وتطوير مستوى الموظفين فيها.إن فلسفة إدارة المخاطر في الجهة هي عبارة عن سلوك و ثقة مشتركة تصوران طريقة تعامل الجهة مع المخاطر في كل عمل تمارسه بدءاً من وضع الإستراتيجية ووصولاً إلى أنشطة العمل اليومية. ففلسفة إدارة المخاطر تؤثر على الثقافة و نمط التشغيل بما فيها طريقة تحديد وتوضيح المخاطر، ونوعية المخاطر المقبولة وطريقة إدارتها. ويجب أن يتم إحتواء أي فلسفة لإدارة المخاطر في الجهة في البيانات الخاصة بسياستها ، وفي التواصل الكتابي والشفهي مع الأطراف المستفيدة، والموظفين وفي عمليات اتخاذ القرارات. بصرف النظر عن طرق التواصل، يعتبر تعزيز وجود الفلسفة من قبل الإدارة العليا أمراً بالغ الأهمية، ليس من خلال سياسات التواصل فحسب بل ومن خلال الإجراءات اليومية أيضاً.

2-2 وضع الأهداف :

على الرغم من تنوع الأهداف في الجهات، إلا إن هناك فئات معينة منها من الممكن أن يتم تطبيقها. إن كافة الأهداف تقع ضمن واحدة أو أكثر من النقاط التالية:

- أهداف العمليات التشغيلية– وتتعلق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية في الجهة، بما فيها أهداف الأداء وحماية الموارد من الضياع. وعندما يتم استخدامها مع إعداد التقارير العامة من الممكن استخدام تعريف شامل لـــ "حماية الموارد و/أو الأصول" : التعامل مع منع حدوث أو التحري عن إساءة استخدام الأموال العامة وتصحيحها وتعديلها. تحتاج أهداف عمليات التشغيل لأن تعكس البيئة المحددة التي تعمل ضمنها الجهة. وتعتبر أهداف عمليات التشغيل النقطة الأساسية لتوجيه الموارد المخصصة فإن عدم وضوح هذه الأهداف أو عدم استيعابها جيداً من الممكن أن يتسبب بسوء توجيهها.
- أهداف إعداد التقارير– وتتعلق هذه الأهداف بعملية إعداد التقارير الموثوق بها والتي قد تحتوي على كل من البيانات المالية والبيانات الغير مالية. على الرغم من إن أهداف إعداد التقارير قد تتعلق أيضاً بالمعلومات التي تم إعدادها لأطراف خارجية، إلا إن الهدف الأساسي لإعداد التقارير الموثوق بها هو تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة وكاملة تتناسب مع الهدف المقصود منها. حيث أن عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة يجعل اتخاذ القرار السليم من قبل الإدارة أمراً صعباً.
- أهداف الإذعان– وتتعلق هذه الأهداف بالتقيد والالتزام بالضوابط والقوانين ذات الصلة. وقد تتعلق المتطلبات بالأسواق، والبيئة ورعاية الموظفين...إلخ. كما قد تحتاج بعض الجهات إلى الالتزام والتقيد بأهداف الإذعان الدولي.

3-2 تحديد الأحداث المتوقعة :

تحدد الإدارة الأحداث المحتملة التي يمكن في حالة حدوثها أن تؤثر على الجهة. حيث تحتاج الأحداث إلى تصنيف، من حيث مدى توفيرها للفرص أو هل من الممكن أن يكون لها تأثير ضدي على قدرة الجهة على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح وتحقيق الأهداف (المخاطر المتحكم فيها). عند تحديد الأحداث تأخذ الإدارة بالإعتبار عوامل داخلية وخارجية مختلفة قد تؤدي إلى وجود المخاطر والفرص، وذلك في سياق المجال الشامل للجهة.

4-2 تقدير المخاطر :

إن عملية تقييم المخاطر تمكن الجهة من الأخذ في الإعتبار مدى تأثير الأحداث المحتملة على عملية تحقيق الأهداف. ويجب على الإدارة تقييم الأحداث من منظورين -التأثير والإحتمالية-باستخدام تقنيات نوعية وكمية مجتمعة. ويمكن تقييم التأثيرات الإيجابية والسلبية للأحداث إما بصورة فردية أو حسب الفئة وذلك من حيث تأثيرها على الجهة بأكملها. ويجب أن يتم تقييم المخاطر على كلا الأساسين الأصولي والمتبقيات أو المخلفات. على الرغم من إستخدام العبارة "تقييم المخاطر" في بعض الأحيان مرتبطة مع نشاط يحصل لمرة واحدة ، إلا إنه عندما يتعلق الأمر بإدارة مخاطر الجهة، فإن عنصر تقييم المخاطر يعتبر تفاعل مستمر ومتكرر لأحداث تحصل في الجهة. إن الهدف من تقييم المخاطر هو تحديد أي الأحداث التي لها أهمية خاصة لينصب عليها انتباه الإدارة و تركز عليها.

5-2الاستجابة للمخاطر :

✓ بعد تقييم المخاطر ذات الصلة تحدد الإدارة طريقة استجابتها لهذا الخطر. من الطرق التي يتم استخدامها لتوجيه المخاطر المحددة، تحويل المخاطر، ومعالجة المخاطر، وإجراءات الإنهاء وتحمل المخاطر. وعند اتخاذ الإدارة لردها تقيم تأثير الإحتمالية والأثر إلى جانب التكاليف والفوائد لكل إستجابة قد تتخذه بهدف اختيار الرد أو الإستجابة التي تجعل الخطر المتبقي ضمن الحدود المرغوب بها من تحمل مخاطر. كما يجب على الإدارة تحديد أية فرص متاحة مع الأخذ في الإعتبار نظرة الجهة الشاملة ونظرة الحقيبة المالية.

6-2 الأنشطة الرقابية :

الأنشطة الرقابية هي السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ استجابات إدارة المخاطر. تحدث الأنشطة الرقابية في جميع أنحاء المنظمة، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. يتضمن الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام معلومات تفصيلية عن وضع رقابات فعالة، بينما هذه الإضافات غير المقصود منها أن تفعل شيئا أكثر من وضع الرقابات الداخلية في إطار إدارة مخاطر الجهات.تنظر إدارة مخاطر الجهات إلى الأنشطة الرقابية على إنها جزء هام من العملية التي تسعى فيها الجهة إلى تحقيق أهداف تجارية. ولا تؤدى الأنشطة التجارية لذاتها فقط، أو لأنه يتحتم عليك "أن تفعل الشيء الصحيح" ، وإنما هي بمثابة آليات لإدارة تحقيق أهداف العمل.

7-2 المعلومات والاتصالات :

هناك اختلاف كبير بين متطلبات جودة البيانات المستخدمة لدعم أهداف الرقابة الداخلية ومتطلبات جودة البيانات المستخدمة لدعم إدارة مخاطر الجهات. وبالرغم من أن الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام يتضمن معلومات مفصلة عن متطلبات المعلومات والاتصالات ، إلا أنه لا يقصد من هذه الإضافة شيئا أكثر من وضع هذه الشروط في سياق إدارة مخاطر الجهات.

8 2رقابة الأداء :

ينبغي مراقبة إدارة مخاطر الجهات لتقييم أداء عناصرها على مر الزمن. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة للأنشطة والتقييمات المنفصلة أو مزيج من الاثنين. تستدعي أوجه القصور في نظام إدارة مخاطر الجهات ضرورة الإبلاغ عنها إلى مستوى الإدارة المناسب بالإضافة إلى الإبلاغ عن الأمور الجدية وتقديم تقارير عنها للإدارة العليا أو مجلس الإدارة بهدف تحسين أداء الجهة. تختلف عملية تقييم فعالية إدارة المخاطر في النطاق والتكرار، وهذا يتوقف على أهمية مجموعات المخاطر وأهمية الاستجابة للمخاطر والرقابات ذات الصلة في إدارة تلك المخاطر. عندما تتخذ الإدارة القرار لإجراء تقييم شامل لإطار إدارة المخاطر، ينبغي توجيه الاهتمام لمعالجة كل جوانب هذه العملية بما فيها تحديد الإستراتيجية. ومع ذلك، تشكل الأنشطة الإدارية المنتظمة مثل تحديث سجلات إدارة المخاطر و"فحص سلامة" الإجراءات التنظيمية والتشغيلية جزءاً من مراقبة عملية إدارة المخاطر.

المبحث الرابع : مراحل إدارة المخاطر

1-إنشاء نطاق إدارة المخاطر :

هي عبارة عن المحددات والاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في[1] :

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

2-فحص المخاطر :

- ✓ **التعرف على المخاطر :**

على الشركة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقه والآثار المترتبة عنه، الهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف المؤسسة من التحقيق ومن أدوات التعرف على المخاطر نجد السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة الشركة، المقابلة الشخصية ..الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات المؤسسة أن يساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة.

- ✓ **تحليل المخاطر :**

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات إلى مخاطر حرجة، هامة وغير هامة.

- ✓ **تقييم المخاطر :**

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

3-معالجة المخاطر :

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

(1) International Organization for Standardization (2008), Op-Cit , p9.

المبحث الخامس : معايير إدارة المخاطر

1- معيار رقم 2120 A1 :

على نشاط المراجعة الداخلية تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المؤسسات،عمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات وهذا بتقييم[1] :

- ✓ موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.
- ✓ فعالية وكفاءة العمليات.
- ✓ حماية الأصول.
- ✓ الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود.

2- معيار رقم 2120 A2 :

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

3- معيار رقم2120 C1 :

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

4- معيار رقم 2120 C2 :

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

5- معيار رقم2120 C3 :

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

المبحث السادس : المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر

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

1- تعريف مراجعة إدارة المخاطر:

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

(1) The Institute Of Internal Auditors(2005),International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing, USA , p 09.

2- مراحل مراجعة إدارة المخاطر :

سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف إدارة المراجعة الداخلية أو بواسطة مراجع خارجي فان العملية تشمل بوجه عام الخطوات [1]التالية :

✓ **مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر:**

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

✓ **تعريف وتقييم للخسارة المحتملة :**

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

✓ **تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض:**

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

✓ **تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:**

الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة .كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية قد نصت في هذا الصدد في المعيار رقم (2120) إدارة المخاطر على ما يلي على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.

(1) حماد، طارق عبد العال(2005) ، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف ، دار النشر الدر الجامعية، مصر، ص120 .

✓ **التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج :**

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

3-أثر مراجعة إدارة المخاطر على حوكمة الشركات :

تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للشركة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر ، فوظيفة المراجعة الداخلية قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو المراجعة المالية إلى المراجعة الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للمؤسسة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس المخاطر ، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم[1] .

4- مهام المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر:

عند مشاركة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر يؤخذ في الاعتبار العناصر التالية :

- ✓ عدم تأثر الاستقلالية والموضوعية .
- ✓ مدى الفائدة و التطوير لنظام إدارة المخاطر .
- ✓ هام المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر
- ✓ إعطاء تأكيدات على عمليات إدارة المخاطر .
- ✓ إعطاء تأكيدات بأن المخاطر قومت بدقة .
- ✓ تقويم عمليات إدارة المخاطر .
- ✓ تقويم رفع التقارير بالمخاطر العالية الدرجة .
- ✓ فحص إدارة المخاطر العالية الدرجة .
- ✓ المساعدة في تحديد وتقويم إدارة المخاطر .
- ✓ تدريب الإدارة في الاستجابة للمخاطر .
- ✓ تنسيق عمليات إدارة المخاطر .
- ✓ إصدار تقارير موحدة للمخاطر .
- ✓ الحفاظ على الإطار العام للمخاطر وتطويره .
- ✓ دعم تكوين نظام إدارة المخاطر .
- ✓ تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر .

بينما المهام التي لا يجب على المراجعة الداخلية القيام بها تتمثل في العناصر الآتية :

- ✓ تحديد المستوى المقبول للمخاطر .
- ✓ فرض عمليات إدارة المخاطر .
- ✓ تأكيدات للإدارة عن المخاطر .
- ✓ تحديد الاستجابة للمخاطر .
- ✓ تطبيق استجابة المخاطر نيابة عن الإدارة .
- ✓ المسؤولية عن إدارة المخاطر .

(1) حماد طارق عبد العال(2005) ، مرجع سبق ذكره ،ص 342 .

خلاصة الوحدة التاسعة

من خلال دراسة محتويات الوحدة التاسعة بإمكان الطالب أن يتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- ✓ مفهوم و أنواع الخطر.
- ✓ تعريف و مهام إدارة المخاطر.
- ✓ منهج عمل و مكونات إدارة المخاطر.
- ✓ مراحل إدارة المخاطر.
- ✓ معايير إدارة المخاطر.
- ✓ المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر.

الوحدة العاشرة : دراسة حالات تطبيقية
(أعمال موجهة)

المبحث الأول : التوصيف الوظيفي

دراسة حالة رقم (1،10) : دراسة حالات توصيف المهام والمسؤوليات داخل إطار نظام الرقابة الداخلية.

اعتمادا علي مجموعة من المراجع و الدروس النظرية سوف نقوم بإعداد بطاقات التوصيف الوظيفي لبعض الوظائف كما يلي :

- ✓ مدير عام.
- ✓ مدير مالي.
- ✓ محاسب الشركة.
- ✓ مسئول حسابات.
- ✓ مدير مشتريات.
- ✓ المراجع الداخلي.

المطلوب : إعداد بطاقات التوصيف الوظيفي اعتمادا علي النقاط الآتية : مهام الوظيفة – القدرات والمهارات الشخصية ؟

الحل النموذجي :

✓ **مدير عام : بطاقة وصف وظيفي.**

الإدارة: العليا	**الدائرة:** الإدارة	**القسم:** الإدارة التنفيذية

القدرات والمهارات الشخصية :

- ✓ قدرات ومهارات قيادية عالية.
- ✓ قوة الشخصية.
- ✓ تحمل ضغط العمل.
- ✓ مهارات عالية في الاتصال وفن التفاوض.
- ✓ قوة الملاحظة و التحليل.

الخبرات العملية :

خبرة لا تقل عن 8 سنوات في مواقع إدارية عليا.

مهام الوظيفة :

- ✓يراجع بشكل دوري إجراءات العمل التي يتبعها مدراء الأقسام، ويتأكد بأنها مطابقة للمعايير المعتمدة في الشركة ويوصي بالتحسينات اللازمة.
- ✓يضع أهداف الشركة ويحدد طرق وإجراءات تحقيق مثل هذه الأهداف.
- ✓يطور ويوصي بخطة متكاملة لرفع حصة الشركة في السوق وزيادة الربحية.
- ✓يقيّم نتائج التشغيل ويراجع الإستراتيجيات بشكل دوري منتظم.
- ✓يقترح أي إضافة أو حذف أو بيع لأي من الأصول الثابتة في الشركة.
- ✓يراجع تقييمات أداء الموظفين، ويقترحَ زياداتَ الراتبِ، والترقيات.
- ✓يعتمد كل تعديلات الجرد في نهاية السنة إذا لزم ذلك ، بشكل لا يتعارض مع صلاحيات مجلس الإدارة.
- ✓يعتمد مصاريف الشركة من مشتريات ونفقات، بشكل لا يتعارض مع صلاحيات مجلس الإدارة.
- ✓يراجع حساباتِ الذمم المدينة بشكل دوري.
- ✓يراجع ويعتمد البيانات والتحاليل المالية للشركة والتفسيراتِ المطلوبةِ.
- ✓يضمن توضيح المسؤوليات والسُلطات لكل المستويات الإشرافية ضمن الشركة.
- ✓يقيّم أداء كل المدراء ويسعى لتحسين مهاراتهم.

توقيع الإدارة : التاريخ:.....

توقيع الموظف : التاريخ:.....

✓ **مدير مالي : بطاقة وصف وظيفي.**

الإدارة:الشئون المالية **الدائرة:**المالية **القسم:** المالية

القدرات والمهارات الشخصية :

- ✓ مهارات عالية في الاتصال وفن التفاوض والإقناع.
- ✓ مهارات إدارية وتنظيمية عالية.
- ✓ قوة الشخصية.
- ✓ تحمل ضغط العمل.
- ✓ قوة الملاحظة و التحليل.

الخبرات العملية :

خبرة لا تقل عن 10 سنوات في الإدارة المالية في مؤسسات كبيرة.

مهام الوظيفة :

- ✓ إقرار الموازنات الخاصة بكل قسم من أقسام الشركة.
- ✓ تامين الأموال اللازمة لدفع رواتب الموظفين في نهاية كل شهر.
- ✓ تامين الأموال اللازمة للمشاريع الجديدة والتوسعات التي تتطلبها المشاريع.
- ✓ إقرار صرف الرواتب والسلف والتوقيع على كشف الرواتب.
- ✓ إقرار صرف العلاوات والمكافئات والإجازات والتعويضات والحوافز.
- ✓ إصدار الشيكات وإقرار الدفعات للموردين وتوقيته.ا
- ✓ الرقابة على الكشوفات البنكية وكافة الأمور المتعلقة بالمعلومات البنكية وإصدار الشيكات.
- ✓ الرقابة على أداء المحاسبين في الشركة.
- ✓ الرقابة المالية على التدفقات النقدية اللازمة للمشاريع.

توقيع الإدارة : التاريخ:.....

توقيع الموظف : التاريخ:.....

✓ **محاسب الشركة : بطاقة وصف وظيفي.**

الإدارة: المالية **الدائرة:** المالية **القسم:** المحاسبة

القدرات والمهارات المهنية:

- ✓ معرفة تامة بالمبادئ المحاسبية.
- ✓ معرفة تامة بإعداد الموازنات والميزانيات.
- ✓ معرفة جيدة باستخدام البرامج المحاسبية المتداولة في البلد المعني.
- ✓ القدرة على إعداد التقارير المحاسبية والإدارية.
- ✓ معرفة جيدة بمهارات اللغة الانجليزية.
- ✓ معرفة تامة بالقوانين المحاسبية والضريبية المتبعة في البلد المعني.

القدرات والمهارات الشخصية :

- ✓ القدرة على تحمل ضغط العمل.
- ✓ مهارات شخصية وإدارية عالية.
- ✓قوة الملاحظة و التحليل.

خبرة عملية لا تقل عن 5 سنوات في شركة كبرى.

مهام الوظيفة :

- ✓ متابعة البنوك والمعاملات البنكية.
- ✓ محاسبة الموردين والوكلاء.
- ✓ متابعة أمور الرواتب والسلف.
- ✓ ضبط ومتابعة الصندوق واستصدار الشيكات ومسك الدفاتر.
- ✓ متابعة شؤون الضريبية، بأقسامها المختلفة (ضريبة القيمة المضافة، ضريبة الدخل).
- ✓ تزويد إدارة الشركة بكافة المعلومات اللازمة على شكل تقارير محاسبية أو قوائم مالية.
- ✓ بيان الوضع المالي للشركة في تاريخ معين يعرض على شكل ميزانية عمومية.
- ✓ تحديد الربح والخسارة.
- ✓ تبويب وتصنيف العمليات المالية في حسابات مستقلة.
- ✓ تسجيل العمليات المالية من واقع المستندات المؤيدة لها.

توقيع الإدارة : التاريخ:.....
توقيع الموظف : التاريخ:.....

✓ **مسئول الحسابات : بطاقة وصف وظيفي**

الإدارة:الشئون المالية **الدائرة:**المالية **القسم:** المحاسبة

القدرات والمهارات المهنية:

- ✓ قدرات عالية في استخدام البرامج المحاسبية مثل (الشامل، التخزين).
- ✓ مهارة عالية في استخدام(MS Office) وخاصة الإكسل في المحاسبة.
- ✓ معرفة جيدة باللغة الانجليزية ويفضل العبرية أيضاً.
- ✓ إلمام كامل بالعمليات الحسابية.

القدرات والمهارات الشخصية :

- ✓ القدرة على تحمل ضغط العمل.
- ✓ مهارات شخصية وإدارية عالية.
- ✓ قوة الملاحظة و التحليل.

الخبرات العملية :

خبرة لا تقل عن خمس سنوات في نفس المجال.

مهام الوظيفة :

- ✓ توثيق وشرح الفروقات المستخدمة في الموازنات وكيفية احتساب الأرقام والنتائج.
- ✓ تطبيق الأنظمة واللوائح الإدارية للمؤسسة والحفاظ على سرية العمل.
- ✓ توجيه ومراقبة كافة الأنشطة المحاسبية والمالية وأنشطة رفع التقارير الخاصة بالشركة.
- ✓ التأكد من إجراء التسويات وتحليل حسابات الميزانية العمومية بوقت زمني محدد.
- ✓ إعداد كافة تقارير ونماذج الخزينة وفقا لسياسات وإجراءات الخزينة.
- ✓ عمل سجل خاص للمعوقات المهمة التي تطرأ من خلال العمل وطرق حلها.
- ✓ إصدار التوجيهات بشأن تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة الملائمة وذلك لحماية موجودات الشركة ومراقبة عملياته بفاعلية.
- ✓ مراقبة جميع الحركات المحاسبية وحركات البنوك والأرصدة وإرسالها إلى المدير المالي ومدير الشركة يوميا.
- ✓ متابعة الديون والتحصيلات وعقود الموردين والمستثمرين.
- ✓ المتابعة والتنسيق والاشتراك في عمليات الجرد وإعداد قوائم الفروقات الناتجة عن ذلك.
- ✓ متابعة الشؤون الضريبية للشركة مع الدوائر المختصة.
- ✓ مراجعة التقارير المستخرجة من النظام والتأكد من صحتها ودقتها.
- ✓ الإشراف على أعمال المحاسبين وأمين صندوق الشركة واعتمادها.
- ✓ تنسيق وتسهيل عمل المدققين الداخليين والخارجين وإعطاءهم المعلومات والتفاصيل اللازمة عن الحسابات والأنظمة المستخدمة.
- ✓ تولي مسؤولية الالتزام بالمتطلبات المحاسبية الخاصة بالشركة.

توقيع الإدارة : التاريخ:.....
توقيع الموظف : التاريخ:.....

✓ **مدير مشتريات : بطاقة وصف وظيفي.**

الإدارة:الشئون المالية **الدائرة:**المالية **القسم:**التموين

القدرات والمهارات المهنية:

- ✓ قدرات عالية في التخطيط.
- ✓ قدرات عالية في اللغة الانجليزية والعبرية.
- ✓ قدرات عالية في التفاوض.
- ✓ قدرات في صياغة العقود والمراسلات التجارية و إبرام الصفقات التجارية.
- ✓ مهارات جيدة في استخدام(Ms Office) واستخدام الانترنت.
- ✓ قدرات عالية في إعداد التقارير.

القدرات والمهارات الشخصية :

- ✓ قوة الشخصية.
- ✓ مهارات عالية في الإتصال.
- ✓ تحمل ضغط العمل.
- ✓ إمكانية التنقل بين المناطق أو السفر للخارج.
- ✓ قوة الملاحظة و التحليل.

الخبرات العملية :

خبرة لا تقل عن خمس سنوات في نفس المجال.

مهام الوظيفة :

- ✓ بناء وتطوير قسم المشتريات ووضع خطط الشراء ورسم السياسات والإجراءات.
- ✓ تقديم احتياجات كل قسم من المواد الأولية ووضع الموازنة الملائمة.
- ✓ بناء وتطوير خطة سنوية للاحتياجات من المواد الأولية اللازمة.
- ✓ بناء وتطوير علاقات متينة من الموردين والحفاظ عليها.
- ✓ البحث الدائم عن موردين جدد للمواد الأولية المستخدمة في التصنيع أو التشغيل.
- ✓ استدراج عروض الأسعار من الموردين ومقارنتها واختيار الأفضل.
- ✓ إدارة المفاوضات مع الموردين فيما يخص.
- ✓ عمل خطة دورية مع نهاية كل عام وتحديث السياسات والإجراءات.
- ✓ بناء الهياكل والنماذج المختلفة المستخدمة في دائرة المشتريات.
- ✓ الاحتفاظ بملفات طلبات الشراء الداخلية والخارجية, وعروض الأسعار والعقود والنماذج المستخدمة في الدائرة والمراسلات الداخلية التي تخص الدائرة.
- ✓ مراجعة عروض الموردين والرد عليها بالإيجاب أو الرفض.
- ✓ إعداد الطلبيات الواردة من الأقسام المختلفة وإرسالها / طلبها عبر الفاكس من الموردين المعتمدين ومتابعتها حتى استلامها.
- ✓ التواصل الدائم مع إدارة المستودعات بشأن نقص المخزون ومدى استيعاب المخازن / المستودعات للكميات المطلوبة من المستودعات / وحركة معدل دوران المخزون.
- ✓ مطابقة البضائع الواردة مع طلبيات الشراء والإرساليات.
- ✓ إبقاء الإدارة على اطلاع بالتغيرات (بناء قاعدة بيانات عن الموردين كاملة, والمواد الموردة والعروض المقترحة... الخ).
- ✓ هنالك بضائع تورد من الخارج تطلب قبل شهرين على الأقل من نفاذ المخزون.
- ✓ عمل تقيم سنوي للموردين وتصنيفهم وتمديد اعتمادهم.
- ✓ متابعة التغيرات التي تطرأ على أسعار المواد الخام في كل يوم.
- ✓ الاتصال مع الجهة الطالبة للبضاعة والمتابعة وع الموردين لضمان تسليم البضاعة / المواد المطلوبة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

توقيع الإدارة : التاريخ:.....
توقيع الموظف : التاريخ:.....

✓ **المراجع الداخلي : بطاقة وصف وظيفي.**

الإدارة: الإدارة العامة الدائرة: المدير العام القسم: المراجع الداخلي

القدرات والمهارات المهنية:

- ✓ دورات في الأساليب الحديثة في المراجع.
- ✓ المراجعة في ظل الأنظمة المالية الآلية.
- ✓ دورات في الأساليب الحديثة في التحليل المالي.
- ✓ المهارات العالية في فن المراجعة.
- ✓ مهارات جيدة في استخدام(Ms Office) واستخدام الانترنت.
- ✓قدرات عالية في إعداد التقارير.

القدرات والمهارات الشخصية :

- ✓ قوة الشخصية.
- ✓ مهارات عالية في الإتصال.
- ✓ تحمل ضغط العمل.
- ✓ إمكانية التنقل بين المناطق أو السفر للخارج.
- ✓ قوة الملاحظة و التحليل.
- ✓القدرة على حل المشاكل
- ✓ القدرة على أعداد الخطط والبرامج النظامية.

الخبرات العملية :

خبرة لا تقل عن سبعة سنوات في نفس المجال.

مهام الوظيفة :

- ✓ إعداد خطة مراجعة قبل بداية العام بشهر على الأقل وعلى أن تعتمد من قبل الإدارة.
- ✓ التأكد من سلامة تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية لكافة أقسام المؤسسة.
- ✓ متابعة تنفيذ كافة قرارات مجلس الإدارة والتأكد من تنفيذها.
- ✓ اخذ نسخ من تقارير الإدارات الدورية لمتابعتها وتصحيح الانحرافات إن وجدات.
- ✓ . التأكد بعد المراجعة من عدم وجود أخطاء في العمليات التي تم إدخالها وترحيلها سواء أكانت ذو تأثير هام أم لا إلى الحسابات المالية بالمؤسسة والرفع للمدير العام بالأخطاء إن وجدت
- ✓ رفع تقرير للمدير العام للمؤسسة وللإدارة العليا بكافة الملاحظات التي ظهرت أثناء عملية المراجعة وعلى أن يراعى ما يلي :

أن يكون التقرير دقيق الكتابة بحيث لا يحمل أكثر من معنى.

أن تكون التوصيات قابلة للتطبيق

- ✓ إجراء التعديل على قيد اليومية العامة الموجود به الخطأ والمطلوب تعديله وعلى أن يوضح الخطأ كتابياً فوق القيد نفسه والتعديل المطلوب على البيانات أيضاً ويعتمد التعديل المطلوب من كل من :

رئيس الحسابات.

المدير المالي.

المراجع الداخلي.

مدير المؤسسة.

يرفق القيد القديم الذي به الخطأ والموضح عليه مقترح التعديل والمعتمد من المسئولين المذكورين أعلاه مع القيد الجديد المعدل.

توقيع الإدارة : التاريخ:.....

توقيع الموظف : التاريخ:.....

المبحث الثاني : إجراءات نظام الرقابة الداخلية

دراسة حالة رقم (1،10) : إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

إليك إجراءات نظام الرقابة الداخلية للشركة (FDSGCOMT12) بتاريخ 31 /2014/12 كما يلي :

✓ يقوم السيد جمال رئيس المخازن بإعداد محضر الاستلام من اجل تحرير سند إدخال البضائع في مخازن الشركة. و في نهاية الدورة يطلب منه القيام بالجرد المادي لمخازن الشركة و يساعده في ذلك كل من المحاسب و المراجع الداخلي يقوم السيد طارق رئيس مراقبة التسيير بإعداد تقارير يصف فيه فحصه و تقييمه لكافة أنشطة الشركة .

✓ يقوم السيد أيوب رئيس مصلحة المراجعة الداخلية بإعداد و تصميم نظام المعلومات المحاسبي و المالي .
✓ يتم جمع طلبيات زبائن الشركة لدي المصلحة التجارية السيد و ليد الذي يسجلها علي جداول إحصائية و يقوم بإصدار أوامر التوريد المختلفة للشركة.
✓ يقوم السيد جمال أمين الخزينة بإيداع و سحب النقدية بصفة دورية و يقوم بإعداد مذكرة التسوية مع البنك و استنادا إلي وصل الإيداع و التسليم و مذكرة التسوية مع البنك يقوم بالتسجيل المحاسبي .
✓ يقوم السيد وسيم مسئول في مصلحة الأجور بما يلي :
حساب كشف الأجور– دفه أجور العمال – يوافق علي تشغيل العمال – يتم فتح سجل لرواتب أجور العمال – فحص تفاصيل الرواتب و الأجور .
✓ طلب بنك الشركة بمراجعة القوائم المالية فقام فريق قسم المحاسبة بهذه المهمة لان لديه فريق ممتاز في إعداد و بصورة صادقة و شرعية للقوائم المالية.
✓ في نهاية اليوم يقوم أمين الخزينة السيد حاتم بتحرير كشف حركة الخزينة ثم يسلمها لإدارة الحسابات . كما يقوم أمين الخزينة بتحرير حافظة شيكات لإرسالها إلي البنك للتحصيل.
✓ يقوم السيد المحاسب بإعداد التقرير الفني المحايد حول القوائم المالية في نهاية الدورة المالية .
✓ تقوم سكرتيرة المدير العام بإرسال البريد الداخل مباشرة إلي الجهات المعنية داخل الشركة.
✓ يستلم المدير العام لهذه الشركة نسخة من إشعار الإيداع و يقوم بانتظام بإجراء المطابقة لحساب البنك.
✓ يقوم السيد جلال مسئول حسابات الزبائن بحماية نقدية المؤسسة.
✓ يتم تحصيل مقبوضات الشركة أوراق تجارية عند تاريخ استحقاقها.
✓ يتم إيداع مقبوضات المؤسسة عند نهاية الأسبوع.
المطلوب : تحديد نقاط القوة و الضعف وتقديم توصيات حول نقاط الضعف؟

الحل النموذجي :

من اجل تسهيل الفهم وتبسيط الحل سوف نستخدم الجداول من اجل الإجابة عن الأسئلة كما يلي :

تنبيه !
يجب علي الطالب الاعتماد علي مجموعة من الدلائل من اجل تحديد الإجابات الصحيحة و التي تتمثل في :
✓ دليل إجراءات نظام الرقابة الداخلية للمهام الوظائف و المسؤوليات المختلفة داخل الشركة.
✓ دليل الدورة المستندية لكل وظائف الشركة المباشرة و غير المباشرة الداخلية و الخارجية .
✓ دليل توصيف المهام و المسؤوليات لكل وظيفة داخل الشركة.
✓ دليل تحديد المهام و المسؤوليات المتداخلة لكل وظائف الشركة .

1- تحديد نقاط القوة و الضعف وتقديم التوصيات:

وصف إجراءات نظام الرقابة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف	درجة الخطر	الإجراءات التحسينية
يقوم السيد جمال رئيس المخازن...الخ.		جمع بين وظيفة حماية المخزونات و وظيفة إعداد محضر الاستلام .	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية حماية المخزونات (رئيس المخازن) و مسؤولية إعداد محضر الاستلام (مصلحة الفحص و الاستلام) .
و في نهاية الدورة...الخ.		جمع بين وظيفة حماية المخزونات و وظيفة الرقابة .	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية حماية المخزونات (رئيس المخازن) و مسؤولية إعداد محضر الجرد (تكون لجنة خاصة لذلك من داخل أو خارج الشركة حسب أهداف عملية الجرد) .
يقوم السيد طارق رئيس مراقبة التسيير...الخ.		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية رئيس مراقبة التسيير و مسؤولية رئيس مصلحة المراجعة الداخلية .
يقوم السيد أيوب رئيس مصلحة المراجعة الداخلية...الخ.		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية رئيس مصلحة المراجعة الداخلية(فحص و تقييمه لكافة أنشطة الشركة) و مسؤولية رئيس مراقبة التسيير(إعداد و تصميم نظام المعلومات) .
جمع طلبيات زبائن...الخ.		لا توجد إشارة إلي وجود معايير جمع الطليات.	كبيرة جدا.	يفضل جمع طلبيات زبائن علي أساس مقاييس مثل: قدرة الزبائن علي التسديد زبائن ممتازين عاديين مؤقتين ...الخ.
يقوم السيد جمال أمين الخزينة بإيداع و سحب النقدية...الخ.		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية حماية النقدية (أمين الخزينة) و مسؤولية إيداع و سحب النقدية بصفة دورية و إعداد مذكرة التسوية(توكل لعدد من الموظفين) و مسؤولية التسجيل المحاسبي (المحاسب) .

يقوم السيد وسيم مسئول في مصلحة الأجور...الخ.		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية الإعداد الرقابة و التنفيذ و الدفع.
طلب بنك الشركة بمراجعة القوائم المالية...الخ.		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ليس من مهام المحاسب بل من مهام المراجع الخارجي .
في نهاية اليوم يقوم أمين الخزينة...الخ		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية متابعة حركة الخزينة و تحرير حافظة الشيكات .
يقوم السيد المحاسب...الخ.		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية المحاسب (التسجيل المحاسبي) و مسؤولية المراجع الخارجي (إبداء رأي فني محايد) .
تقوم سكرتيرة المدير العام بإرسال...الخ.		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ضرورة مسك سجل للبريد الداخل قبل توزيعه.
يستلم المدير العام لهذه الشركة...الخ			إجراء جيد و فعال.	
يقوم السيد جلال مسئول حسابات...الخ.		جمع بين عدة وظائف.	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية المحاسب (التسجيل المحاسبي) و مسؤولية حماية النقدية (أمين الخزينة) .
يتم تحصيل مقبوضات الشركة...الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا.	ضرورة تحصيل مقبوضات الأوراق التجارية علي أساس مبدأ السيولة أي احتياجات الخزينة .
يتم إيداع مقبوضات المؤسسة...الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا.	ضرورة إيداع المقبوضات دوريا و ليس في نهاية الأسبوع لتجنب عمليات التلاعب و الاختلاس.

دراسة حالة رقم (1،10) : تصميم هيكل تنظيمي لنظام الرقابة الداخلية لمؤسسة رياضية ملعب.

طلب منك مدير ملعب ما بإعداد و تصميم نظام رقابة داخلية فعال من اجل ضبط إيرادات الملعب؟ .

الحل النموذجي :

من اجل تبسيط الحل سوف نركز فقط علي الإيرادات الأساسية للملعب والتي تتمثل في الموارد الأربعة كما يلي :

- ✓ إيرادات تذاكر المباريات.
- ✓ إيرادات تذاكر موقف السيارات.
- ✓ إيرادات تذاكر المشروبات.
- ✓ إيرادات الإشهار و الإعلانات.
- ✓

تنبيه !

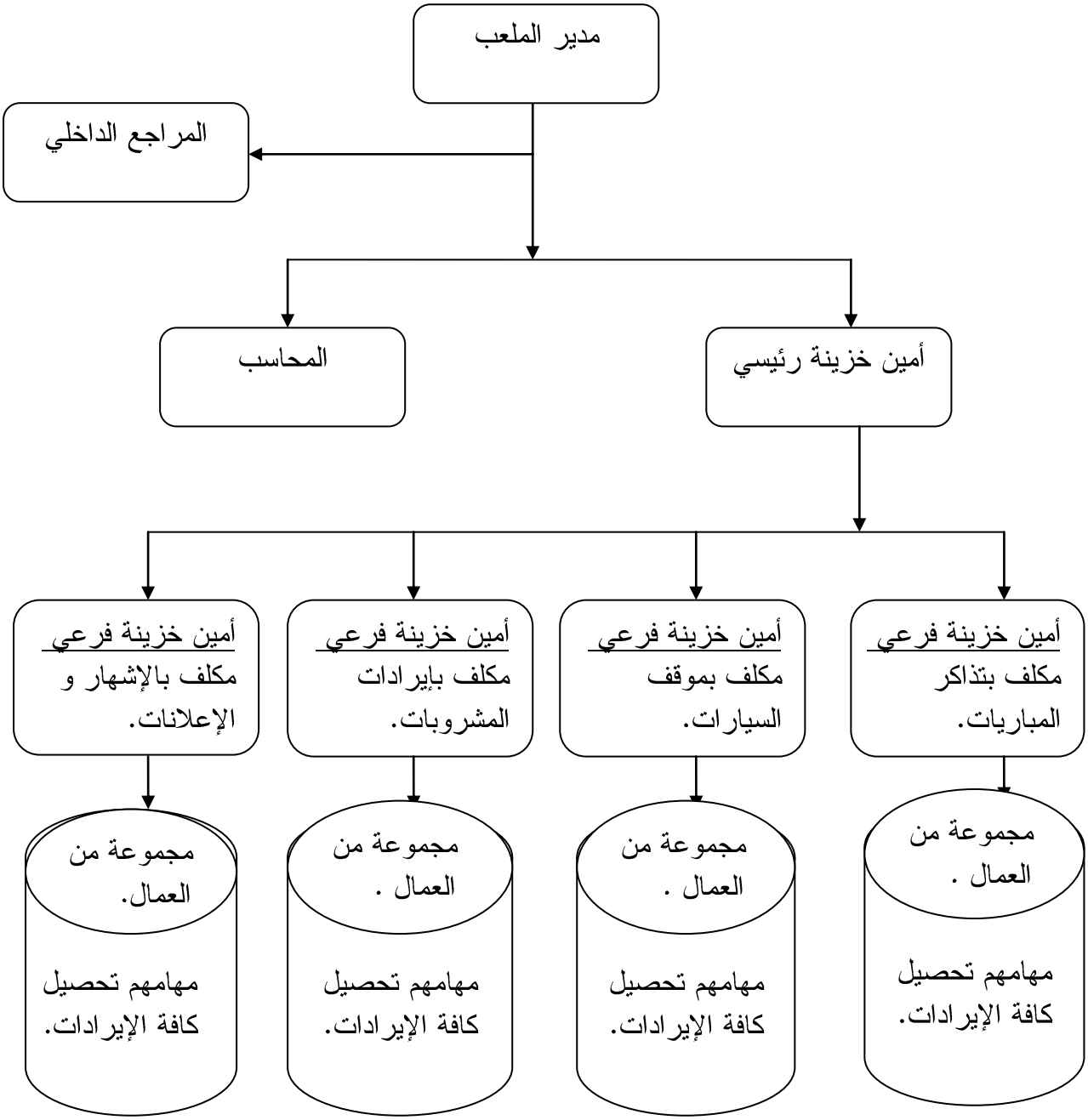
يجب علي الطالب التركيز علي مقومات نظام الرقابة الداخلية خاصة مقومات الهيكل التنظيمي و الوظيفي للمهام و الاختصاصات.

يتم تحقيق أهداف ضبط إيرادات الملعب بواسطة مجموعة من الإجراءات و هي كما يلي:

أولا : **الفصل بين المسؤوليات** :

و يتم عن طريق وضع مخطط تنظيمي للملعب يحقق الأهداف المرجوة والشكل رقم (1،10) يوضح ذلك كما يلي:

الشكل رقم (1،10) : الهيكل التنظيمي المقترح للملعب



المصدر: إعداد و تصور من طرف الباحث.

بعد تصميم الهيكل التنظيمي للمهام و المسؤوليات يتم بعدها الفصل بينها كما يلي :

- ✓ **مسؤولية عملية الاعتماد و التصريح :**

يقوم مدير الملعب بإعطاء تصريح بجمع كافة إيرادات الملعب قبل بداية مباراة مبرمجة مسبقا.

- ✓ **مسؤولية عملية تحصيل الإيرادات:**توكل إلي مجموعة من الموظفين مرخص لهم بعملية التحصيل.
- ✓ **مسؤولية عملية الاحتفاظ بالنقدية:** توكل إلي أمين خزينة رئيسي.
- ✓ **مسؤولية عملية التسجيل المحاسبي:** توكل إلي المحاسب .

ثانيا : **إجراءات خاصة بالتحصيل والحماية والتسجيل** :

- ✓ إجراءات الحماية تتم عن طريق التامين علي النقود إجراء جرد مفاجئ بواسطة لجنة خاصة لتغيير المسؤوليات .
- ✓ إجراءات التحصيل والتصريح و التسجيل.
  - عملية التصريح و الاعتماد من طرف المدير.
  - عملية التحصيل من طرف الموظفين.
  - عملية التسجيل من طرف المحاسب.

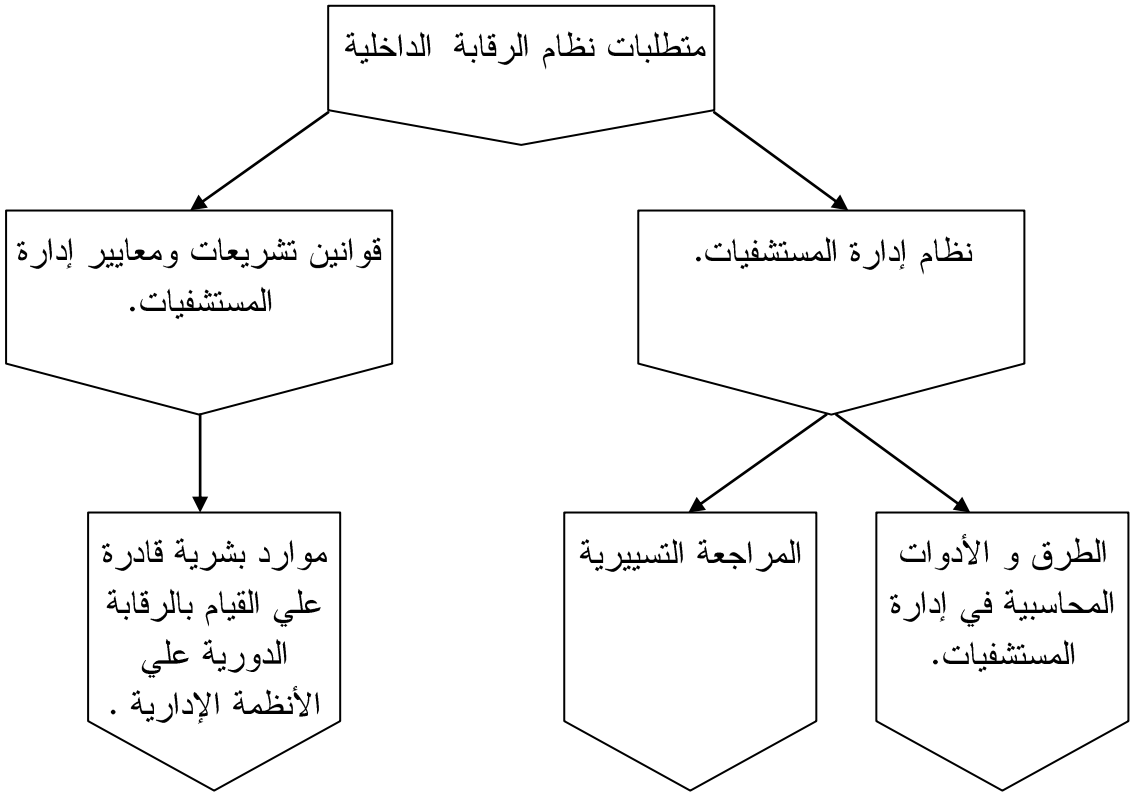
ثالثا: المراجعة الداخلية :

بقوم المراجع الداخلي بمتابعة تطابق الإيرادات المقدمة المحاسبة عن التتبع الرقمي للتذاكر المباعة و الباقية و أيضا التسلسل الرقمي للمستندات الاستلام و التسليم التأكد من الإمضاءات الخاصة بالمستندات من طرف الأشخاص المخول لهم التأكد من وجود تصريح الموكل للأشخاص المكلفين بعملية جمع المقبوضات إجراء المطابقة بين يومية المقبوضات.

دراسة حالة رقم (2،10) : دراسة حالة متطلبات نظام الرقابة الداخلية في المستشفيات

يوضح الشكل رقم (2،10) متطلبات نظام الرقابة الداخلية في المستشفيات .

الشكل رقم (2،10) : متطلبات نظام الرقابة الداخلية في المستشفيات



المصدر :إعداد وتصور من طرف الباحث.

تهدف هذه المتطلبات في المستشفيات إلى قياس وتسجيل وتحليل ما تقوم به المستشفيات من أحداث وعمليات محاسبية ماليه و إدارية , وتوفير معلومات ماليه ومحاسبيه في شكل تقارير وقوائم ماليه تفصح عن نتائج النشاط والمركز المالي.

المبحث الرابع : مكونات نظام الرقابة الداخلية

دراسة حالة رقم (1،10) : دراسة حالة حول مكونات نظام الرقابة الداخلية و الالتزام بالقوانين و التشريعات المطبقة.

ترغب شركة الخطوط الجوية الجزائرية شراء طائرات جديدة عن طريق عقد تجاري و ترغب الشركة في نشر كافة شروط و إجراءات هذا العقد و سوف يتم تحليل تلك المناقصات و مقارنتها لتحديد المناقصة الأفضل سعرا .

المطلوب : تحديد متطلبات الالتزام بالقوانين و التشريعات المطبقة وفقا لمكونات نظام الرقابة الداخلية ؟

الحل النموذجي :

تنبيه !

يجب علي الطالب التركيز علي مقومات نظام الرقابة الداخلية خاصة مقومات الهيكل التنظيمي(تحديد المهام و الاختصاصات و الفصل بينها).

الجدول رقم (2،10) : مكونات نظام الرقابة الداخلية و الالتزام بالقوانين و التشريعات المطبقة.

البيئة الرقابية	تقييم المخاطر	الرقابة علي الأنشطة	المعلومات و الاتصال	المراقبة
فريق يتولي تنفيذ هذه المعاملة من موظفين ذوي كفاءة عالية .	اختيار المناقصة غير الصحيحة بما يؤدي إلي إنشاء عقد جديد. استخدام معلومة الأسعار من طرف فريق المناقصة.	من اجل تقليل تلك المخاطر يحب احترام كافة القوانين و التشريعات المطبقة في المناقصات و العقود التجارية.	إجراءات نشر شروط المناقصات. وتقييم المناقصات و الإعلان عن المناقصة الفائزة. يتعين توثيق أسباب قبول أو رفض المناقصات عند تقييمها.	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمراجعة كافة ملفات المناقصات . متابعة كافة الشكاوي الوارد بشان كافة ملفات المناقصات.

دراسة حالة رقم (2،10) : حول مكونات نظام الرقابة الداخلية (متطلبات محاسبة المسؤول).

قامت دوائر مختلفة مسئولة عن إرشاد الشاحنات الكبيرة و فحص نوعية النقل المستخدم(النقل البري الطرق السريعة الجسور الأنفاق النقل البحري السفن النقل بواسطة السكك الحديدة) قامت بإنشاء قسم يكون مسئولة عن إدارة سلامة النقل البري .

المطلوب : تحديد متطلبات محاسبة المسئولين وفقا لمكونات نظام الرقابة الداخلية ؟

الحل النموذجي :

الجدول رقم (3،10) : مكونات نظام الرقابة الداخلية و متطلبات محاسبة المسئولين

البيئة الرقابية	تقييم المخاطر	الرقابة علي الأنشطة	المعلومات و الاتصال	المراقبة
مدير عام الدائرة . مدير تشغيل لكل دائرة.	حوادث السير المختلفة .	استخدام مرشدين ذوي كفاءة عالية. استخدام تكنولوجيا الاتصالات في مختلف النقل.	معلومات حول الحوادث المختلقة. إنشاء قنوات الاتصال الحديثة لتقديم المعومات الضرورية حول أحوال الطقس.	متابعة كافة الحوادث مقارنتها مع نتائج تحليل الذي أجرته الدول أخري.

دراسة حالة رقم (3،10) : حول مكونات نظام الرقابة الداخلية متطلبات محاسبة المسؤول.

قام مدير الرياضة الجامعية بوضع مجموعة من الأهداف من بينها زيادة مزاولة الرياضة الجامعية بنسبة (60%) في السنوات المقبلة .

المطلوب : تحديد متطلبات محاسبة المسئولين وفقا لمكونات نظام الرقابة الداخلية ؟

الحل النموذجي :

الجدول رقم (4،10) : مكونات نظام الرقابة الداخلية و متطلبات محاسبة المسئولين

البيئة الرقابية	تقييم المخاطر	الرقابة علي الأنشطة	المعلومات و الاتصال	المراقبة
الثقة الكاملة من طرف اللجنة التنفيذية في المدير المعين نتيجة سمعته الطيبة.	عدم تحديد الأهداف يؤدي إلي عدم تحقيقها و بالتالي إلي وجود معلومات ذات جودة ضعيفة جدا .	يمكن تقليل من هذه المخاطر عن طريق إيجاد نماذج جيدة للإبلاغ عن كافة المعلومات .	تسليم كافة التقارير في الوقت المحدد و المناسب ووفقا لنماذج الإبلاغ.	التحقق من كفاية التقرير و مدي صحة و دقة المعلومات المقدمة في التقرير.

دراسة حالة رقم (4،10) : حول مكونات نظام الرقابة الداخلية و الرقابة عن تكنولوجيا المعلومات.

يوجد عدد كبير من المعلومات و البيانات المهمة جدا في أجهزة الحواسيب لدي احدي الشركات ونظرا لإغفال أهمية الضوابط الرقابية في مجال تكنولوجيا فقد تبين وجود مظاهر قصور عديدة في الرقابة علي تكنولوجيا المعلومات.

المطلوب : تحديد متطلبات الرقابة عن تكنولوجيا المعلومات وفقا لمكونات نظام الرقابة الداخلية ؟

الحل النموذجي :

الجدول رقم (5،10) : مكونات نظام الرقابة الداخلية و متطلبات الرقابة عن تكنولوجيا المعلومات.

البيئة الرقابية	تقييم المخاطر	الرقابة علي الأنشطة	المعلومات و الاتصال	المراقبة
توفير تدريب ملائم للموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات. تلعب سياسات الموارد البشرية دورا أساسيا في توفير بيئة رقابية تتناسب و تكنولوجيا المعلومات.	تحديد عدد الأشخاص المسموح لهم الاطلاع علي المعلومات الالكترونية. تطوير برامج حاسوبية لحماية المعلومات. حماية الشبكة . معالجة الخدمة المستمرة .	تطبق ضوابط رقابية لدخول مناطق جد حساسة داخل الشركة مثل كلمة السر بطاقات ممغنطة. استخدام برامج الحماية لتامين حركة الشبكة.	يجب تطوير سياسات التوصيف الوظيفي بما يعزز الفصل بين المهام و المسؤوليات.	مراجعة تكنولوجيا المعلومات و القيام بتدريبات لمحاكات للأوضاع الكارثية المحتملة.

دراسة حالة رقم (5،10) : حول مكونات نظام الرقابة الداخلية و التنمية الاقتصادية .

ترغب الحكومة الجزائرية في تطوير قطاع الزارعة ورفع مستوي المعيشي في المناطق الصحراوية وذلك عن طريق الدعم المالي لإنشاء أنظمة الري وحفر أبار المياه .

المطلوب : تحديد متطلبات الرقابة عن التنمية الاقتصادية وفقا لمكونات نظام الرقابة الداخلية ؟

الحل النموذجي :

الجدول رقم (6،10) : مكونات نظام الرقابة الداخلية و متطلبات الرقابة عن التنمية الاقتصادية.

البيئة الرقابية	تقييم المخاطر	الرقابة علي الأنشطة	المعلومات و الاتصال	المراقبة
التأكد من وجود المناطق المناسب من اجل تطبيق سياسات الدعم المالي. إيجاد العنصر البشري المؤهل للإدارة هذه المشاريع.	الحصول علي الدعم المالي و عدم إنفاقه في المشاريع المخصصة لذلك.	مراجعة شروط استحقاق المنح المالية. التحقق ميدانية من مدي التقدم في تحقيق المشاريع. مراجعة تقارير المشاريع المنجزة. مراجعة مصاريف المستفيدين من المنح المالية.	تقارير تبين بالتفصيل عملية الحفر تكاليفها و المناطق المزروعة . طلب نسخ عن كافة المستندات التي استخدمت في صرف المنح المالية.	مقارنة أعمال المستفيدين من المنح المالية لنفس المشاريع في دول أخري. متابعة و دراسة و تحليل عائدات الأراضي الزراعية المزروعة.

المبحث الخامس : تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية

دراسة حالة رقم (1،10) : تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

بعد تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية لشركة ما فيما يخص بعض الوظائف التالية :

- الهيكل التنظيمي و نظام لمعلومات المحاسبي .
- فحص دورة الاستثمارات.
- فحص الوظيفة المالية و المحاسبية .
- فحص الوظيفة الموارد البشرية و الوسائل العامة.

لقد تم استخلاص مجموعة من الملاحظات حول إجراءات نظام الرقابة الداخلية لهذه الشركة كما يلي :

- ✓ غياب بطاقات العمل التي تحدد المهام و المسئوليات لكل موظف.
- ✓ عدم الفصل بين مهام أمين الخزينة و المحاسب.
- ✓ عدم استحداث بعض السجلات و الدفاتر المحاسبية مثل دفتر الجرد.
- ✓ قيام فريق واحد للجرد المادي للاستثمارات .
- ✓ سجل الاستثمارات الذي يجب إن يكون ممسوك من طرف الموارد العامة غير موجود.
- ✓ هناك أخطاء في حساب أقساط الإهلاك بعض الاستثمارات.
- ✓ عدم استحداث معلومات بطاقات الاستثمارات.
- ✓ هناك فرق بين بطاقات المخازن و ملف الحاسوب الآلي و هذا بسبب عطب في الحاسوب الآلي حتى هذا التاريخ.
- ✓ هناك بعض فواتير الماء الكهرباء التلفون لم تسجل محاسبيا رغم و جود عملية الدفع .
- ✓ عدم وجود الترقيم المسبق لسندات الاستلام.
- ✓ وجود كافة المستندات المستخدمة في قسم المخازن.
- ✓ عدم وجود ملاحظة شيكات ملغاة.
- ✓ غياب بطاقات التحميل المحاسبي.
- ✓ عدم وجود سجل حساب البنك.
- ✓ عدم وجود شهادة لاستحداث كافة معلومات الضمان الاجتماعي.

المطلوب : تحديد نقاط القوة و الضعف وتقديم توصيات حول نقاط الضعف؟

الحل النموذجي :

من اجل تسهيل الفهم وتبسيط الحل سوف نستخدم الجداول من اجل الإجابة عن الأسئلة كما يلي :

تنبيه !

يجب علي الطالب الاعتماد علي مجموعة من الدلائل من اجل تحديد الإجابات الصحيحة و التي تتمثل في :

- ✓ دليل إجراءات نظام الرقابة الداخلية للمهام الوظائف و المسؤوليات المختلفة داخل الشركة.
- ✓ دليل الدورة المستندية لكل وظائف الشركة المباشرة و غير المباشرة الداخلية و الخارجية .
- ✓ دليل توصيف المهام و المسؤوليات لكل وظيفة داخل الشركة.
- ✓ دليل تحديد المهام و المسؤوليات المتداخلة لكل وظائف الشركة .

الجدول رقم (1،10): تحديد نقاط القوة و الضعف وتقديم التوصيات

وصف إجراءات نظام الرقابة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف	درجة الخطر	الإجراءات التحسينية
غياب بطاقات...الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا.	ضرورة إعداد بطاقات العمل لأنها مهمة في فصل المهام و المسؤوليات .
عدم الفصل بين...الخ.		جمع بين وظيفة حماية النقدية و وظيفة التسجيل المحاسبي.	كبيرة جدا.	ضرورة الفصل بين مسؤولية حماية النقدية (أمين الخزينة) و مسؤولية التسجيل المحاسبي (المحاسب) .
عدم استحداث بعض السجلات ...الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا.	ضرورة تحديث معلومات الدفاتر والسجلات من اجل تسهيل عملية الرقابة و المتابعة .
قيام فريق واحد للجرد... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة تكوين عدة لجان من اجل نتائج أفضل.
سجل الاستثمارات الذي يجب... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة مسك سجل الاستثمارات لأنه مهم جدا للدفاتر والسجلات المحاسبية و المالية .
هناك أخطاء في حساب أقساط... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة الحذر عند حساب أقساط الاهلاكات قدر الإمكان.
عدم استحداث معلومات... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة تحديث معلومات الاستثمارات من اجل تسهيل عملية الرقابة و المتابعة .
هناك فرق بين بطاقات المخازن ... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة الاستعانة بأحدث تكنولوجيا الحاسوب و أيضا اليد العاملة ذات الكفاءات العالية في تكنولوجيا الحاسوب.
هناك بعض فواتير الماء الكهرباء التلفون ...الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة تسجيل كل العمليات .
عدم وجود الترقيم المسبق... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة ترقيم المستندات من اجل تسهيل عملية الرقابة و المتابعة و تقييم الأداء .
وجود كافة المستندات المستخدمة... الخ.	–		إجراء جيد و فعال	

عدم وجود ملاحظة شيكات ... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة وجود ملاحظة شيكات ملغاة من اجل تجنب استخدامه مرة ثانية.
غياب بطاقات التحميل ... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة وجودها لأنها المقوم الأساسي للتسجيل المحاسبي الفعال.
عدم وجود سجل ... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة وجود سجلات لحساب البنك من اجل متابعة حركة الخزينة .
عدم وجود شهادة لاستحداث كافة ... الخ.		مخاطر في نظام الرقابة الداخلية.	كبيرة جدا	ضرورة وجود شهادة استحداث معلومات العمال فيما يخص الضمان الاجتماعي و ذلك لتجنب غرامات في المستقبل.

المبحث السادس : المراجعة الداخلية

دراسة حالة رقم (1،10): المراجعة الداخلية لقسم المشتريـــــات.

اعتمادا علي مجموعة من المراجع و الدروس النظرية و التربصات خلال السنة الجامعية طلب منك مدير الشركة إعداد خطوات ميدانية من اجل إعداد دليل المراجعة الداخلية لقسم المشتريات وفقا للنقاط التالية :

- ✓ دليل إجراءات قسم المشتريات .
- ✓ دليل خطوات الإجراء.
- ✓ دراسة نظام الرقابة الداخلية للمشتريات.
- ✓ دليل مهام المراجع الداخلي بعد الشراء .
- ✓ دليل مهام المراجع الداخلي بعد التوريد و الاستلام.

الحل النموذجي :

تنبيه !

- ✓ الإجراءات هي وسائل تسهل من عملية الشراء.
- ✓ يعتبر الإجراء بمثابة خطوة من خطوات الشراء.
- ✓ البيانات والمعلومات التي يجب أن يتضمنها الإجراء يجب أن توضح وبصورة مباشرة ماهية الإجراء والغاية منه.
- ✓ تحدد الحاجة والمواصفات من قبل الجهة الطالبة بينما تقوم إدارة الشراء بتحديد طريقة الشراء والتفاوض مع الموردين وإصدار أمر الشراء ،وفحص واستلام المواد ومراجعة الفواتير وحفظ السجلات والوثائق.
- ✓ لكل إجراء نموذج معين يتضمن على مجموعة بيانات تراعي المبادئ الإجراءات الجيدة .
- ✓ من أهم مبادئ الإجراءات الجيدة نذكر ما يلي :
  - العمل على تحديد هدف الشراء وبصورة مباشرة.
  - البساطة والوضوح.
  - تحديد المسؤولية من تنفيذ الإجراء.
  - المرونة.
  - تحقيق الوفورات.

✓ **دليل إجراءات قسم المشتريات :**

يقوم كل إجراء من إجراءات الشراء بتغطية خطوة أو مرحلة من مراحل عملية المشتريات ،وهذه الإجراءات هي :

1 - تحديد الاحتياجات:

الجدول رقم(2،10) نموذجاً لطلب الحصول على المواد الذي يتم بموجبه مقابله احتياجات الجهات المستخدمة للمواد.

الجدول رقم(2،10) : طلب الحصول على مواد أولية.

إدارة..... رقم الطلب.....				
قسم.... التاريخ.....				
اسم المادة	رقم المادة	مواصفات المادة	الكمية	ملاحظات
اسم وتوقيع الطالب للمادة.....				

المصدر : إعداد وتصور من طرف الباحث بالاعتماد علي مجموعة من المراجع.

2 - توصيف المواد:

ينبغي من الجهات الطالبة أن تقوم بتوصيف دقيق وواضح للأنواع والأصناف المطلوبة من المواد.

3 - تجديد طريقة الشراء:

تحديد الطريقة المناسبة للشراء (المناقصة–الطرق العامة الاتصال بالموردين–الطلب منهم تقديم عروض لدراستها والمفاضلة بينها–الشراء الإلكتروني– توقيع عقود إمداد طويلة الأجل مع الموردين)

4 - التفاوض على مصادر الشراء:

والتفاوض معه على السعر والمواصفات (الجودة) وشروط الدفع والتسليم والشحن والنقل. و الجدول رقم(3،10) يمثل نموذجاً لطلب الحصول على طلب عروض.

الجدول رقم(3،10) : نموذج طلب عروض.

إلى شركة.... تاريخ التسليم المطلوب...						
رقم الطلب... أخر موعد لتقديم العروض....						
مكان التسليم المرغوب.....						
المادة	الوحدة	الكمية	السعر	الخصم	صافي السعر	ملاحظات
اسم وتوقيع مدير الشراء.....						

المصدر : إعداد وتصور من طرف الباحث بالاعتماد علي مجموعة من المراجع.

5 - إصدار أمر ر الشراء :

أهم هذه البيانات التي يجب أن يتضمنها أمر الشراء: الكمية، المواصفات، السعر، العلاقة التجارية، شروط الشراء...الخ. ويبين الشكل التالي شكل رقم (4،10) نموذجاً ممكناً لأمر الشراء كما يلي :

الجدول رقم(4،10) : نموذج أمر الشراء.

شركة.....		أمر شراء مادة....
المورد:		التاريخ :
الشحن بواسطة:		الرقم :
التسليم:		طالب الشراء :
شروط البيع:		
الكمية	المواصفات	السعر

المصدر : إعداد وتصور من طرف الباحث بالاعتماد علي مجموعة من المراجع.

6 - مراجعة الفواتير:

إعداد الفاتورة بدقة ووضوح تحاشياً للنـــزاعات المحتملة في المستقبل حول شحن ونقل البضاعة وتسوية حساباتها وما شابه ذلك. و الجدول رقم(5،10) يمثل نموذجاً مبسطاً للفاتورة.

الجدول رقم(5،10) :نموذج مبسط للفاتورة.

<table>
<tr><td colspan="2">طلب شراء رقم: تاريخ:</td><td colspan="2">رقم السجل:</td></tr>
<tr><td colspan="2">رقم الفاتورة:</td><td colspan="2">رقم قائمة المواد:</td></tr>
<tr><td colspan="2">رقم وصل البيع: تاريخ:</td><td colspan="2">مصادق على شروط الدفع:</td></tr>
<tr><td colspan="2">رقم العقد: رقم البائع:</td><td colspan="2">مصادق على السعر:</td></tr>
<tr><td colspan="2">مباعة إلى:</td><td colspan="2">الحسابات الصحيحة:</td></tr>
<tr><td colspan="2">شحنت إلى:</td><td colspan="2">رقم فاتورة الشحن:</td></tr>
<tr><td colspan="2">تاريخ الشحن:</td><td colspan="2">الكمية:</td></tr>
<tr><td colspan="2">تم الشحن بواسطة:</td><td colspan="2">تاريخ الاستلام:</td></tr>
<tr><td colspan="2">أسلوب البيع والشحن:</td><td colspan="2">الملاحظات</td></tr>
<tr><td>الكمية</td><td>المواصفات</td><td>السعر</td><td>القيمة</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">الاسم والتوقيع.....</td></tr>
</table>

المصدر : إعداد وتصور من طرف الباحث بالاعتماد علي مجموعة من المراجع.

7 ــ فحص واستلام المواد:

وإذا أشارت نتائج الفحوص بقبول البضاعة فيتم تحرير وثيقة تتضمن المعلومات التالية: اسم المورد ،الكمية المستلمة، الكمية المرفوضة، الكمية المقبولة مبدئياً، ومن ثم توجيه المواد المستلمة والمقبولة إلى المخازن. ويبين الجدول رقم(10 ،**6**) نموذجاً لوثيقة استلام المواد.

الجدول رقم (6،10) : نموذج استلام مواد.

شركة.....	وثيقة استلام رقم.....
نسخة المحاسبة(1) . نسبة الاستلام(2) . نسبة المخازن(3) . نسبة الشراء (4) .	
تم استلام:	تاريخ:
شحنت المواد من قبل:	تم الاستلام من قبل:
وسيلة الشحن:	تم الشحن عن طريق:
عدد الوحدات المشحونة (صناديق)عدد الحزم :	عدد العلب:
الوزن:	
الوزن من الشاحن:	
رقم وثيقة الشحن:	
رقم الفاتورة:	
الاسم والتوقيع والختم	

المصدر : إعداد وتصور من طرف الباحث بالاعتماد علي مجموعة من المراجع.

8 ــ مسك السجلات وحفظها:

ويتضمن هذا الإجراء مسك السجلات والوثائق والملفات التي تعود لعملية المشتريات وفقا لما يلي :

✓ **دراسة نظام الرقابة الداخلية للمشتريات:**

تبدأ عملية فهم ودراسة نظام الرقابة الداخلية للمشتريات من التعرف على طبيعة الحسابات والمستندات التي ترتبط بدورة المشتريات كما يلي :

- **طلب الشراء** : وهو طلب فيه تفاصيل البضاعة المطلوبة ويقدم من القسم أو الدائرة لدائرة المشتريات .
- **أمر الشراء** : وهو خطاب موجه من دائرة المشتريات للبائع لشراء بضاعة أو الحصول على خدمات وفيه تفاصيل الطلب .
- **تقرير الاستلام** : وهو تقرير يبين تفاصيل البضاعة المستلمة من البائع من حيث الكميات والأصناف والحالة للبضاعة المستلمة.
- **فاتورة البائع (فاتورة الشراء)** : وهي تستلم من البائع وتبين الأصناف والكميات المشحونة والأسعار والقيمة المطلوبة وشروط الدفع وتاريخه
- **مستند الصرف** : ويبين القيمة المدفوعة وتاريخ الدفع والجهة المدفوع لها ومنه يتم التسجيل بشكل رسمي.
- **حزمة مستند الصرف كاملة** : وهي مجموعة من المستندات التي تتعلق بطلب الشراء وأمر الشراء وتقرير الاستلام وفاتورة البائع ومستند الصرف.
- **ملف الموردين الرئيس** : ويحوي بيانات الموردين الرئيسيين الذين تم الموافقة على التزود بالبضائع والخدمات منهم.
- **ملف أوامر الشراء المفتوحة:** وهو ملف يتعلق بأوامر الشراء لبضائع مشتراة والتي لم تصل بعد.
- **ملف الاستلام** : ويحتوي على بيانات استلام البضاعة بالكميات.

- **ملف عمليات الشراء** : وهو ملف يتعلق ببيانات عن مستندات الصرف المقبولة والتي تخص مشتريات مستلمة.
- **الملفات المعلقة** : وهو ملف يتعلق بالعمليات التي لم تعالج بسبب رفضها من قبل الرقابة الحاسوبية المطبقة .

✓ **دليل خطوات الإجراء:**

يشير الجدول رقم إلي مختلف خطوات الإجراء كما يلي:

الجدول رقم(10، 7) : دليل خطوات الإجراء.

عدد الإجراءات	خطوات الإجراء	الموظف المسؤول	النموذج المستخدم
1	إعداد جدول زمني لل مراجعة على المشتريات.	مدير وحدة المراجعة الداخلية.	يدوي – آلي
2	تكليف المراجع المختص بإجراء المراجعة على المشتريات.	مدير وحدة المراجعة الداخلية.	يدوي – آلي
3	إخطار مدير الشؤون المالية بتاريخ بدء مهمة المراجعة.	مدير وحدة المراجعة الداخلية.	يدوي
4	القيام بالمراجعة على المشتريات وفقاً للقوانين والنظم المعمول بها.	المراجع المختص.	يدوي
5	إعداد تقرير متضمناً النتائج والتوصيات بشأن المراجعة على المشتريات ورفعه إلى مدير وحدة المراجعة الداخلية .	المراجع المختص.	يدوي – آلي
6	إرسال كتاب إلى مدير الشؤون المالية بشأن الملاحظات والتوصيات المتعلقة بالمراجعة على المشتريات.	مدير وحدة المراجعة الداخلية.	يدوي
7	حفظ سجل خاص بالتقارير والكتب المتعلقة بالمراجعة على الشؤون المالية.	مكتب مدير وحدة المراجعة الداخلية.	يدوي – آلي
8	متابعة تنفيذ التوصيات.	مدير وحدة المراجعة الداخلية.	

المصدر : إعداد وتصور من طرف الباحث بالاعتماد علي مجموعة من المراجع.

✓ **دليل مهام المراجع الداخلي بعد الشراء :**

- التحقق من سلامة إجراءات عمليات الشراء و أنها تتم وفقا للتشريعات و القواعد المالية.
- مراجعة مستندات المناقصات (الاعتماد والتصريح – الالتزام و الإعلان).
- التحقق من مدي كتابة بيانات أوامر الشراء.
- مراجعة إجراءات التعاقد للتحقق من سلامتها و التركيز علي العقود المبرمة في نهاية السنة.
- التأكد من وجود أسماء الموردين و مدي كفاية هذا السجل و تحديثه.
- التحقق من التزام الجهات المتعاقد معها علي تقديم التأمينات و الكفالات كضمانات مالية.
- التأكد من مناسبة الأسعار و مقارنة بعضها من المتكرر شرائه بأخر الأسعار المشتري بها.
- حصر و دراسة طلبات الشراء غير المنفذة بأوامر الشراء و متابعة مبرراتها.
- التحقق من أن جميع احتياجات الشركة و شرائها مستندا إلي طلبات أوامر شراء صادرة من السلطة المخولة المختصة .

- طلب كشف بعمليات الشراء التي تمت خلال السنة فيما يخص مشتريات من شركات محددة .

✓ **دليل مهام المراجع الداخلي بعد التوريد و الاستلام :**

- التحقق من أن عملية الشراء والاستلام قد تمت في مواعيدها المحددة.
- التحقق من لجنة الاستلام قد عملت علي فحص واستلام المواد المشتراة بعد مقارنتها مواصفات المواد المطلوبة .
- التحقق من إدخال المواد المستلمة إلي المخازن بموجب سندات استلام .
- التحقق من ترحيل سندات الاستلام إلي سجلات المستخدمة وفق النظام المطبق.
- إعداد كشف من الموجودات الثابتة المواد و الأصناف الموردة من واقع سجلاتها المالية و الحسابية المختصة و معاينتها في مواقعها و مخازنها للتحقق من وجودها و طرق خزنها و صلاحيتها واستخدامها للإغراض الموردة لأجلها.
- التحقق من حالات صرف أي موجودات ثابتة للاستخدام وأن الجهة التي صرفت تلك الأصناف قد أظهرت اسم الشخص المصروف له الصنف كعهدة رسمية و أن يكون ذلك مثبتا في مستندات رسمية .
- إجراء الجرد الفعلي لبعض الأصناف التي تم شرائها و توريدها و مقارنتها الفعلي مع أرصدتها الظاهرة ببطاقات صنفها وسجلاتها ووفقا لطبيعة النظام المعمول به.

الخاتمة

بعد دراسة محتويات المادة بإمكان الطالب الإمام بكافة المعلومات النظرية و التطبيقية فيما يخص المحاور الرئيسية التالية :

- ✓ التفرقة التامة بين المصطلحات التالية : الرقابة– المراقبة–الرقابة الداخلية– نظام الرقابة الداخلية إجراءات الرقابة الداخلية .
- ✓ التفرقة التامة بين المصطلحات التالية : المراجع الداخلي– المراجع الخارجي– والوظائف الإدارية الاخري داخل الشركة– لجنة المراجعة– إدارة المخاطر.
- ✓ التحكم التام في تقييم و تصميم أنظمة الرقابة الداخلية داخل الشركات.
- ✓ إعداد و تصميم دليل المراجعة الداخلية لجنة المراجعة الحوكمة داخل الشركات .

المراجع :

1- الكتب و الدوريات باللغة العربية:

أمين السيد احمد لطفي (1997) ، الاتجاهات الحديثة في المراجعة و الرقابة على الحسابات،دار النشر دار النهضة العربية، القاهرة:مصر .

أرينز ، إلفين ، وجيمس لوبك (2002- 2005) ، المراجعة – مدخل متكامل ، ترجمة: محمد محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر.

احمد حلمي جمعة (2008) ،تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد وأخلاقيات المهنة ،دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان :الأردن.

أمين السيد احمد لطفي (2008) ،التطورات الحديثة في المراجعة،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر .

أمجد منذر الصابر(2002)، محددات العشر لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة المدقق العدد 51 .

الصبان وآخرون، محمد سمير و جمعة، إسماعيل إبراهيم والسوافيري، فتحي رزق (1996) ،الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية :مصر.

أمين السيد أحمد لطفي (2000-2001) ،أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، القاهرة: مصر.

أشرف حنا ميخائيل(سبتمبر2005)، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلى فى إطار حوكمه الشركات، دارالنشر مركز المشروعات الدولية الخاصة القاهرة : مصر .

القبطان السيد (2006) ، قواعد المراجعة في أعمال البنوك – شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة : مصر.

الدهراوي كمال الدين ومحمد السيد (2001) ،دراسات متقدمة في "المحاسبة والمراجعة الدار الجامعية. مصر .

الصحن عبد الفتاح محمد و آخرون(2008)، المراجعة التشغيلية و الرقابة الداخلية، الدار الجامعية، مصر.

الصحن عبد الفتاح محمد، فتحي رزق السوافيري(2004)، الرقابة و المراجعة الداخلية،الدار الجامعية،مصر .

التميمي هادي (2006) ،مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة : الأردن.

الآلوسي، المحاسب القانوني حازم هاشم (2003) ، الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق ، الجزء الأول, المراجعة نظرياً, الجامعة المفتوحة, طرابلس, بنغازي: ليبيا.

الخطيب , خالد زغبي و الرفاعي , خليل محمود (1998) ،الأصول العلمية و العملية لتدقيق الحسابات , دار المستقبل للنشر و التوزيع , عمان : الأردن.

المطارنة , غسان فلاح (2006) ،تدقيق الحسابات المعاصرة –الناحية النظرية– الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان : الأردن .

القباني, ثناء علي (2005) ،الرقابة المحاسبية الداخلية في النظامين اليدوي و الالكتروني,الدار الجامعية , الإسكندرية : مصر.

المجمع العربي للمحاسبين القانويين (2001) ،مفاهيم التدقيق المتقدمة عمان : الأردن : الشمس .

الاتحاد الدولي للمحاسبين(2005)، إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وأخلاقيات المهنة .

الصحن عبد الفتاح محمد ، محمد سمير الصبان ، شريفة علي حسن(2004)، أسس المراجعة الأسس العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر.
الصحن عبد الفتاح محمد ، محمد السيد سرايا(2004)، الرقابة و المراجعة الداخلية على المستوى الجزئي و الكلي ، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، مصر.
التهامي طواهر و مسعود صديقي (2003) ، المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري و الممارسات التطبيقية دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية .
الصبان، محمد سمير؛ سليمان، محمد مصطفى (2005)،الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات ، دار النشر الدار الجامعية ،طبعة أولى.
العمرات احمد صالح (1990) ،المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي دار النشر عمان: الأردن .
الصحن ،عبد الفتاح وكامل ،سمير(2001)،الرقابة والمراجعة الداخلية،دار الجامعة الجديدة/ مصر.
المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2001) ،الأصول العلمية لإدارة الأعمال، دار النشر المكتبة العصرية المنصورة مصر.
الصحن،عبد الفتاح و الصبان، محمد والفيومي،محمد(2004)،المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي ،الدار الجامعية مصر .
القاضي ،حسين و دحدوح(1999) ،أساسيات التدقيق، دار النشر مؤسسة الوراق عمان: الأردن.
الغانم، عبد الله (2005) ،التدقيق الداخلي، جمعية المحاسبين القانونيين السعودية/السعودية مذكرة (3).
السقا،السيد احمد(1997) ،المراجعة الداخلية :الجوانب المالية والتشغيلية،إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة السعودية.
الشنواني صلاح (2000)،التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال, دار النشر مؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية: مصر.
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (1988) 01/88 العدد 2 بتاريخ 1988/01/12.
التميمي ،هادي(2004) ،مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية ،دار وائل للنشر/ الأردن .
الهواري، محمد نصر، ومحمد، احمد سلطان(1987) ،أساسيات المراجعة : دراسة للأصول العلمية والعملية والإجراءات التنظيمية لمراجعة الحسابات في الوحدات الاقتصادية ، دار النشر مكتبة غريب، القاهرة: مصر .
المجمع العربي للمحاسبين ب(2001)، المبادئ الأساسية للتدقيق، المجمع العربي للمحاسبين،عمان : الأردن.
المجمع العربي للمحاسبين أ(2001)، مفاهيم التدقيق المتقدمة، المجمع العربي للمحاسبين،عمان :الأردن .
الجزار محمد محمد (1987) ،المراقبة الداخلية أسلوب تحقيق الرقابة الوقائية وتنمية الكفاية،دار النشر، الناشر مكتبة عين شمس، القاهرة : مصر.
الهيئة السعودية للمحاسبين القانونين(جوان 2004)، مشروع معايير المراجعة الداخلية و قواعد السلوك المهني، مكتبة الملك فهد الوطنية، النشرة الإلكترونية، الرياض : السعودية.
القاضي ،حسين و دحدوح ،حسين(1999)،أساسيات التدقيق،مؤسسة، الوراق عمان :الأردن.
العلاق بشير (2008)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار النشر دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.
العامري الصالح والغالي طاهر (2007)، الإدارة والإعمال، دار النشر دار وائل للنشر،عمان: الأردن.

القريوتي محمد (2004)، مبادئ الإدارة - النظريات العملية الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،عمان :الأردن.
النعيمي صلاح (2008)، الإدارة، دار النشر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
الهواري السيد (2002)، الادارة : الأصول والأسس العلمية للقرن 21 ،دار النشر مكتبة عين الشمس: مصر.
الشنواني صلاح (2000)،التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال, دار النشر مؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية: مصر.
الصباح عبد الرحمان (1996) ،مبادئ الرقابة الإدارة المعايير التقييم التصحيح ، دار النشر دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان: الأردن
بوتين محمد (2003)، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
بوتين محمد (2005)، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
بكري علي حجاج (2005) ،دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات،دار النشر الأعمال المجلة العلمية لكلية التجارة – جامعة الأزهر، العدد30 .
بدران سناء محمد (1994)، تحليل العائد والتكلفة للمراجعة الداخلية – دراسة تطبيقية دار النشر المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
جمعة احمد حلمي(2005)،المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
جمعة احمد حلمي(2000) ، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء،عمان :الأردن.
حمود خضير(2005)، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان: الأردن.
حامد طلبة محمد أبو هيبة(2011)، أصول المراجعة، دار النشر زمزم ناشرون و الموزعون الطبعة الأولى ، عمان :الأردن.
حماد طارق عبد العال (2007) ،إدارة المخاطر أفراد -إدارات -شركات -بنوك،دار النشر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية : مصر.
حماد، طارق عبد العال (2005) ،حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدر الجامعية : مصر.
حامد طلبة محمد أبو هيبة (2011) ، أصول المراجعة، دار النشر زمزم ناشرون و الموزعون، الطبعة الأولى ، عمان: الأردن.
حجازي, وجدى حامد (2010) ،أصول المراجعة الداخلية مدخل عملي تطبيقي, دار التعليم الجامعي,.
عبدربه, رائد, المراجعة الداخلية. الجنادرية للنشر والتوزيع.
خالد الخطيب،خليل الرفاعي (2009)،علم تدقيق الحسابات النظري والعلمي،دار المستقبل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان:الأردن.
خالد أمين عبد الله (2000) ،علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية ، دار النشر دار الأوائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولي، عمان: الأردن.
خلف عبد الله الوردات(2006)، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان : الأردن .
جواد شوقي ناجي (1982) ، إدارة الأعمال منظور كلي، دار النشر دار الحامد للنشر،عمان: الأردن .
خرواط عصام الدين (ديسمبر2009) ،إطار مقترح لتقييم خطر المراجعة ،دار النشر مجلة الساتل، جامعة السابع من أكتوبر ، العدد السابع، ليبيا.

حسين مصطفى هلالي (2007)،من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
خالد أمين عبد الله (1999)، علم تدقيق الحسابات :الناحية النظرية، دار النشر دار وائل للنشر الطبعة الأولى ، عمان: الأردن.
خلف عبد الله الوردات (سبتمبر2005) ،الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمه الشركات، دار النشر مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة.
خليل و عبد اللطيف محمد (2003)، نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة-بالتطبيق على البنوك التجارية، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد الخامس والعشرون العددان الأول والثاني.
دحدوح، حسين (2008) ، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 34 ، العدد الأول.
دريد كامل آل شبيب (2007) ،مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، دار النشر دار المسيرة الطبعة الأولى، عمان : الأردن.
زاهر عبد الرحيم عاطف (2009)،الرقابة على الأعمال الإدارية،دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى،عمان :الأردن.
سليمان محمد (2006) ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية :الدار الجامعية،
سعد محيى محمد (2008) ،عولمة الاقتصاد في الميزان – الإيجابيات والسلبيات، دار المكتب الجامعي للنشر : مصر.
شريف علي (2004-2005) ،الإدارة المعاصرة ، دار النشر الدار الجامعية :الإسكندرية: مصر.
عثمان عبد الرزاق محمد (1988) ، أصول التدقيق و الرقابة الداخلية , مديرية دار الكتب للطباعة والنشر , جامعة الموصل : العراق .
طارق عبد العال حماد(2005) ، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف دار النشر الدر الجامعية : مصر.
ظاهر شاهر القشي (2005)، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، دار النشر المجلة العربية للإدارة عمان الأردن المجلد 25 ، العدد 2 .
علي، عبد الوهاب وشحاته، شحاته (2007)، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية : مصر.
عبد الفتاح الصحن و محمد السيد سرايا (1998) ،الرقابة و المراجعة الداخلية علي المستوي الجزئي و الكلي الدار الجامعية : مصر .
عثمان عبد الرزاق محمد (1999) ،أصول التدقيق و الرقابة الداخلية ، دار النشر دار الكتاب للطباعة الطبعة الثانية الموصل :العراق .
عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة (2005 /2006)، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية : مصر .
عبد الفتاح محمد الصحن (1992)، مبادئ و أسس المراجعة علما وعملا، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية :مصر.
عطاء الله محمود شوقي (1994) ، دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب،القاهرة، الطبعة الأول مصر .

عبدا لله،أمين (1998)،التدقيق والأمان والرقابة في ظل استخدام الحاسبات الالكترونية، اتحاد المصارف العربية، لبنان.
عبداللاه و محمد الرملي ديسمبر (1994)، إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات دار النشر مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثاني .
عبد الله، خالد أمين (2000) ،علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعملية،دار النشر الطبعة الأولى دار وائل للنشر ،عمان :الأردن .
عدنان بن حيدر بن درويش (2007) ،حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة دار النشر إتحاد المصارف العربية.
عباس علي (2009) ، أساسيات علم الإدارة ، دار النشر دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان :الأردن.
عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري (2004)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية : مصر.
علاقي مدني عبد القادر (2000) ،الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية ، دار النشر مكتبة دار جدة للنشر الطبعة التاسعة، جدة السعودية .
غسان فلاح المطارنة (2009) ،تدقيق الحسابات المعاصرة،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الثانية ،عمان:الأردن.
فتحي رزق السوافيري و آخرون (2002)، الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية : مصر .
كمال الدين مصطفى الدهراوي (2001)،المحاسبة و المراجعة، دار النشر الدار الجامعية ، الإسكندرية :مصر.
كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمه سمير كريم (2003) ،حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين،دار النشر مركز المشروعات الدولية الخاصة الطبعة،واشنطن .
محمد سمير الصبان (2001) ، نظرية المراجعة و آليات التطبيق، دار النشر،الدار الجامعية مصر.
ماهر احمد (2004-2005) ،الإدارة المبادئ و المهارات، دار النشر الدار الجامعية القاهرة : مصر.
محمد التهامي طواهر (2005)، المراجعة و التدقيق الحسابات: الإطار النظري و الممارسة التطبيقية، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية ، الجزائر.
محمد سمير أحمد (2009)، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية،دار المسيرة،عمان : الأردن الطبعة الأولى .
محمد عبد السلام البيومي (2003)، المحاسبة و المراجعة، منشأة المعارف، الإسكندرية :مصر
محمد السيد سرايا (2007)، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل الإطار النظري المعايير و القواعد، مشاكل التطبيق العملي، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر.
منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج (1994) ، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، جامعة القاهرة، المطبعة المفتوحة، مصر .
محمد الفيومي، عوض لبيب (1998)، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية:مصر.
محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي (2003)،المراجعة و تدقيق الحسابات، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر .
مركز المشروعات الدولية الخاصة (2003)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات.
منصور علي محمد (1999) ،مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم ،دار النشر مجموعة النيل العربي للنشر القاهرة : مصر.

مركز المشروعات الدولية الخاصة (2008) ،مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة: مصر.
محمد أمال إبراهيم (2005)، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات، دار النشر مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة بنها.
محمد مصطفى سليمان (2008)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدريين التنفيذيين،دار النشر الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
مها محمود رمزي ريحاوي (2008)، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)، دار النشر مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 24، العدد الأول.
محمد محمود عبد المجيد وجورج دانيال غالي(2003)، دراسات متقدمة للمراجعة :الأسس العملية والتطبيق العملي دار النشر دار البيان لطباعة والنشر، مصر.
مركز المشروعات الدولية الخاصة ترجمة سمير كريم (2003)، دليل لإرساء أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن.
محمود عبد العزيز محمود (1999)، معدل كفاية رأس المال وفقا الإتفاقية بازل، مصر : معهد الدراسات المصرفية.
مصطفى عيسى خضير(1996)، المراجعة :المفاهيم والمعايير والإجراءات ، دار النشر مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية.
نعيم دهمش وظاهر شاهر القشي(2004) ،الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثه، دار النشر المجلة العربية للإدارة ، عمان :الأردن المجلد 23 ، العدد4 .
نصر، عبد الوهاب، واخرون (2005-2006)، الرقابة والمراجعة الداخلية في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال(الواقع والمستقبل)، الإسكندرية، كلية التجارة: مصر .
نرمين أبو العطا (2003)، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن.
هادي التميمي (2004) ، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.
يوسف محمود جربوع (2008)، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان :الأردن.
طارق عبد العال (2006) ، موسوعة معايير المراجعة، دار النشر الدار الجامعية، الجزء الثاني الإسكندرية :مصر.
فايز الزعبي (1991) ،الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال,دار النشر , دار الهلال, عمان: الأردن.
طلبة علي(1997)، بحوث في المراجعة، الطبعة الثانية، بدون ناشر، مصر :القاهرة.
فتحي رزق السوافيري و آخرون (2002) ،الرقابة و المراجعة الداخلية،دار النشر دار الجامعية الجديدة، مصر.
ناجي سيد عبده (1982) ، الرقابة علي الأداء من الناحية العلمية و العملية ، الطبعة الثانية القاهرة : مصر.
هادي التميمي(2004)، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية،عمان: الأردن.

يوسف محمد جربوع (2000)، مراجعة الحسابات بين النظريةو التطبيق ، دار النشر مؤسسة الوراق للنشر و التوزبع، عمان : الأردن.
ياغي محمد عبد الفتاح (1994) مبادئ الإدارة العامة ،دار النشر مطابع الفردقة التجارية الرياض : السعودية.

المراجع باللغة الأجنبية :

اللغة الانجليزية :

Abbott, L.J., Parker,S. and Peters, G.F(2002),Audit Committee Characteristics and Financial Misstatement, A Study of the Efficacy of Certain Blue Ribbon Committee Recommendations. Available: http://www.ssrn.com.
Annie Bressac(2005), Transition from COSO I to COSO II, IAS Conference, November 25th 2005, webpage.
Arena, and others (2006), Internal audit in Italian organizations: A multiple case study " Managerial Auditing Journal. Vol. (21) No. (3).
Al-Mudhaki, J. and Joshi, P. L(2004), The Role and Functions of Audit Committees in the Indian Corporate Governance, Empirical Findings, edition : International Journal of Auditing, Vol,8, Issue, 1, pp.33-47.
Andrew, R. Goddard and Carol, Masters(2000), Audit Committee, Cadbury Code and Audit Fees: An Empirical Analysis of UK Companies, Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No.7, pp: 358-371.
American Institute of Centified Pubic Accountants (AICPA) , In the Public Interest Issues Confrontiog the Accounting Profession , Report of the Public Oversight Boavd of the SEC Practice of the AI CPA , New York.
Anderson(2003) , Assurance and Consulting Services , p79-129, 2003.
Agbegule Adebayo, Jokipii Annukka (2009), strategy, control activities, monitoring and effectiveness, Managerial Accounting Journal, Vol. 24. No.6.
Alamgir, M(May 7– 8, 2007), Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.
Basle Committee on Banking Supervision (September 1998), Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations .
Blue Ribbon Committee (BRC). (1999). Report and recommendations of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of corporate audit committee. New York.
Brody, R. G And Lowe, D. J (2000) ,The New Role Of The Internal Auditor: Implications For Internal Auditor Objectivity , edition : International Journal Of Auditing Vol 4, Issue 2, P169-176.
Bishop, W., (April 2000), Committee. Internal Auditor.
Cadbury Report (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee & Co, London.
Cahill, Edward (2006), Audit committee and internal audit effectiveness in amultinational bank subsidiary:acase study, ediiton : Journal of banking regulation vol 7 p160-179.

Collier, P.A, (1993) , Audit Committees in Major UK Companies, Managerial Auditing Journal, Bradford: Vol, 8, Issue.3, pp 25-30.
Chorafas, N. Dimitris(2008) ,Risk Accounting and Risk Management for Accountants, CIMA Publishing, UK.
Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission (COSO September , 1992) , Internal Control Integrated Framework: Framework , (New Jersy) COSO.
Chandan (1987), Chandan, J S, Management: theory & practice, First Edition, Delhi, Vikas publishing house.
Commette of Sponsoring Organization of the Treadway Commission(.1992) ,Internal Control Integrated Framwar K, AICPA.
Chen, Yi Meng and Moroney, Robyn and Houghton, Keith (2005), Audit committee composition and the use of on industry specialist audit firm, ediiton : accounting and finance, 45 , p217- 239.
Dorothy, A. M. (1996). audit committee performance: an investigation of consequences associated with audit committee. Journal of Practice and Theory , Vol. 15,No.1 (spring); PP 87 -103.
DeZoort, F.T. Hermanson, D.R. Archambeault, D.S and Reed. S.A, (2002),Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of Empirical Committee Literature, edition : Journal of Accounting Literature, Vol, 21. pp: 38-75.
For Economic Co-Operation And Development(2004), OECD Principles of Corporate Governance, Paris : France .
Fester.R.D(1986), The External Auditors Use of Internal Auditors Staff, The Internal Auditor .
Iskander, M. and N. Chamlou. (2002), Corporate Governance : A Framework for Implementation. PP: 119-137, Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.
IFC(2007), Promoting Corporate Governance for Sustainable Development , http://www .gcgf.org.
Institute of Internal Auditors(IIA, 2004), Code of Ethics and Standards for The Professional Practice of Internal Auditing , available at : http://www.theiia.org/
Institute of Internal Auditors (IIA,1995), Reporting of Internal Control, London, p:6
Institute Of Risk Management (2002), A Risk Management Standards», Londan: Airmic Publishing, P2.
IFAC, IFAC Hand Book, ISA (1997) , Auditing in A Computer Information System, paper presented at the International Federation Accounting, USA, p147.
Irvin , N. Gleim(2004), Internal Audit Role In Governance , Risk , Control , by Gleimpublication Inc , CIA veview , Part 1.
Institute Of Internal Auditors(10June 2005), Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion on Internal Control, USA.

International Organization for Standardization(2008), Risk management – Principles and guidelines on implementation, Switzerland.
Jack , A , (1995)Audit Committees: A Gide for non-Executive Directors , (London: the Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
Hayes , R . & , Schilder , A , & Dassen , R , Wallage , P(1999): Principles of Auditing: An International Perspective . M Graw hill , London.
Hermanson, Dana and Rittenberg(20003) , Larry CH.2 , Internal Audit And Organizational Governance.
Lee, Ho Young and Mande, Vivek and Ortman, Richard (2004), The effect of audit committee and board of director in dependence on auditor resignation, edition : auditing a journal of practice and theory vol 23 no 2 , p131 –146.
Mangena, Musa and Pike, Richard (2005), The effect of audit committee shareholding financial expertise and size on interim financial disclosures , edition : Accounting and business research vol 35 no 4 p327-349.
Moller(2004), Sarbanes-Oxley and the New Internal Audit Roles , edition : John Wiley and Sons.
Mcmullen , D . A and Raghunandan , K: Enhancing(Spring 1996) , Audit Committee Effectiveness , edition : Journal Of Accountancy.
Pearce, John, II& Robinson, Richard(1989), Management, ediiton : McGraw, Hill publishing company, New York, USA.
Risk Management Standard (ARMIC, IRM & ALARM, 2002).
Roth, James (1999), Control Model Implementation- Best Practices, The institute of internal auditors.
Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1 december 1992), The Financial Aspects Of Corporate Governance, London: Burgess Science Press.
Read, W.J. and Raghunandan, K (2001) ,The State of Audit Committee, edition : Journal of Accountancy,Vol,191, Issue.5, pp.57-60.
Rezaee Zabihollah (1996) , Improving the quality of internal audit functions through total quality management , edition : Managerial Auditing Journal, Vol. (11) No. (1) .
Sarbanes , Oxley : The sarbanes–Oxley Act . of 2002 , Us Congress , Washington, DC: www.riahome.com / new law / ful text . pdf .
Schoderbek, Peter, and others(1991), Management, Second Edition, London.
Tomas ,G. and Noland ,and Dave ,L.and Nichols , and Dalele.Flesher (2004),Audit Committee Effectiveness in the Banking Industry, edition : Management Accounting Quarterly, Vol,5,No3.
Thamas P.Dinapli State Comptroller,office of the New York State Comptroller, (2010), Management,s Responsibility for Internal Controls, New York.
Vermeer, Thomas and Raghunandan, k and Forgione, Dana (1 march 2006). The composition of nonprofit audit committee. Accounting Horizons vol 20 no , pp75-90.

Wen TAN , Hong LIU (2009), The embedded financial governance system based on COSO framework-A new method of integration, Journal of Modern Accounting and Auditing, Nov., Vol.5, No.1 USA.
Wolnizer, p.W (1995),Are Audit Committee Red Herrings, Abacus,Vol.31,No.1,pp.45-66.
William, Jetel (2004). Implementation chief audit executives navigate, section 404, edition : Auditing Journal Vol. 19, no 9, pp 1140-1147.
Whittingtong&Delaney(2006), Principles of Auditing and Other Assurance Services", John Wiley and Sons Inc, (16th ed.).

اللغة الفرنسية :

Alazard Claude, Sépari Sabine (2001), Contrôle de gestion, 5e Edition, Paris : France , Dunod.
Bernard collasse (2000), encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, economica, paris.
Boix Daniel, Feminier Bernard (2004), Le tableau de bord facile, 2e Edition, Paris, Edition d'organisation.
Bouin Xavier, Simon François- Xavier (2000), Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Paris : France , Dunod.
Christophe Villalonga (2007) , L'audit qualité interne , édition Dunod 2 é édition paris : France.
Charles. F (sep. Oct 1992) , L'application des normes et des standards d'audit interne, Revue française d'audit Interne, n° 111.
Coopers et Lybrand (2000): La Nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisatio, ,3éme tirage, Paris : France.
Fernandez Alain (2002), Les nouveaux tableaux de bord de décideurs, 2e Edition, Paris, Edition d'organisation.
Institut Français d'Audit et Contrôle Interne (Mai 2006), Le dispositif du contrôle interne , www.IFACI.fr.
Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin (2008), Audit Opérationnel : Entrepreneuriat , Gouvernance et Performance , édition : 3é édition Economica , paris : France.
Jacques Renard (1987), Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation , paris : France , p69.
Jean marie et autres (1991), pratique de l'audit opérationnel, les éditions d'organisation .
Gervais Michel (2000), Contrôle de gestion , 7e Edition , Paris, Economica,
Guy Barnou (1990), L'audit Marketing : Analyse des risques marketing et démarches d'audit , édition : McGraw paris : France.
Hamini .A (2001), l'audit comptable et financier, Alger, Berti édition.
Loning Helene (2003), Le contrôle de gestion, Paris, Dunod.
Philipe magani (1993), Les système de management, Edition d'organisation, Paris : France.

Pratique Boisselier (Novembre 2001), Contrôle de Gestion: Court et Applications, 02éme édition, Paris.
Serge Bellut (2008) , S'auditer pour progresser , édition : Ellipses paris France.
Teller Robert (1999), Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance, Paris : France , management société.