الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

جامعة البويرة

القسم: علوم التسيير

التخصص: محاسبة و مراجعة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية

– دراسة إستبيانية –

من إعداد الطالبة :

حفيظ هاجر كلتوم

تحت إشراف الأستاذ :

رزقي إسماعيل

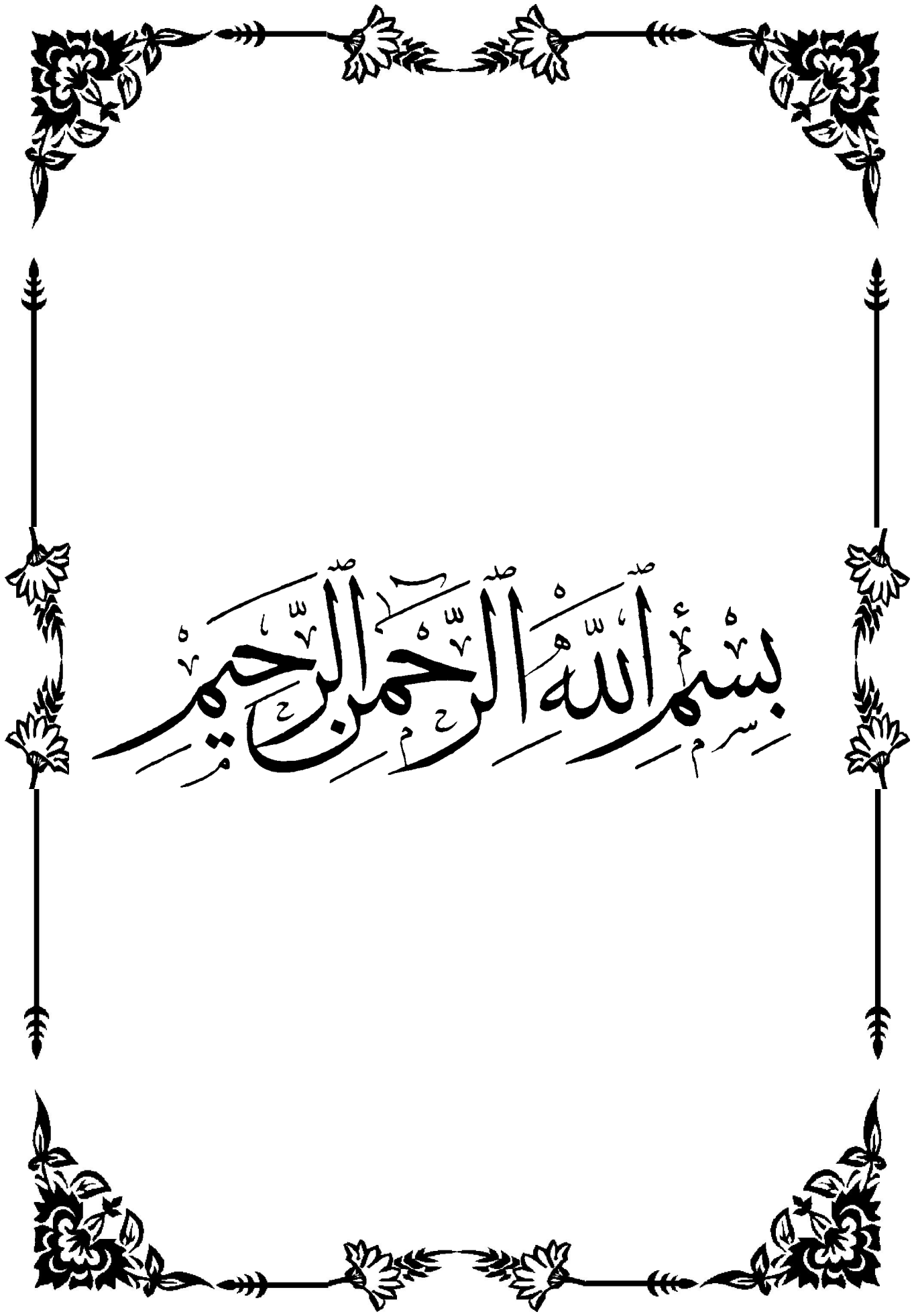
أعضاء لجنة المناقشة

1 ــ أ ـ يحياوي أحمد .....رئيسا

2 ــ أ ـ رزقي إسماعيل .....مشرفا

3 ــ أ ـ ة ـ جاودي حورية .....مناقشة

السنة الجامعية: 2013–2014


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك علي التي أنعمت علي وعلى والديَ و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الحمد للّه عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه العظيم سلطانه أن مَّن عليا بكرمه لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين أما بعد:

صعبة كلمات الشكر عند انتقائها والصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا حتما أنها لا تفي بحق صانعيها.

شكر خاص للوالدين الكريمين تربية، تأديبا، دعاء وتشجيعا بارك اللّه في عمريهما وفي ميزان حسناتهما، واجعلهما ممن قلت فيهم: "سلام عليكم طبتم فادخلوها خالدين ".

يطيب لي أن أقول شكرا وليس لي شكري حدود لمن قبل الإشراف على هذا العمل وتحمل مني العناء ولم يبخل علي بتوجهاته السديدة ونصائحه القيمة التي كانت نورا أهتدي به إلى الأستاذ الفاضل رزقي إسماعيل جعله اللّه ذخرا للعلم ونفعا للأمة.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل.

وأشكر من تحمل معي عناء هذا العمل زوجي.

كما أشكر طلبة ماستر2 تخصص محاسبة و مراجعة.

و أميرة طيب

هاجر كلثوم

"قَالَ يا قَومِ أَرأَيتُم إِن كُنت عَلَى بينةٍ مِن ربي ورزَقَنِي مِنه رِزْقاً حسناً وما أُرِيد أَن أُخالِفِكُم إِلىَ ما أَنْهاكُم عَنْهُ إِن أُرِيد إِلاَّ الإِصْلاَحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَ مَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللَّه عَلَيْهِ تَوَكَّلتُ وإِليْه أُنِيبُ."

صدق اللَّه العظيم

سورة هود : الآية8

إهـــداء

« و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا »

إلى قرة العين...إلى من جعلت الجنة تحت قدميها... إلى التي حرمت نفسها و أعطتني ومن نبع حنانها سقتني...إلى من وهبتني الحياة، منحتني الحب و الحنان، ربتني بلطف وعلمتني كلمتي الشرف و الحياه...إلى تلك المرأة العظيمة...صديقتي و حبيبتي

أمي الحنونة

إلى أعظم الرجال صبراً...ورمز الحب و العطاء...إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي و أفنى حياته من أجل تعليمي...و توسم في دراجات العلى و السمو...إلى ذلك الرجل العظيم

أبي العزيز

إلى من جمعتهم معي ظلمة الرحم...إلى من يعيش في كل وجودهم أملي

أخي و أختي سليم وفلة

إلى من كان سندي و توأم روحي

زوجي الحبيب صلاح الدين

إلى كل الأقارب دون استثناء

إلى من جمعني بهم مشعل العلم... إلى كل من يعرف هاجر كلتوم

إلى كل من علموني أن العلم سلاح و الأخلاق ذخيرته

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع...

إن الذين نحبهم ونعزهم مكانتهم ليست بين الأسطر والصفحات، لأن مقامهم أجل وأعلى فالقلب سكناهم والذكرى ذكراهم والعقل لن ينساهم.

هاجر كلتوم

الفـــــهرس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر و العرفان	**I**
الإهداء	**II**
الملخص	**III**
فهرس المحتويات	**VI**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VI**
قائمة الملاحق	**VII**
مقدمة عامة	**أ-ه**
الفصل الأول : التأصيل العلمي والعملي لحوكمة المؤسسات	**37– 02**
تمهيد	**02**
المبحث الأول : مدخل حوكمة المؤسسات	**03**
المطلب الأول : ماهية حوكمة المؤسسات	**03**
أولا: أصل كلمة حوكمة	**03**
ثانيا: تعريف حوكمة المؤسسات	**04**
ثالثا : بواعث وجود مصطلح حوكمة المؤسسات	**07**
رابعا: النظريات المفسرة لمفهوم الحوكمة	**07**
المطلب الثاني : أهمية حوكمة المؤسسات وأهدافه	**13**
أولا : أهمية حوكمة المؤسسات	**15**
ثانيا :اهداف حوكمة المؤسسات	**14**
المطلب الثالث : محددات حوكمة المؤسسات	**16**
المطلب الرابع: خصائص حوكمة المؤسسات	**19**
المبحث الثاني : أساسيات حوكمة المؤسسات	**22**
المطلب الأول : الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات	**22**
المطلب الثاني : مبادئ حوكمة المؤسسات	**25**

المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات وأبعادها التنظيمية	**28**
أولا: آليات حوكمة المؤسسات	**28**
ثانيا: الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات	**31**
المطلب الرابع: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر	**33**
المبحث الثالث الإطار التطبيقي لمبادئ حوكمة المؤسسات:	**34**
المطلب الأول : مراحل التطبيق الناجح لمبادئ حوكمة المؤسسات	**34**
المطلب الثاني : مجالات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	**35**
المطلب الثالث: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات و الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيقها	**36**
أولا: معوقات حوكمة المؤسسات	**36**
ثانيا: الآثار الإيجابية لحوكمة المؤسسات	**36**
خلاصة الفصل	**37**
الفصل الثاني : المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل حوكمة المؤسسات	**70-39**
تمهيد	**39**
المبحث الأول: المراجعة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات	**40**
المطلب الأول : ماهية المراجعة	**41**
المطلب الثاني : مفهوم المراجعة الداخلية	**43**
المطلب الثالث: أهداف المراجعة الداخلية و أهميتها	**43**
المطلب الرابع: معايير المراجعة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات	**51**
المبحث الثاني: لجنة المراجعة ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات	**53**
المطلب الأول: مفهوم لجنة المراجعة	**53**
أولا: تعريف لجنة المراجعة	**53**
ثانيا: نشأة لجنة المراجعة	**53**
المطلب الثاني: مهام لجنة المراجعة ومبررات إنشاءها	**55**
أولا: مهام لجنة المراجعة	**55**
ثانيا مبررات إنشاء لجنة المراجعة	**58**
المطلب الثالث: النظام الداخلي للجنة المراجعة ومعايير اختيار أعضائها	**59**
أولا: النظام الداخلي للجنة المراجعة	**59**

ثانيا: معايير اختيار أعضائها	**59**
المطلب الرابع: دور لجنة المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات	**61**
المبحث الثالث: إدارة المخاطر وأثرها على مبادئ حوكمة المؤسسات	**63**
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر	**63**
المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر	**68**
خلاصة الفصل	**70**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	**120–72**
تمهيد	**72**
المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية	**73**
المطلب الأول: أدوات ووسائل الدراسة	**73**
المطلب الثاني: تحضير الاستبيان وتحليله	**74**
المطلب الثالث: مجتمع الدراسة	**76**
المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان	**78**
المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة	**78**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان	**83**
خلاصة الفصل	**120**
الخاتمة العامة	125-122
قائمة المراجع	**159-151**
الملاحق	**149–172**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	مشاكل نظرية الوكالة	09
02	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	17
03	خصائص حوكمة المؤسسات	20
04	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	23
05	مبادئ حوكمة المؤسسات	25
06	أهداف المراجعة الداخلية	48
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
08	توزيع أفراد العية حسب الوظيفة	79
09	التوزيع النسبي للمهنيين	80
10	توزيع افراد العين حسب المؤهلات العلمية	81
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	82
12	الخيار الأول حسب الأكاديميين	84
13	الخيار الأول حسب المهنيين	84
14	الخيار الثاني حسب الأكاديميين	85
15	الخيار الثاني حسب المهنيين	85
16	الخيار الثالث حسب الأكاديميين	86
17	الخيار الثالث حسب المهنيين	86
18	الخيار الرابع حسب الأكاديميين	87
19	الخيار الرابع حسب المهنيين	87
20	الخيار الخامس حسب الأكاديميين	88
21	الخيار الخامس حسب المهنيين	88
22	الخيار الأول حسب الأكاديميين	91
23	الخيار الأول حسب المهنيين	91
24	الخيار الثاني حسب الأكاديميين	92
25	الخيار الثاني حسب المهنيين	92
26	الخيار الثالث حسب الأكاديميين	93
27	الخيار الثالث حسب المهنيين	93

28	الخيار الرابع حسب الأكاديميين	94
29	الخيار الرابع حسب المهنيين	94
30	الخيار الخامس حسب الأكاديميين	95
31	الخيار الخامس حسب المهنيين	95
32	الخيار السادس حسب الأكاديميين	96
33	الخيار السادس حسب المهنيين	96
34	الخيار السابع حسب الأكاديميين	97
35	الخيار السابع حسب المهنيين	97
36	الخيار الثامن حسب الأكادميين	98
37	الخيار الثامن حسب المهنيين	98
38	الخيار الأول حسب الأكاديميين	99
39	الخيار الأول حسب المهنيين	99
40	الخيار الثاني حسب الأكاديميين	100
41	الخيار الثاني حسب المهنيين	100
42	الخيار الثالث حسب الأكاديميين	101
43	الخيار الثالث حسب المهنيين	101
44	الخيار الرابع حسب الأكاديميين	102
45	الخيار الرابع حسب المهنيين	102
46	الخيار الخامس حسب الأكاديميين	103
47	الخيار الخامس حسب المهنيين	103
48	الخيار السادس حسب الأكاديميين	104
49	الخيار السادس حسب المهنيين	104
50	الخيار الأول حسب الأكادميين	106
51	الخيار الأول حسب المهنيين	106
52	الخيار الثاني حسب الأكاديميين	107
53	الخيار الثاني حسب المهنيين	107
54	الخيار الثالث حسب الأكاديميين	108
55	الخيار الثالث حسب المهنيين	108
56	الخيار الرابع حسب الأكاديميين	109
57	الخيار الرابع حسب المهنيين	109

58	الخيار الأول حسب الأكاديميين	110
59	الخيار الول حسب المهنيين	110
60	الخيار الثاني حسب الأكاديميين	111
61	الخيار الثاني حسب المهنيين	111
62	الخيار الثالث حسب الأكاديميين	112
63	الخيار الثالث حسب المهنيين	112
64	الخيار الرابع حسب الأكاديميين	113
65	الخيار الرابع حسب المهنيين	113
66	مراجعة إدارة المخاطر تساهم في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	114
67	مراجعة إدارة المخاطر تساهم في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	114
68	الخيار الأول حسب المهنيين	115
69	الخيار الأول حسب المهنيين	115
70	الخيار الثاني حسب الأكاديميين	116
71	الخيار الثاني حسب المهنيين	116
72	الخيار الثالث حسب الأكاديميين	117
73	الخيار الثالث حسب المهنيين	117
74	الخيار الرابع حسب الأكاديميين	118
75	الخيار الرابع حسب المهنيين	118

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاستبيان باستمارات المتعلقة الإحصائيات	77
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
03	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	79
04	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	80
05	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	81
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	82
07	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانها	83
08	ينمي ثقة المساهم بالمؤسسة	84
09	يساهم في اتخاذ القرار بسرعة	85
10	يؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة	86
11	يعمل على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة	87
12	يمنع وصول الموظف الغير الجدير إلى السلطة	88
13	يساهم في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة	89
14	إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	90
15	توزيع السلطات و الواجبات بالمؤسسة بالشكل المناسب	91
16	لا يكون هناك تعارض بين الإدارة و المساهمين	92
17	إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتميز بالفعالية	93
18	لجنة المراجعة تتصف بالاستقلالية	94
19	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها	95

20	تهتم المؤسسة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بها	96
21	**تهتم المؤسسة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بها**	97
22	**يشمل نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة**	98
23	**يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات و الخطط و النظم و القوانين و اللوائح**	99
24	**تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية**	100
25	**يقدم المراجع الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ و قواعد الحوكمة**	101
26	**الأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية و المحاسبية والإدارية ذات العلاقة**	102
27	**يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب**	103
28	**تساهم لجنة المراجعة في تحسين ونزاهة القوائم المالية والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية**	104
29	**تقوم لجنة المراجعة بالكشف عن أي ضرر قد يلحق بحملة الأسهم**	105
30	**تقوم لجنة المراجعة بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في المؤسسة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملائمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة**	106
31	**تقوم لجنة المراجعة بالتحقق من استقلالية المراجعين وتقديم مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم**	107
32	**يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولى للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم**	108
33	**تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر**	109
34	**تقديم الخدمات الاستشارية في مجال إدارة المخاطر**	110
35	**يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة**	111
36	**مراجعة إدارة المخاطر تساهم في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات**	112
37	**وضع ميثاق أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر**	113
38	**وضع قوانين صارمة مع تحديثات باستمرار لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر**	114
39	**وضع معايير المراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية للمراجعة**	115
40	**تدريس مقياس المراجعة الداخلية ومقياس حوكمة المؤسسات في الجامعات الجزائرية**	116

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الاستبيان باللغة العربية	127
02	قائمة الاستبيان باللغة الفرنسية	132
03	نتائج لاستبيان باستخدام SPSS	137

الملخص

المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تبيين دور المراجعة الداخلية كآلية من آليات تطبيق حوكمة المؤسسات، وكذا سبل تفعيلها في الجزائر، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على بيانات الثانوية من كتب ومراجع ودراسات حول الإطار العام لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية، مدعمة ببيانات أولية تمثلت في استبيان قام بدراسة آراء أهل الاختصاص من مهنيين وأكاديميين وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

- عمل المراجعة الداخلية يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية على أساسها يتحدد درجة تأثيرها في حوكمة المؤسسات والمتمثلة فيما يلي:
  - أهلية المراجع الداخلي .
  - استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي .
  - جودة أداء عمل المراجع الداخلي .
- كما أنه هناك مجالات أساسية والتي على أساسها يكون دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات كما يلي :

- دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر .
- التفاعل الجيد للمراجعة الداخلية مع لجنة المراجعة

- كما قامت الطالبة بتقديم توصيات أهمها:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية، وفحصها من قبل أطراف خارجية.
- تطوير مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات وكذا إدراج مقياس المراجعة الداخلية ومقياس حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى مقياس خاص بأخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية.
- ضرورة إنشاء منظمة مهنية للمرجعة الداخلية تعمل على تنظيم آليات مزاولة المهنة مع إصدار معايير المراجعة الداخلية تتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخِذةً بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.

الكلمات المفتاحية :حوكمة المؤسسات، المراجعة الداخلية، لجنة المراجعة، إدارة المخاطر.

Résumé :

L’audit interne en tant que mécanisme pour l'activation des principes de gouvernance d'entreprise dans les institutions économiques

Etude Pratique

Cette étude vise à identifier le rôle de l'audit interne en tant que mécanisme d'application de gouvernance d'entreprise, Ainsi que les moyens pur l’activer en Algérie, Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes appuyés sur des données secondaires à partir de livres, de références et d'études précédentes sur le cadre général de la gouvernance d'entreprise, En plus des tendances récentes de l'audit interne, Pris en charge par les données préliminaires représentés dans le questionnaire qui examine les points de vue des gens du domaines, des professionnels et des universitaires ce qui a conclu les résultats de l'étude comme suit:

- les travaux de l'audit interne est basée sur trois éléments clés sur la base est de déterminer le degré d'influence dans la gouvernance des institutions ; représentées comme suit:
  - L'éligibilité de l'auditeur interne.
  - L'indépendance et l'objectivité de l'auditeur interne.
  - La qualité de l'exécution des travaux de l'auditeur interne
- Comme il ya domaines clés sur lesquels le rôle de l'audit interne dans l'application de la gouvernance d'entreprise est comme suit:
  - Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques.
  - Une bonne interaction de l'audit interne avec le comité de vérification.
- L’étudiante a également fait des recommandations, y compris:
  - La nécessité d'accélérer l'obligation légale aux institutions algérienne pour appliquer les principes de la gouvernance d’entreprise, et de fournir un cadre institutionnel et juridique d'un environnement approprié pour cela.
  - La nécessité de la réorganisation de la fonction de l’audit interne dans les institutions algériennes, et une bonne vérification par des parties externes.
  - Le développement des programmes de l'enseignement supérieur des universités algériennes et la reconnaissance des développements récents en matière d'audit interne et la gouvernance d'entreprise, ainsi que l'inclusion du module de l'audit interne et le module de la gouvernance d'entreprise , en plus d’un module particulier de l'éthique de la profession de l'audit interne .
  - La nécessité de créer une organisation professionnelle d’audit interne qui organise les mécanismes de la réglementation de la profession en donnant des normes d'audit interne conformément aux normes internationales, en plus de l'élaboration de la Charte de l'éthique de la profession, en tenant compte de l'environnement de l'entreprise algérienne.

Mots-clés: la gouvernance d'entreprise, l'audit interne, le comité de vérification, la gestion des risques.

مقـــــدمـــة

إن الفساد الذي انتشر في بعض المؤسسات الكبرى في العالم والذي انجرعنه انهيار مؤسسات عملاقة مثل انرون (INRON) للطاقة، وورلدكوم(WORD COM) للاتصالات، وعلى إثـرها اهتز الاقتصاد الأمريـكي بشدة، هذا ما خلق أزمة اقتـصادية عالمية، كذلك عدم مصداقـية وشـفافـية القوائم المالية والإفصاح عنها بشكل سليم، كانا من بين الأسباب اللذان سهـما في ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وهذا من أجل إعادة بـعث الثقة التي فقـدت في التعاملات الاقتصادية، وتحـويل مفهوم المخاطر في الأسواق المالية إلى مفـهوم الاستثمار الحقيقي.

كمـا أدت الانهيـارات والفضـائح المستمرة إلى بعـث تسـاؤلات حـول مهنـة المراجعـة وأداء المـراجعين خصوصـا بعـدما انهارت شركة المراجعة العظمى آرثر اندرسون(ARTHUR ANDERSON) الأمر الذي أثر على مصداقية وشفافية القوائم المالية، وعليه فإن حوكمة المؤسسات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل فـرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية المؤسسة وتحقيق تقدمها وازدهارها وإيجاد حلول تسمح لها بالحفاظ على بقائها.

انطلاقاً من أهمية حوكمة المؤسسات وضرورة وضعها حيز التطبيق فإن المراجعة الداخلية تعد أحـد ركائز هذا التطبيق و آلية من آلياته، إذ ينبغي أن يرتـقي دور المراجعة الداخلية في المؤسسات إلى توجيـه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتـقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفـــير المعلومات للإدارة بكل مسـتوياتها لمساعدتها في تـنفيذ إستراتيجيتـها بشكل صحيح، وكذلك تفعيل دور المراجعة الداخلية في الإطلاع على هذه الإستراتيـجية ومنحه إمكانية مراجعة تـنـفيذها ومـدى تحقـق الأهداف المرجوة منها، ومن هنا يمكن القول أن للمراجعة الداخلية دور هام في الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية و الإفصاح والمصداقية خدمة لأصحاب المصالح من مساهمين، أصحاب الأسـهم، البنوك و المقرضين، و عليه المراجعة الداخلية هي وسيلة فعالة لمساعدة الإدارة من خلال مراجعة العمليات والمستندات، وبذلك للمراجعة الداخلية دور هام في حوكمة العديد من المؤسسات لما تضفيه من ثقة على المعلومات التي توفرها الإدارة للمهتمين بشؤون المؤسسة فتطور هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الزمن، وأصبح يتضمن تقدير المخاطر والتحقق من الإجراءات الرقابية و اختبارات مدى الالتزام، وكلها تقع مباشرة في إطار حوكمة المؤسسات.

1-الإشكالية :

وفي هذا السياق تتمحور إشكالية الدراسة و التساؤلات المتولدة عنها في

رما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية ؟

2-الأسئلة الفرعية:

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأسئلة التي تشكل الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

- ما مفهوم حوكمة المؤسسات، و ما هي مبادئ تطبيقها؟
- ما هي مختلف أدوار المراجعة الداخلية الضرورية لتطبيق حوكمة المؤسسات؟
- ما طبيعة العلاقة التي تجمع بين المراجعة الداخلية و حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المهنيين والأساتذة و الإطارات في الشركات الجزائرية؟

3-الفرضيات:

لكي نتمكن من حل و مناقشة الإشكالية تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- تحتل مبادئ حوكمة المؤسسات و ممارستها أهمية كبيرة، خاصة بعد ظهور الأزمات المالية حيث أنها تمنح للمؤسسات مختلف المبادئ و القواعد التي تسمح بإدارتها بشكل جيد و بالتالي تزيد من مصداقيتها و كفاءتها؛
- للمراجعة الداخلية دور في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل سليم من خلال علاقة المراجعة الداخلية مع لجان المراجعة و كذا من خلال مراجعة إدارة المخاطر؛
- وجود علاقة ايجابية بين المراجعة الداخلية و حوكمة الشركات مع الحاجة للنهوض بهما في الجزائر من وجهة نظر المهنيين و الأساتذة و الإطارات في الشركات.

4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات في السنوات الأخيرة، باعتبارها تساهم في المساعدة على استقرار الأسواق المالية و رفع مستوى الشفافية في المؤسسات، كذلك تتمثل الأهمية في إبراز الدور الهام للمراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وفق أسس ومفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات، كما أن تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات والبدء بتطبيق قواعدها، يعمل على تطوير أداء المؤسسات

ينعكس ايجابيا على قرارات أصحاب المصالح.

5-أهداف الدراسة:

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

- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ و الخصائص الجيدة لإدارة المؤسسات.
- التعرف على دور لجان المراجعة و أثرها على حوكمة المؤسسات.
- توضيح العلاقة بين المراجعة الداخلية بتطبيق مبادئ الحوكمة، و سبل تطويرها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

6 -أسباب اختيار الموضوع:

اختيار موضوع: **"المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية"** يرجع إلى:

- ملائمة الموضوع مع تخصصنا الدراسي.
- الرغبة و الميول الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع حوكمة المؤسسات.
- إغفال العديد ممن لهم علاقة ببيئة الأعمال بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خصوصا في ظل التطورات الحالية.
- محاولة إثراء الساحة المكتبة الجامعية لقلة الدراسات و البحوث في مجال علاقة المراجعة الداخلية و حوكمة المؤسسات.

7-المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تحقيقا لأهداف الموضوع التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي، قصد وصف حوكمة المؤسسات و المراجعة الداخلية، وكذا تحليل دور المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق حوكمة المؤسسات معتمدين في ذلك على أسلوب الاستبيان و المقابلة من أجل التعرف على أراء المختصين من مهنيين و أساتذة والإطارات في الشركات. و تم معالجة وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS و EXCEL.

من بين أدوات البحث المستعملة كذلك المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة إضافة إلى المجلات والنشرات الإلكترونية وعلى صفحات الإنترنت.

8-الدراسات السابقة:

هيدوب ليلى ريمة،" **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة المؤسسات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار**"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة،سنة 2012.

اهتمت هذه الدراسة بتبيين دور المراجعة و مدى مساهمتها في تحسين جودة حوكمة الشركات ،كما ركزت هذه المذكرة على دور كل من مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية و الخارجية و لجان المراجعة في التفعيل من جودة حوكمة الشركات، خلصت الدراسة إلى أن الآليات و المعايير الموضوعة لحوكمة الشركات في كل بلد تتأثر بالظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية لذلك البلد، وكذلك يتطلب تنفيذ أعمال الحوكمة توافر التنظيم الإداري و المهني المتكامل الذي يشتمل على وجود مجلس إدارة فاعل و لجنة مراجعة وإدارة مراجعة داخلية ومراجع خارجي مستقل.

نقاز أحمد،" **دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار-دراسة حالة مجمع صيدال**"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة الأغواط،سنة 2007.

يمثل هدف هذه الدراسة في إبراز الأهمية ودرجة الاستفادة من المراجعة الداخلية في العملية التسييرية بصفة عامة و عملية اتخاذ القرارات بصفة خاصة، و خلص الباحث في هذه الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية من العمليات الأساسية التي يقوم بها من هم في المؤسسة، إلا أن الإقبال على اتخاذ القرارات مهما كان صنفها (إستراتيجية، تكتيكية، تنفيذية)، يحتاج إلى معلومات مؤهلة لذلك، هذا الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات.

ابراهيم اسحاق نسمان، " **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الححوكمة-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العملة في فلسطين**"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف وأن تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف،و لضمان

تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري و المهني متكامل و يشتمل على وجود مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و إدارة المراجعة الداخلية و لجنة إدارة المخاطر إلى جانب وظيفة مراقبة الامتثال.

9-هيكل الدراسة:

للإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الأول والثاني خصصا للدراسة النظرية أما الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الأول بعنوان التأصيل العلمي و العملي لحوكمة المؤسسات حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول مدخل لحوكمة المؤسسات،كما تم التطرق إلى أساسيات حوكمة المؤسسات و واقعها في الجزائر في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث خصصناه لتوضيح الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات.

أما الفصل الثاني دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة، وفيما يخص المبحث الثاني تناول لجنة المراجعة و دورها في تفعيل مبادئ الحوكمة، لنصل إلى المبحث الثالث الذي خصص لمراجعة إدارة المخاطر وأثرها على مبادئ حوكمة المؤسسات.

وفيما يخص الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية حيث يعتبر كمحاولة منا لدراسة و تحليل أراء أهل الاختصاص من المهنيين و الأساتذة و الإطارات في الشركات ، وهذا فيما المراجعة الاخلية و علاقتها بحوكمة المؤسسات و تفعيل هذه الأخيرة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

بالإضافة إلى مقدمة عامة تحمل إشكالية الموضوع وخاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج والتوصيات بعد الإجابة على الفرضيات.

الفصل الأول

التأصيل العلمي والعملي

لحوكمة المؤسسات

تمهيد:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات 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 ثم الأزمة المالية العالمية التي بدأت عام 2008 وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المؤسسات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المؤسسات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية وانتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من المؤسسات في الأزمات المالية.

ونتيجة لذلك تبلورت العديد من الأسئلة، لأهمها: ما المقصود بحوكمة المؤسسات وما هو مضمونها، ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل حوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: أساسيات مبادئ حوكمة المؤسسات وواقعها في الجزائر.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لمبادئ حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل حوكمة المؤسسات

إن التطور الفعلي لنظرية حوكمة المؤسسات لا يزال منذ مدة يسيل حبر الكثير من المهتمين بإدارة المؤسسات وتنافسيتها وكذلك حسن أدائها، غير أن الاضطرابات والفضائح المالية المسجلة على مستوى الأسواق العالمية والتي ميزت هذه السنوات الأخيرة بإفلاس العديد من المؤسسات العالمية والمجموعات الكبرى قد سارعت بإظهار مدى أهمية هذا المفهوم وضرورة تطبيقه في المؤسسات بالصورة التي تخدم مصالح جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة (مساهمين، مسيرين، دائنون...).

المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

أولا: أصل كلمة حوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة2000 م، وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح "GOVERNANCE " باللغة الإنجليزية، ويعود أصل كلمة "GOVERNANACE" إلى اللغة اليونانية "kubernan " التي تعني قيادة سفينة أو دبابة[1].

حيث قد استخدم هذا اللفظ في القرن 13 م في اللغة الفرنسية القديمة كمرادف لمصطلح الحكومة (gouvernement) والتي تعني فن أو طريقة الحكم، ثم استخدم كمصطلح قانوني في اللغة الفرنسية سنة 1478 وفي القرن 14م انتقل اللفظ إلى الانجليزية وأعطى ميلاد لكلمة "حوكمة" "gouvernance" ويقصد بها العمل أو طريقة الإدارة ، حيث أخذت هذه الكلمة الصدارة في سنوات 1990 من قبل الاقتصاديين وعلماء السياسة الانجلوسكسون والمؤسسات الدولية.

من خلال هذا الرصد للتطور التاريخي فإنه لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح" Governance Corporate" باللغة العربية إلا أنه بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات من ضمن عدد من المقترحات كحكم المؤسسات، حكمانية المؤسسات، حاكمية المؤسسات، حكومة المؤسسات[2]، لكنه سرعان ما تم استبعاد كل من حكم المؤسسات وحاكمية المؤسسات لما للأولى من دلالة أن المؤسسات هي الحاكمة أو الفاعلة أما الثانية فقد يحدث استخدامها خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحكمية" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة، ومن ثم فإن حوكمة المؤسسات تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطبق على معاني الحكم والرقابة، كما أنها تحافظ على أصل الكلمة المتمثل في " حكم"، هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه

[1] Disponible sur : http: //wikipedia.org, consulté : le20/02/2014.
[2] Abdelaziz Amokrane,"**le régime et le statut juridique des cadres dirigeant-système degouvernance des entreprisses publiques économique**", première édition, paris , 2004, p17.

عدد من المتخصصين في اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة[1]، أما المصطلح المستعمل على مستوى الخطابات هو الحكم الراشد.

ثانيا: تعريف حوكمة المؤسسات

1-لغتاً:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية ، فهو لفظ مستمد من الحكومة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحُكمُ بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني وعليه فإن لفظ الحَوكَمَة يتضمن العديد من الجوانب منه[2]:

1-1-الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛

1-2-الحُكمُ: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛

1-3الاحتكامُ: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛

1-4- التحَاكُم: طلباً للعدالة خاصة عند الانحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2-اصطلاحا:

تعددت التعاريف والمفاهيم المقدمة لحوكمة المؤسسات من طرف الكتاب والباحثين والهيئات والمنظمات الدولية بحيث تنوعت لتتدخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية لذلك لا يوجد تعريف موحد نتيجة تداخلها في النواحي التالية:

2-1- تعريف الحوكمة من وجهة نظر المنظمات و الهيئات الدولية:

2-1-1-فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها :

" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"[3].

2-1-2-أما مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في 2004 عرَفتها على أنها:

---

[1] نرمين أبوالعطا، "**حوكمة المؤسسات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**"، ورقة عمل، مصر، 2005، متاح على: http //www.oecd.org، اطلع عليه في: 2014/03/15، ص02.

[2] اشرف حنا ميخائيل، "**تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة المؤسسات**"، المؤتمر العربي الأول حول تدقيق الداخلي في إطار حوكمة المؤسسات، القاهرة، مصر، 24-26 سبتمبر، 2005، ص 05.

[3] محمد طارق يوسف، "**حوكمة المؤسسات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق**"، مبادئ وممارسات حوكمة المؤسسات، ندوة حوكمة المؤسسات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، نوفمبر2006، ص120.

مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة المؤسسات أيضا الهيكل من خلاله توضع أهداف المؤسسات وتحدد وسائل.

2-1-3-مركز المؤسسات الدولية الخاصة فعرفها على أنها:

الإطار الذي مارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين، أعضاء مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة [1].

2-1-4-تقرير Cadbury سنة 1992 وصف حوكمة المؤسسات على أنها [2]:

نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب، حيث يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات.

2-2- من وجهة نظر الباحثين

2-2-1-المفهوم المحاسبي للحوكمة:

يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات من أجل حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.

وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً[3].

2-2-2-المفهوم القانوني للحوكمة:

أما من الناحية القانونية فحوكمة المؤسسات هي الإطار المتكامل من التشريعات والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، كما تساعد الحكومة على تقنين وتحسين الأطر القانونية للمؤسسات[4].

---

[1] مركزا لمشروعات الدولية الخاصة، **"قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة المؤسسات"**، القاهرة، 2003، ص02.

[2] عمر علي عبد الصمد، **"دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات-دراسة ميدانية"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة ومالية، جامعة المدية، 2009، ص08 .

[3] عدنان بن حيدر بن درويش، **"حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة"**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص13.

[4] عدنان بن حيدر درويش ، نفس المرجع أعلاه، ص14.

2-2-3-أما المفهوم من الناحية الرقابية:

تحدد الحوكمة القواعد التي تتم بناءاً عليها إدارة المؤسسة داخليا بإشراف مجلس الإدارة، من أجل حماية المصالح والاستشارات المالية للمساهمين، كما أنها تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المالكين في المؤسسة، من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، علاوة على بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمور المؤسسة، وهو ما يساعد على الرقابة على كفاءة الأداء، ومكافحة الأداء ومكافحة الفساد الإداري المالي، كما أنها تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة عن طريق مساعدة المسؤولين في وضع إستراتيجية سليمة للمؤسسة لتخفيض المخاطر وإظهار الشفافية[1].

2-2-4-المفهوم الاقتصادي للحوكمة :

تعمل الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد ، وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من جذب مصادر التمويل اللازمة للتوسع والنمو.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نتوصل إلى المعاني الأساسية لمفهوم الحوكمة وهي[2]:

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات؛

- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛

- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح؛

-مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق؛

- والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين؛

-تهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على القائمين على إدارة المؤسسة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة؛

- يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم على أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1] نرمين أبوالعطا، مرجع سبق ذكره، ص04.

[2] عبد الوهاب نصر علي، "**مراجعة الحسابات وحوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**"، كلية التجارة، الإسكندرية 2007 ، ص 19.

ثالثا: بواعث وجود مصطلح حوكمة المؤسسات:

وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة المؤسسات كمصطلح وكنظام للإدارة[1]:

-الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة؛

-زيادة وعي مسئولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة؛

-إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها؛

-المساعدة على رفع درجة الّثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي؛

-ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين؛

-تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين؛

-إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء المؤسسة.

ومن العوامل التي جعلت الحاجة إلى حوكمة المؤسسات مّلحة وضرورية نجد[2]:

-اهتزاز الّثقة في الأسواق، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات اهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الانهيارات المالية؛

-الشعور بالانخداع والقهر، وظهور إحساس غامض بمواجهة مؤامرة من طرف عدو ليس له قيم سوى النهب والسرقة والاستيلاء على حقوق الغير والتلاعب بأموال المساهمين في المؤسسات؛

-الشعور بالاكتئاب والإحباط الاستثماري، وعدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل؛

-الانسحاب من سوق الاستثمار، سواء المحلي أو العالمي الذي حدثت فيه الفضيحة وعدم الرغبة ولا القدرة على العودة إليه مهما كانت المكاسب مغرية؛

-تقييد المعاملات الآجلة وانكماش السوق الائتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفًا غير عادي، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.

رابعا: النظريات المفسرة لمفهوم الحوكمة

حوكمة المؤسسات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما هناك عدة نظريات نشأت من خلالها حيث فسرت ضرورة وجودها بالمؤسسات لتفادي النقائص ومراقبة التصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين وأهم النظريات التي أدت إلى وجود أهمية الحوكمة بالمؤسسات نجد نظرية الوكالة، نظرية التكاليف الصفقات ونظرية تجذر المديرين بالمؤسسة.

[1] عبيد سعد المطيري، "**مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة**"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 107.

[2] محسن أحمد الخضيري، " **حوكمة المؤسسات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 13 -14.

1-نظرية الوكالة La Théorie d'Agence:

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيراً تكلفة الوكالة.

1-1- علاقة الوكالة

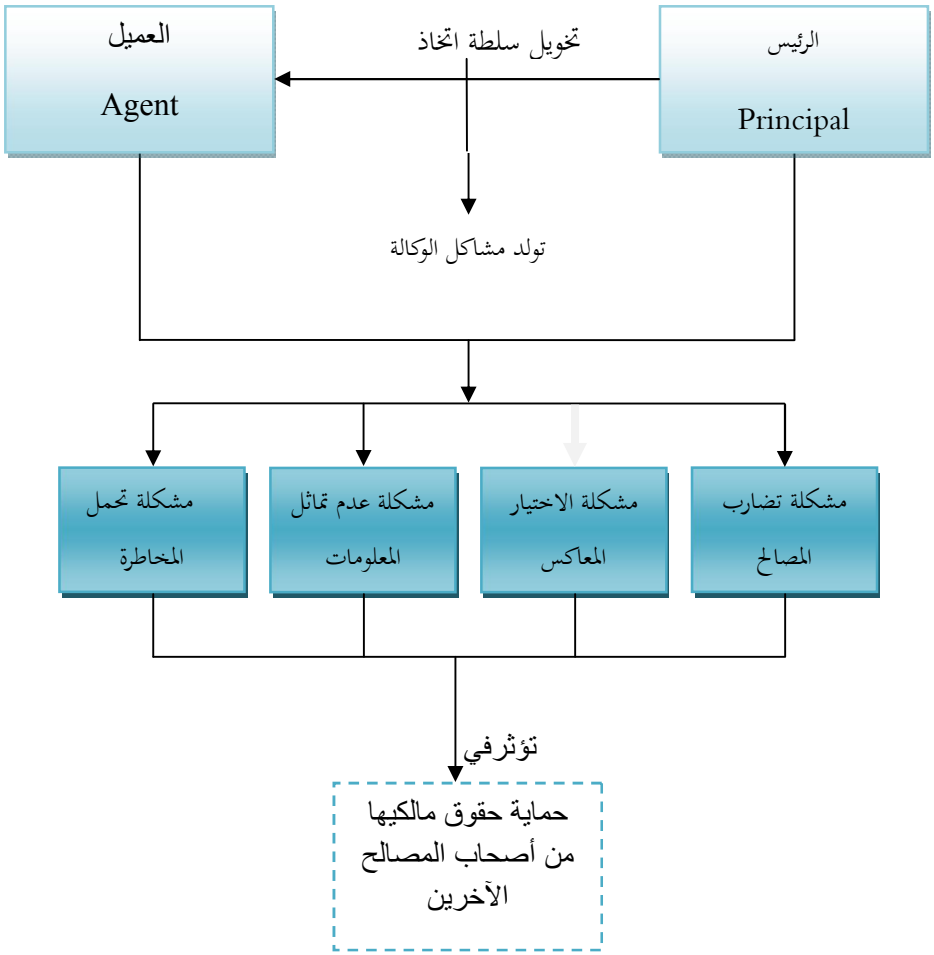
تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين ، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين، ويعتبر جنسن وماكلينMAKLING et JENSEN من الأوائل الذين تطرقوا إلى نظرية الوكالة سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين هذا وعرف كل جنسن وماكلين علاقة الوكالة "بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الرئيس) مع فرد أخر أو مجموعة أفراد(العميل) من اجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للعميل[1].

1-2-مشاكل الوكالة :

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلاً من العملاء والرؤساء وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجاميع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين، ومن خلال هذه العلاقة تنشا العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة والشكل الآتي يوضح ذلك:

[1] رباب وهاب، **"دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الإستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة – دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص03، متاح على الموقع http //www.jps-dir.com/forum_posts.asp ?TID=4665 ، أطلع عليه في 2014/01/14.

شكل رقم 1: مشاكل نظرية الوكالة



المرجع: رباب وهاب، مرجع سبق ذكره، ص03.

1-2-1-مشكلة تضارب المصالح:

إن كلا من الأصيل والوكيل شخصيا يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلا منهم على تعظيم منفعته المتوقعة إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما، فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في المؤسسة بواسطة المدراء. أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أوما تسمى بوقت الراحة ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين.

فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من المؤسسة، وهي أحد الدوافع المؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر[1].

1-2-2-مشكلة الاختيار العكسي (أو المتناقض):

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/ مساهم"، أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين "المساهم والمسير" وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل" وبين "المساهم والمسير" وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل" وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه "بالاختيار العكسي". وهذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة[2].

1-2-3-مشكلة عدم تماثل المعلومات

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (وهو الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المؤسسة من واقع معايشته اليومية لها ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الأخر، أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أوفي وضع أفضل مما توافرت كل المعلومات للأصيل[3].

1-2-4-مشكلة الخطر المعنوي:

وهي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

---

[1] أبو فتوح سمير، " **نظرية الوكالة: مدخل لتخفيض التكاليف العامة**"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 38-39، متاح على الموقع www.hawkama.org اطلع عليه في 2014/01/24.

[2] عبيدي نعيمة، " **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر**"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، ورقلة، 2009، ص 31.

[3] طارق عبد العال حماد، "**حوكمة المؤسسات**"، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007، ص 79.

1-3 تكاليف الوكالة: تكاليف الوكالة تتمثل في [1]:

1-3-1- تكاليف الإشراف: التي يلتزم بها الرئيس من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحه أثناء إدارته للمؤسسة.

1-3-2- تكاليف الالتزام: وهي تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه العميل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.

1-3-3- تكاليف المتبقية أوالفرصة الضائعة: تنتج عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة.وتتمثل كذلك في الأثر السلبي على أسعار أسهم وسندات المؤسسة والذي ينشأ من احتمالات اتخاذ قرارات من قبل العميل لا تتفق مع مصالح الرئيس.

2- نظرية تكلفة الصفقاتLa Théorie de coût de transaction :

تعتبر نظرية " **كوز**" من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها، بشأن تواجد المؤسسة حيث أنها تشكل مؤسسة أكثر فعالية من السوق، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة.

2-1- تكاليف الصفقات هي: تكاليف مقارنة لتخطيط ومراقبة إتمام المهمة في ظل بني إدارة بديلة Gouvernance structure، تعود نظرية تكاليف الصفقات إلى الباحث **أُوليفر ويليمسون Oliver Williamson** في سنة1975 حيث قام بتسمية " الأسعار المولدة للتكاليف الإضافية Les prix génère des couts supplémentairesبتكاليف الصفقات أو المعاملات وهذه التكاليف صنفت إلى ثلاث فئات:

2-1-1- تكاليف البحث والمعلومة: ويقصد بها مقارنة بين سعر ونوعية مختلف الخدمات المقترحة دراسة السوق.

2-1-2- تكاليف التفاوض واتخاذ القرار: صياغة وإبرام العقد...

2-1-3- تكاليف المراقبة والتنفيذ: مر اقبة جودة الخدمة ، التحقق من التسليم .

يرى Williamson أن مستوى تكاليف الصفقات يرتبط بكل من السلوك الأفراد وطبيعة المعاملات (الصفقات).

[1] صديقي خضرة ، " **التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها**"، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30- 31 /2012/10، ص 04.

3 -نظرية التجذرLa Théorie de l'enracinement:

تفترض نظرية التجذر أن الفاعلين في المؤسسة يطورون إستراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا ما يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم .

حيث من الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لديها[1]:

- **كفاءة المراقبين:** تعني بذلك القدرة على امتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وبباقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات.
- **تحفيز المراقبين:** ركزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانتهازي للمراقبين.
- **استقلالية المراقبين:** حيث وضعت نظرية التجذر علامة استفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين وفقا لـ(FAMA et JENSEN 1983) فإن الرقابة الفعالة على المديرين تمر بأربعة مراحل هي:

1. التدريب والتعليم المتعلق بالاقتراحات المقدمة قبل استعمال الموارد؛
2. الموافقة المتصلة باختيار مبادرات وخيارات القرارات ؛
3. تهيئة ظروف تنفيذ القرارات الموافق عليها ؛
4. الرقابة من خلال قياس أداء الوكلاء.

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

المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات وأهدافه

أولا: أهمية حوكمة المؤسسات

تنبع أهمية حوكمة المؤسسات من دورها الأساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من المبادئ والأسس الاقتصادية في الأسواق والتي تسعى إلى كشف التلاعب والفساد وسوء الإدارة، حيث تتضح أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي:

[1] بن عيشي بشير ودبلة فاتح، "**حوكمة المؤسسات كأداة لضمان صدق المعلومات والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق**"، ص03، متاح على الموقع : islamfin.go-forum.net/t2069-topic اطلع عليه في 2013/12/10.

❖ **من الناحية الاقتصادية:**

تتمثل في تحديد طريقة النشاط الاقتصادي، لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار وخفض تكاليف المعاملات التي تكمن في تكاليف التنظيم وإدارة الأعمال وتشمل تكاليف المعاملات ما يلي[1]:

- تكلفة بيع وشراء السلع والخدمات والحصول على التمويل ورأس المال.
- تكلفة ضمان وتنفيذ حقوق الملكية والحصول على معلومات بشأن الأعمال وفرص الشراكة.
- تكلفة تكوين المؤسسات وتنظيمها.
- تكلفة نقل واستيراد وتصدير السلع والالتزام باللوائح والتمثيل الحكومي.

أهم مشكل تعاني منه المؤسسات سواءاً أكانت صغيرة أو متوسطة هو التأثر النسبي لارتفاع تكاليف المعاملات لأنها تتضمن عناصر كثيرة هذا ما يؤثر سلبا على حجم هيكل المؤسسات.

❖ **من الناحية القانونية:**

يهتم القانونيون بمبادئ وآليات حوكمة المؤسسات كونها تعمل على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المنتمية للمؤسسة من: حملة الأسهم ، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، العاملين، المقرضين وأصحاب المصالح....وغيرهـم.

من هذا المنطق فإن التشريعات واللوائح المؤسسة لعمل المؤسسة تعد بمثابة العمود الفقري لمبادئ وآليات الحوكمة التي تعمل على ضبط العلاقة بقوانين وقرارات محددة بين الأطراف المنتمية للمؤسسة، وتتداخل قواعد حوكمة المؤسسات يعدد من القوانين مثل: قوانين المؤسسات، أسواق المال، البنوك، المحاسبة والمراجعة، المنافسة المشروعة ومنع الاحتكار، قانون الضرائب والعمل.كما أنها تعمل على تنفيذ العقود بطريقة فعالة، وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 بأن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات (Codes of Corporate Gouvernance) تتضمن أسواق المال والمؤسسات.

رغم اختلاف القوانين والأنظمة الأساسية، المرتبطة بحوكمة المؤسسات، إلا أن الأنظمة القانونية تعد عاملاً أساسياً لضمان تطبيق جيد لقواعد الحوكمة هذا فضلا عن أهمية معايير الإفصاح والشفافية والمراجعة والمحاسبة.

[1] صديقي خضرة ، مرجع سبق ذكره، ص 07.

❖ **من الناحية المحاسبية والرقابية:**

الأمر الذي يفوق أهميةً هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، وأن أهمية دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق تزداد من خلال التركيز على ثلاثة عوامل أساسية: الإفصاح، الشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة، وسعيا لضمان المزيد من الانضباط أصدرت الولايات المتحدة تشريعاً جديداً أطلق عليه اسم "Sarbanes Oxley" ينص على أهمية انتهاج آليات دورية وسريعة لضمان لحصول على الإفصاح والشفافية المطلوبة، كما يدعو إلى تشكيل لجان من أعضاء مستقلين لمتابعة أعمال مراجعة الحسابات والقوائم المالية بحياد تام، كما يشير أيضا إلى أهمية إنشاء جهاز متابعة ومراقبة أداء مؤسسات المحاسبة والمراجعة وضمان كفاءة أداء مهامها[1].

❖ **أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:**

تتمثل الأهمية بالنسبة للمؤسسات في[2]:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة والمساهمين ومجلس الإدارة.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف المؤسسة التي تراعي مصالح المساهمين؛
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين بالأخص المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية؛
- تحظى المؤسسات التي تطبق مبادئ حوكمة المؤسسات بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك المبادئ تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بطريقة جيدة قد يقومون بالتفكير جيداً قبل بيع أسهمهم في تلك المؤسسات؛

❖ **أما أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:**

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل؛

[1] بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان، "**حوكمة المؤسسات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**"، الملتقى الدولي، لإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 19/18 ماي 2011، ص 08.

[2] قصاص فتيحة، "**حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر**"،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة تلمسان، 2012، ص 35.

- الإفصاح عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات:

تهدف حوكمة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها في[1]:

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

كما أن هناك أهداف أخرى تساهم في[2]:

- محاربة الفساد بكل صوره سواء أكان مالياً أم محاسبياً؛
- تحقيق العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة؛
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة؛
- خلق ثقة بين المتعاملين في زمن كثرة فيه الفضائح والانهيارات؛
- تمكن المستثمرين خاصة الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم؛
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح؛

---

[1] النواس رافد عبيد، "**أثر حوكمة المؤسسات على جودة أداء مراقب الحسابات – نموذج مقترح** "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجاد رقم 14، العدد 50، 2000، ص243.

[2] أحمد مخلوف ، "**الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة المؤسسات من منظور إسلامي**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، أكتوبر20-2006/21، ص 10.

- تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على مستوى المحلي والدولي؛
- تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة؛
- زيادة قدرة المؤسسات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى.

المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات

هناك مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين[1]:

أولا: المحددات الخارجية:

تمثل المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد يختلف من دولة إلى أخرى ويتمثل في :

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة لمؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، أيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات؛

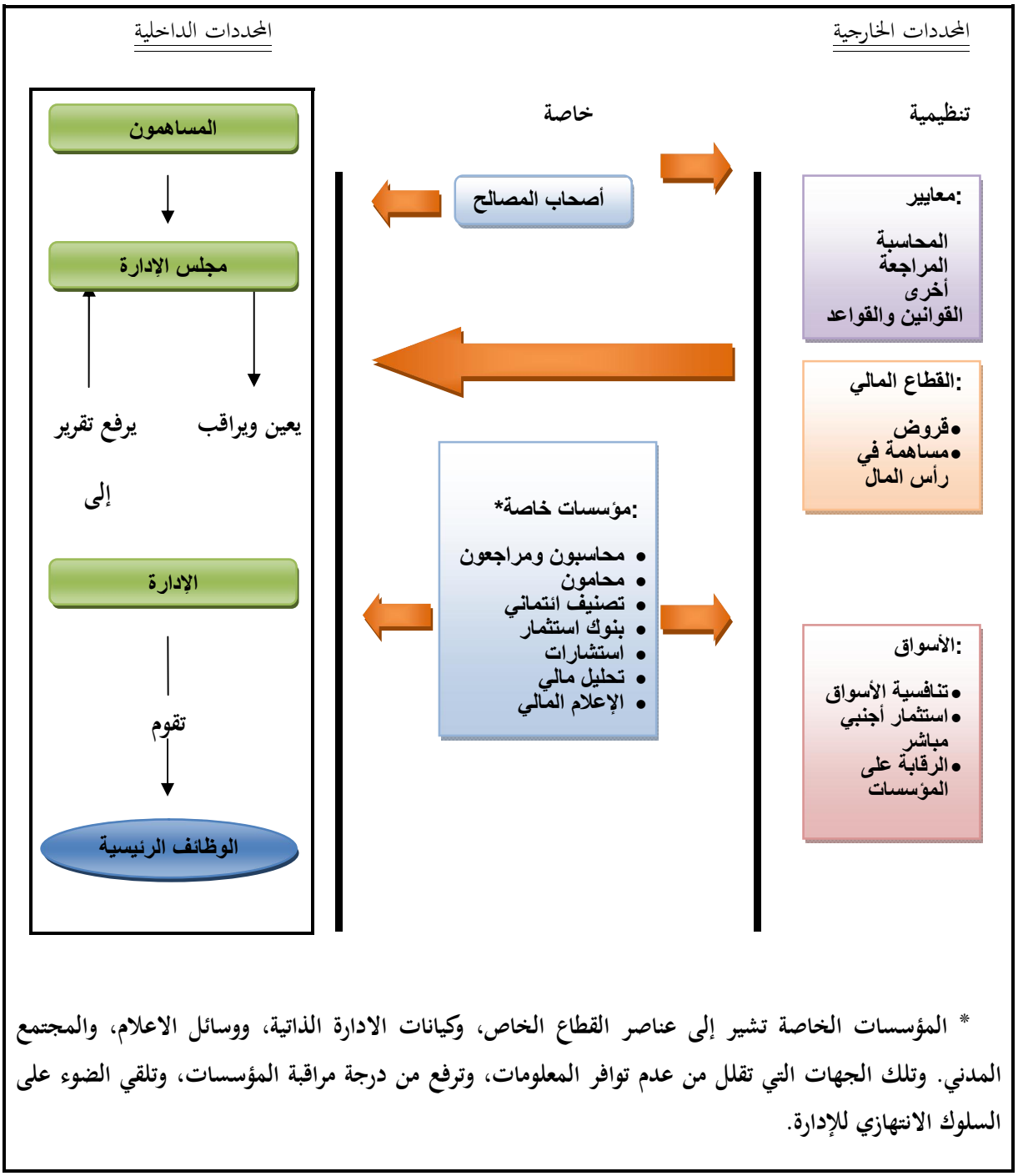
ثانيا: المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، مثل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات و المكافآت.

ويمكن حصر محددات حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

[1] محمد مصطفى سليمان، **"حوكمة المؤسسات ومعالجة الفساد المالي والإداري"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 20.

شكل رقم 2: المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة المؤسسات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المرجع: محمد حسن يوسف، **"محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"**، بنك الاستثمار القومي، 2007 ، ص04، متاح على http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc اطلع عليه في 2014/01/23.

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 نموا لقطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المؤسسات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل.

المطلب الرابع: خصائص حوكمة المؤسسات

من المفاهيم المقدمة سابقاً نستنتج أن مفهوم حوكمة المؤسسات لها خصائص وهي[1]:

- **الانضباط:** يعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وهذا الانضباط يتحقق من خلال:
  - **أ-** بيانات واضحة للجمهور؛
  - **ب-** وجود الحافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر أعلى للسهم؛
  - **ت-** الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح؛
  - **ث-** التقدير السليم لحقوق الملكية؛
  - **ج-** التقدير السليم لحقوق الملكية؛

- **الشفافية:** يقصد به تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، كما تعني العلنية في مناقشة الموضوعات،وحرية تداول المعلومات، كما تتحقق هذه الشفافية من خلال:
  - **أ-** الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة؛
  - **ب-** نشر التقرير السنوي في موعده؛
  - **ت-** الحفاظ على المعلومات وعدم تسريبها قبل الإعلان عنها؛
  - **ث-** الإفصاح العادل عن النتائج الختامية؛
  - **ج-** تطبيق معايير المحاسبة الدولية؛
  - **ح-** تحديث المعلومات على شبكة الإنترنيت.

- **الاستقلالية:** ويعني لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وتتحقق من خلال:
  - **أ-** وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن مجلس الإدارة العليا؛
  - **ب-** وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛
  - **ت-** وجود لجنة لتحديد المكافآت يرأسها عضو إدارة مستقل؛
  - **ث-** وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين عن المؤسسة.

[1] طارق عبد العال حماد،**"حوكمة الشركات"**، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، عن طريق تقديم كشف حساب عن تصرف ما، وتشمل المساءلة جانبيين هما التقييم ثم الثواب أو العقاب، ويعني أن يتم أولا تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه وتتحقق من خلال:

أ- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية ؛

ب- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم؛

ت- التحقيق الفوري في حال إساءة الإدارة العليا؛

ث- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة، تتحقق إذا كانت هناك:

أ- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله؛

ب- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية؛

ت- الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة؛

ث- عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي.

- **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة، تتحقق العدالة عن طريق:

أ- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة؛

ب- المعاملة العادلة لكافة الموظفين.

ت- حماية حقوق المساهمين؛

ث- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم.

- **المسؤولية الاجتماعية:** ويقصد به النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، يتحقق هذا من خلال:

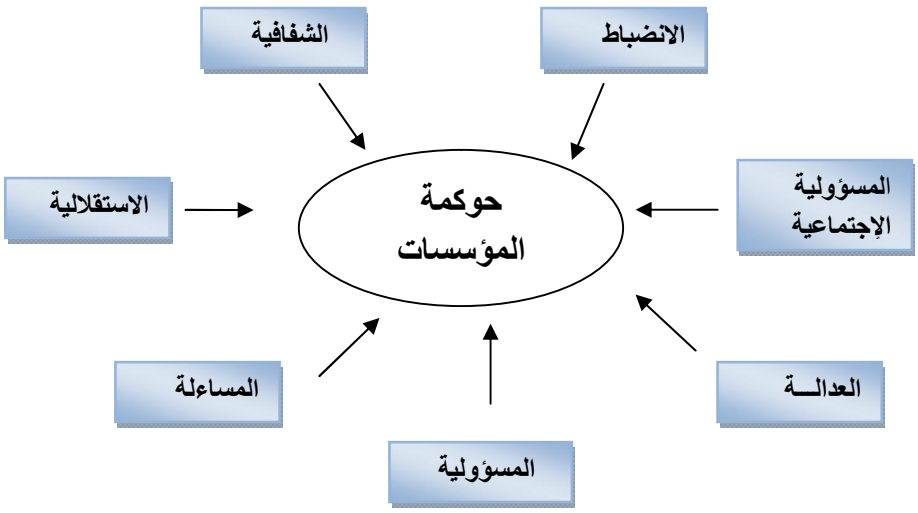
أ- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي؛

ب- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

يتضح أن الشفافية و المساءلة والمصداقية تعد من العوامل المهمة لتفعيل الحوكمة، وتطوير الأطر المؤسسية وتحسين كفاءة أداء الأجهزة الحكومية والخاصة، ما يؤدي في النهاية إلى رفع معدل النمو الاقتصادي، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته في صنع القرارات والقوانين، ومراقبة مستوى الأداء.

والشكل التالي يلخص خصائص حوكمة المؤسسات:

الشكل رقم 03 : خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

المبحث الثاني : أساسيات حوكمة المؤسسات وواقعها في الجزائر

حوكمة المؤسسات تقوم على مجموعة من المبادئ التي تمثل دعامات أساسية لها، ونظرا لأهميتها حرصت العديد من المؤسسات الدولية على وضع معايير محددة يتم الالتزام بها وانتهاجها لتطبيق الحوكمة، وفي هذا المبحث سيتم استعراض بعض مبادئ الحوكمة وذلك من خلال وجهة نظر لبعض المؤسسات والأطراف المعنية بتطبيقها وكذا تجربة الجزائر في مجال الحوكمة.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف تتأثر وترتبط بحوكمة المؤسسات

1. المساهمين:

المساهم هو العميل الاقتصادي الذي يملك قسما من رأسمال المؤسسة، شريك في الملكية ونجده وراء البحث عن الربحية في المؤسسة، ويقوم المساهمون بتعظيم قيمة المؤسسة عل المدى الطويل ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم[1].

2. مجلس الإدارة:

هو المسؤول على وضع استراتيجيات وخطط المؤسسة وتحقيق نتائج أعمالها، ينتخب من قبل المساهمين للإشراف على الإدارة العامة للمؤسسة ومراقبة عملها والحفاظ على مصلحة المساهمين.

3. الإدارة:

إدارة المؤسسة مسؤولة عن[2]:

- الإدارة الفعلية للمؤسسة؛
- تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة؛
- تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها؛
- المعلومات التي تنشرها للمساهمين بمعنى مسؤولة اتجاه الإفصاح والشفافية.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **"حوكمة المؤسسات ومعالجة الفساد المالي والإداري"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 16.

[2] خالد الخطيب، **"تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية"**، متاح على الموقع: eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wpcontent/1.doc أطلع عليه في 2014/01/13.

4. أصحاب المصالح:

هم الأفراد أو المجموعات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أومن أدائها ولكون هؤلاء عديدون فإن المؤسسة تتابع العلاقة وتطورها معهم في ضوء قدرتهم التأثيرية على فعل المؤسسة وأنشطتها، ولهذه الأطراف مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويمكن تقسيمهم إلى قسمين [1]:

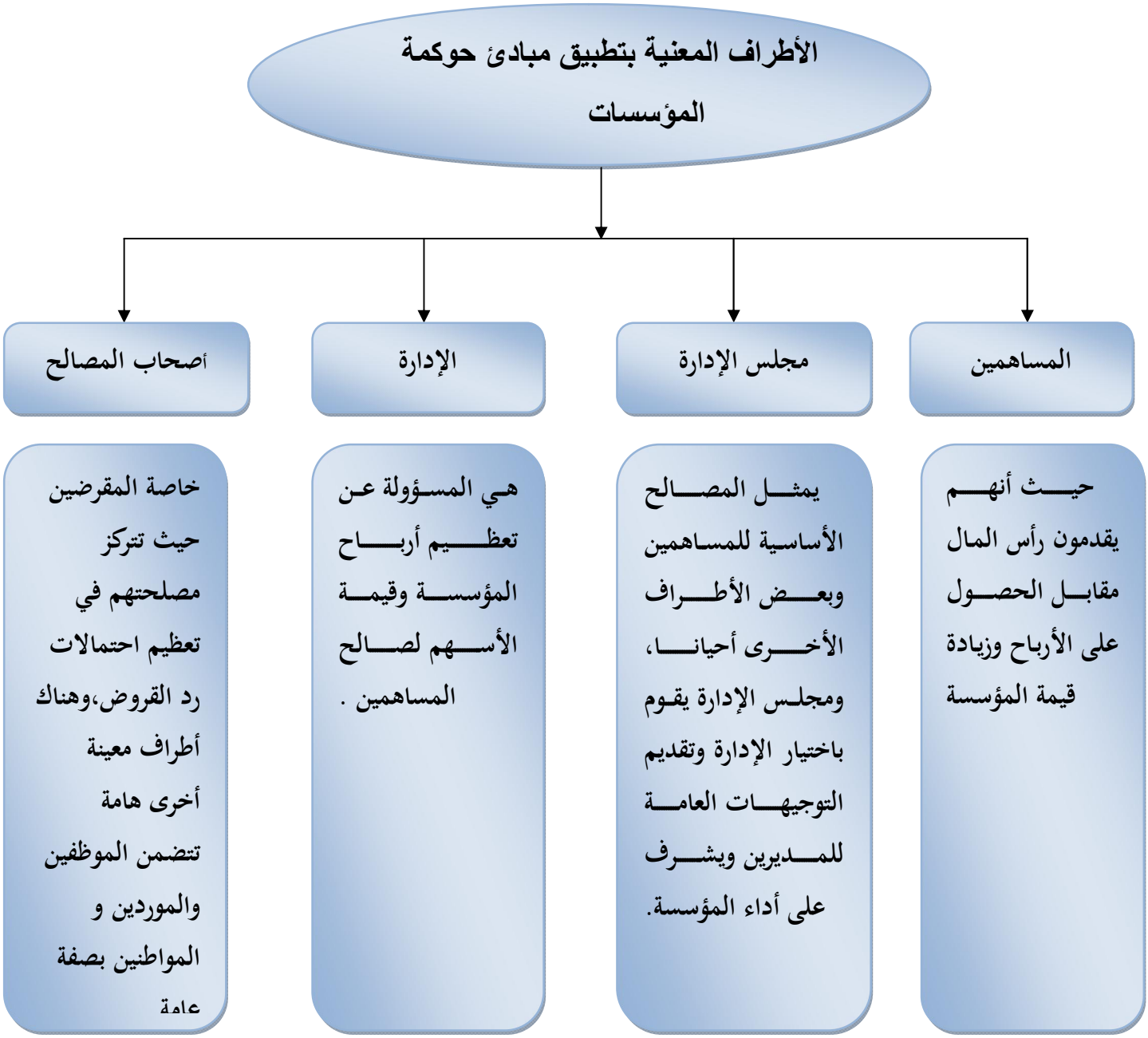
1.4 أطراف داخلية: العاملون بالمؤسسة بما فيهم المديرون.

2.4 أطراف خارجية: العملاء، الموردون، الحكومة، الاتحادات، الجماعات المحلية.

الشكل التالي يوضح ما سبق:

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم 04: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المرجع: فاتح غلاب، **"تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة– دراسة لبعض المؤسسات الصناعية–"**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص10.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وفي 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:

1-مبادئ مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في[1]:

1-1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يضيف بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

1-2- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

1-3- **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، أومن الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

1-4- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

1-5- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة

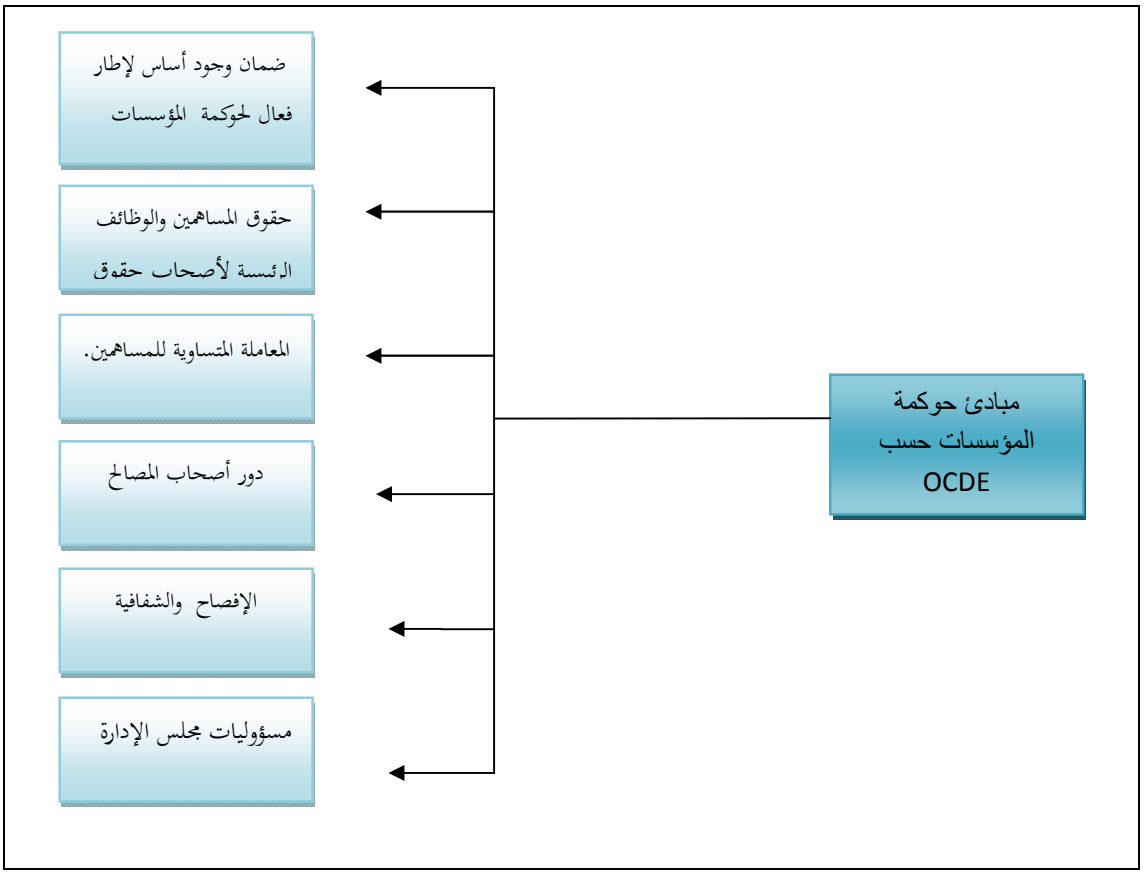
[1] OCDE, Principes de la gouvernement d'entreprise, 2004, disponible sur : http://www.oedc.org, consultation le 14/01/2014.

والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

1-5- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

و يمكن اختصار هذه المبادئ في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: مبادئ حوكمة المؤسسات



Source :OCDE, Principes de la gouvernement d'entreprise, 2004, disponible sur : http://www.oedc.org, consultation le 14/01/2014

2 مبادئ لجنة بازل :

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية[1]:

2-1- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛

2-2-إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

2-3-التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس الإدارة؛

2-4-وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومراجع الحسابات والإدارة العليا؛

2-5-توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛

2-6-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 المؤسسة؛

2-7-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؛

2-8-تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا.

3 مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومبادئ عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي[2]:

3-1-الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

3-2-خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛

3-3-إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

3-4-القيادة.

[1] فاتح غلاب، مرجع سبق ذكره، ص14.

[2] فؤاد شاكر، "**الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**"، المؤتمر المصرفي العربي تحت عنوان الشراكة بين العمل المصرفي و الاستثمار من أجل التنمية، 2005، ص 04.

- إن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يؤدي إلى تحقيق الأتي[1]:
  - طمأنة المساهمون على الحصول على عائد استثماراتهم؛
  - تمكن المساهمون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح؛
  - تأكد للمستثمرين أن المديرون لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في المؤسسة؛
  - التأكد من أن الشركة لا تستثمر في مشاريع فاشلة؛

- ولهذا يجب أن تتميز مبادئ حوكمة المؤسسات بمايلي[2]:
  - القدرة على توفير الضمان من خلال قيام الوكيل بتقييم القرارات
  - أساس العقد الذي تم إبرامه مع المالك، بين الوكيل و المالك(المساهمين)؛
  - ضمان استمرار تدفق رأس المال والذي يعتبر أحد المؤشرات لنجاح المؤسسة؛
  - القدرة على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي تتعرض له أموال المؤسسة.

إذ أنه لا يمكن تطبيق هذه المبادئ إلا بواسطة آليات حيث أن هذه الأخيرة تساعد في تطبيق مبادئ الحوكمة.

المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات وأبعادها

أولا: آليات حوكمة المؤسسات

يتم تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات داخلية وخارجية.

1 الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات:

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى[3]:

---

[1] ماجد إسماعيل أبو حمام،"**أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص34.

[2] نفس المرجع أعلاه.

[3] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ص 115.

1-1- مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم بالإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.

1-2- لجنة المراجعة:

لقد حظيت لجنة المراجعة في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات وكذلك دورها في دعم هيئات المراجعة الخارجية وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

1-3- المراجعة الداخلية:

تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المراجع الداخلي من خلال الأنشطة التي ينفذها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة وتقليل مخاطر الفساد بأنواعه ، كما أن للمراجع الداخلي مسؤولية في منع واكتشاف الغش والتزوير .

2- **الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:** تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل

هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، ومن هذه الآليات نجد[1]:

2-1-منافسة سوق المنتجات (الخدمات)وسوق العمل الإداري :

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد آليات المهمة لحوكمة المؤسسات، إذ أن الإدارة إذا لم تقم بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) إنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. وعليه فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة إذا كانت في حالة إفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذْ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2-2-الاندماجات والاكتسابات:

مما لاشك فيه أن من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم . وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة يشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في المؤسسات المملوكة للدولة فتشير مؤسسة التعاون الاقتصادي إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

2-3-المراجعة الخارجية :

تمثل المراجعة الخارجية حجر الزاوية لحوكمة جيدة في المؤسسات إذ يساعد المراجعون الخارجيين المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور المراجع الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة، إذ أن الإشراف ينصب على التحقق مما إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد أيضا في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات بتزويدهم بتقويم

[1] عباس حميد التميمي، " **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة**"، ورقة بحثية، متاح على www.nazaha.iq/body.asp//newsarabic اطلع عليه في 2014/03/17.

مستقل للبرامج والسياسات العمليات والنتائج، والحكمة تحدد الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، ولإنجاز كل دور من الأدوار السابقة يستخدم المراجعين الداخليين المراجعة المالية ومراجعة الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية.

2-4- التشريع والقوانين :

أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، وليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes – OxlyAct متطلبات جديدة على المؤسسات المساهمة العامة، وتتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة [1].

ثانيا : الأبعاد التنظيمية لمبادئ حوكمة المؤسسات

1-البعد الإشرافي والرقابي:

تحتاج مبادئ الحوكمة إلى تفعيل الدور الإشرافي والرقابي الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين ولحملة الأسهم وزيادة مساهمته في تحسين درجة الشفافية والإفصاح، من خلال ما تمارسه الجمعيات العمومية من ضغوط على مجلس الإدارة الخاصة بالمؤسسات ليكون عملهم أفضل ونشاطهم أحسن، ومن ثم إيجاد قدر ملائم من الطمأنينة والثقة للمستثمرين وحملة الأسهم وتأكدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وبصفة خاصة الأقلية الحائزة للأسهم، كما أن تقرير مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادرة عام 1999 أشار في المبدأ الخامس الخاص بمجلس الإدارة بأن هذا الأخير هو المنوط بعملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل بها والسعي على تحقيقها، وهو من أهم فواعل ومنفذي الحوكمة فهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمد للنظم والإجراءات والترتيبات، كما أنه المراقب للأعمال التي تتم وهو المسؤول عن الشفافية ونشر المعلومات والبيانات[2]، ويتعلق هذا بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فعلى المستوى الداخلي يتناول تدعيم وتفعيل الرقابة بتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة.

[1] عباس حميد تميمي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

[2] فاتح غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2-البعد الأخلاقي:

أصبح غياب الضمير يساهم بشكل كبير في انتشار الفساد بأنواعه خاصة الفساد الأخلاقي بنسبة كبيرة جداً وتجلى ذلك من خلال تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية، كما أنه لا يمكن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة.

نظراً لأهمية السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات ودوره في تفعيل الدور الرقابي داخل المؤسسات فإن أغلب الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالمؤسسة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، كما يجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح الداخلية للمؤسسة، يتمثل الهدف من سياسة السلوك الأخلاقي في[1]:

-الالتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي؛

-تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به؛

- تنمية ثقافية أخلاقية داخل المؤسسة.

وعن طريق إتباع هذه السياسة بشكل دوري مع كل من مبادئ حوكمة المؤسسات والقوانين الداخلية، فإن المؤسسة يجب أن تؤكد رغبتها في إرساء وتحسين السلوك الأخلاقي بها، حيث أن تجاهل الحوكمة وعدم التقيد بمبادئها والابتعاد عن ضوابط وسلوكيات العمل زاد من حدة الأزمة المالية العالمية الراهنة.

3-البعد الاستراتيجي:

تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها الحوكمة للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في المؤسسة وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف، وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها، والتأكد ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا، والتأكد مما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، كما تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تنمية الأهداف والمعايير ليقارن بها أداء المؤسسة وتنمية نظام لقياس الأداء باستمرار مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك، وبلغة الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ذروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاقية الموجودة[2].

[1] بريش عبد القادر، حمومحمد، "**البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة المؤسسات ودورها في التقليل من أثار الأزمة العالمية**"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي، الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، سطيف، 20-2009/21، ص05.

[2] فاتح غلاب ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المطلب الرابع: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر

الجزائر وبعد مرور52 سنة على الاستقلال تعمل على تنظيم مؤسستها الاقتصادية، الإدارية والخدمية ومساعدتها على توفير العوامل الاقتصادية والتنظيمية والقانونية بشكل أساسي للوصول إلى مستوى معين من الرقي والذي يصبو إليه كل مواطن جزائري ولعل الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر خلال فترة الخمسينية أكبر دليل على رغبة الدولة في إرساء مبادئ فعالة تعمل على ترسيخ ثقافة الثقة والشفافية. لذا من أهم هذه الإصلاحات هو إعداد ميثاق الحكم الراشد حيث:

في شهر جويلية 2007، انعقد بالجزائر أولا ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفعالة في عالم المؤسسة، وخلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد كأول توصية وخطوة عملية تتخذ حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 كإطار ودليل إرشادي يسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا لجنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية لوضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية كير(care) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات، ومؤسسة التمويل الدولية ويتضمن الميثاق جزأين وملاحق كما يلي[1]:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛
- يتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي تبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الممونون..الخ) بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية؛
- ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة .....الخ.

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية "**ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية**"، 2009، ص ص 14-17.

مما سيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسي اللازم لها، ويعتمد نجاح إتباع حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، و لمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بدعم أصحاب المصالح في القطاعيين العام و الخاص بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها[1].

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لمبادئ حوكمة المؤسسات

يختلف تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات من اقتصاد إلى آخر رغم أن هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى الالتزام بمراحل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث وكذلك مجالات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والآثار الإيجابية الناجمة عن هذا التطبيق.

المطلب الأول: مراحل التطبيق الناجح لمبادئ حوكمة المؤسسات

لا يمكن تطبيق حوكمة المؤسسات مرة واحدة ، بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل نذكرها كمايلي[2]:

1-رفع مستوى الوعي:

إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة هو أن مفهوم حوكمة المؤسسات لم يكن موجودا في اللغة المحلية ولذا تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة المؤسسات .

2-وضع القوانين القومية :

ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية التي تشكل قضية في ما يتعلق بالامتثال، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات كقاعدة يتم الانطلاق منه، ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي في ما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية.

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة،" **حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات**"، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد13، 2008، ص02، متاح على http://www.hawkama.org أطلع عليه في:2014/01/24.

[2] صديقي خضرة ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

3-مراقبة التطبيق:

عندما يتم رسميا تبني قانون قومي ما للحوكمة ، يجب توضيح مدى تقيد المؤسسات به، ففي الغرب كانت أسواق الأوراق المالية تقليديا ضامنة التقيد بحوكمة المؤسسات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى.

4-التدريب على المسؤوليات الجديدة:

بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة المؤسسات، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في المؤسسات التجارية ، وأعضاء مجالس الإدارة، وأمناء أسرار المؤسسات وأمثالهم، ويتعين أن يقوم قطاع المؤسسات التجارية بتعليم هؤلاء اللاعبين كيفية أداء أدوارهم.

5-إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة المؤسسات:

تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة المؤسسات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

المطلب الثاني: مجالات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

تتعدد مجالات تطبق مبادئ حوكمة المؤسسات، نذكر منها[1] :

- قوانين المؤسسات بمختلف أشكالها سواء بالقطاع العام أو بالقطاع الخاص أو قطاع الأعمال أو المؤسسات الاستثمارية حيث تعكس حوكمة المؤسسات الجزء التقني من آلية الحوكمة في القطاع الخاص وهي قادرة على نقل الاقتصاد من مقام إلى آخر، لكن هذا لا يستدعي أن ممارسة حوكمة المؤسسات لا تخص القطاع الخاص وحده لأن مؤسسات القطاع العام في بعض الاقتصاديات تساهم في تحقيق الناتج الوطني والتوظيف والدخل واستخدام رأس المال، وعلاوة على ذلك فإن مؤسسات القطاع العام في كثير من الأحيان تشكل السياسات العامة، ولذلك فإنه لتحقيق التنمية الاقتصادية والنمو والإصلاح لابد من تأسيس حوكمة المؤسسات في مؤسسات القطاع العام وينطبق ذلك أيضا على الدول التي في طريقها إلى تنفيذ برنامج الخصخصة أو أثناء تنفيذه.في بداية الأمر لابد من إدراج المؤسسات العامة في سجل المؤسسات المسجلة قبل الخصخصة، وقد تستمر عملية الإدراج لمدة طويلة وبعد ذلك تحتاج المؤسسة الجديدة إلى بعض الوقت قبل أن تستفيد من مهارة مالكيها ومديريها، وفي ذات الوقت ستضمن إدارة المؤسسة الجيدة إدارة مواردها

[1] صديقي خضرة ، مرجع سبق ذكره، ص ص12-13.

بكفاءة ونزاهة وزيادة إنتاجيتها ورفع قيمتها، وهناك مؤسسات في القطاع العام مطالبة بحوكمة المؤسسات كانت فيما مضى ملكية خاصة ولكن لها أهمية خاصة بالنسبة للأمن القومي أولها حساسية سياسية خاصة، ومن الواضح أن هذه المؤسسات ستستفيد من حوكمة المؤسسات بطريقة سليمة؛

- إن مبادئ حوكمة المؤسسات تنطبق على المؤسسات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية ، خاصة تلك التي يجري عليها تعامل نشط، وهي مؤسسات التي تكون ملكيتها موزعة بين عدد كبير من الشركاء والتي يجب تحديد العلاقة بين ملكيتها وإدارتها أو التي تكون مؤثرة بصفة مباشرة على جمهور واسع ، كما تنطبق على وجه الخصوص على المؤسسات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي؛
- كما يمكن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات على المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ومؤسسات الأشخاص؛
- إن التطور الذي يشهده الاقتصاد العالمي جعل من الاقتصاديات الناشئة وخاصة الاقتصاد العربي يبدي إرادته الجدية في تبني عناصر حوكمة المؤسسات، ولذا من المفيد أن ينتبه المساهمون وإدارة هذه المؤسسات إلى مبادئ الحوكمة وهذا من أجل التمهيد والاستعداد للقيد في سوق الأوراق المالية، فالتأهيل السليم للطرح العام أوالقيد في البورصة من أهداف هذه المبادئ، ولذا فإن المساهمين والمؤسسات والدائنين والعاملين في المؤسسات عموما لديهم مصلحة في تشجيع ومراقبة التزام المؤسسات بمختلف أشكال بهذه المبادئ قدر المستطاع، حتى ولولم تكن مؤسسات المساهمة مقيدة في البورصة.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات و الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيقها

أولا: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة تنشأ من داخل المؤسسة وأخرى من بيئة المحيط وتتمثل فيما يلي [1]:

1-المصدر الأول: من داخل بيئة المؤسسة

عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة المؤسسات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس مؤسساتها عن المؤسسات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة ولكن من الضروري تمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة عالية في إدارة المؤسسة، وهذا يمكن تقييمه على مستويات متعددة، كمستوى تحصيله العلمي، أو مستوى الخبرة العلمية لذلك يجب على المستثمر أن يتمتع بمعرفة وثقافة عالية للدور الذي تقوم به حوكمة المؤسسات لكي يؤثر ايجابيا على قراره الاستثماري، ويندرج تحت هذه المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

[1] علي جابر اسماعيل، " **العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الأعمال ، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص 21 -22.

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة المؤسسة ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس؛

- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم آراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل المؤسسة؛

- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتهما واستقلاليتهما، وتوفر لأعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

2-المصدر الثاني: من خارج بيئة المؤسسة

وهو المناخ العام للاستثمار في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المؤسسة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات وإعطاءها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذة القوانين.

ثانيا: الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

إذا تم تفادي وتجنب معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات تحقق مبادئ الحوكمة العديدة من المزايا المرتبطة بالأداء في المؤسسة ، مما يعزز فيها الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي وبالتالي فهذه الآثار تتمثل في[1]:

- توفير الاطمئنان لدى المستثمرين، وحملة الأسهم نحو تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع ضمان الحفاظ على حقوقهم؛
- مضاعفة القيمة السهمية للمؤسسات وزيادة قدرتها على المنافسة في أسواق المال العالمية، لا سيما في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة؛
- التحقق من كفاءة تطبيق برامج ومشاريع الخصخصة، وحسن توجيهها إلى الاستخدام الأمثل وتجنب أي من حالات الفساد التي قد ترتبط بذلك؛
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركاء سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال لاسيما في ظل تزايد سرعة انتقال تدفق رؤوس الأموال؛
- تجنب الانزلاق في مشكلات محاسبية ومالية غير سليمة، وهذا من شأنه تعزيز أنشطة المؤسسات وزيادة استقرارها.

---

[1] وليد بن نعمة الهزاع، "**حوكمة المؤسسات –أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها، في المؤسسات والبنوك المالية بدول مجلس التعاون وأثره الإيجابي على تنامي الاقتصاد الخليجي** "، مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، 2009، ص 23.

خلاصة الفصل

ظهرت حوكمة المؤسسات بسبب انفصال الملكية عن التسيير وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة أحداث الفشل التي ضربت أكبر المؤسسات الأمريكية المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهدتها أسواق جنوب شرق آسيا، حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح – خاصة المساهمين–، كما بذلت المنظمات الدولية العديد من الجهود في سبيل وضع المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى سعيها لمساعدة الدول التي تسعى إلى تطبيق هذه المبادئ.

بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات فإنها تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات وتتطلب وجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية أكثر.

كما أن تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة ونلاحظ توجه الجزائر نحو تطبيق حوكمة المؤسسات كنظام يعمل على ضبط بيئة الأعمال.

الفصل الثاني

دور المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات

تمهيد:

نظرا لوعي الدول في العالم بأهمية إعداد التقارير المالية التي تعتمد على الإفصاح الواضح والسليم والمؤهل للثقة،هذا ما دفع هذه الدول إلى تنفيذ إجراءات تنظيمية وقانونية تجعل المؤسسة تحاسب عن نوعية المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها لأطراف ذوي المصالح.

ولأن معايير المراجعة وحدها غير كافية زاد الاهتمام بحوكمة المؤسسات للحصول على الثقة في جودة وشفافية التقارير المالية، وهذه الجودة يمكن الوصول إليها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، فهذه الأخيرة تساهم في مصداقية وموثوقية التقارير المالية بالإضافة إلى توافرها في الوقت المناسب، لما لها أثر مباشر على سوق الأوراق المالية بصفة خاصة.

وباعتبار المراجعة الداخلية آلية من الآليات المحورية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات أدى الاهتمام بها، كما أن وجود لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تعد من الأمور الضرورية لتفعيل حوكمة المؤسسات وهذا من أجل استمرار المؤسسة وبلوغ أهدافها.

للإلمام أكثر بإسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: المراجعة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني:لجنة المراجعة ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات.

المبحث الثالث:إدارة المخاطر وتأثيرها في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول:المراجعة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات

التطور الذي شهده النشاط الاقتصادي ألزم على المؤسسة أن تواكب هذا النم والذي انبثقت عنه عدة وظائف أخرى يصعب عليها التحكم فيها جميعا، كما تعددت الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، هذا ما دفع هذه الأخيرة إلى إيجاد وسيلة تضبط وتقيم وتحمي ممتلكاتها من الضياع وكذا تضمن لها الاستمرار لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وبالتالي تنظيم شامل لطرق أداء العمل والإشراف عليه وتوجهيه ومراجعته ومحاسبة القائمين بالأعمال لضمان صحة التنفيذ والتطبيق.

المطلب الأول : ماهية المراجعة

أولا:مفاهيم عامة حول المراجعة

1-1 التعريف الأول:

يقصد بالمراجعة لغويا هـ والتأكد من صحة أي عمل من الأعمال بفحصه وإعادة دراسته،كما تعتبر المراجعة فحص انتقادي يسمح بالتأكد من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، وهذا الفحص يقوم به مهني مستقل وخارجي عن المؤسسة من أجل التصريح برأي حول صحة ومصداقية القوائم المالية[1].

1-2 التعريف الثاني:

المراجعة هي عملية منظمة للحصول على الأدلة والقرائن الموضوعية المتعلقة بالتأكد من الأحداث والأنشطة الاقتصادية وتحديد مدى الاتساق بين هذه التأكيدات والمعايير الموضوعية وتوصيل نتائجها للأطراف المستخدمة[2].

1-3 التعريف الثالث:

المراجعة هي مسعى أ وطريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا على معايير التقسيم وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم[3].

1-4 التعريف الرابع:

المراجعة فحص أنظمة الرقابة الداخلية للبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسسة فحصا انتقاديا منظما، بقصد الخروج برأي فني محايد على مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المؤسسة في نهاية فترة زمنية معلومة ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أ وخسارة عن تلك الفترة[4].

من التعاريف السابقة يمكن القول أن المراجعة أداة من أدوات الرقابة تقوم على فحص البيانات والسجلات المحاسبية والتأكد من صحة وسلامة العمليات المبوبة والتعبير عن الوضعية المالية للمؤسسة،والحكم عليها من خلال

---

[1] Benedict , G , **"evaluation du controle interne"** ,édition Foucher , paris 1990,p07.

[2] وليم توماس وامرسون هنكي، تعريب أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد،**"المرا جعة بين النظرية والتطبيق"**، دار المريخ، الرياض،1986، ص26.

[3] محمد التهامي، طواهر ومسعود صديقي، **"المراجعة وتدقيق الحسابات"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005،ص09.

[4] خالد أمين عبد الله، **"علم تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق"**، دار وائل، عمان،2000، ص13.

التحقيق ثم التقرير عنها.حيث ترتكز المراجعة على ثلاث عناصر أساسية هي[1] :

الفحص: يقصد به التأكد من صحة العمليات المسجلة وفحص القياس المحاسبي للعمليات المالية الخاصة بنشاط وكذا فحص نظام الرقابة الداخلية.

التحقق: يقصد به الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير صادق لنتيجة أعمال المؤسسة ومركزها المالي.

التقرير: يعني به بلورة نتائج الفحص في تقرير يقدم إلى الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة كشهادة على مصداقية تلك النتائج.

ثانيا: التطور التاريخي

المراجعة قديمة قدم الإنسان، عكس المحاسبة التي لم تعرف في شكل منظم إلا بعد اختراع الأرقام واختيار النقود وحدة قياس القيم والسلع والخدمات المتبادلة؛ حيث ظهرت المراجعة نتيجة للحاجة الماسة لها بغية بسط الرقابة من طرف رؤساء القبائل أ والجماعات أ وأصحاب المال أ والحكومات على الذين يقومون بعملية التحصيل، وترجع المراجعة إلى حكومات قدماء المصريين واليونان الذين استخدموا المراجعين بغية التأكد من صحة الحسابات العامة، وكلمة المراجعةauditing مشتقة من التعبير اللاتيني audire وتعني الاستماع، حيث كان المدقق يستمع في جلسة الاستماع العامة والتي يتم فيها قراءة الحسابات بصوت مرتفع، وبعد الجلسة يقدم المراجعون تقاريرهم، حيث أن عملية التسجيل كانت تتم بطريقة بدائية وتحسنت عمليات التسجيل والمراجعة بعد تنظيم الحسابات.

حيث كان قدامى اليونان يعينون موظف للمراجعة وحفظ سلامة الحسابات العامة بعد الانتهاء من عملية التسجيل، أما المصريون القدامى فكانوا يقومون بتعيين شخصين لتسجيل الأموال الواردة وشخص أخر يقوم بعملية التقييم لما قام به هؤلاء الأشخاص من التسجيل، أما الرومان فقاموا بوضع نظام يفصل بين الشخص المسؤول عن المصروفات والشخص المسؤول عن المصروفات والشخص المسؤول عن المقبوضات، فقبل كل من اليونان والرومان والفراعنة كان هناك دور للمراجعة في عهد النبي سيدنا يوسف عليه السلام لما كان أمينا على خزائن مصر.

ثالثا: أنواع المراجعة

يمكن تصنيف المراجعة إلى عدة تصنيفات وكل تصنيف يتضمن أنواع مختلفة لعمليات المراجعة إلا أن هذا التنوع والتعدد ه وتنوع وصفي أي أنه لا يتعرض إلا للجانب الوصفي فقط، لكن مستويات الأداء التي تحكم جميع هذه الأنواع تبقى واحدة، وبصفة عامة يمكن أن نميز ما يلي[2]:

---

[1] راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، "**الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**" دار المستقبل، الأردن، 1998،ص 40.

[2] الفين ارينر وجيمس لويك، ترجمة محمد عبد القادر الدسيطي واحمد حامد حجاج، "**المراجعة مدخل متكامل**"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002،ص ص16-17.

1- من حيث النطاق:

يمكن أن تقسم المراجعة حسب مجالها إلى:

أ- **مراجعة كاملة:** هي مراجعة تخول للمراجع إطار غير محدود للعمل الذي يؤديه ولا يعني هذا فحص كل عملية تمت خلال فترة محاسبية معينة.

ب-**المراجعة الجزئية:** ويقصد بها تلك التي يقتصر فيها عمل المراجع على بعض العمليات المعينة، أي أن الجهة التي تعينه هي التي تحدد العمليات المطلوب مراجعتها وتدقيقها على سبيل الحصر.

2- من حيث الوقت:

من منظور الوقت الذي تتم فيه المراجعة، فإنها تقسم إلى:

أ- **المراجعة المستمرة:** هي المراجعة التي يتم فيها تتبع حسابات المؤسسة أولا بأول خلال السنة عن طريق فترات دورية يتردد فيها المراجع على المؤسسة من وقت لأخر.

ب- **المراجعة النهائية:** ويقصد بها أن هذه المراجعة تتم بعد انتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية، يستعمل هذا النوع عادة في المؤسسات صغيرة الحجم ولا تتعدد فيها العمليات بصورة كبيرة لتخفيض احتمالات التلاعب وتعديل البيانات والأرقام وعدم إحداث ارتباك في العمل داخل المؤسسة.

3-من حيث درجة الالتزام:

أ- **المراجعة الإلزامية:** هي المراجعة التي تلتزم بها المؤسسة وفقا لأحكام القوانين (مثل قوانين الشركات التجارية أ وقوانين الضرائب وغيرها)، وبالتالي عدم القيام بهذه المراجعة يؤدي إلى وقوع المخالفات تحت طائلة العقاب.

ب- **المراجعة الاختيارية:** إن في هذا النوع يرجع قرار القيام بالمراجعة إلى أصحاب المؤسسة أ وأعضاء مجلس الإدارة في هذا النوع لا يوجد إلزام قانوني يحتم القيام به.

4-من حيث الشمول والمسؤولية في التنفيذ:

أ- **المراجعة العادية:** هي مراجعة تهتم بفحص البيانات المثبة بالسجلات والدفاتر والتأكد من صحة القوائم المالية ومدى تمثيلها لنتيجة الأعمال والمركز المالي وإبداء رأي المراجع الفني المحايد حول ذلك.

ب-**المراجعة لغرض معين:** يهدف هذا النوع إلى البحث عن حقائق معينة والوصول إلى نتائج معينة والمراجع هنا ه والمسؤول عن كل إهمال أ وتقصير ينشأ عن عدم تنفيذه للشروط المتفق عليها في العقد المبرم بين الطرفين ومسؤوليته الكبرى هنا تعاقدية.

5-من حيث القائم بالمراجعة:

أ- المراجعة الخارجية: هذه المراجعة تقوم بها هيئة مستقلة عن المؤسسة ولا تخضع لإشراف الإدارة حيث تطبقها هذه الأخيرة على أساس القانون الأساسي لها وكذلك بقانون الشركات المعمول به[1].

ب- المراجعة الداخلية : تقوم بها هيئة داخلية أ ومراجعين تابعين للمؤسسة وهي أحد عناصر الرقابة الداخلية، بحيث تهدف إلى لإشراف على تقديم البيانات اللازمة للإدارة لاستخدامها في التخطيط واتخاذ القرار.

المطلب الثاني : مفهوم المراجعة الداخلية

أولا:تعريف المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية من الناحية الوظيفية هي نشاط تقييمي مستقل داخل المؤسسة بغرض فحص وتحقيق النواحي المحاسبية والمالية وغيرها من النواحي التشغيلية للمؤسسة كأساس لخدمة[2]، كما عرفت المراجعة الداخلية على أنها وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أ وللعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى[3]؛

كما عرفتها الشركة الوطنية للمحاسبة (SNC) المراجعة الداخلية بأنها وظيفة مستقلة داخل المؤسسة من أجل التقييم الدوري لمختلف نشاطاتها وهذا لحساب الإدارة العامة أ ومجلس الإدارة،كذلك عُرفت على أنها وظيفة مستقلة وموضوعية تهدف إلى إعطاء ضمانات حول درجة التحكم في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع تقديم نصائح من أجل تحسين وظيفة التسيير فيها وخلق القيمة المضافة[4].

هذه التعاريف كانت قبل ظهور مصطلح حوكمة المؤسسات وتطور هذا المفهوم بغرض تقديم صورة جديدة للمهنة وبيان أثرها على تفعيل ودعم مفهوم حوكمة المؤسسات.

ومن أبرز مظاهر هذا التطور نجد[5]:

1- تم اعتبار المراجعة الداخلية نشاطا مستقلا عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة نتيجة تبعيتها إلى مجلس الإدارة الإشرافي ضمن دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه كما أنها تقوم بعرض تقارير إلى هذا المجلس وإلى المساهمين عند الضرورة؛

2- هي نشاط موضوعي حيث يتم تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أ وخارج المؤسسة؛

---

[1] الفين اربنر وجيمس لويك،ترجمة محمد عبد القادر الدسيطي واحمد حامد حجاج، مرجع سبق ذكره. ص19.

[2] عبد الفتاح الصحن،"**أصول المراجعة الداخلية والخارجية**"،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،1989،ص 19.

[3] عبد الفتاح الصحن،"**الرقابة والمراجعة الداخلية**"، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر،2004،ص215.

[4] محمد بوتين،"**المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص .115

[5] عشماوي محمد عبد الفتاح، "**نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة المؤسسات في إطار معايير الدولية للمراجعة** "، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول المراجعة الداخلية في إطار حوكمة المؤسسات، مصر، 2005، ص11.

3- توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشتمل على الخدمات الاستشارية وخدمات التأكيد والفحص والتقسيم؛

4- تطورت إستراتيجية المراجعة الداخلية بحيث تستهدف إضافة قيمة إلى المؤسسة؛

5- التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من اجل الخروج برأي فني مستقل حول الأعمال المهنية؛

6- 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.

من خلال تلك المظاهر فإن المراجعة الداخلية هي إحدى الآليات الهامة واللازمة لحوكمة المؤسسات كما أنها في الوقت ذاته تعتبر عنصرا هاما من عناصر الرقابة الداخلية، وهي عبارة عن نشاط مستقل يتم داخل المؤسسة بهدف مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل حماية الأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية.

هذا وتكتسب المراجعة الداخلية مصداقيتها كمهنة من ثقة الجهات المستفيدة منها في جودة أداء المراجعين الداخليين الذين ينتمون لها، وفي التأكيد الموضوعي الذي توفره بشأن إدارة المخاطر والرقابة،وبذلك يتضح مدى تأثر وتأثير المراجعة الداخلية في الحوكمة حيث أن من متطلبات وجود الحوكمة في المؤسسة يجب وجود إدارة المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة العمليات داخل المؤسسة والتأكد من مدى ملاءمتها لقواعد ومبادئ الحوكمة.

ثانيا:نشأة المراجعة الداخلية

مع تطور حجم المؤسسات وكبرها وانتشار فروعها ووحداتها على نطاق جغرافي واسع وما ترتب عنه من استخدام متزايد للعنصر البشري والوسائل المادية والمالية، وتعدد النشاطات التي تقوم بها المؤسسات وتعقدها، وما ينجم عنها من أخطاء وانحرافات وتلاعبات، يتطلب الأمر من المسيرين لهذه المؤسسات البحث عن أساليب للتحقق من الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل توفير الحماية لأصول وموارد المؤسسة وضمان دقة للبيانات والمعلومات وتقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية، وبذلك نشأت المراجعة الداخلية لمساعدة الإدارة في مواجهة هذه المتطلبات.

تعتبر المراجعة الداخلية حديثة بالمقارنة بالمراجعة الخارجية، وقد لقيت اهتماما كبيرا في الدول المتقدمة اقتصاديا وكان من نتيجة ذلك تأسيس مجمع للمراجعين الداخليين بأمريكا سنة 1941م، وصدرت أولى دورياته في ذلك التاريخ بعنوان "المراجع الداخلي"، حيث اقتصرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر على الناحية المالية والمحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، وكذا التأكد من سلامة إدارة أصول المؤسسة، غير أنه اتسع نطاقها وأصبحت تغطي مختلف الوظائف في المؤسسة، وتعمل بصفة مستقلة عن بقية الإدارات الخاضعة للرقابة الداخلية، بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية في متابعة تنفيذ المهام ومد الإدارة العليا

بصفة مستمرة بالحقائق والمعلومات التي تعكس اثر القرارات الإدارية التي سبق اتخاذها على تنفيذ المهام ونتائج النشاط داخل الأقسام، بحيث تعتمد عليها الإدارة العليا أساسا فيما تتخذه من قرارات جديدة سواء أكانت متصلة بتصحيح الأوضاع القائمة أ وبتنفيذ سياسة جديدة.

3-أنواع المراجعة الداخلية:

للمراجعة الداخلية العديد من الأنواع وأهمها كالتالي[1]:

1-المراجعة المحاسبية والمالية:

ترتكز هذه المراجعة على رقابة صراحة وصحة الإجراءات المحاسبية وكذلك التسجيلات المحاسبية والقوائم المالية الناتجة عنها، وفي حقيقة الأمر إن المراجعة المالية والمحاسبية تنتمي إلى مجال المراجعة الخارجية، ويمكن القول أن مفهوم المراجعة المحاسبية والمالية هـ ومفهوم واسع خاصة عندما يتعلق الأمر بالمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية لأن الفرق بيت هذين النوعين فيه التباس خاصة بالنسبة للمراجعة الداخلية التي تولي اهتمامها بالمصادقة على الحسابات، أما المراجعة الداخلية فتهتم بطريقة سير دائرة أ وقسم المحاسبة من حيث تنظيم طريقة العمل وتكوين مستخدمين وفي هذا الإطار يهدف المراجع الداخلي إلى الفحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنيب وتفادي الوقوع في أخطاء تتعلق بالتسيير.

2-مراجعة العملياتية أوالتشغيلية:

تشكل مراجعة العملياتية أ والتشغيلية جزء من المراجعة الداخلية ويسعى هذا النوع من المراجعة إلى فحص وتقييم أعمال المؤسسة ككل لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وذلك وفق خطة معدة سلفا ومتفق عليها مع الجهات العليا في المؤسسة وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- تطوير تطبيق سياسات الإدارة العليا للمؤسسة؛
-تقييم مدى ملائمة الموارد والمناهج مع الأهداف المسطرة؛
-تحليل الهياكل والتنظيم عن طريق تطبيق روح النقد من أجل تحسينها.

3-مراجعة المطابقة أ والالتزام:

هي مراجعة الضوابط المالية وضوابط الأنشطة، وماله علاقة بالقوانين والتنظيمات، لتحديد مدى الالتزام بالمعايير المعتمدة، وللتأكد من مطابقتها مع ما هـ وموضوع ومُعد مسبقا ومدى الالتزام بهذه القوانين.

ولهذه الأنواع المختلفة من المراجعة الداخلية أهداف وأهمية.

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، "**دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**"، الدار الجامعية،بيروت، 2001،ص ص163-164.

المطلب الثالث : أهداف المراجعة الداخلية وأهميتها

أولا: أهداف المراجعة الداخلية

من خلال التعاريف المقدمة للمراجعة الداخلية والتطور الذي عرفته المؤسسات وهذا بسبب حوكمة المؤسسات،تطورت أيضا أهداف المراجعة الداخلية وأصبحت تتماشى مع التطورات الاقتصادية الحديثة حيث تطورت من نظرة محاسبية محظة تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات وأصبحت تهتم بكل النشاطات والوظائف في المؤسسات، يمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين هما [1]:

1 حماية ممتلكات المؤسسة ومصالحها

يسعى المراجع الداخلي إلى حماية مصالح المؤسسة وممتلكاتها من الغش والأخطاء والضياع والانحراف باستخدام إجراءات ملائمة كما انه يسعى إلى إظهار نواحي الضعف عن طريق فحص دقة البيانات المحاسبية ويعتمد لتحقيق هذا الهدف على برنامج لمراجعة النواحي المالية والمحاسبة عن طريق المراجعة المالية وتتضمن فحص كل من النظام المحاسبي والرقابة الداخلية للتأكد من سلامتها وفعاليتها من حيث التصميم والتنفيذ واختيار السجلات المناسبة والقوائم المالية وتحقيق عناصر المركز المالي.

2 البناء والإصلاح

عن طريق تقديم توصيات لإجراء التعديلات اللازمة على نواحي النشاط وتعتمد في هذا المجال على قياس وتقييم ومراجعة خطط وسياسات وإجراءات الإدارة عن طريق القيام بمراجعة خاصة تتعلق بمختلف نشاطات المؤسسة وه وما يعرف بمراجعة الأعمال والتي تهدف إلى تقييم مدى تخصص قسم أ ونشاط معين للبرنامج المسطر من طرف والإدارة.

ويبين الشكل الآتي الأهداف الأساسية للمراجعة الداخلية:

[1] خالد أمين عبد الله،" **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**"، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 167.

الشكل رقم 6: أهداف المراجعة الداخلية

هدف الحماية	هدف البناء
يتم القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية لكل من: – سياسات المؤسسة. – الإجراءات المحاسبة. – نظم الرقابة الداخلية. – سجلات المؤسسة. – قيم المؤسسة. – أنشطة التشغيل.	ويعني اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة وعلى ذلك يعمل المراجع الداخلي بالإضافة إلى مراجعة العمليات الحسابية والمالية إلى: – تحقق مدى الالتزام بالسياسة والإجراءات والخطط الموضوعية. – التحقق من مدى سلامة إجراءات حماية الأصول. – اقتراح بتطوير وتحسين الأداء.

المصدر: فتحي رزقي السوافيري، أحمد عبد المالك محمد، "**الرقابة والمراجعة الداخلية**"، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص35.

حيث أن مفهوم المراجعة الداخلية تطور مع ظهور حوكمة المؤسسات الأمر الذي أدى إلى إحداث تطور في أهداف المراجعة الداخلية والتي تتمثل[1]:

- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية المؤسسة وتوفير المعلومات التي تساعدها في تنفيذ تلك الإستراتيجية؛
- تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر؛
- تقويم وتحسين فاعلية الرقابة؛
- تقويم وتحسين فاعلية عمليات حوكمة المؤسسات.

ثانيا:أهمية المراجعة الداخلية

ازدادت أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسات بصورة ملحوظة وذلك نتيجة لعدد من الأسباب أهمها كبر حجم المؤسسات، والتعقيد في أنظمتها الإدارية والإنتاجية، وزيادة عدد المؤسسات متعددة الجنسيات وانتشار فروعها في بلدان عديدة وما يرافق ذلك من تعقيدات في أنظمتها المالية والمحاسبية، لقد أدت كل هذه العوامل إلى بروز عدد من المشاكل التشغيلية مثل الحاجة إلى التأكد من تطابق العمليات التشغيلية مع الخطط الموضوعة، ومدى كفاية البرامج

[1] سمير كامل محمد عيسى، "**العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات –دراسة تطبيقية–**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية، مصر، العدد1، 2008، ص 3.

التشغيلية لتحقيق أهداف المؤسسة، وه والأمر الذي يتطلب التقييم المستمر والمساهمة المتواصلة في حلها من قبل ذوي الخبرة والإحاطة الشاملة بأنشطة المؤسسة وأدائها، وكل هذه الصفات لا تطبق إلا على المراجعين الداخليين بحكم طبيعة العمل الذي يقومون به باستمرار داخل المؤسسة، حيث يكرس المراجع الداخلي كل وقته وجهده لخدمة المؤسسة التي يعمل لديها، فتصبح معرفته حول عملياتها وأنظمة رقابتها الداخلية أكبر بكثير من معرفة المدقق الخارجي وهذا ما يعطي مرونة للدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في خدمة أهداف المؤسسة[1].

وتظهر أهمية المراجعة الداخلية للإدارة من خلال تقديم الخدمات التالية[2]:

1. **خدمات وقائية:** حيث يقوم المراجع الداخلي بالتأكيد على وجود الحماية الكافية للأصول وحمايتها؛
2. **خدمات تقييميه:** تعمل هذه الوظيفة على قياس وتقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإجراءاتها ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية؛
3. **خدمات إنشائية:** يمكن تقديم هذه الخدمات من خلال اقتراح التحسينات اللازمة على الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة.

كما أن هناك العديد من العوامل التي تضافرت وساعدت على نم ووتطور وازدياد أهمية وظيفة المراجعة الداخلية منها[3]:

- **انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة:**

نتج عن كبر حجم المؤسسات وتناثرها جغرافيا إلى تفويض بعض السلطات إلى الإدارات المركزية من قبل الإدارة العليا، وعلى الرغم من تفويض السلطات إلا أنه ما يزال يترتب على تلك الإدارات الالتزام بالسياسات والإجراءات وتحقيق الفعالية المطلوبة وحتى تتمكن الإدارة من الرقابة كان لا بد من استحداث وسيلة رقابية تحقق ذلك مثل المراجعة الداخلية.

- **ظهور مؤسسات متعددة الجنسيات وتعقد عملياتها:**

مع ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الدولية والتي تمتاز بتعدد عملياتها وجنسية مالكيها وانتشار فروعها في دول العالم المختلفة أدى إلى ظهور الحاجة لتحقيق الرقابة على تلك الفروع فبدأت الإدارة المركزية لهذه المؤسسات في استخدام المراجع الداخلي لمتابعة أعمال فروع هذه المؤسسات وسرعان ما طلبت الإدارة من المراجع خدمات أخرى للإدارة مثل إيضاح مدى الالتزام بالسياسات الإدارية واقتراح التعديلات.

---

[1] عبد المغني، فضل علي، "**مدى تطبيق معايير المراجعة الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**" رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، 2003 ، ص23.

[2] الصحن عبد الفتاح، "**الرقابة ومراجعة الحسابات**"، مرجع سبق ذكره، ص27.

[3] عبد الله، محمد الرميلي،"**إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات**"،مجلة.البحوث لتجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 1994، ص 250

- **التحول إلى المراجعة الاختيارية:**

التغيرات الذي حدثت في المؤسسات جعلت المراجع غير قادر على القيام بالمراجعة الكاملة، وبدأ المراجع يتحول إلى نظام المراجعة الاختيارية أي الاعتماد على عينة تمثل المجموع الكلي يفترض أنه أصدق تمثيل ولكي يتحقق الغرض السابق لا بد من توافر نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن أهم الركائز التي يستند عليها قيام نظام سليم للرقابة الداخلية وه وموجود مراجعة داخلية بالمؤسسة.

حيث تشير أدبيات هذه المهنة إلى وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية يحقق مجموعة من المزايا أهمها:

- تجنب التكاليف المرتفعة التي تتطلبها عملية المراجعة المستمرة من قبل المراجع الخارجي، إذ أن قيام المراجع الخارجي بتدقيق العمليات والقيود بشكل كامل وتفصيلي يحمل المؤسسة تكاليف إضافية وتستغرق هذه العملية من المراجع وقتا طويلا، بينما يستطيع المراجع الداخلي أن يقوم بهذه المهمة خلال فترة وجوده في المؤسسة، ويستطيع أيضا مراجعة كافة عمليات المؤسسات وعلى مدار السنة، وكذلك وجود دائرة مراجعة داخلية تقوم بعملها بشكل صحيح يقلل إلى حد كبير من عمل المراجع الخارجي، ويختصر الوقت المخصص لعملية المراجعة بالإضافة إلى توفير التكاليف على المؤسسة[1]؛
- لمراجع الداخلي مطَلِع على كافة النشاطات باعتباره موظفا دائما داخل المؤسسة وأنه يتوفر لديه معلومات كثيرة وتكون لديه معرفة بجميع نشاطات المؤسسة مما يجعله قادرا على تقديم معلومات مفيدة للإدارة تساعدها في اتخاذ القرارات؛
- التأكد من دقة المعلومات الواردة في التقارير المالية التي تنظم بناءاً على طلب الإدارة بالإضافة إلى ضمان تَقَيُّد الوحدات المحاسبية المختلفة بالتعليمات المحددة لإعداد هذه التقارير بكفاءة ودقة[2]؛
- تشكل المراجعة الداخلية وسيلة ذات فعالية في تحقيق رقابة الإدارة على جميع أنشطة وعمليات المؤسسة، والتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية.
- تعطي المراجعة الداخلية مؤشرا لدى تحقق غايات وأهداف المؤسسة، ومدى الانحراف عن ذلك، مما يساعد الإدارة على تصحيح مسار المؤسسة ومساعدتها في تبني السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.

كذلك تكمن أهمية المراجعة الداخلية في الجهات التي تخدمها وتتمثل هذه الجهات في[3]:

---

[1] الخريسات حمدان فرحان، **"تقويم فاعلية وظيفة المراجعة الداخلي فيالمؤسسات الصناعية المساهمة الأردنية"**، رسالة ماجيستر، الجامعة الأردنية، عمان، 1998، ص38،متاح على: www.infotechaccountants.com/phpBB2/index.php، اطلع عليه في 2014/01/24.

[2] شحروري محمود عبد الرحيم، **"مدى تطبيق معايير المراجعة الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية الأردنية"**، دراسة مسحية. رسالة ماجيستر، الجامعة الأردنية، عمان 1998، ص 51، متاح على نفس الموقع أعلاه.

[3] السوافيري فتحي ومحمد سمير، **"الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 26.

أ- إدارة المؤسسة:

تعتمد إدارة المؤسسة على البيانات المحاسبية التي يتم اعتمادها من قبل مراجع الحسابات المحايد والمستقل مما يزيد الثقة في هذه البيانات، كما يزيد درجة الاعتماد عليها ويعتمدون اعتمادا جليا وكليا على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة تنفيذها،كما أنها وسيلة لإثبات أن إدارة المؤسسة قد مارست أعمالها بنجاح مما يؤدي إلى إعادة انتخاب وتجديد لمدة أعضاء مجلس الإدارة لفترة أخرى وكذلك زيادة مكافآتهم.

ب- المستثمرون:

يعتمدون على القوائم المالية (الحسابات الختامية) قبل اتخاذ أي قرار أ وبتوجيه مدخراتهم بحيث أن تعيين مراجع الحسابات يطمئن المستثمرين بأن أموالهم سوف لن تتعرض للاختلاس والسرقة نتيجة قيام المراجع بمراقبة تصرفات إدارة المؤسسة والتأكد من عدم انتهاك عقد المؤسسة الأساسي وقانون المؤسسة.

ج- البنوك:

تقوم معظم المؤسسات بطلب الحصول على القروض من البنوك ومؤسسات الاقتراض، حيث أنها قبل أن توافق هذه البنوك على منح تلك القروض، فإنها تقوم بفحص وتحليل المركز المالي ونتيجة الأعمال لتلك المؤسسات وذلك لضمان قدرة هذه المؤسسات على سداد تلك القروض مع فوائدها في المواعيد المحددة.

د- الجهات الحكومية (أجهزة الدولة) :

تعتمد بعض أجهزة الدولة على البيانات التي تصدرها المؤسسات في العديد من الأغراض منها مراقبة النشاط الاقتصادي أ ورسم سياسات اقتصادية أ وفرض الضرائب،لا يمكن للدولة القيام بتلك الأعمال بدون بيانات موثوق فيها ومعتمدة من جهات محايدة تقوم بفحص هذه البيانات فحصا دقيقا،وإبداء الرأي الفني المحايد العادل عليها.

وعليه يمكن القول أن المراجعة الداخلية تعمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفايتها حتى يتسنى لمستعمليها اتخاذ أنجع القرارات وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات غير السليمة، وكذا إعطاء مصداقية لما تقدمه المؤسسة من بيانات ومعلومات محاسبية لمالكي المؤسسات والمساهمين في رأس مالها، كم أن المورّدون والمتعاملون مع المؤسسة يهتمون بنتائج المراجعة حتى يتعرفوا على مدى سلامة مركزها المالي والسيولة المتاحة لديها، والشيء الذي يزيد من ثقتهم في استرجاع حقوقهم ويزيد من اتساع مجال المعاملات مع هذه المؤسسة، كذلك أصحاب المدخرات والذين هم بصدد توجيهها إلى الاستثمار، فهم يعتمدون على مختلف القوائم المالية ويستعينون بمختلف المعلومات المحاسبية ويبحثون عن التوجيه الذي يستطيع أن يحقق لهم عائدا معتبرا، وحتى البنوك عند منحها للقروض فهي تقوم بفحص ومراجعة مختلف البيانات والمعلومات المالية المستخلصة من المؤسسات، ولا تمنح القروض ذات الأجل الطويل أ والقصير إلاّ إذا تم التحقق من صحة المعلومات التي سلمت لها.

فكل ما سبق يدل على مدى أهمية المراجعة الداخلية باعتبارها الركيزة والأداة الأساسية في التحقق من صحة

البيانات والمعلومات المحاسبية، بحيث أنها تتلاءم مع خاصيات وحاجيات طالبي خدماتها.

المطلب الرابع : معايير المراجعة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات

تتم أنشطة المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة ويتم تنفيذها داخل مؤسسات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية ومن خلال أشخاص مختلفين، كل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة المراجعة الداخلية في البيئات المختلفة، لذا فمن الضروري إخضاع معايير المراجعة الداخلية إلى عملية تقويم وتطوير مستمرة لتسهيل وضبط عمل المراجعين الداخليين في ظل هذه المعايير،وكجزء من استجابة الأزمات المالية العالمية والمستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي لحوكمة المؤسسات كعلاج لها ه وتطوير دور المراجعة الداخلية والوظائف التي يؤديها، ويتم تسهيل تحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة المؤسسات، وتنفيذاً لهذا الأمر أصدر معهد المراجعين الداخليين معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية إذ أصدرت معايير المراجعة الحديثة في مجموعتين وكما يأتي[1]:

- **معايير الصفات:**

هي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تتناول سمات وخصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية فيها وهي كما يأتي:

1. **معيار 1000** الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة المراجعة الداخلية والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في المؤسسة؛
2. **معيار 1100** الاستقلالية بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلي والموضوعية في أداء هذه الأنشطة والموضوعية في إبداء الرأي النهائي للمراجعين الداخليين؛
3. **معيار 1200** البراعة في أداء المراجع الداخلي لأنشطة المراجعة الداخلية وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها.
4. **معيار 1300** جودة المراجعة الداخلية وخضوعها لعمليات التقويم والتحسين.

- **معايير الأداء:**

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المرجعين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة وهي :

1. **معيار رقم 2000** إدارة نشاط المراجعة الداخلية والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم المراجعة في المؤسسة وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين المراجعة الداخلية من خلق قيمة إضافية للمؤسسة؛

[1] عمر علي عبد الصمد، "**دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات–دراسة ميدانية–**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009، ص 56.

2. **معيار رقم 2100** طبيعة عمل المراجعة الداخلية، إذ يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقويم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة المؤسسات؛
3. **معيار رقم 2200** تخطيط مهمة العمل؛
4. **معيار رقم 2300** أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها؛
5. **معيار رقم 2400** توصيل النتائج إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بإيصال نتائج عمل المراجعة أي الوقت والطريقة المناسبين؛
6. **معيار رقم 2500** متابعة التقدم وهذه المهمة تقع على مدير قسم المراجعة الداخلية الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة؛
7. **معيار رقم 2600** قبول الإدارة للمخاطر، بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبحت ضمن نشاط عمل المراجعة الداخلية بموجب المعيار2120 ينبغي على مدير قسم المراجعة في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر وإذا أحس أن أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل إلى الحل المناسب.

والمعيار رقم 2130 المتفرع من المعيار رقم 2100 من المجموعة الثانية يختص بحوكمة المؤسسات،ويشير إلى أنه ينبغي أن يساهم نشاط المراجعة الداخلية في عمليات حوكمة المؤسسات بواسطة إسهامه في تقويم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي:

- التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيأة وقادرة على الإفصاح عن نشاطاتها وأفعالها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها.
- مراقبة عملية إنجاز الأهداف من خلال:

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

المبحث الثاني: لجنة المراجعة ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات

تجدر الإشارة مما سبق أن جودة المراجعة قضية هامة ومستمرة نظراً لاعتبارها مطلباً ضروريا لكافة أطراف عملية المراجعة، فالمراجع يهمه أن تتم عملية المراجعة بجودة عالية بهدف إضفاء المصداقية على تقريره، أما الإدارة والمستفيدون فيحرصون على أن تتم عملية المراجعة بجودة عالية لإضفاء الثقة على القوائم المالية المعدة حتى تكون هناك شفافية وعدالة في المعلومات المالية الواردة بالقوائم التي تم مراجعتها والتي سيعتمدون عليها عند اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم لجنة المراجعة

1/ تعريف لجنة المراجعة :

لقي مفهوم لجان المراجعة اهتماما كبيرا فقد صدرت عدة قوانين في الدول المتقدمة وبعض الدول العربية التي تؤكد ضرورة وجود لجان المراجعة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا انه لا يوجد تعريف موحد لجنة المراجعة، إذ قام العديد من الباحثين بتعريفها. من بين هذه التعاريف نجد أنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة مكونة بشكل رئيسي من مديرين تنفيذيين يتسمون بالاستقلال على عكس اللجان المحكمة الأخرى المكونة من مجلس الإدارة مثل اللجان المالية أ والتنفيذية[1]،كذلك هي لجنة مكونة من مديرين غير تنفيذيين مسئولة عن تقييم أداء مجلس الإدارة،والتأكد من أن القرارات التنفيذية لم يتم اتخاذها بشكل فردي،وإجراء تقييم دوري لنظام الرقابة الداخلية، والمساهمة في تحديد المهام والمسؤوليات لكل من المراجعة الداخلية والخارجية.

كما تعرف بأنها لجنة مكونة من ثلاثة إلى خمسة مديرين غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية،ومن أهم أعمالها مراجعة التقارير المالية، وكذلك تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وللمؤسسة،ومناقشة نتائج المراجعة مع كل من المراجع الداخلي والخارجي وإ عطاء التوصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المراجع الخارجي.

وقد عرفت الهيئة الكندية للمحاسبيين القانونيين(CICA)لجنة المراجعة بأنها: لجنة مكونة من المديرين غير التنفيذيين الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعد لجنة المراجعة حلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة،وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المراجع الخارجي، ومراجعة نطاق ونتائج المراجعة الداخلية، وكذلك تقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر[2].

من التعاريف السابقة نجد بأن لجنة المراجعة منبثقة عن مجلس إدارة المؤسسة تقتصر عضويتها على الأعضاء غير

---

[1] متولي سامي، "**لجنة المراجعة ودوره في زيادة فاعلية عمل المراجعة ودعم استقلالهم**"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، المجلد25،العدد2، ص31.

[2] The Canadian Institute of Chartered Accountants , Terminology for Accountants ,4 th edition, Canada , CICA, 1992.

التنفيذيين ممن لديهم خبرة بمجال المحاسبة والمراجعة، وتشتمل مسؤوليتها على مراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية المعتمدة في إعداد التقارير المالية،ومراجعة الإفصاح في التقارير المالية المنشورة والتأكد من كفايتها وملاءمتها لمستخدميها ودعم استقلال المراجع الخارجي ومناقشته في نتائج المراجعة هذا من جهة، وتقييم كفاءة المراجع الداخلي ودعم استقلاله ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة والتأكد من ملاءمة نظام الرقابة الداخلية وكفايته بالمؤسسة من جهة أخرى، بناءاً على ما سبق نستنتج بعض السمات الخاصة بلجنة المراجعة[1]:

- ✓ لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة؛
- ✓ مشَكلة من الأعضاء غير التنفيذيين؛
- ✓ لجنة مهنية على درجة عالية من الخبرة والمعرفة بالمحاسبة والمراجعة؛
- ✓ تقوم بالإشراف والرقابة على مجموعة من الأطراف الداخلية والخارجية في المؤسسة؛
- ✓ هناك تداخل بين مسؤوليات اتجاه الأطراف الداخلية؛
- ✓ تقوم بالتنسيق بين عدد من الأطراف الداخلية؛
- ✓ تهدف إلى حماية حقوق المساهمين.

2/ نشأة لجنة المراجعة :

يصعب تتبع نشأة لجنة المراجعة من الناحية التاريخية، ولكن ما هو ثابت هو أن بعض المؤسسات الأمريكية لديها لجنة مراجعة في مجلس إداراتها منذ مطلع القرن الماضي كمؤسسة the prudential insurance company of american التي أوجدت لجنة مراجعة منذ عام 1905، كما أن البنوك والمؤسسات المالية الأمريكية كان لديها لجان مراجعة في مجلس إدارتها منذ وقت مبكر من القرن الماضي، ولكن من المؤكد أن فكرة وجود لجنة مراجعة في مجالس إدارات شركات المساهمة الأمريكية قد حظيت باهتمام كبير منذ عام 1939 عندما أوصت بورصة نيويورك الأوراق المالية.NYSE في تقرير لها عن قضية شركة « Rabbin et meckesson » الأمريكية بأنه "عندما يكون من الممكن عمليا فإن اختيار مراجعي الحسابات بواسطة لجنة خاصة من مجلس الإدارة مكون من أعضاء المجلس غير المتفرعين يبد والأمر مطلوبا،وهذا ما عبرت عنه هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية عام 1940[2]،وفي عام 1967 أوصى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين جميع المؤسسات العامة بضرورة إنشاء لجنة المراجعة بحيث تتضمن مسؤوليتها ضرورة حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع وإدارة المؤسسة المتعلقة بالنواحي المحاسبية وطريقة الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في القوائم،وقد حظيت لجنة المراجعة باهتمام شديد عام 1972 عندما أصدرت لجنة التداول الأوراق المالية الأمريكية توصيات بإنشاء لجنة للمراجعة كون عضويتها من الأعضاء غير التنفيذيين من مجلس الإدارة وطالبت المؤسسات بضرورة الإفصاح عن ما إذا كانت قد قامت بإنشاء لجنة للمراجعة أولا[3].

---

[1] متولي سامي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] السيد سقا، "**إطار نظري مقترح لقياس وتطوير فعالية لجان المراجعة في شركات المساهمة**"، جامعة طنطا، العدد2، ص 49.

[3] حازم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 13.

طرحت فكرة إنشاء وتكوين لجان المراجعة بغرض زيادة مصداقية وموثوقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين والمستثمرين، وكذلك للمساندة الإدارية العليا للقيام بمهامها بكفاءة وفعالية، ولتقديم استقلالية المراجع الداخلية، فضلا عن تحسين جودة أداء نظام الرقابة الداخلية، وما يتتبعه من رفع كفاءة أداء عملية المراجعة. وفي عام 1987 صدر تقرير يؤكد أهمية تشكيل لجان المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين، وحدد هذا التقرير أن المسؤولية الأساسية للجان المراجعة تتمثل في اكتشاف التلاعب والغش ومنعه في التقارير المالية. وفي عام 1999 صدرت كذلك مجموعة من التوصيات بهدف زيادة أداء لجان المراجعة بما يهدف إلى زيادة جودة التقارير المالية، كما أنه ل في عام 2002 صدر قانون Sarbones-Oxley الذي ألزم المؤسسات جميعها بتكوين لجان المراجعة.

المطلب الثاني: مهام لجنة المراجعة ومبررات إنشاءها

أولا: مهام لجنة المراجعة :

مهام لجنة المراجعة تتمثل في مساعدة مجلس الإدارة على أداء واجباته بكفاءة وفعالية والوفاء بمسؤوليته وتنفيذ مهامه الأساسية خاصة في مجال النظم المحاسبية،وإعداد التقارير المالية كذلك دعم أنظمة الرقابة الداخلية ودعم استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين، قد تختلف مهام لجنة المراجعة من دولة إلى أخرى كما قد تتنوع على أساس نوع ودرجة تعقيد حجم الأعمال.حيث تكمن المهام الرئيسية للجنة المراجعة في أربعة مجالات أساسية هي كالآتي[1]:

1-الإشراف والرقابة على تقارير المالية وفحصها؛

2-دعم وظيفة المراجعة الخارجية؛

3- دعم وظيفة المراجعة الداخلية؛

4-دراسة نظم الرقابة الداخلية وتقييمها.

كما تم إضافة مجالين هما[2]:

1-دعم حوكمة المؤسسات؛

2-إدارة المخاطر في المؤسسات.

1- الإشراف والرقابة على تقارير المالية وفحصها:

تتمتع لجان المراجعة بدور حاسم في المراقبة والإشراف على نشاطات المؤسسة المتعلقة بإجراءات إعداد التقارير المالية التي تقع على عاتق الإدارة وتتجلى النشاطات التي تقوم بها لجنة المراجعة فيما يتعلق بالتقارير المالية بالنواحي الآتية:

[1] دحدوح حسين،"**دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات**"،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،مجلد2008،24،ص ص 263-264.

[2] حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص156.

- مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة وتقديرات الإدارة والتأسيس لإجراءات محاسبية فعالة؛
- التأكد من أنه تم الإفصاح عن السياسات والمبادئ المحاسبية التي تم إتباعها في إعداد التقارير المالية؛
- تقييم سياسات الإفصاح المطبقة في ضوء أهداف التقارير المالية وغاياتها؛
- مناقشة التقارير المالية السنوية مع الأطراف المعنية داخل المؤسسة؛
- الحد من خطر التقارير المالية الاحتيالية عن طريق تحديد العوامل التي تقود إلى تقارير مالية احتيالية وتعريفها.

2- دعم وظيفة المراجعة الخارجية :

تؤدي لجنة المراجعة دوراً مهما في تحسين جودة المراجعة الخارجية الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية في التقارير المالية، وذلك من خلال دورها في [1]:

- ترشيح وتعيين المراجع الخارجي ذو
- تحديد أتعاب المراجع الخارجي؛
- مساعدة المراجع الخارجي في أداء مهامه والمحافظة على استقلاليته؛
- حل النزاعات التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي والإدارة؛
- تحقيق التنسيق بين المراجع الخارجي والمراجع الداخلي؛
- تحديد مجال المراجعة ودراسة ملاحظات المراجع الخارجي وتوصياته.

3-دعم وظيفة المراجعة الداخلية:

لابد من وجود علاقة قوية بين لجنة المراجعة الداخلية، وذلك بهدف التغلب على مشكلات إعداد التقارير المالية، وزيادة فعالية لجنة المراجعة،ولذلك يمكن التعرف على النشاطات التي تقوم بها اللجنة فيما يتعلق بدعم وظيفة المراجعة الداخلية على الشكل الأتي[2]:

- فحص نشاطات المراجعة الداخلية ومراجعتها؛
- فحص خطط المراجعة الداخلية وموازناتها ووظيفتها؛
- فحص وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية؛
- المشاركة في تعيين موظفي قسم المراجعة الداخلية وترقيتهم وفق كفاءتهم ومؤهلاتهم ؛
- المشاركة في تحديد أتعاب موظفي قسم المراجعة الداخلية.

4-دراسة نظم الرقابة الداخلية وتقيمها:

من أهم مسؤوليات لجان المراجعة هـ وفحص نظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال دورها الإشرافي على إجراء

---

[1] رشا حمادة،**"دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد26، العدد2، 2010، ص 104.

[2] طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص157.

فحص نظام الرقابة الداخلية وتقييمه،ومن أهم النشاطات التي تقوم بها لجان المراجعة تجاه الرقابة الداخلية[1]:

- تقييم ومناقشة مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية مع كل من إدارة المؤسسة والمراجع الداخلي، الذي من شأنه أن يؤثر في جودة التقارير المالية؛
- دراسة ومناقشة خطط الإدارة للتعامل مع نقاط الضعف المهمة،وخططها المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- مناقشة مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة مع كل من الإدارة والمراجع الداخلي والخارجي، وإن دعت الحاجة الاتصال بالمستشار القانوني للمؤسسة؛
- دراسة ومراجعة التقارير الخاصة بتطوير إجراءات العمل والنظم المحاسبية والإجراءات المالية والإدارية وإجراءات المراجعة الداخلية واقتراح التعديلات الواجب إدخالها؛
- العمل على دعم فعالية هيكل الرقابة الداخلية.

5-دعم آليات حوكمة المؤسسات:

أصدرت مؤخرا العديد من أسواق المال العالمية مجموعة من القوانين التي تدع ولضرورة الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات والتي يعدُ تشكيل لجنة المراجعة أحد مبادئها الأساسية والتي تؤدي إلى الحد من التقارير المالية الاحتيالية مما يزيد في ثقة المستثمرين بتلك القائم ؛ وذلك من خلال قيام لجان المراجعة بالنشاطات الآتية[2]:

- الرقابة على أعمال المؤسسة؛
- الحد من إساءة استخدام مجلس الإدارة لسلطاته؛
- تقييم جميع قرارات مجلس الإدارة؛
- الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية والخارجية ومناقشة نتائجها؛
- الحرص على أن تكون التقارير المالية على مستوى عال من الإفصاح والشفافية والملائمة لمستخدميها؛
- التأكد من عدم وجود أي تضارب في المصالح ينتج عنه قيام المؤسسة بعقد صفقات أ وعقود مع أطراف ذوي العلاقة.

6-إدارة المخاطر في المؤسسات:

فضلا عن النشاطات السابقة التي تقوم بها لجنة المراجعة فإنه يقع على عاتقها نشاطات إضافية أخرى تتعلق بالإشراف عل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وذلك من خلال النقاط الآتية[3]:

- الإشراف على إدارة المخاطر؛

---

[1] رشا حمادة، مرجع سبق ذكره، ص106.

[2] طارق عبد العال،"**إدارة المخاطر:أفراد ـ إدارات ـ شركات ـ بنوك**"،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007،ص 343.

[3] طارق عبد العال، نفس المرجع أعلاه، ص344.

- مساعدة الإدارة في تصميم إستراتيجية إدارة المخاطر تبعا لأنواع المخاطر المختلفة؛
- تقدير مخاطر الاحتيال في كل مستوى من مستويات الإدارة؛
- المساهمة في فهم المخاطر لاستثمار الفرص وتخفيف حالة عدم التأكد؛
- فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ككل والتقارير المالية؛
- تقييم كفاءة الرقابة على المخاطر بما فيها المخاطر الخارجية.

ثانيا:مبررات إنشاء لجنة المراجعة:

من الأسباب التي دعت إلى نشؤ لجنة المراجعة للقيام بمهمة الإشراف إلى الأسباب التالية[1]:

- تعتبر لجنة المراجعة التي تتكون من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت المناسب أفضل من مجلس الإدارة بكامل أعضائه من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية؛
- قد يحدث في بعض الأحيان خلافات بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصلحة جودة القوائم المالية بالشكل الذي لا يكون من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين غي عملية إعداد التقارير؛
- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير، وخاصة المؤسسات كبيرة الحجم والذي تتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والممارسة في مجال المحاسبة، وتلك الخبرة لا تتوافر لدى جميع أعضاء مجلس الإدارة، ولكن تتوافر لدى أعضاء اللجنة.

[1] سليمان محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 143.

المطلب الثالث : النظام الداخلي للجنة المراجعة ومعايير اختيار أعضائها

1/النظام الداخلي للجنة المراجعة[1]:

أ- العضوية:

عدد أعضاء اللجنة مؤلف من ثلاثة إلى خمسة أعضاء بهدف دعم هذه اللجنة بمعرفة وخبرة متجددة وأفكار متنوعة، حيث إن حجم لجنة المراجعة يمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقا لحجم مجلس الإدارة وحجم المؤسسة، وفي جميع المؤسسات يجب أن يكون حجم لجنة المراجعة متفق مع المسؤوليات الواجب القيام بها وطبيعة ظروف المؤسسة والجدير بالذكر أن حجم اللجنة يجب أن يكون كبير لكي يشمل بعديد من الخبرات وجهات النظر المتمثلة في أعضاؤها ولكن بشرط أن لا يؤثر هذا الحجم على أداء اللجنة.

ب- الاجتماعات:

لجنة مراجعة هي التي تقرر بنفسها عدد اجتماعاتها والزمن الذي يستغرقه كل اجتماع، عادة ما يتم وضع مواعيد اجتماعات لجنة المراجعة لتتوافق مع الانتهاء من إعداد القوائم المالية المرحلية والسنوية، ويمكن القول أن عدد المرات التي تجتمع فيها اللجنة خلال العام يعتبر مقياس هام على مقدرة اللجنة في الوفاء بمسؤولياتها،وعدد المرات التي تجتمع فيها اللجنة مرتبط بحجم مسؤولياتها وطبيعة الظروف التي تعيشها المؤسسة.

2/ معايير اختيار أعضاء لجنة المراجعة:

لا توجد معايير مثالية لاختيار أعضاء لجنة المراجعة، ويعتمد ذلك الاختيار بالدرجة الأولى على حجم المؤسسة وتعقد عملياتها، كما أن تلك المعايير تختلف من بلد لآخر ومن بيئة اقتصادية إلى أخرى، فهناك علاقة مباشرة بين مهام لجنة المراجعة ومعايير اختيار أعضائها، فكلما تعقدت وظائف لجنة المراجعة كلما تطلب وجود أعضاء أكثر تأهيلا وخبرة، ومن بين أهم معايير اختيار أعضاء لجنة المراجعة هما معيار الاستقلال ومعيار الخبرة.

أ/ معيار الاستقلال:

يعتبر معيار الاستقلال من أهم المعايير التي تركز عليها أغلب لوائح المؤسسة لعمل لجنة المراجعة،ويمثل هذا المعيار أحد شروط اختبار أعضاء لجنة المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن هيئة بورصة الأوراق المالية تشير إلى ضرورة أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين ذهنيا وظاهريا عن إدارة المؤسسة بحيث لا يظهر لمجلس إدارة المؤسسة على جود علاقة مباشرة أ وغير مباشرة بين أعضاء اللجنة ومدراء المؤسسة التنفيذيين[2] وفي الواقع العملي يوجد هناك شبه اتفاق على ضرورة أن تقتصر عضوية لجنة المراجعة على الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك لما لهم من استقلالية عن

---

[1] عهد علي سعد،"**الأثر المتوقع لحوكمة المؤسسات على مهنة المراجعة في سوريا**"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة،جامعة تشرين،كلية الاقتصاد،2009،ص ص 48-49.

[2] المنيف عبد الله على،"**مهام لجان المراجعة ومعايير اختيار أعضاءها**"، دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جدة، 1999، ص 37.

إدارة المؤسسة هناك بعض الدراسات تظهر أن قدرة أعضاء مجلس الإدارة على الرقابة على إدارة المؤسسة تتأثر بدرجة كبيرة على درجة الاستقلالية المتوافرة في هؤلاء الأعضاء [1].

أما من الناحية النظرية فإن لجنة المراجعة المكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تكون في وضع أفضل لتقيم نوعية الإفصاح المالي ومدى كفاية الرقابة الداخلية على مجلس الإدارة،ويؤدي الاستقلال إلى تجنب كثير من الإغراءات التي يواجهها المديرون والموظفون في ممارستهم المشكوك فيها عند إعداد التقارير المالية التي تفي بتوقعات السوق أ ولتبرير القرارات التي يتخذونها ومن ثم فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين قد يكونون اقرب إلى الموضوعية عند تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء الإداري لإدارة المؤسسة [2].

ب/ معيار المؤهلات والخبرات:

بالإضافة إلى معيار الاستقلال التام عن إدارة المؤسسة، تتطلب بعض المؤسسات ضرورة توفر المؤهلات والخبرات المالية لجميع الأعضاء، حيث تعدد الأدوات المالية الحالية،وتعقد هياكل رأس مال المؤسسة وظهور صناعات جديدة،والتطبيق الشديد للمعايير المحاسبية الدولية، كلها معا توضح أهمية وجود أعضاء مجلس إدارة مؤهلين للعمل في لجنة المراجعة وخصوصا فيما يتعلق بعملية فهم وإدراك طريقة إعداد القوائم المالية [3].

إن الخبرة في عض ولجنة المراجعة تعتبر احد الأركان الهامة نظرا لان العديد من المشاكل المحاسبية التي تتطلب من لجنة المراجعة القيام بحلها تعتمد على الحكم الشخصي والذي لاشك أنها تتأثر بمستوى الخبرة المتوافرة لدى العض وفي مجال المحاسبة والمراجعة،وقد حدد قانون Sarbanes et Oxley 2002. مجموعة المتطلبات التي يجب توافرها في عض ولجنة المراجعة وهي[4]:

- أن يكون مراجع خارجي أ ومحاسب سابق أ وحاصل على شهادة عملية في مجال المحاسبة والمراجعة؛
- أن يكون له معرفة كاملة بالمبادئ المحاسبية المقبولة عموما؛
- لديه الخبرة الجيدة في إجراءات المراجعة؛
- أن يكون على معرفة وإلمام بمهام لجنة المراجعة ومسؤولياتها.

[1] الصبان محمد سمير، "**الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**"، القاهرة، الدار الجامعية، 2005، ص327.

[2] متولي سامي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[3] الصبان محمد سمير، مرجع سبق ذكره،ص 328

[4] Sarbanes,P,et Oxley,M, Act, 2002, disponible sur : http//:www.oecd.org, consulté le12/01/2014.

المطلب الرابع: دور لجنة المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات

إن إنشاء لجان المراجعة في المؤسسات أدى إلى العديد من المنافع لقسم المراجعة داخل المؤسسة وبخاصة للمراجعة الداخلية، فلجنة المراجعة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية وتوفير احتياجات هذا القسم والاجتماع المستمر مع القائمين بالمراجعة الداخلية لحل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجعين الداخليين ومجلس الإدارة أ والإدارة بكل مستوياتها،وفي هذا الصدد أكدت بحوث علمية وجود علاقة تكاملية بين لجان المراجعة والمراجعة الداخلية،والتأكيد على أهمية لجان المراجعة في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية من خلال زيادة فاعلية المراجعين الداخليين وتدعيم استقلاليتهم،ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان المراجعة سوف يمكن المراجعين الداخليين من زيادة تفاعلهم مع المراجع الخارجي باعتبار إن أحد مسؤوليات لجنة المراجعة هـ والتنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين بالشكل الذي يساعد كلا الطرفين بالوفاء بالتزاماته ومسؤولياته وزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المالية والتي ينتجها النظام المحاسبي المالي في المؤسسة [1].

ويتلخص عمل لجان المراجعة في الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية وإظهار هذه التقارير بجودة وكفاية عالية، وكذلك العمل على حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين،ومن الواضح أنه لكي تكون لجان المراجعة فعالة في إشرافها على عملية إعداد التقارير المالية فإنها لا يمكن أن تعمل من فراغ،ونظراً لأن هذه اللجان تعتمد على المعلومات التي تُقدم إليها من الإدارة المالية العليا وموظفي المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين للقيام بمسؤولياتها لذا فمن المهم أن تقوم هذه اللجنة بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنتظم مع كل من أولئك المشاركين مع هذه اللجان في العمل، وفي الواقع فإن المحاسبة المالية وعملية إعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية التي تمثل الهدف النهائي للعملية لا يمكن أن تُنتج إلا من خلال الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها [2].

حيث يعتبر موضوع لجان المراجعة من الأهمية البالغة لتفعيل مبادئ الحوكمة، حيث أنها مرتبطة مباشرة بمجلس الإدارة وتعمل على تقديم تقاريرها الدورية له، ويتم تشكيل لجنة المراجعة والتي تصدر بالقواعد المؤسسة لعملها يتعين عند وضع هذه القواعد الالتزام بها كحد لأدنى لعمل لجان المراجعة في المؤسسات، وقد أكدت معظم الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات على أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات التي تسعى إلى تطبق مبادئ الحوكمة، وأشارت إلى أن وجود اللجان يعد من أحد العوامل الرئيسية لتقييم تطبيق الحوكمة في المؤسسات.

تأتي أهمية دور لجنة المراجعة في مقدمة الآليات التي يمكن من خلالها التأكد من تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات على أرض الواقع مع مجلس الإدارة،المراجع الداخلي والمراجع الخارجي كما أن وجود نظام رقابة داخلية فعّال يعد أحد المسؤوليات الرئيسية المناطة بالمجلس، ويأتي دور لجنة المراجعة الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية

[1] سليمان محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148

[2] سلطان، عطية صلاح، " **دور لجان المراجعة في دعم حوكمةالمؤسسات لأغراض استمرار المنشأة** "، المؤتمر العربي الأول حول المراجعة الداخلي في إطار الحوكمة المؤسسية، القاهرة – مصر، سبتمبر 2005، ص 213.

وتنفيذه بفاعلية وتقديم أي توصيات له من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض المؤسسة ويحمي مصالح المؤسس ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة[1].كما تسعى لجنة المراجعة في النهاية إلى الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم يشكل عادل وكذلك دعم ومساندة مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة وصولا إلى حوكمة رشيدة في المؤسسات.

[1] – الرحيلي عوض بن سلامة،"**لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمةالمؤسسات**"، حالة السعودية،مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة،العدد الأول،مجلد 22،2006،ص 195.

المبحث الثالث: إدارة المخاطر وأثرها على مبادئ حوكمة المؤسسات

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة متقلبة هذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها وقد تؤثر سلبا على استمراريتها وبلوغ هدفها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة بالإضافة للتقلبات مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددها وتنوعها واستمرارها وتجددها، هذا ما يفسر لنا اتجاه المسيرين اليوم نح وإيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة المخاطر ورسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكن من تفادي المخاطر لضمان مكانة لائقة وسط المنافسين.

المطلب الأول :مفهوم إدارة المخاطر

لا يمكننا التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر دون المرور بمفهوم المخاطر لذا سوف نتطرق إلى مفهوم المخاطر،وقبل التعرض إلى مفهوم مصطلح المخاطر وتجدر الإشارة إلى أن المخاطر تدعى أحيانا المخاطرة.

1-مفهوم المخاطر:

1-1-لغة: المخاطر كلمة مستوحاة من مصطلح لاتيني Rescass أي Risque والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظراً والانحراف المتوقع[1].

1-2-اصطلاحاً: هـ وذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أ والضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أ وخسارة[2].

1-3- مفهوم المخاطر من وجهات نظر مختلفة :

- **الخطر من المنظور القانوني:** هو احتمالية وقوع حادث مستقبلا أ وحلول أجل غير محدد خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أ ويحدث ضرر منه[3].
- **الخطر من وجهة نظر التأمين:**هو حادث مستقبل محتمل لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين اللذين تم بينهما العقد[4].

---

[1] صوار يوسف،"**محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية** "،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير،جامعة تلمسان، 2008،ص 23.

[2]-Alain Gauvin,la nouvelle gestion du risque financier, édition intégrale ,Paris, Février 2000 , P 10.

[3] مراد عبد الفتاح، " **المعجم القانوني رباعي اللغة**"، ص 363.

[4] إبراهيم أبو النجا،"**التأمين في القانون الجزائري** "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992،ص56.

- **الخطر من المنظور المالي والرقابي:** هـ وإمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هـ ومتوقع،أما من المفهوم الرقابي فه ويمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث متوقعة أ وغير متوقعة تؤثر على ربحية المؤسسة ورأسمالها[1].

2- الفرق بين الخطر والمخاطرة والمجازفة:

غالبا ما يستخدم مصطلح الخطر أ والمجازفة بالتبادل مع بعضهما مع مصطلح المخاطرة هذا معناه أنها مصطلحات مرتبطة فيما بينها رغم الاختلاف الموجود بينهما سواء في اللغة الفرنسية أ وفي اللغة الانجليزية لذا يجب التفريق بين هذه المصطلحات[2]:

- **الخطر:** عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة محصلة نهائية غير معروفة.
- **المخاطرة:** هي عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافا للعائد المتوقع،أي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا.
- **المجازفة** : هي الحالة التي تخلق أ وتزيد من فرص نشوء الخسارة من خطر ما.

3-أنواع المخاطر

3-1: مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية

تتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن التغييرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة وأدائها ونذكر منها[3]:

3-1-1-المخاطر التنظيمية أ والإدارية:

تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أ والعائلة التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة، هذا كله من شأنه أن تنجز عليه مخاطر عدة، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة نتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية.

---

[1] عبد السلام نشد محمود،"**إدارة أخطار المؤسسات الصناعية والتجارية والأصول العلمية**"، دار الثقافة العربية، القاهرة، ط1، 1989، ص، دار الثقافة العربية، القاهرة، ط1، 1989، ص38.

[2] طارق الله خان حبيب أحمد، "**إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية** "، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتطوير،2003،ص 21.

[3] مصطفى محمد مسند، "**إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية**"، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات جامعة الشلف، يومي 24-25 نوفمبر 2008، ص 12.

3-1-2-المخاطر المالية:

تمثل المخاطر المالية أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أ والتوسع أ ولمواجهة نفقات الاستغلال، ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصادية،كما أن جل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها، والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي.

3-1-3-المخاطر الإنتاجية:

تعاني بعض المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم القدرة هذه المؤسسات في الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معيبة أ وذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجز عليه ذلك.

3-1-4-المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية:

تحتاج غالبية المؤسسات إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة وأقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجز عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نح والخارج أ والنح ومؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وه وما يعرف بالمخاطر الفكرية.

3-2: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة:

وه وما يعرف بمخاطر بيئة النشاط وتضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة وتتمثل في[1] :

[1] فاتح مجاهدي، "**إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال**"، ملتقى دول حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 26-25 نوفمبر،2008 ص 11.

3-2-1-مخاطر المستهلكين:

نظرا لاعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها فإنهم يعتبَرون سلاحا ذ وحدين، وتتمثل مخاطرهم في إمكانية تغير أذواقهم وتفضيلا تهم مما قد يتسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها وإن لم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم وه وما يعرف بمخاطرة خسارة العملاء.

3-2-2-مخاطر الموردين:

يعتبر الموردون الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية لذا فإن المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هوامش أرباحها، بالإضافة إلى مخاطر تتمثل لأي إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل.

3-2-3-مخاطر الوسطاء:

يعتبر الوسطاء همزة الوصل بين المؤسسة وعملائها المستهدفين وعليه فإن المخاطر المتعلقة بهم تكون ناتجة عن إمكانية تبعية المؤسسة لهم، إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء مما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة وبالتالي يؤثر على هامشها الربحي، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلا.

3-2-4-مخاطر المنافسة:

تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم أم التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أ وتوزيعية أقوى، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من المؤسسة إلى أخرى وهنا دائما نرجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما مكلفة وذات تكاليف عالية.

3-3: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة:

تشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسة، والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن توضيح مخاطرها فيما يلي[1]:

3-3-1-مخاطر البيئة الطبيعية:

تتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكن أ وتؤثر على مصادر أ وموارد المؤسسة أ وعلى أصولها أ وعلى نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل، الفيضانات، الحرائق.....إلخ.

[1] فاتح مجاهدي، مرجع ذكر أعلاه، ص12.

3-3-2-مخاطر البيئة السياسية والتشريعية :

تتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعاكس مع بعض أ وكل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أ والدولي مثال ذلك الخطر الذي يمكن أن تنتج عن الاتفاقيات الدولية كالشراكة الأورومتوسطة ودورها في إغراق السوق المحلي بالمنتجات العالمية الشيء الذي يؤثر كثيرا على نشاط المؤسسة المحلية.

3-2-3-مخاطر البيئة الاقتصادية:

وتتمثل مخاطرها في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية، كمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خصوصا الصغيرة منها.

3-2-4-مخاطر البيئة الاجتماعية:

تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم، لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة وما يمكن أن ينجز عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال تغيير بعض أ وكل معالم المجتمع المستهدف مثل تغير قيمة وعادته وتوجهاته، الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى زوال المؤسسة بأكملها.

3-2-5-مخاطر البيئة التكنولوجية:

تعتبر مخاطرها من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثرها على أغلب الوظائف في المؤسسة، ومن أهم مخاطرها، مخاطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءاتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب المعلومات، كل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها البعض تفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر.

المطلب الثاني :ماهية إدارة المخاطر

أولا: تعريف إدارة المخاطر:

التعريف الأول:

إدارة المخاطر عبارة عن منهج أ ومدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أ والأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى[1].

التعريف الثاني:

إدارة المخاطر هي 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[2].

ثانيا: مهام إدارة المخاطر:

بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم توجد وظيفة مستقلة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى المساعدين لهم مؤهلات ومهارات خاصة بإدارة المخاطر. أما في المؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة.حيث أن مهام إدارة المخاطر تتمثل فيما يلي[3]:

- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي ؛
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.

ثالثا: تعريف مراجعة إدارة المخاطر

هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وقد تم تنفيذها بشكل سليم[4].

---

[1] طارق عبد العال حماد، "**إدارة المخاطر: أفراد، إدارات، شركات، بنوك**"، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2] طارق خان وحبيب أحمد، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، "**إدارة المخاطر :تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية** "، الطبعة 01،جدة، 2003، ص 33.

[3] خالد وهيب الراوي، "**إدارة المخاطر المالية**"، الطبعة 01، دار المسيرة، عمان، 1999، ص15.

[4] طارق عبد العال،"**إدارة المخاطر: أفراد، إدارات، شركات، بنوك**"، مرجع سبق ذكره، ص 120.

رابعا:أثر مراجعة إدارة المخاطر على مبادئ حوكمة المؤسسات

أوضح معيار إدارة المخاطر رقم 2110 والذي ينص على: "أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن تساعد المؤسسة على تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، وأن تساهم في تحسين إدارة المخاطر، ونظم السيطرة عليها"، العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأهمية كل وظيفة للأخرى، كون المراجعة الداخلية تقوم من خلال المراجعة الوقائية المسبقة والتحليلية بتحديد الأسباب والعوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى حدوث بعض المخاطر مستقبلا، بالإضافة إلى فحص وتقييم فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تدارك الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى وقوع هذه المخاطر ومعالجتها بصورة سليمة قبل وقوعها.

كما على المراجعة الداخلية أن تقوم بمساعدة الإدارة وتزويدها بالمعلومات عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وبصورة خاصة المجالات المتوقع حدوث مخاطر فيها بصورة مسبقة مع تقديم نصائح وإرشادات عن طريق تقارير دورية مقدمة مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر، كذلك متابعة هذه التقارير معها، كذلك تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال التأكيد على أن مخاطر المؤسسة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر[1].

مراجعة إدارة المخاطر تؤدي إلى طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح بأن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من قِبل ممثليهم وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم[2].

[1] بكري على حاج، " **دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال**"،المجلة العلمية لكلية التجارة، مصر، 2005، ص 133، متاح على الموقع الالكتروني:http://www.wkipidia.com، تاريخ الإطلاع في :2014/03/01.

[2] طارق عبد العال حماد، " **حوكمة الشركات،المفاهيم،المبادئ، التجارب**"، مرجع سبق ذكره، ص 342.

خلاصة الفصل:

وجدت علاقة المراجعة الداخلية مع لجان المراجعة تتركز في توفير هذه الأخيرة استقلالية المراجع الداخلي في القيام بمهامه، وتعد الاستقلالية أهم شيء يجب أن يتوفر للمراجع الداخلي، فبظهور لجان المراجعة أعطى بعدا جديدا ومهما للمراجعة الداخلية.

كذلك زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر في ظل بيئة الأعمال الجديدة، كما أن دور المراجعة تطور ليتماشى مع هذا التغيير، وهذا بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر.

كما تم التوصل إلى وجود علاقة تعاونية بين المراجعة الداخلية والأطراف الأخرى لحوكمة المؤسسات والمتمثلة أساسا في المراجع الخارجي، لجنة المراجعة وكذا مجلس الإدارة، حيث أن درجة التحكم في هذه العلاقة وحسن توظيفها يؤدي إلى مساهمة كبيرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة والإجابة عن الإشكالية الأساسية، نتناول من خلال هذا الفصل إعداد دراسة ميدانية .

وقد اخترنا لهذا الغرض إعداد استمارة استبيان، يحتوي على مجموعة أسئلة مرتبطة بإشكالية البحث، تم توزيعها على مجموعة من الأكاديميين والمهنيين المهتمين بالمجال المحاسبي في الجزائر، ومن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، وبذلك ستكون دراسة هذا الفصل تتمحور حول ما يلي:

المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناءا على ملاءمتها مع الموضوع، ممثلة في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى توضيح حدود الدراسة والمشاكل التي اعترضت السير الحسن لها.

المطلب الأول: أدوات ووسائل الدراسة

يمكن توضيح الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة المدروسة والتي تخدم الدراسة، بحيث تمثلت في أسلوب المقابلة الشخصية والاستبيان.

1-استمارة الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان بصفة أساسية في جمع البيانات من أجل الإدراك الجيد للعلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهداف البحث، وتم الاعتماد على الاستبيان للحصول على أكبر قدر من المعلومات، ولأنه يعتبر من الأدوات واسعة الاستعمال من قبل الباحثين، لما لها من مزايا في قياس تطابق وجهات نظر أفراد العينة من خلال تحليل نتائجه والوصول إلى نتائج نهائية.

2-المقابلة الشخصية

لقد تم انتهاج أسلوب المقابلة الشخصية مع أفراد العينة المدروسة وخاصة المهنيين، من أجل الحصول على المعلومات مباشرة وبغية شرح الأسئلة الغامضة وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، بهدف الحصول على المعلومات دقيقة، وتعتبر المقابلات الشخصية ذات أهمية بالغة في البحث الميداني من أجل التوسع أكثر في الدراسة الاستبانية.

ولقد تم اجراء المقابلات الشخصية مع إطارات في المحاسبة والمالية على مستوى كل من سونلغاز للولاية البويرة وشركة سوناطراك فرع الاستكشاف بولاية بومرداس، ومجموعة من مكاتب الخبرة المحاسبية ومحافظي الحسابات في ولاية البويرة ، الجزائر العاصمة، بومرداس.

من خلال هذه المقابلات تم جمع مجموعة من الملاحظات منها محاسبو المؤسسات التي تمت فيها الدراسة على إدراك وفهم جيد لموضوع حوكمة المؤسسات بينما معظم المحاسبين العاملين في المكاتب المتخصصة الذين تمت مقابلتهم ليسو على دراية حتى بمصطلح الحوكمة مبررين ذلك بأنه موضوع تسييري وأن ما يهمهم فقط هو إعداد الميزانيات.

المطلب الثاني: تحضير الاستبيان وتحليله

من خلال هذا المطلب يتم توضيح عملية تحضير الاستبيان ونشره وتحليله

1-بناء الاستبيان

- ✓ تم تحميل الاستبيان على ورق عادي (Format A 4) وهذا فيما يخص التسليم المباشر أو على حامل الكتروني عبر (Excel) وهذا فيما يخص التسليم عن طريق البريد الالكتروني، كما أن الاستبيان أُعِد باللغة العربية والفرنسية،
- ✓ كما نم تصميم الأسئلة بأسلوب بسيط وواضح، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل المستجوبين ولا يمكن إعطائها تفسيرات أخرى متعددة؛
- ✓ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول إليها مع مراعاة تدرجها وتسلسلها؛
- ✓ الاعتماد في صياغة أسئلة الاستبيان على نوعين من الأسئلة: النوع المغلق (ويتطلب اختيار إجابات محددة مسبقا للإجابة على السؤال)ب (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير متأكد)، أما النوع المفتوح (ويتطلب إجابة مفتوحة بدون قيود، ويتم التعبير عنها من قبل المستجوبين، وذلك بغية الحصول على آراء ووجهات نظر أفراد العينة حول الإجابات المرتبطة بالموضوع).

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة خضع الاستبيان لعملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف، وذلك بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وكذلك لتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تؤول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وبناءً على الملاحظات والتوصيات المقدمة من قبل المشرف، قامت الطالبة بتعديل وتصحيح الأسئلة على ضوء الملاحظات الواردة، وذلك تمهيدا لصياغة الاستبيان بشكله النهائي.

2-نشر وإدارة الاستبيان

اعتمدنا في توزيعه ونشره على عدة طرق هي:

-الاتصال المباشر بأفراد العينة؛

-إيداع الاستمارات على مستوى أقسام المراجعة الداخلية بالنسبة للمؤسسات، ومكاتب المحاسبة و المراجعة؛

-استعمال البريد الالكتروني لبعض الأساتذة ومدراء المراجعة الداخلية؛

- زيارة الممارسين المهنيين في مكاتبهم.

تعددت طرق توزيع استمارات الاستبيان وبالتالي تعددت طرق استعادتها وهذا بعد ترك الوقت الكافي والمناسب للمستقصي للقيام بعملية الإجابة ويمكن حصرها في الأتي:

- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من الفرد المستقصي؛
- الحصول على الإجابات عن طريق البريد الإلكتروني من الذين تم مراسلتهم عن طريق هذا الأخير.

3- هيكل الاستبيان

تضمنت قاعدة الاستقصاء ستة عشر 16 سؤالا توزعت على قسمين 2 رئيسيين، الأول يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت سبعة أسئلة 7، أما القسم الثاني فيضم ثلاث محاور متعلقة بموضوع الدراسة يشملان تسعة أسئلة 09، كما اعتمدنا نوع الأسئلة المفتوحة في آخر كل عنصر من الاستبيان للوقوف على وجهات نظر أفراد العينة حول القضايا المرتبطة بالموضوع.

ولقد توزعت الأسئلة على قسمين رئيسيين كما يلي:

1-القسم الأول: يضم أسئلة عامة شخصية متضمنة للبيانات النوعية عن أفراد العينة، وعددها سبعة07 أسئلة.

2-القسم الثاني: يضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (09)يضم محورين، الأول خاص بحوكمة المؤسسات والثاني بإسهامات المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، كما يلي:

المحور الأول :يتعلق بحوكمة المؤسسات

المحور الثاني :يتعلق بالمراجعة الداخلية وكيفية مساهمتها في تطبيق بحوكمة المؤسسات فيها في البيئة الجزائرية .

4-الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان:

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية (EXCEL) على برنامج في أعمدة، لتسهل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل Statistical Package For SPSS Social Sciences الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القسم الثاني للدراسة، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات من حساب الانحرافات المعيارية وذلك (SPSS) كل عنصر حسب أعلى متوسط، كما مكننا برنامج لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

-استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

-قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان والانحراف المعياري.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

من خلال هذا العنصر يتم توضيح بعض العناصر المتعلقة بالعينة موضوع الدراسة، في إطار المجتمع وحدود الدراسة والعينة المقصودة بالاستبيان.

1-إطار مجتمع الدراسة:

تم اختيار مجتمع الدراسة بناءا على توفر المعايير التالية:

- بالنسبة للأكاديميين: تم القبول ضمن مجتمع الدراسة الأساتذة الباحثين في مجال حوكمة المؤسسات؛
- بالنسبة لميدان ممارسة المهنة: تم القبول ضمن مجتمع الدراسة محافظي الحسابات والخبراء المحاسبيين، محاسب معتمد وكذا المراجعين الداخليين.

وعليه يمكن حصر مجتمع الدراسة ضمن فئتين هما:

-**الفئة الأولى**: أكاديميون متمثلون في أساتذة الجامعة الباحثين في مجال حوكمة المؤسسات؛

-**الفئة الثانية**: مهنيون يتمثلون في محافظي الحسابات والخبراء المحاسبيين، محاسب معتمد وكذا المراجعين الداخليين.

كان الغرض من شمول مجتمع الدراسة للمهنيين وكذا الأكاديميين، هو المزاوجة بين آراء الاثنين.

2-حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** الغرض من هذه الدراسة هو إستبانة موضوع المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل حوكمة المؤسسات في الجزائر، فانحصرت الدراسة في الحدود الجغرافية للجمهورية الجزائرية، وشملت عدة ولايات بغرض الحصول على أكبر عينة ممكنة، وكذلك لرفض الكثيرين التجاوب مع الدراسة في بعض المناطق خاصة من المهنيين.
- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة للفترة ما بين 06 أفريل 2014 إلى غاية 06 ماي من نفس السنة.
- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة أكاديميين ومهنيين حائزين على شهادات علمية في المحاسبة والمراجعة، أو امتلاكهم لخبرة مهنية في نفس المجال.
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساساً بموضوع المراجعة الداخلية وإسهاماتها في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية.

3-عينة الدراسة:

لم يتم تحديد حجم العينة بشكل مسبق نظرا لعدم تجاوب العديد من ذوي الاختصاص مع الدراسة سواء بالرفض أو التماطل، فحاولت الطالبة التماشي مع عدد الاستمارات المسترجعة بغرض الوصول إلى نسبة مقبولة تعكس إلى مستوى معين رؤى مجتمع الدراسة، كما حاولت الطالبة التوفيق بين حجم عينة الأكاديميين من جهة والمهنيين من جهة أخرى، واعتمد في توصيل استمارات الاستبيان إلى عينة الدراسة وذلك عن طريق التسليم المباشر، البريد الالكتروني، أو بوضعها على مستوى مكاتب المحاسبة والمراجعة.

قامت الطالبة بتوزيع 60 استمارة لتحصيل أكبر نسبة تمثيل ممكنة، تماشيا مع المشاكل التي واجهتها أثناء مرحلة تحصيل الاستمارات، و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (1): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

البيان	الاستبيان	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	60	% 100
عدد الاستمارات الواردة	45	% 75
عدد الاستمارات الملغاة	08	% 13.33
عدد الاستمارات الصالحة	37	% 61.67

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSSو الاستبيان

الملاحظ من خلال الجدول رقم (1)، أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 60إستمارة، والتي استخلص منها 37 استمارة صالحة للدراسة، أما باقي الاستمارات فألغيت للأسباب التالية:

- لعدم تحصيلها أصلا من أفراد العينة بسبب التماطل وانتهاء فترة الدراسة؛
- بسبب التناقض الملاحظ على مستوى الإجابات؛
- لعدم توافر هؤلاء الأفراد على الشروط العلمية والعملية المحددة في الاستمارة؛
- بسبب استلامها بعد آجال الدراسة، وشروع الطالبة في تحليل النتائج.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج SPSS و الموضحة في الملحق رقم (03).

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة

1- الجنس:

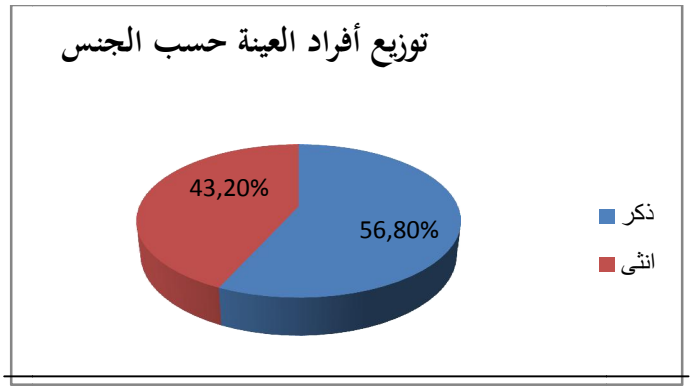
الجدول رقم(2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	%56.8
أنثى	16	%43.20
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSSو الاستبيان

و من خلال الرسم البياني التالي يتم توضيح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم :7



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS

من خلال الشكل نلاحظ أن 56.80% من أفراد العينة تمثل الجنس ذكر على غرار نسبة43.20% تعود للإناث وهذا باعتبار هذا النوع من التخصصات تسيطر عليه الفئة الذكورية خصوصا في الجانب العملي منه.

2-المهنة:

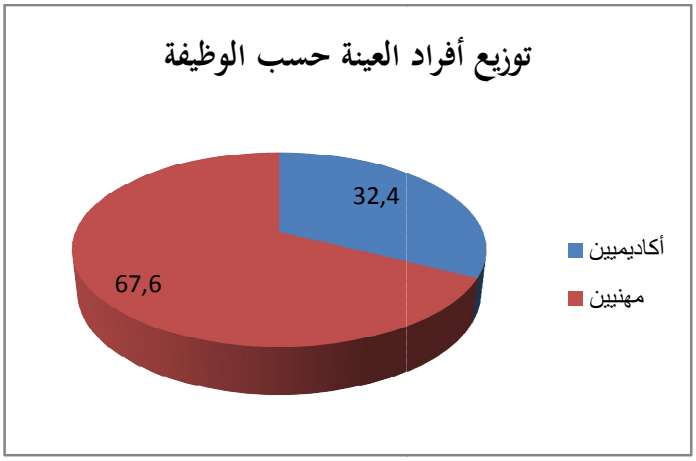
يمكن توضيح نسبة توزيع أفراد العينة حسب المهنة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
أكاديميين	12	32.4
مهنيين	25	67.6
مجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS

الشكل رقم:9



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS

حسب الشكل يتبين أن الأكاديميون يمثلون نسبة 32.4 % من أفراد العينة، أما المهنيون فيمثلون نسبة65.6% ما يوحي أن الطابع المهني يغلب على الطابع الأكاديمي.

توزيع أفراد العينة حسب وظيفة كل مهني :

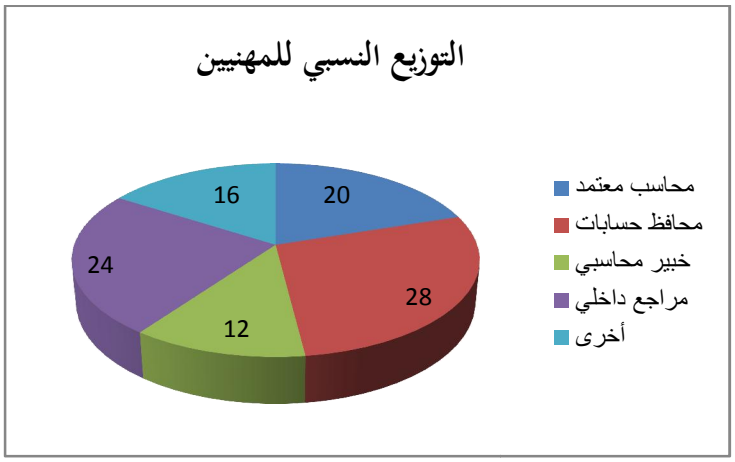
جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المهنة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
محاسب معتمد	05	%20
محافظ حسابات	07	%28
خبير محاسبي	03	%12
مراجع داخلي	06	%24
مهنة أخرى	04	%16
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

ومن خلال الرسم البياني يتم توضيح التوزيع النسبي للمهنيين:

الشكل رقم:10



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS

من خلال ما سبق يمكن أن نكتشف بأن غالبية المستجوبين من محافظي الحسابات، حيث بلغت نسبة مشاركتهم **28 %**أي ما يعادل **07** فرداً، ثم تليها فئة المراجعين الداخليين بنسبة 24**%** أي ما يعادل **06**أفراد، ثم تليها فئة المحاسبين المعتمدين بنسبة **20 %**أي ما يعادل **05** فرد، تليها فئة الخبراء المحاسبيين بنسبة12**% ما** يعادل 03 أفراد وأخيراً تأتي فئة المهن الأخرى والمتمثلة في فئة الإطارات المحاسبين والماليين الموظفين في المؤسسات الاقتصادية بنسبة16 **%** أي ما يعادل 04 أفراد.

3-االشهادة العلمية:

يمكن تصنيف الدرجة العلمية لأفراد العينة إلى ثلاث فئات:

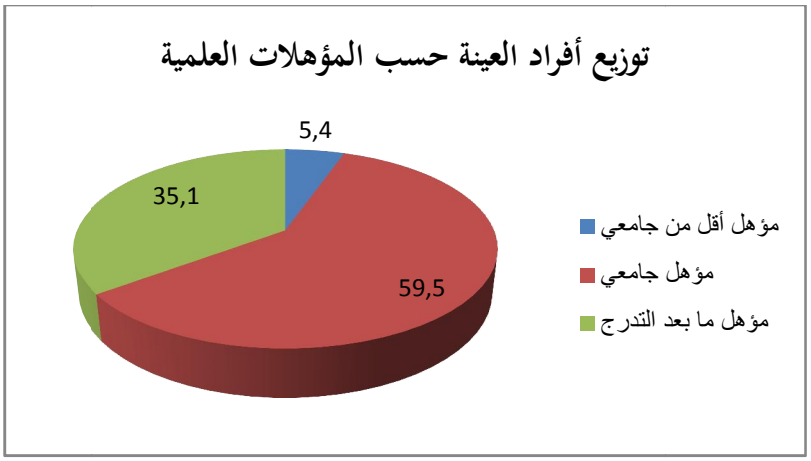
جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الفئات	الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
الفئة الأولى	مؤهل أقل من جامعي	2	%5.4
الفئة الثانية	مؤهل جامعي	22	%59.5
الفئة الثالثة	مؤهل ما بعد التدرج	13	%35.1
المجـــموع		37	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS

من خلال الرسم البياني يتم توضيح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهلات العلمية:

الشكل رقم 11



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS

و من خلال هذا الشكل نلاحظ أن 59.5% من أفراد العينة لهم جامعيين متحصلين على شهادة ليسانس وشهادة ماستر متمثلين في المهنيين من محاسبي المؤسسات ومحافظي الحسابات وخبراء محاسبة ومراجعي حسابات ونسبة 35.1% من أفراد العينة يمتلكون مؤهلات ما بعد التدرج و يتمثلون أساسا في الأكاديميين الذين تم استجوابهم و هم الحائزين على ماجستير و دكتوراه، بينما نسبة 05.4% ليس لديهم مؤهل جامعي يتمثلون في الإطارات المحاسبين والماليين الموظفين في المؤسسات الاقتصادية.

4- الخبرة:

تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة التي يمتلكونها إلى أربعة فئات تتمثل فيمايلي:

-أقل من 05سنوات -من 06سنوات إلى 10سنوات

-من 11إلى20سنة -أكثر من 20سنة

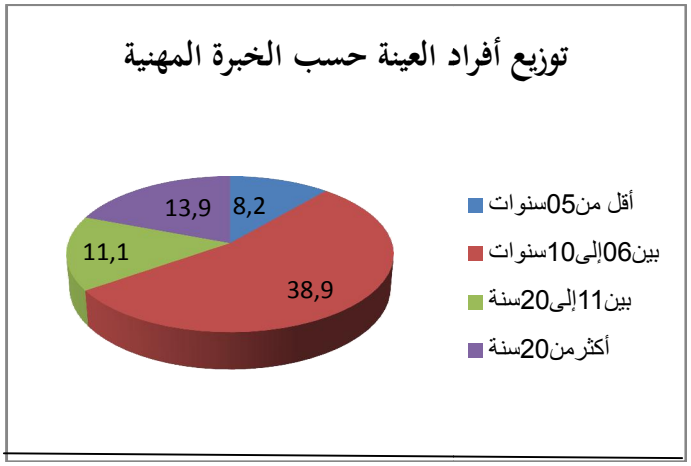
و الشكل التالي يبين التوزيع بالنسب :

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

السنوات	التكرار	النسبة
أقل من 05سنوات	13	%36.1
من 06سنوات إلى 10سنوات	14	%38.9
من 11إلى20سنة	4	%11.1
أكثر من 20سنة	5	%13.9

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و نتائج SPSS

الشكل رقم: 12



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

بغرض تيسير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس للإجابات وذلك لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان، بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة، وأوزان الإجابات وذلك بإعطاء رقم 4 لخيار موافق بشدة، رقم 3 لموافق و 2لغير متأكد و1 لغير موافق على النحو التالي:

الجدول رقم6 : مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانها

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق
4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

فمتوسط هذا المقياس هو:2,5 =(1+2+3+4)/4 ، كما تم حساب التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج لإجابات عينة الدراسة.

المحور الثاني: حوكمة المؤسسات

في هذا المحور تم التطرق إلى ماذا يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بوضع ستة (06) خيارات تتم الإجابة عليهم بموافق بشدة أو موافق أو غير متأكد أو غير موافق لذا سوف نقوم بتحليل كل خيار على حدى,كما تم التطرق ايضا إلى العوامل التي تساهم بشكل في التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات بوضع ثمانية خيارات (08) وتُرك مجال لذكر عوامل أخرى إن وجدت عند المستجوب.

1-يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في:

الخيار الأول: ينمي ثقة المساهم بالمؤسسة

الجدول رقم 8

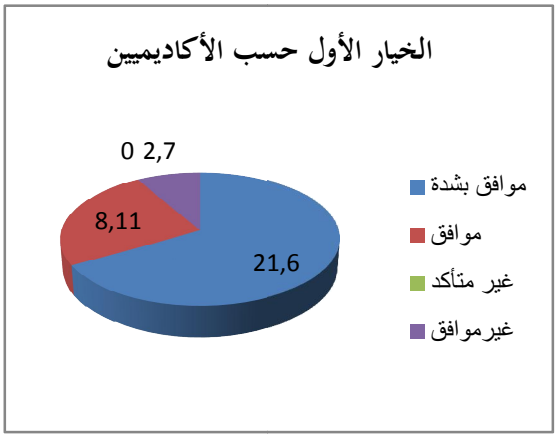
البيان	ينمي ثقة المساهم بالمؤسسة (الخيار الأول)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	8	21,6	2,83	0,51	13	35,1	3,52	0,94
موافق	4	8,11			12	32,4		
غير موافق	1	2,7			00	00		
غير متأكد	00	00			00	00		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

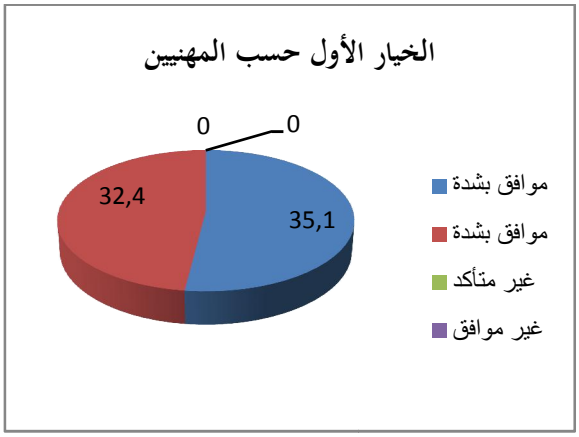
من خلال الجدول يلاحظ أن المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين بلغ 2,83 وهو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5"وانحراف معياري 0,51وبلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للمهنيين 3,52 كذلك هو أعلى من أداة المقياس وبانحراف معياري0,94, معظم الأكاديميون و المهنيون الذين تم استجوابهم وافقوا بشدة على أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة يؤدي إلى خلق ثقة وطمأنة المساهمين، إلا أن درجة تأييد المهنيين أعلى من درجة الأكاديميين

والتمثيل البياني ممثل في الشكليين التاليين:

الشكل رقم13



الشكل رقم14



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الثاني:يساهم في اتخاذ القرار بسرعة

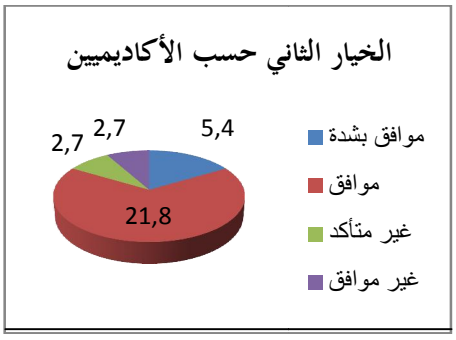
الجدول رقم 9

البيان	يساهم في اتخاذ القرار بسرعة (الخيار الثاني)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	2	5,4	2,75	0,75	7	18,9	2,80	1,40
موافق	8	21,6			10	,27		
غير موافق	1	2,7			4	10,8		
غير متأكد	1	2,7			4	10,8		

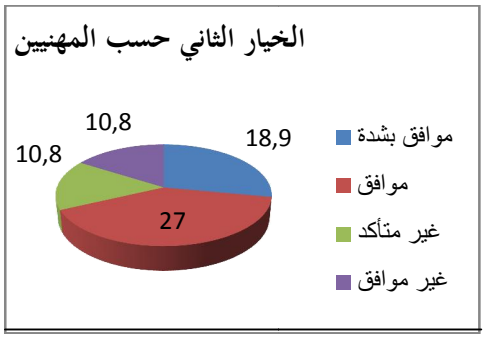
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 21,6 %المستجوبون من الأكاديميين يؤيدون هذا الخيار لكن ليس بشدة بينما 5,4% يؤيدون بشدة هذا الخيار، في حين 27% من المهنيين يؤيدونه و 18,9% يؤيدونه بشدة و هذا راجع لكون مبادئ حوكمة المؤسسات تساهم في اتخاذ القرار السليم و ليس بسرعة حسب أراء المستجوبين, والتمثيل النسب كما يلي:

الشكل رقم 15



الشكل رقم16



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الثالث: يؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة

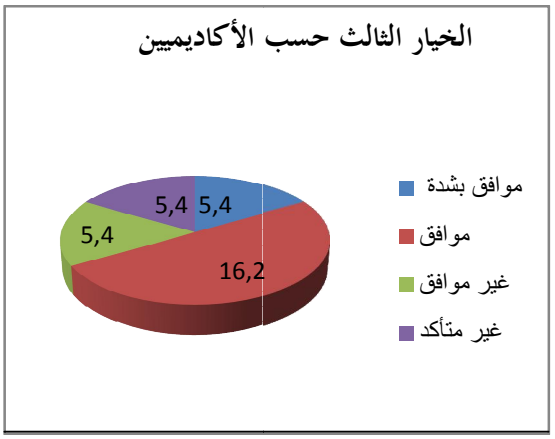
الجدول رقم10:

البيان	يؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة (الخيار الثالث)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	2	5,4	2,67	0,98	14	37,8	2,80	1,04
موافق	6	16,2			7	18 9		
غير موافق	2	5,4			00	00		
غير متأكد	2	5,4			4	00		

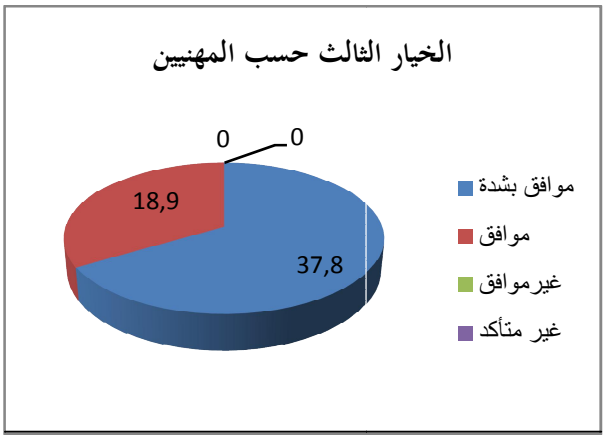
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

حسب هذا الجدول نلاحظ أن المهنيين لهم اتجاه إيجابي للغاية فيما يخص الخيار الثالث أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمهنيين 2,80 و انحراف معياري 1,04 بينما كان للأكاديميين اتجاه ايجابي حول ذلك وبلغ المتوسط الحسابي 2,67 بانحراف معياري 0,98 و النسب المئوية ممثلة في الشكلين التاليين:

الشكل رقم 17



الشكل رقم18



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الرابع:يعمل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة

الجدول رقم11:

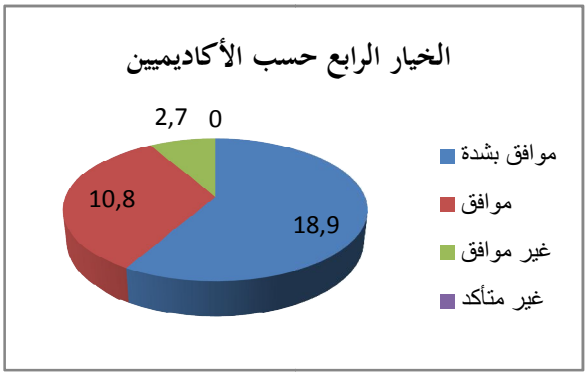
البيان	يعمل على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة (الخيار الرابع)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	7	18,9	3,42	0,90	13	35,1	3,38	0,58
موافق	4	10,8			10	27		
غير موافق	1	2,7			00	00		
غير متأكد	00	00			1	2,7		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

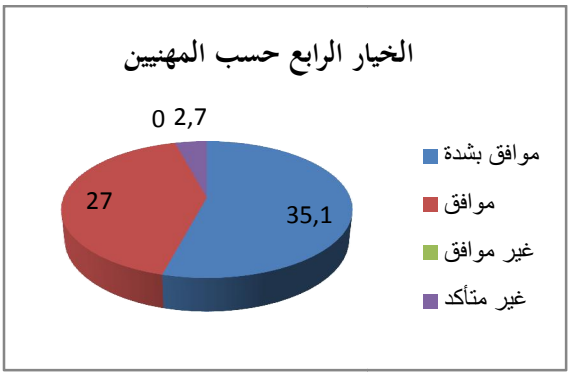
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 3,42 و هو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" و بانحراف معياري 0,90، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي 3,38 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس و بانحراف معياري 0,58، و بالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه ايجابي حول تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساهم في تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة,

و الشكلين التاليين يمثلان النسب المئوية:

الشكل رقم 19



الشكل رقم20



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الخامس: يمنع وصول الموظف الغير الجدير إلى المناصب العليا

الجدول رقم12:

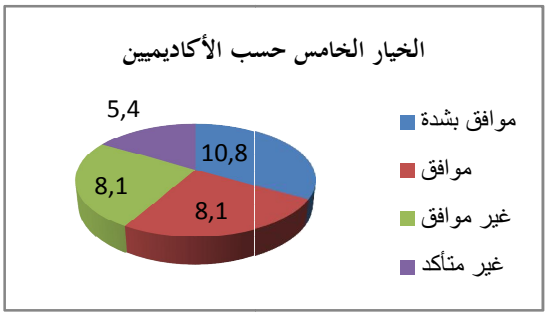
البيان	يمنع وصول الموظف الغير الجدير إلى السلطة(الخيار الخامس)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	4	10,8	2,55	1,21	4	10,8	2,88	0,78
موافق	3	8,1			16	43,2		
غير موافق	3	8,1			2	5,4		
غير متأكد	2	5,4			3	8,1		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

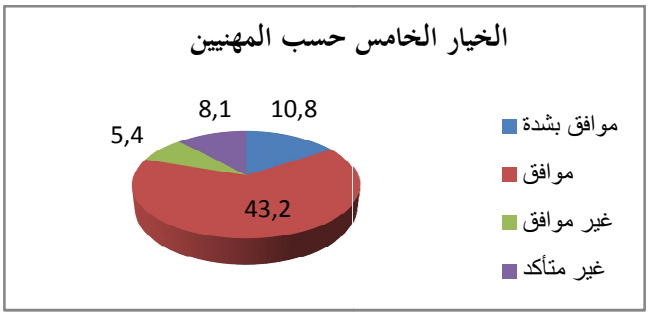
من الجدول نلاحظ أن المهنيين لهم رأي إيجابي في أن تطبيق مبادئ الحوكمة تساهم في منع وصول الموظف الغير الجدير إلى المناصب العليا بمتوسط حسابي 2,88و انحراف معياري 0,78، نفس الشيء بالنسبة للأكاديميين وبلغ المتوسط الحسابي 2,55 وانحراف معياري 1,21.

تمثل النسب في الشكلين التاليين:

الشكل رقم21 :



الشكل رقم22:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار السادس:يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة

الجدول رقم13:

البيان	يساهم في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة (الخيار السادس)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	13,5	2,75	1,06	14	37,8	3,24	0,72
موافق	3	8,1			9	24,3		
غير موافق	2	5,4			1	2,7		
غير متأكد	2	5,4			1	2,7		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

نلاحظ أن كلا من المهنيين و الأكاديميين يؤيدون بشدة الخيار السادس حيث بلغ المتوسط الحسابي للمهنيين 3,24 بانحراف معياري 0,72، أما المتوسط الحسابي للأكاديميين بلغ 2,75 و انحراف معياري 1,06.

مما سبق نستنتج الترتيب التالي للخيارات السابقة حسب أراء المستجوبين(الأكاديميين و المهنيين):

-نمو الثقة عند المساهم وهذا بمتوسط حسابي3,52؛

- يعمل على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بلغ المتوسط الحسابي لهذا الخيار 3,38؛

- يساهم في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة بمتوسط حسابي 3,24؛

-يمنع وصول الموظف الغير الجدير إلى المناصب العليا بمتوسط حسابي 2,88؛

-يساهم في اتخاذ القرار السليم و ليس بسرعة حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2,80؛

- وفي المرتبة الأخيرة يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الرفع من إنتاجية المؤسسة بمتوسط حسابي 2,64؛

2- العوامل التي تساهم في التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات:

في هذا الصدد تم إدراج ثمانية خيارات و النتائج المتوصل إليها ملخصة في الجداول التالية حسب كل خيار:

الخيار الأول: إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

الجدول رقم14:

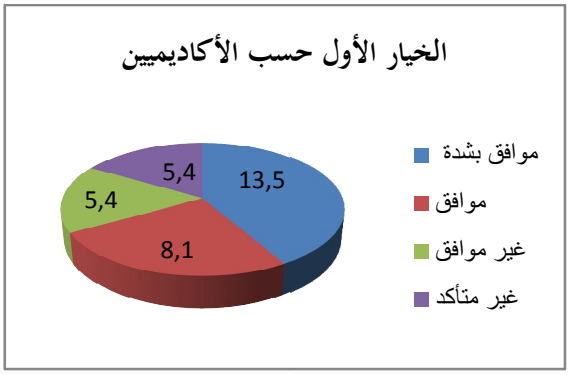
البيان	إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات (الخيار الأول)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	13,5	2,75	0,06	14	37,8	3,24	0,72
موافق	3	8,1			9	24,3		
غير موافق	2	5,4			1	2,7		
غير متأكد	2	5,4			1	2,7		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

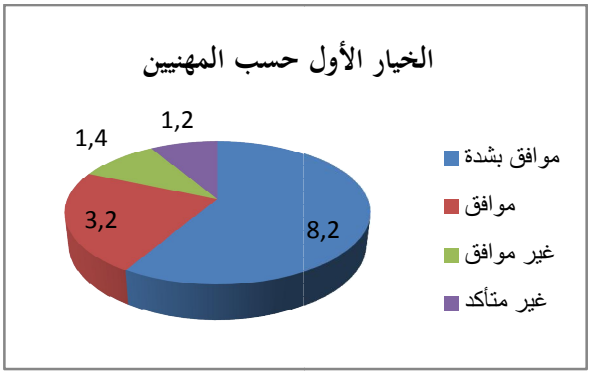
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 2,75 وهو أعلى من متوسط أداة القياس"2,5" و بانحراف معياري 0,06، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط إلى 3,24 وبانحراف معياري 0,72، وبالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه ايجابي بشدة حول أن إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة إلا أن درجة تأييد المهنيين أعلى من درجة تأييد الأكاديميين.

وتمثيل النسب المئوية الموافقة لهذا الجدول ممثلة في الشكلين التاليين:

الشكل رقم23:



الشكل رقم24:



المصدر: من إعداد الطالبة

الخيار الثاني: توزيع السلطات و الواجبات بالمؤسسة بالشكل المناسب.

الجدول رقم15:

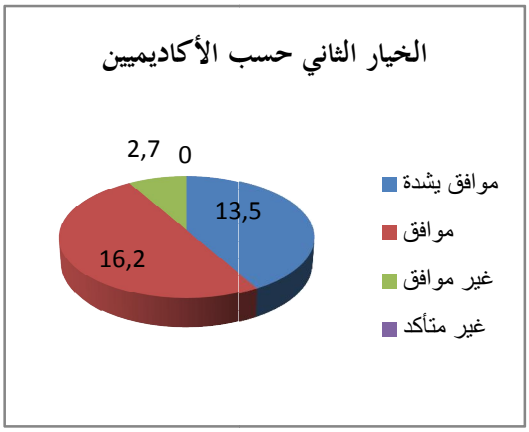
البيان	توزيع السلطات و الواجبات بالمؤسسة بالشكل المناسب (الخيار الثاني)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	13,5	3,25	0,87	10	27	3,16	0,90
موافق	6	16,2			11	29,7		
غير موافق	1	2,7			2	5,4		
غير متأكد	0	0			2	5,4		

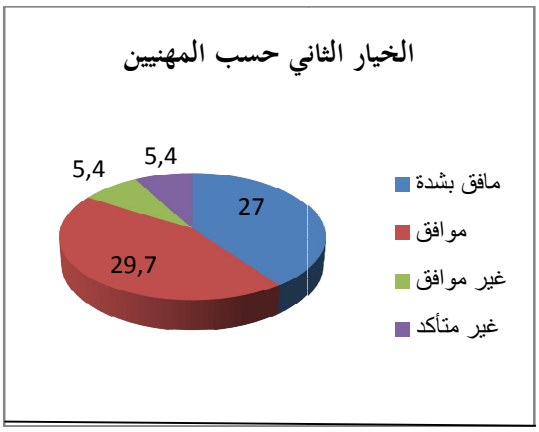
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

أفراد العينة من أكاديميين ومهنيين لهم اتجاه إيجابي توزيع السلطات و الواجبات بالمؤسسة بالشكل المناسب يعد عامل منن العوامل التي تساهم في التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,25 بالنسبة للأكاديميين بانحراف معياري 0,87،وبالنسبة للمهنيين المتوسط الحسابي 3,16بانحراف معياري0,90،حيث تفوق هذه المتوسطات متوسط أداة القياس "2,5".

والتمثيل البياني للنسب المئوية ممثلة في الشكلين التاليين:

الشكل رقم:25 **الشكل رقم:26**





المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الثالث:لا يكون هناك تعارض بين الإدارة و المساهمين

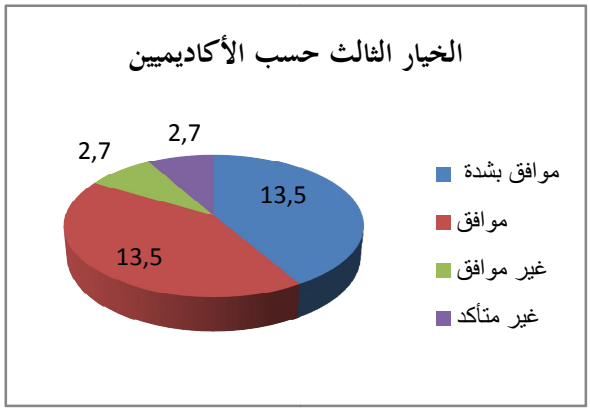
الجدول رقم16:

البيان	لا يكون هناك تعارض بين الإدارة و المساهمين (الخيار ا الثالث)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	13,5	3,17	0,94	13	35,1	3,25	0,74
موافق	5	13,5			9	24,3		
غير موافق	1	2,7			1	2,7		
غير متأكد	1	2,7			1	2,7		

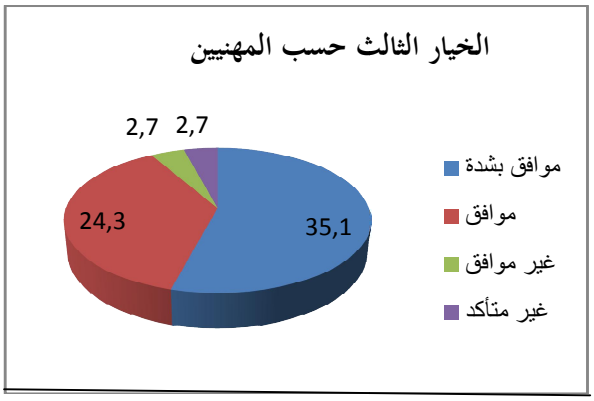
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 3,17وهو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" وبانحراف 0,94، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي إلى 3,25وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس وانحراف معياري 0,74 وبالتالي نستنتج أن كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه ايجابي حول الخيار الثالث، والتمثيل البياني للنسب المئوية كمايلي:

الشكل رقم27:



الشكل رقم28:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الرابع: إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتميز بالفعالية

الجدول رقم17:

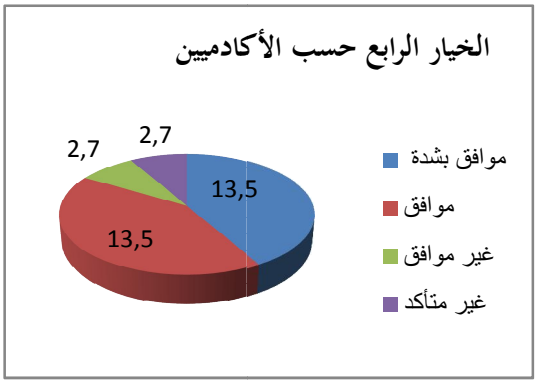
البيان	إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتميز بالفعالية (الخيار الرابع)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	13,5	3,17	0,94	12	32,4	3,28	0,68
موافق	5	13,5			10	27,0		
غير موافق	1	2,7			00	00		
غير متأكد	1	2,7			3	8,1		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

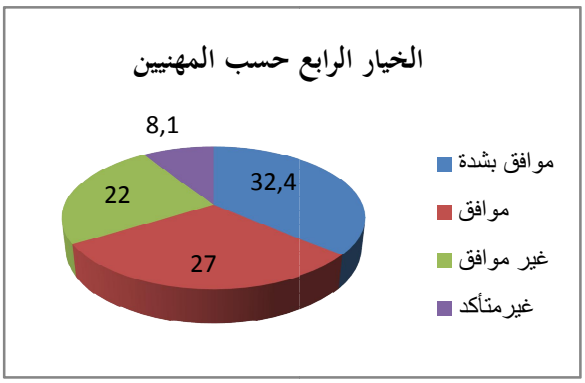
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 3,17 و هو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" و بانحراف معياري 0,94، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي 3,38 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس و بانحراف معياري 0,68، و بالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه ايجابي حول أن إدارة المراجعة الداخلية إذا كانت تتميز بالفعالية فهي عامل يساهم في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

و الشكلين التاليين يمثلان النسب المئوية:

الشكل رقم 29:



الشكل رقم30:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الخامس:لجنة المراجعة تتصف بالاستقلالية

الجدول رقم18:

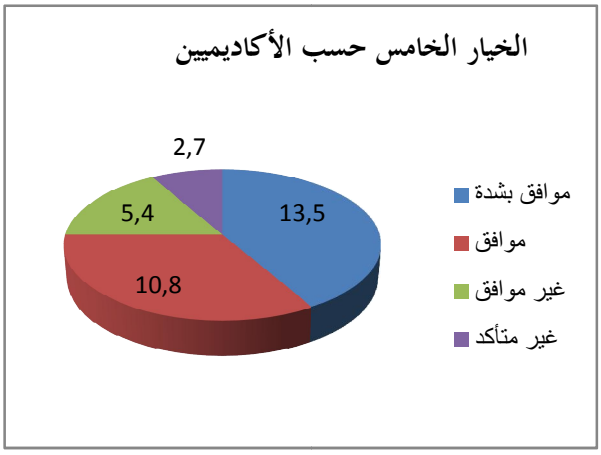
البيان	لجنة المراجعة تتصف بالاستقلالية (الخيار الخامس)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	13,5	2,92	0,08	14	37,8	3,20	0,82
موافق	4	10,8			9	24,3		
غير موافق	2	5,4			2	5,4		
غير متأكد	1	2,7			00	00		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

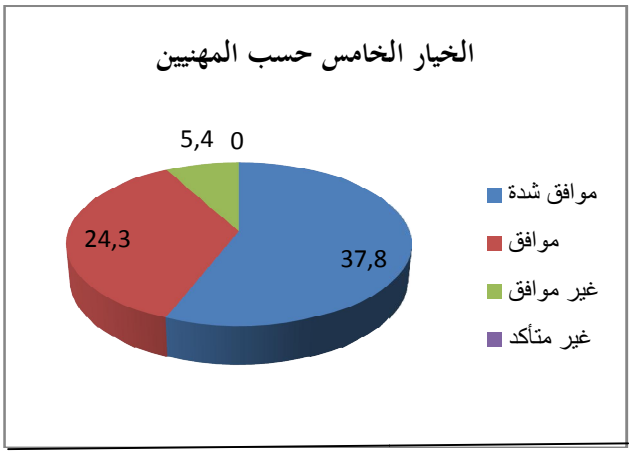
من خلال الجدول يلاحظ أن المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين بلغ 2,92 وهو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5"وانحراف معياري 0,08وبلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للمهنيين 3,20 كذلك هو أعلى من أداة المقياس وبانحراف معياري0,82, معظم الأكاديميون و المهنيون الذين تم استجوابهم وافقوا على أن وجود لجنة مراجعة تتصف بالاستقلالية من العوامل التي تساهم في التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة ،إلا أن درجة تأييد المهنيين أعلى من درجة الأكاديميين.

و التمثيل البياني ممثل في الشكليين التاليين:

الشكل رقم31:



الشكل رقم32:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار السادس: تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها

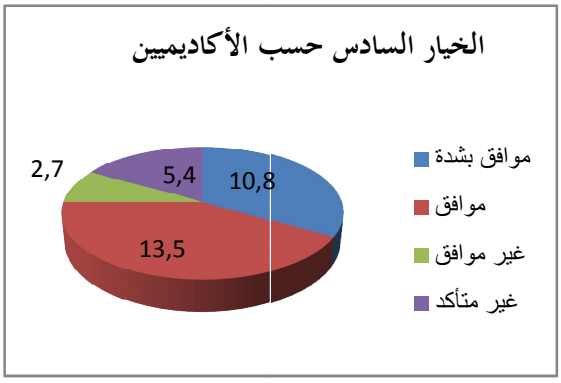
الجدول رقم19:

البيان	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها (الخيار السادس)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	4	10,8	3	0,95	12	32,4	3,36	0,76
موافق	5	13,5			11	29,7		
غير موافق	1	2,7			1	2,7		
غير متأكد	2	5,4			1	2,7		

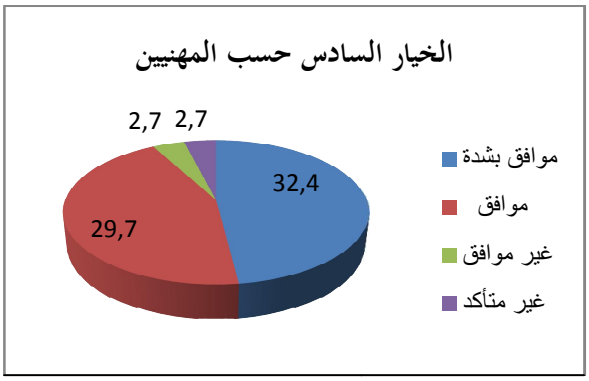
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 13,5 %المستجوبون من الأكاديميين يؤيدون هذا الخيار لكن ليس بشدة بمتوسط حسابي 3بينما 10,8% يؤيدون بشدة هذا الخيار، في حين 32,4% من المهنيين يؤيدونه و 29,7% يؤيدونه بشدة بمتوسط حسابي 3,36، والتمثيل النسب كما يلي:

الشكل رقم33 :



الشكل رقم34:



المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائجSPSS

الخيار السابع: تهتم المؤسسة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بها

الجدول رقم20:

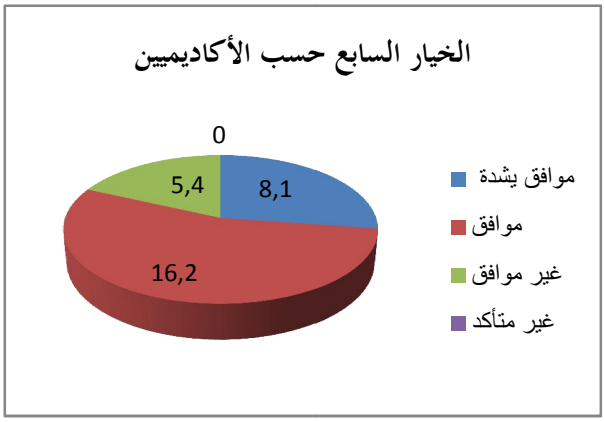
البيان	تهتم المؤسسة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بها (الخيار الرابع)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	3	8,1	2,91	1,04	6	16,2	3,12	0,86
موافق	6	16,2			16	43,2		
غير موافق	2	5,4			00	00		
غير متأكد	0	0			3	8,1		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

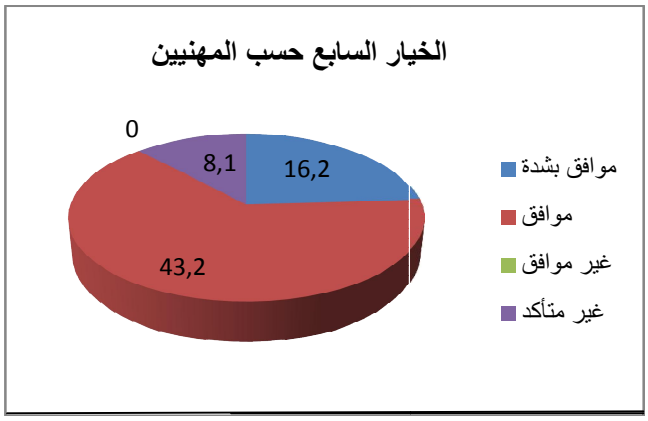
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 2,91 و هو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" وبانحراف معياري 1,04، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي 3,12وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس وبانحراف معياري 0,86، و بالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه ايجابي حول اهتمام المؤسسة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بها.

و الشكلين التاليين يمثلان النسب المئوية:

الشكل رقم 35



الشكل رقم36



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الثامن:تحترم المؤسسة حقوق مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة

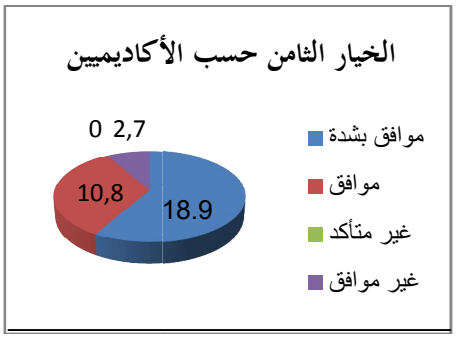
الجدول رقم 21:

البيان	تحترم المؤسسة حقوق مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة (الخيار الثامن)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	7	18,9	3,25	0,62	8	21,6	3,08	0,86
موافق	4	10,8			13	35,1		
غير موافق	00	00			2	5,4		
غير متأكد	1	2,7			2	5,4		

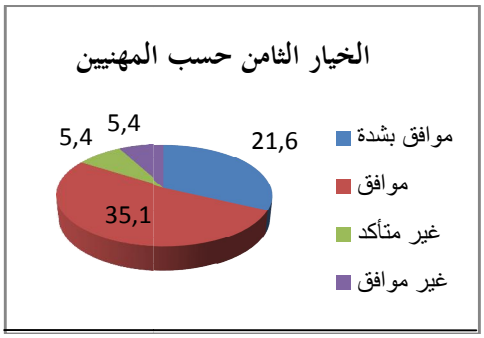
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 10,8 %المستجوبون من الأكاديميين يؤيدون هذا الخيار لكن ليس بشدة بينما 18,9% يؤيدون بشدة هذا الخيار، في حين 35,1% من المهنيين يؤيدونه و 21,6% يؤيدونه بشدة، والتمثيل النسب كما يلي:

الشكل رقم37:



الشكل رقم38:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ أن غالبية المستجوبين يرون العوامل التي تساهم بشكل كبير في التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات:

- إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات؛ تليها
- إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتميز بالفعالية و التزام إدارة المؤسسة بتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها؛
- لا تكون هناك تعارض بين الإدارة و المساهمين؛
- توزيع السلطات و الواجبات بالمؤسسة بشكل مناسب؛
- لجنة المراجعة تتصف بالاستقلالية؛

كما قامت مجموعة من أفراد العينة باقتراح عوامل تساهم في التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة من أهمها:

- إرساء عامل الأخلاق في المؤسسة؛
- الاهتمام بإدارة المراجعة الداخلية للمؤسسة وإعطاءها أولوية.

المحور الثالث: المراجعة الداخلية وإسهاماتها في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات

في هذا المحور تم التطرق أن تطبيق نظام المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات بوضع ستة (06) خيارات تتم الإجابة عليهم بموافق بشدة أو موافق أو غير متأكد أو غير موافق لذا سوف نقوم بتحليل كل خيار على حدى، كما تم التطرق أيضا إلى العناصر التي تراها الباحثة لها فعالية في إبراز دور لجنة المراجعة من أجل تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، كذلك تطرقنا إلى العناصر التي تساهم في تقييم ومتابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر وتؤدي إلى تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وتُرك مجال لذكر عوامل أخرى إن وجدت عند المستجوب كما تم التطرق أيضا إلى العناصر التي تعمل على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر.

الجزء الأول: تطبيق نظام سليم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات

الخيار الأول:يشمل نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة.

الجدول رقم 22:

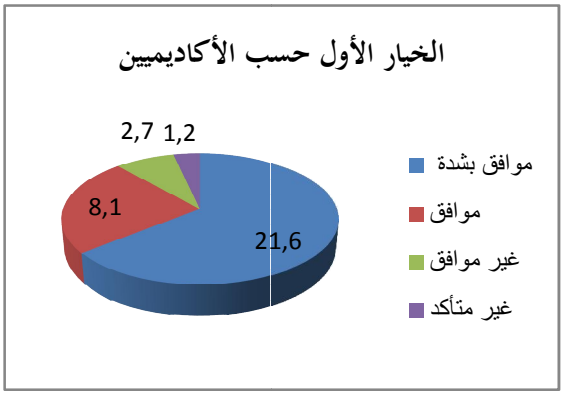
البيان	يشمل نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة (الخيار الأول)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	8	21,6	3,08	0,79	20	54,1	3,12	0,44
موافق	3	8,1			4	10,8		
غير موافق	1	2,7			00	00		
غير متأكد	00	00			01	2,7		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

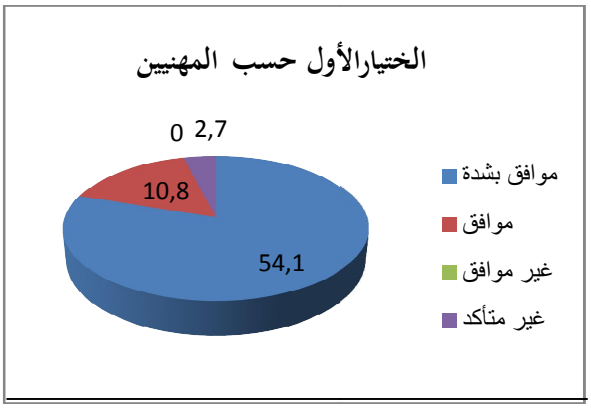
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 3,08 وهو أعلى من متوسط أداة القياس"2,5" وبانحراف معياري 0,79، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي إلى 3,12 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس وبانحراف معياري 0,90، وبالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه إيجابي حول ما إذا كان نظام المراجعة الداخلية يشمل إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة.

التمثيل البياني للنسب كمايلي:

الشكل رقم:39



الشكل رقم:40



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الثاني: يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات و الخطط و النظم و القوانين و اللوائح

الجدول رقم:23

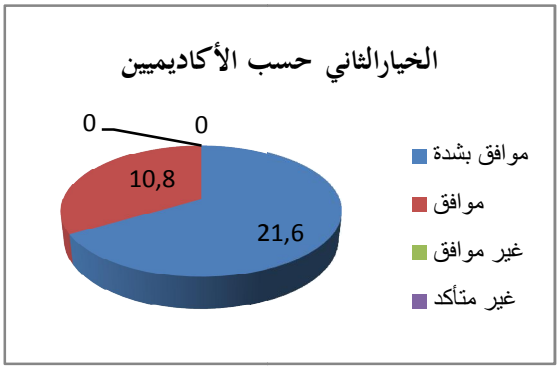
البيان	يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات و الخطط و النظم و القوانين و اللوائح (الخيارالثاني)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	4	21.6	3,33	0,49	7	18,9	3,28	0,46
موافق	8	10.8			18	48,6		
غير موافق	00	00			00	00		
غير متأكد	00	00			00	00		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

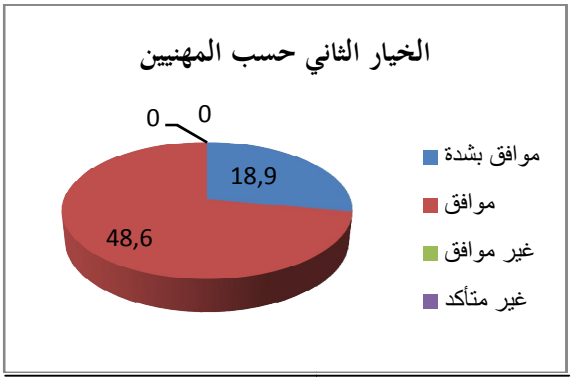
تشير النتائج إلى أن فحص إجراءات التأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح يؤدي لتفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات وذلك بالنسبة للأكاديميين والمهنيين إلا أن درجة التأييد بينهم تختلف حيث بلغ المتوسط الحسابي للأكاديميين 3,33بانحراف معياري 0,49بينما بالنسبة للمهنيين فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,28 بانحراف معياري 0,46.

و تمثيل النسب كمايلي:

الشكل رقم: 41



الشكل رقم:42



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الثالث: تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية

الجدول رقم 24

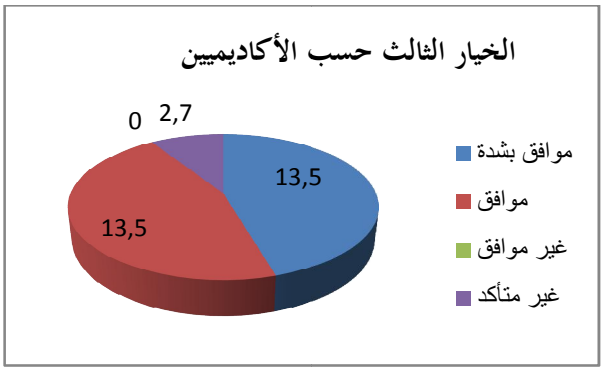
البيان	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية (الخيار الثالث)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	05	13.5	3.36	0.67	17	45.9	3	0.59
موافق	05	13.5			4	10.8		
غير موافق	00	00			00	00		
غير متأكد	01	2.7			4	10.8		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

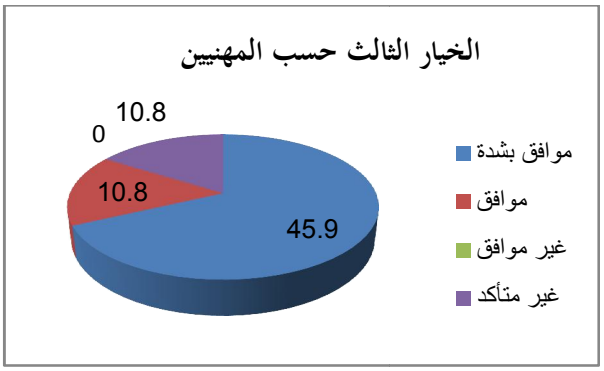
يشير المتوسط الحسابي إلى 3.36 وهو أعلى من متوسط أداة المقياس "2.5" بانحراف معياري 0.67وهذا بالنسبة للأكاديميين، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي 3 وانحراف معياري 0.59، وبالتالي كل من الأكاديميين و المهنيين يؤيدون هذا الخيار.

وتتلخص نسب التأييد في الشكلين التاليين:

الشكل رقم:43



الشكل رقم:44



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الرابع: يقدم المراجع الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ و قواعد الحوكمة

الجدول رقم 25:

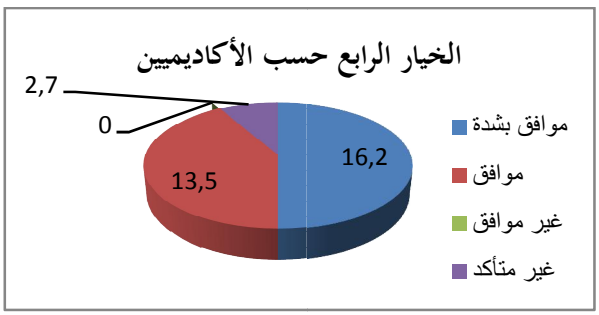
البيان	يقدم المراجع الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ و قواعد الحوكمة (الخيار الرابع)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	06	16,2	3,33	0,89	15	40,5	3,24	0,60
موافق	05	13,5			08	21,6		
غير موافق	00	00			00	00		
غير متأكد	01	2,7			02	5,4		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

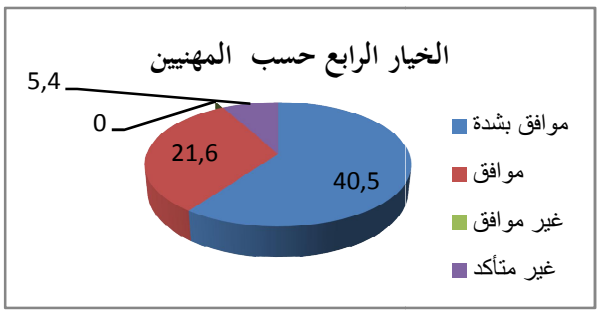
بالنسبة للأكاديميين يشير المتوسط الحسابي إلى 3,33 وهو يزيد عن متوسط أداة القياس"2.5" وانحراف معياري 0,89، بينما المتوسط الحسابي بالنسبة للمهنيين فقد بلغ 3,24 وهو كذلك يزيد عن متوسط أداة القياس وانحراف معياري 0,60، وبالتالي يوجد تأييد من قبل الأكاديميين و المهنيين على أن المراجع الداخلي إذا قام بتقديم التقارير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة سيساهم بتفعيل مبادئ الحوكمة.

والنسب المئوية الموافقة لهذا الجدول يمكن تلخيصها في الشكلين التاليين:

الشكل رقم:45



الشكل رقم :46



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الخامس: الأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية و المحاسبية والإدارية ذات العلاقة.

الجدول رقم: 26

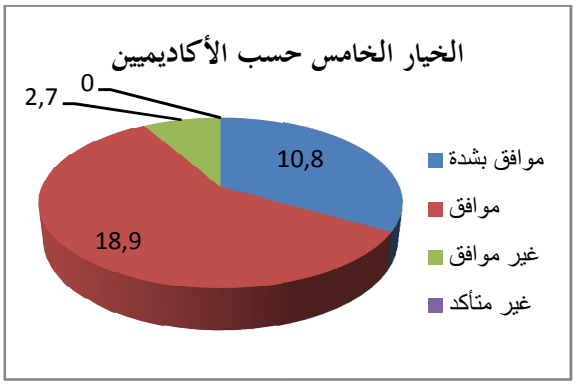
البيان	الأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية و المحاسبية والإدارية ذات العلاقة (الخيار الخامس)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	04	10,8	3,17	0,83	02	5,4	2,8	0,65
موافق	07	18,9			17	45,9		
غير موافق	01	2,7			01	2,7		
غير متأكد	00	00			05	13,5		

المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

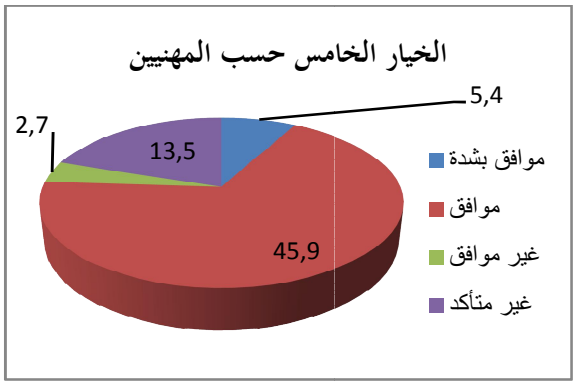
اتجاه رأي أفراد العينة من الأكاديميين يؤيدون هذا الخيار فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,17 وانحراف معياري 0,83 في حين المهنيين يميلون إلى الحياد حول أن الأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية و المحاسبية والإدارية ذات العلاقة بمتوسط حسابي 2,8 وهو قريب جداً من متوسط أداة القياس"2,5" وانحراف معياري 0,65.

والتمثيل البياني للنسب المئوية كالتالي:

الشكل رقم :47



الشكل رقم :48



المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار السادس: يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب

الجدول رقم:27

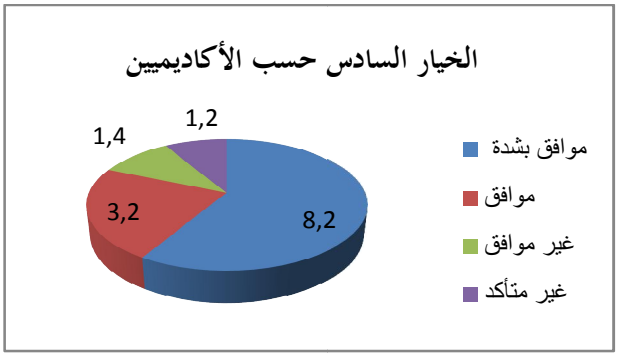
البيان	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب (الخيار السادس)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	06	16,2	3	1,04	15	40,5	3,24	0,60
موافق	04	10,8			08	21,8		
غير موافق	02	5,4			00	00		
غير متأكد	00	00			02	5,4		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

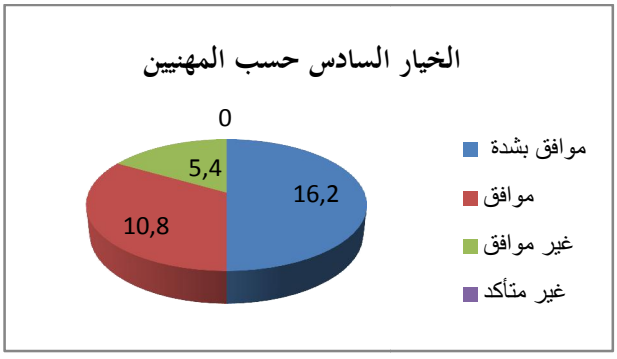
من خلال الجدول يلاحظ أن المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين بلغ 3 وهو أعلى من متوسط أداة القياس "2.5" وانحراف معياري 1.04، وبلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للمهنيين 3,24 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس وبانحراف معياري 0,60. الأكاديميون والمهنيون يوافقون بشدة على أن توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.

والنسب المئوية ممثلة في الشكلين التاليين:

الشكل رقم:49



الشكل رقم:50



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الأكاديميون والمهنيون المستجوبون يؤيدون أن تطبيق نظام سليم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات.

الجزء الثاني: العناصر التي لها فعالية في إبراز دور لجنة المراجعة من أجل تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات

الخيار الأول: تساهم لجنة المراجعة في تحسين ونزاهة القوائم المالية والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية

الجدول رقم:28

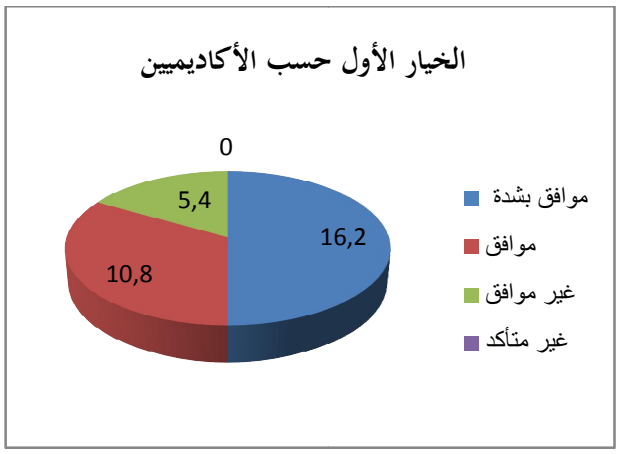
البيان	تساهم لجنة المراجعة في تحسين ونزاهة القوائم المالية والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية (الخيار الأول)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	06	16,2	3	1,04	15	40,5	3,24	0,60
موافق	04	10,8			08	21,8		
غير موافق	02	5,4			00	00		
غير متأكد	00	00			02	5,4		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

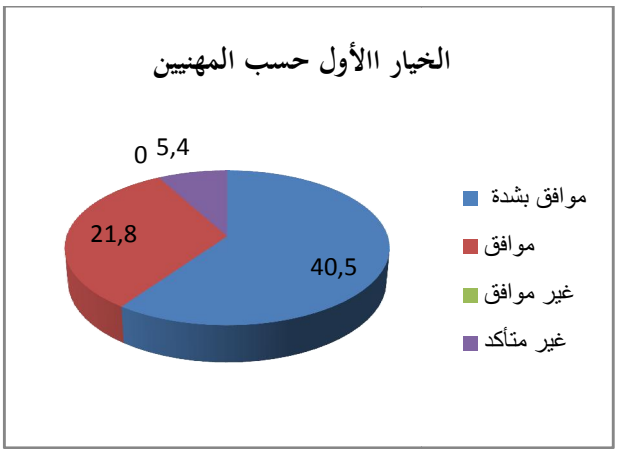
بالنسبة للأكاديميين يشير المتوسط الحسابي إلى 3 وهو يزيد عن متوسط أداة القياس"2,5" وانحراف معياري 1,04 بينما المتوسط الحسابي للمهنيين 3.24وهوكذلك يزيد عن متوسط أداة القياس وانحراف معياري 0,60 وبالتالي يوجد تأييد من قبل الأكاديميين والمهنيين على أن مساهمة لجنة المراجعة في تحسين ونزاهة القوائم المالية والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية لها فعالية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

والنسب المئوية الموافقة لهذا الجدول يمكن تلخيصها في الشكلين التاليين:

الشكل رقم: 51



الشكل رقم:52



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الثاني: تقوم لجنة المراجعة بالكشف عن أي ضرر قد يلحق بحملة الأسهم

الجدول رقم: 29

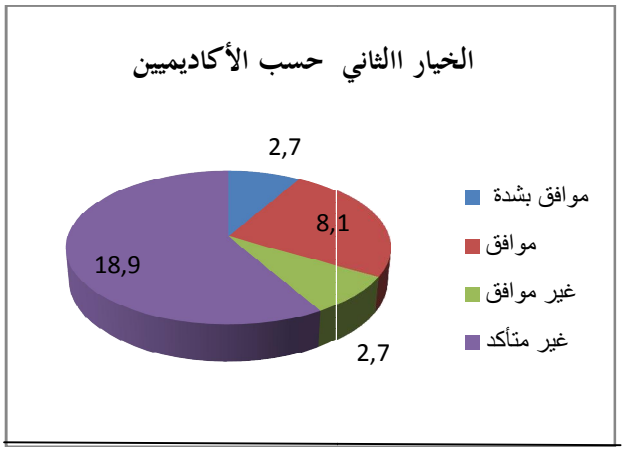
البيان	تقوم لجنة المراجعة بالكشف عن أي ضرر قد يلحق بحملة الأسهم (الخيار الثاني)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	01	2,7	2,83	0,83	09	24,3	3,32	0,56
موافق	03	8,1			15	40,5		
غير موافق	01	2,7			00	00		
غير متأكد	07	18,9			01	2,7		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

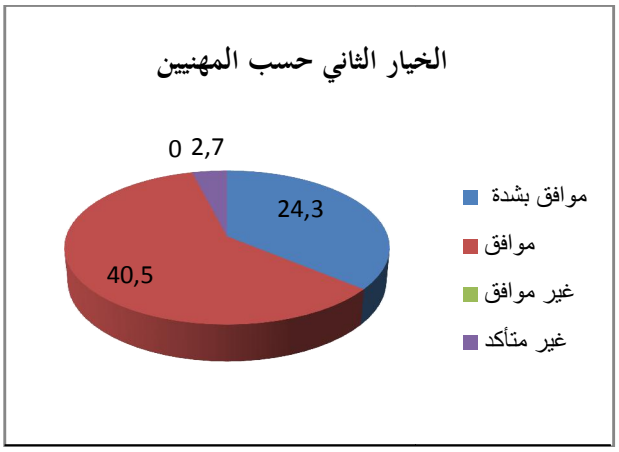
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين إلى 2,83وهو قريب من متوسط أداة القياس "2,5" وانحراف معياري 0,83 وبالتالي الأكاديميون محايدون حول أن لجنة المراجعة تقوم بالكشف عن أي ضرر قد يلحق بحملة الأسهم، في حين المهنيون يؤيدون هذا الخيار فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,32 وانحراف معياري 0,56.

والنسب المئوية الموافقة لهذا الجدول ملخصة في الشكلين التاليين:

الشكل رقم :53



الشكل رقم :54



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الثالث: تقوم لجنة المراجعة بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في المؤسسة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملائمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة

الجدول رقم: 30

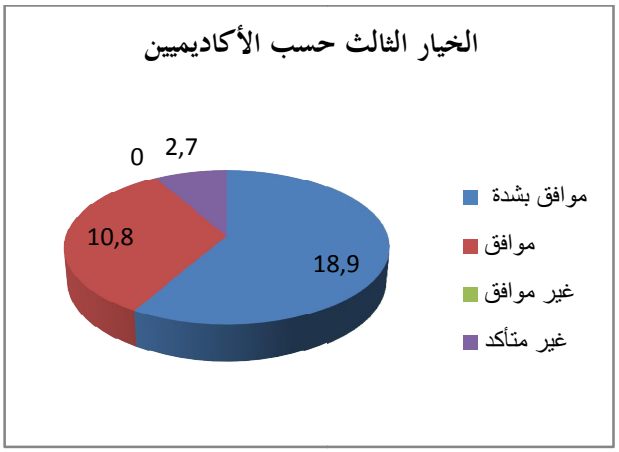
البيان	تقوم لجنة المراجعة بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في المؤسسة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملائمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة(الخيار الثالث)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	07	18,9	3	1,04	15	40,5	3,32	0,56
موافق	04	10,8			09	24,3		
غير موافق	00	00			00	00		
غير متأكد	01	2,7			01	2,7		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

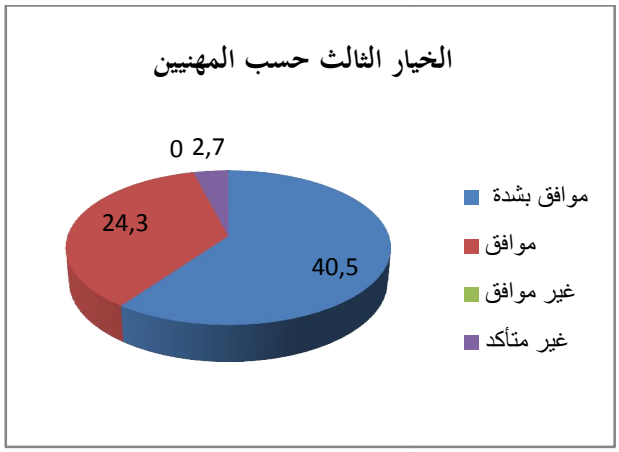
بالنسبة للأكاديميين يشير المتوسط الحسابي إلى 3 وهو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" وانحراف معياري 1,04، بينما المتوسط الحسابي للمهنيين 3,32 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس وانحراف معياري 0,56، وبالتالي يوافق كل من الأكاديميين والمهنيين على أن قيام لجنة المراجعة بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في المؤسسة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملائمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة من العناصر التي لها فعالية في إبراز دور لجنة المراجعة من أجل تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

والتمثيل البياني للنسب المئوية يمثل في الشكليين التاليين:

الشكل رقم:55



الشكل رقم :56



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الرابع: تقوم لجنة المراجعة بالتحقق من استقلالية المراجعين وتقديم مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم

الجدول رقم: 31

البيان	تقوم لجنة المراجعة بالتحقق من استقلالية المراجعين وتقديم مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم (الخيار الرابع)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	09	24,3	3,08	0,51	15	40,5	3,16	0,85
موافق	03	8,1			09	24,3		
غير موافق	00	00			00	00		
غير متأكد	00	00			01	2,7		

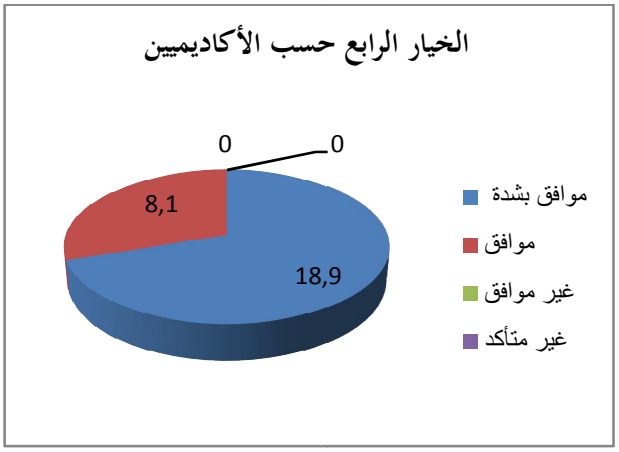
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

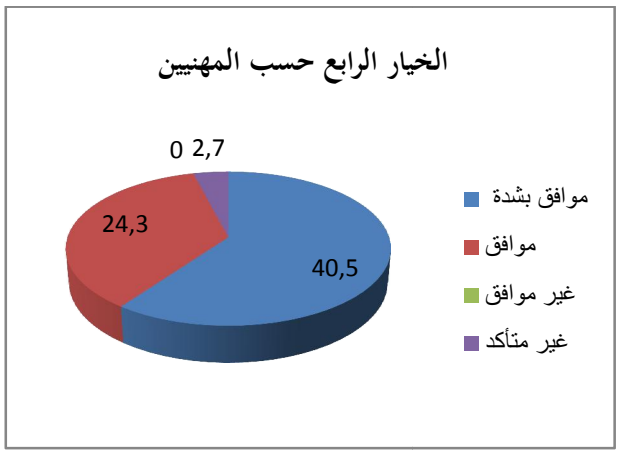
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 3,08 و هو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" و بانحراف معياري 0,51، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي 3,16 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس و بانحراف معياري 0,85، و بالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه ايجابي حول أن قيام لجنة المراجعة

بالتحقق من استقلالية المراجعين وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم يساهم في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

و الشكلين التاليين يمثلان النسب المئوية:

الشكل رقم:57 **الشكل رقم :58**





المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

كل من الأكاديميين والمهنيين يرون أن مساهمة لجنة المراجعة في تحسين ونزاهة القوائم المالية و الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية وقيامها بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في المؤسسة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها ومدى ملائمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة، كما أن قيامها كذلك بالتحقق من استقلالية المراجعين وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم هي عناصر فعالة في إبراز دور لجنة المراجعة من أجل تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

الجزء الثالث: العناصر المساهمة في تقييم ومتابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر وتؤدي إلى تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات

الخيار الأول: يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولى للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم

الجدول رقم:32

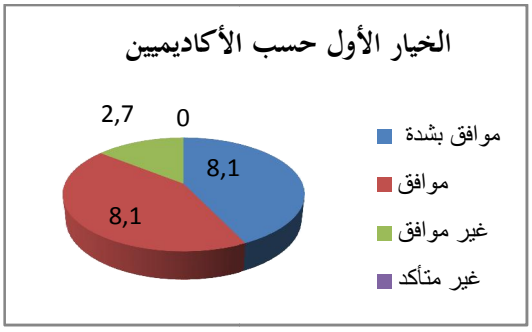
البيان	يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولى للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم (الخيار الأول)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	03	8,1	2,67	0,98	16	43,3	3,20	0,58
موافق	03	8,1			07	18,9		
غير موافق	01	2,7			00	00		
غير متأكد	05	13,5			02	5,4		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

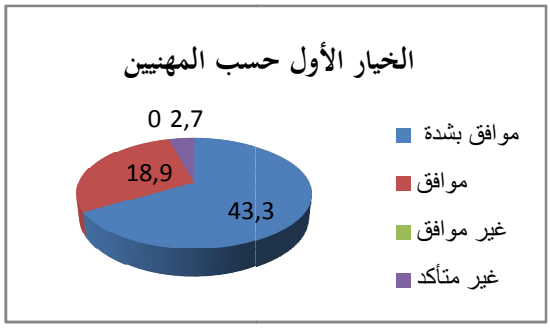
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 2,67وهو قريب جدا من متوسط أداة القياس"2,5" وبانحراف معياري 0,98 وعني هذا أن الأكاديميون محايدون ، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي إلى 3,20 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس وبانحراف معياري 0,58، وبالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم رأي مختلف فيما يخص قيام المراجع الداخلي بتقييم أولى للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص.

والتمثيل البيان للجدول ممثل في الشكلين التاليين:

الشكل رقم:59



الشكل رقم :60



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الثاني: تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر مرة كل سنة على الأقل، ويتولى نشاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة

الجدول رقم :33

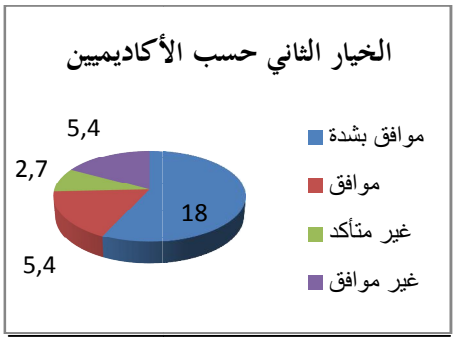
البيان	تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر مرة كل سنة على الأقل، ويتولى نشاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة (الخيار الثاني)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	07	18	3	0,85	12	32,4	3,20	0,87
موافق	02	5,4			10	27		
غير موافق	01	2,7			02	5,4		
غير متأكد	02	5,4			01	2,7		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

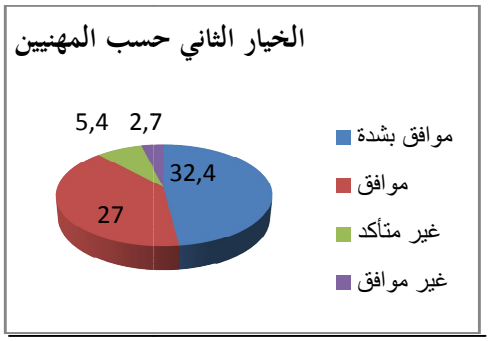
بالنسبة للأكاديميين يشير المتوسط الحسابي إلى 3 وهو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" وانحراف معياري 0,85، بينما المتوسط الحسابي للمهنيين 3,20 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس وانحراف معياري 0,87، وبالتالي يوافق كل من الأكاديميين والمهنيين الخيار الثاني .

والنسب المئوية ممثلة كالأتي:

الشكل رقم 61



الشكل رقم62



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الثالث: تقديم الخدمات الاستشارية في مجال إدارة المخاطر

الجدول رقم:34

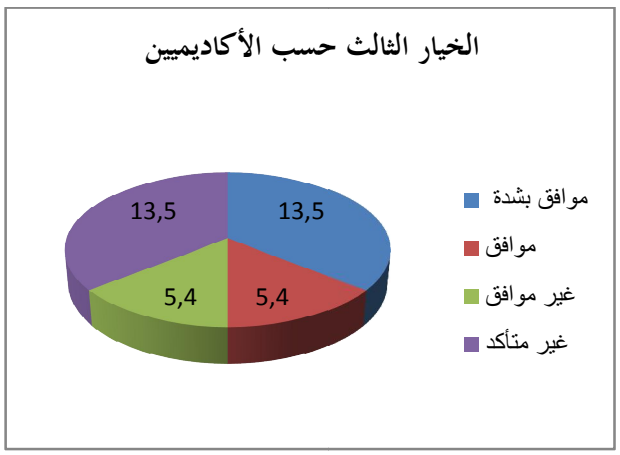
البيان	تقديم الخدمات الاستشارية في مجال إدارة المخاطر (الخيار الثالث)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	05	13,5	2.58	1	10	27	3,16	0,80
موافق	02	5,4			12	32.4		
غير موافق	02	5,4			02	5,4		
غير متأكد	03	8,1			01	2,7		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

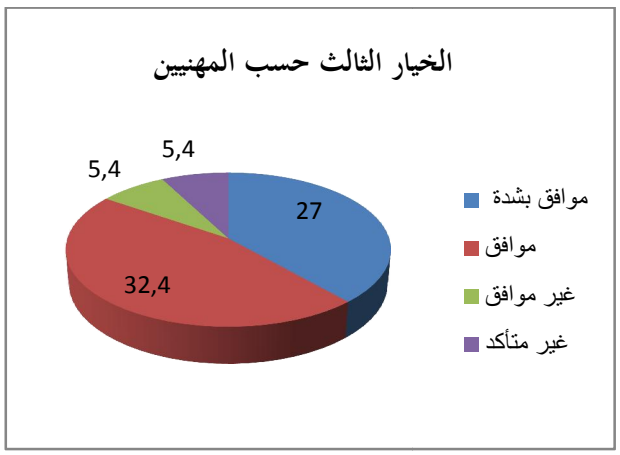
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 2,58وهو قريب جدا من متوسط أداة القياس"2,5" وبانحراف معياري 1ويعني هذا أن الأكاديميون محايدون ، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي إلى 3,16 وهو أعلى من متوسط أداة القياس وبانحراف معياري 0,80، وبالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم رأي مختلف فيما يخص قيام تقديم الخدمات الاستشارية في مجال إدارة المخاطر.

والتمثيل البيان للجدول ممثل في الشكلين التاليين:

الشكل رقم:63



الشكل رقم :64



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الخيار الرابع: يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة

الجدول رقم 35

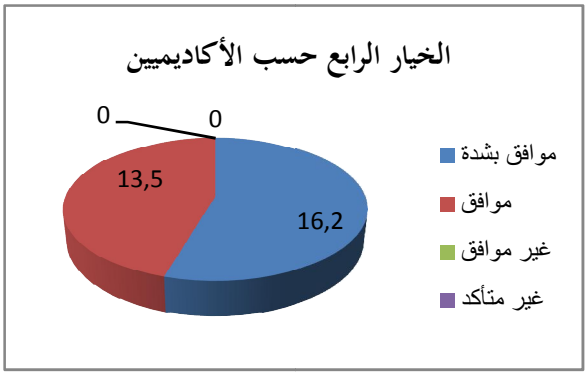
البيان	يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة (الخيار الرابع)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	06	16,2	3,10	0,68	12	32,4	3	0,96
موافق	05	13,5			08	21,6		
غير موافق	00	00			03	8,1		
غير متأكد	01	2,7			02	5,4		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

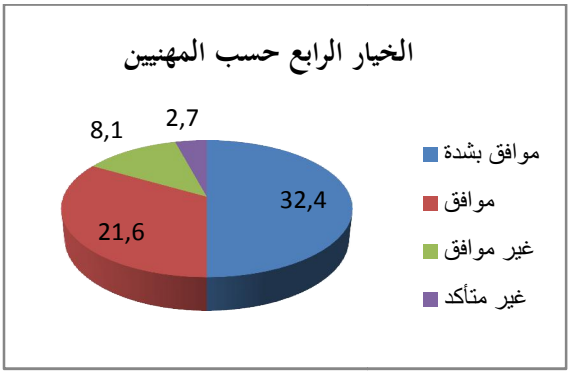
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 3,10 وهو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" و بانحراف معياري 0,68، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي 3 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس و بانحراف معياري 0,96، و بالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه ايجابي حول نشاط المراجعة الداخلية يشتمل على تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم و الإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة

و الشكلين التاليين يمثلان النسب المئوية:

الشكل رقم 65



الشكل رقم66



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

كما قامت مجموعة من أفراد العينة باقتراح عوامل تساهم في تقييم ومتابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر وتؤدي إلى تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات:

- تقييم عوامل الخطر؛
- تخصيص قسم خاص لإدارة المخاطر.

3 مراجعة إدارة المخاطر تساهم في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات:

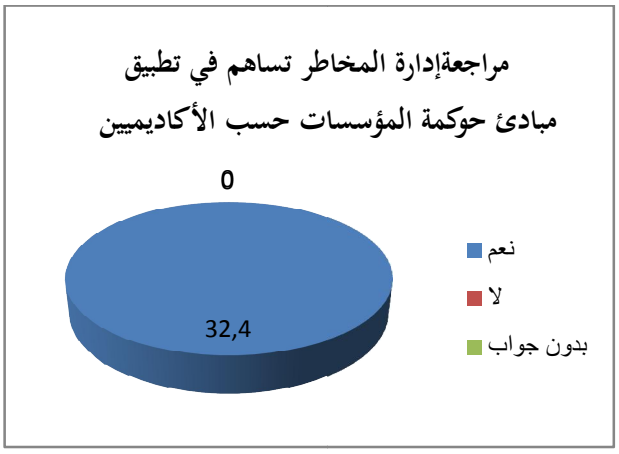
الجدول رقم:36

البيان	الأكاديميين		المهنيين	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	32.4	23	62.1
لا	00	00	00	00
بدون جواب	00	00	02	5.4

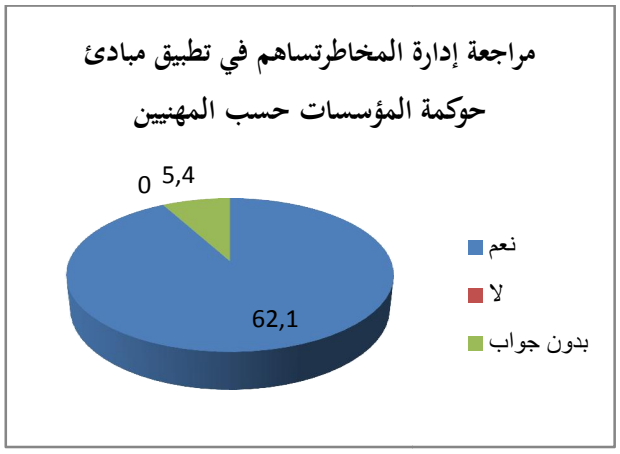
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

والتمثيل البياني كالأتي:

الشكل رقم :67



الشكل رقم:68



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال هذه النتائج نلاحظ أنه تمت الموافقة من قبل الأكاديميين والمهنيين على أن مراجعة إدارة المخاطر تساهم في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، إلا أن نسبة موافقة الأكاديميين أعلى من نسبة موافقة المهنيين وهذا راجع لوجود نسبة 5,4 من المهنيين لم يجيبوا على هذا السؤال.

4 العناصر التي تعمل على تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر.

الخيار الأول: وضع ميثاق أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر

الجدول رقم :37

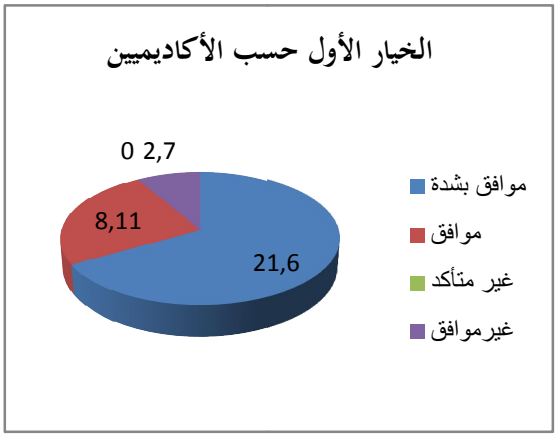
البيان	وضع ميثاق أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر (الخيار الأول)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	04	10,8	2,55	0,82	08	21,6	3,12	0,78
موافق	05	13,5			13	35,1		
غير موافق	00	00			01	2,7		
غير متأكد	03	8,1			03	8,1		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

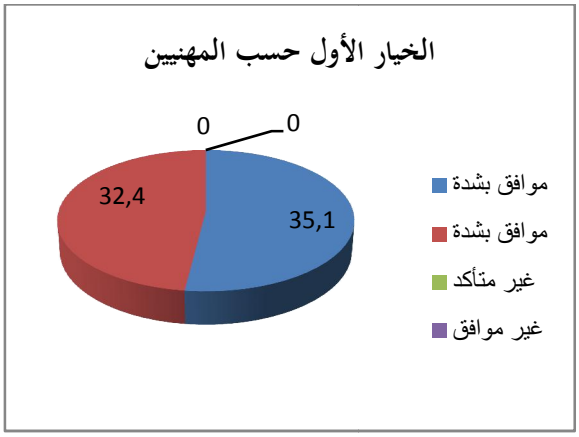
من خلال الجدول يلاحظ أن المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين بلغ 2,55 وهو قريب جداً من متوسط أداة القياس "2,5"وانحراف معياري 0,82 وبلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للمهنيين 3,12 فهو أعلى من أداة المقياس وبانحراف معياري0,78، معظم الأكاديميون والمهنيون الذين تم استجوابهم وافقوا بشدة على أن تطبيق مبادئ حوكمة

و التمثيل البياني ممثل في الشكليين التاليين:

الشكل رقم69



الشكل رقم 70



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الثاني: وضع قوانين صارمة مع تحديثات باستمرار لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر

الجدول رقم 38

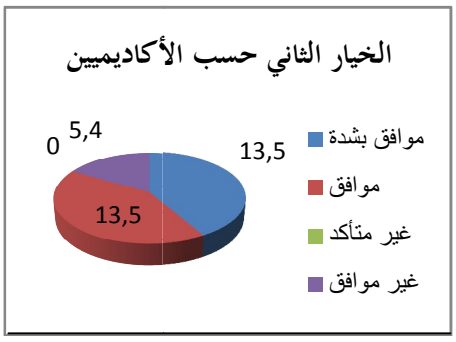
البيان	وضع قوانين صارمة مع تحديثات باستمرار لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر (الخيار الثاني)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	05	13,5	3,25	0,75	15	40,5	3,44	0,82
موافق	05	13,5			07	18,9		
غير موافق	00	00			01	2,7		
غير متأكد	02	5,4			02	5,4		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

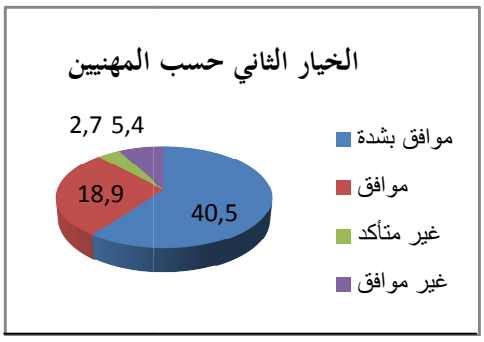
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة من الأكاديميين يؤيدون هذا الخيار يؤيدون بشدة هذا الخيار بمتوسط حسابي 3,25 وهو أعلى من متوسط أداة القياس"2,5"، نفس الشيء بالنسبة للمهنيين يؤيدونه بمتوسط حسابي 3,44و انحراف معياري 0,82.

والتمثيل النسب كما يلي:

الشكل رقم 71



الشكل رقم72



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الثالث: وضع معايير المراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية للمراجعة

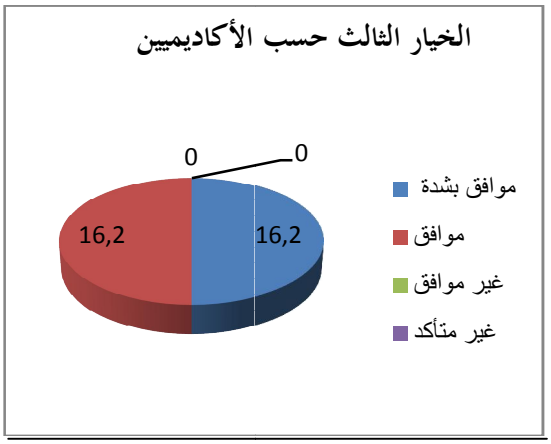
الجدول رقم39:

البيان	وضع معايير المراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية للمراجعة (الخيار الثالث)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	06	16,2	3,50	0,52	09	24,3	3,28	0,61
موافق	06	16,2			14	37,8		
غير موافق	00	00			00	00		
غير متأكد	00	00			02	5,4		

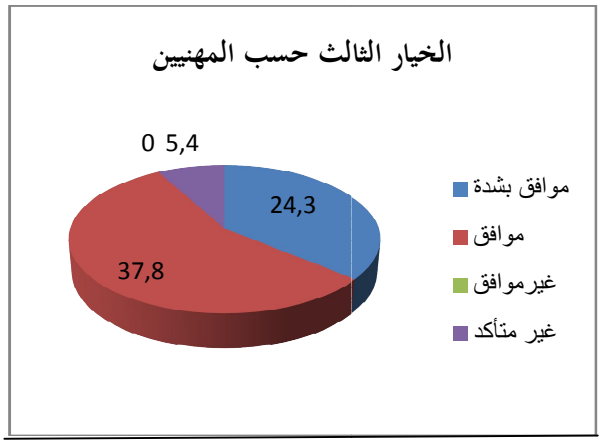
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

حسب هذا الجدول نلاحظ أن المهنيين لهم اتجاه إيجابي للغاية فيما يخص الخيار الثالث أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمهنيين 2,80 و انحراف معياري 1,04 بينما كان للأكاديميين اتجاه ايجابي حول ذلك وبلغ المتوسط الحسابي 2,67 بانحراف معياري 0,98 و النسب المئوية ممثلة في الشكلين التاليين:

الشكل رقم 73



الشكل رقم74



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

الخيار الرابع: تدريس مقياس المراجعة الداخلية ومقياس حوكمة المؤسسات في الجامعات الجزائرية

الجدول رقم40:

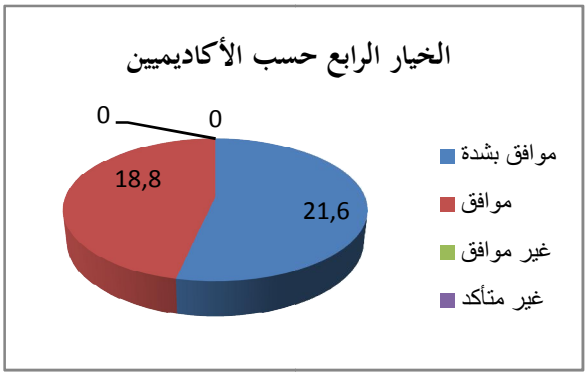
البيان	تدريس مقياس المراجعة الداخلية ومقياس حوكمة المؤسسات في الجامعات الجزائرية (الخيار الرابع)							
	الأكاديميين				المهنيين			
	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	08	21,6	3,50	0,52	17	45,9	3,60	0,71
موافق	04	18,8			07	18,9		
غير موافق	00	00			01	2,7		
غير متأكد	00	00			00	00		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

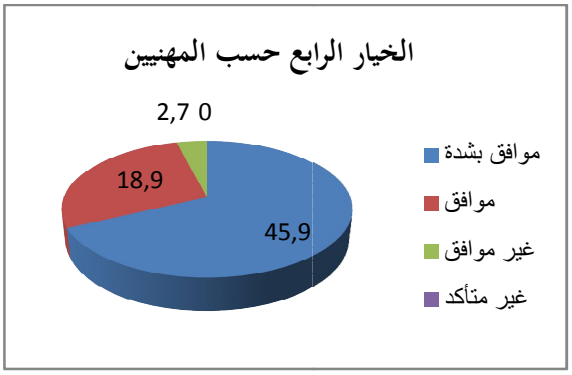
يشير المتوسط الحسابي بالنسبة للأكاديميين 3,50 و هو أعلى من متوسط أداة القياس "2,5" و بانحراف معياري 0,52، أما بالنسبة للمهنيين فيشير المتوسط الحسابي 3,60 وهو كذلك أعلى من متوسط أداة القياس وبانحراف معياري 0,71، و بالتالي نستنتج أنه كل من الأكاديميين و المهنيين لديهم اتجاه ايجابي حول تدريس مقاييس المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات في الجامعات الجزائرية.

و الشكلين التاليين يمثلان النسب المئوية:

الشكل رقم 75



الشكل رقم76



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

5- الأسباب التي تمنع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر حسب أفراد العينة:

- ضعف الهياكل الإدارية وعدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسات الجزائرية ؛
- عدم اهتمام المساهمين بجودة المعلومات المحاسبية التي تقدمها إدارة المؤسسات الجزائرية؛
- عدم وجود لوائح وقوانين تلزم تطبيقها؛
- عدم كفاءة السوق المالية الجزائرية؛
- عدم امتلاك مؤهلات و خاصة الموارد البشرية المتخصصة؛

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة التي تم اختيارها من الأكاديميين والمهنيين، وفي التحليل قمنا بالتمييز بين آراء الأكاديميين والمهنيين ، وخلصت هذه الدراسة إلى مايلي:

معظم أفراد العينة يرون أن حوكمة المؤسسات تهدف إلى إدارة أصول المؤسسة وتحقيق مصالح الأطراف ذوي العلاقة أغلبية المستقصيين من أكاديميين أو مهنيين يؤكدون على أن اعتماد مبادئ حوكمة المؤسسات له أثر ايجابي على مستوى الإفصاح والجودة في التقارير المالية.

وحسب إجابة معظم المستقصيين فإنه لا تزال مجموعة من المعوقات في الجزائر تحول دون التطبيق السليم والشامل لحوكمة المؤسسات.

توجد فروقات في درجة تأييد الأكاديميين والمهنيين، ويمكن إرجاع تلك الفروقات إلى كون الأكاديميين من حملة شهادات الدراسات العليا عكس المهنيين فالمؤهل العلمي لمعظمهم لم يتجاوز اللسانس، بالإضافة إلى اطلاع الأكاديميين على الإطار النظري لمفهوم حوكمة المؤسسات أكثر من المهنيين

الخاتمـــة

الخاتمة

ما شهده العالم من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية مست كبريات أسواق المال والمؤسسات في العالم، وما نعايشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنيات متطورة، وما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو الإيجاب، جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وهذا بسرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمناو مبادئنا وإمكانياتنا.

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والمسماة **بحوكمة المؤسسات،** والتركيز على آلية من آليات تطبيقها وهي **المراجعة الداخلية،** والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات– إن حسن استعمالها–، وكمحاولة منا دراسة هذا المجال، وهذا بالتعرف على الإطار العام لحوكمة المؤسسات وتبيين مختلف العناصر التي يرتكز عليها عمل المراجعة الداخلية، وكذا كيفية الاستفادة منها في تطبيق حوكمة المؤسسات،بالإضافة إلى سبل تفعيلها في الجزائر، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان **المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية،** والتي احتوت على جانبين نظري وميداني من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و التساؤلات المرفقة لها.

ففي الجزء النظري حاولنا الإلمام بالإشكالية بتناولنا لفصلين هما:

- التأصيل العلمي والعملي لحوكمة المؤسسات، في هذا الفصل حاولنا إعطاء مفهوم للحوكمة وكذا الأسباب التي ساهمت في ظهورها ، ومختلف المبادئ التي تقوم عليها بالإضافة إلى واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، كما تطرقنا أيضا إلى عوائق تطبيق مبادئ حوكمة و المؤسسات ، والآثار الإيجابية الناتجة عن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات.
- دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات في هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية المراجعة ثم إلى المراجعة الداخلية في ظل ظهور مصطلح حوكمة المؤسسات، وكذا إلى معايير المراجعة الداخلية ، وتطرقنا كذلك إلى ماهية لجنة المراجعة و تأثيرها على المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة.وفي الأخير تطرقنا إلى ماهية إدارة المخاطر و مراجعة إدارة المخطر و تأثيرها على المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات.
- أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة ميدانية باعتبار الجزائر ما زالت في مرحلتها الأولى سواءا في مجال المراجعة الداخلية أو حوكمة المؤسسات ومن أجل معرفة العلاقة بين المراجعة الداخلية و حوكمة المؤسسات قمنا باستخدام أسلوب الاستبيان والذي على أساسه قمنا باختبار جملة من الفرضيات تمكنا بعدها من تقييم مجموعة من النتائج و التوصيات.

نتائج اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كما يلي:

بداية بالفرضية الأولى :تحتل مبادئ حوكمة المؤسسات وممارستها أهمية كبيرة، خاصة بعد ظهور الأزمات المالية حيث أنه تمنح للمؤسسات مختلف المبادئ و القواعد التي تسمح بإدارتها بشكل جيد و بالتالي تزيد من مصداقيتها و كفاءتها، توصلنا من خلال الدراسة النظرية للفصل الأول من الاتفاق مع مضمون هذه الفرضية، وقمنا بإعطاء تعريف لحوكمة المؤسسات على أنها النظام الذي يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

أما الفرضية الثانية للمراجعة الداخلية دور في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بشكل سليم من خلال علاقة المراجعة الداخلية مع لجان المراجعة وكذا من خلال مراجعة إدارة المخاطر، فبعد الدراسة النظرية والميدانية نتفق على مضمون هذه الفرضية.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة والمتعلقة بوجود علاقة ايجابية بين المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات، مع الحاجة للنهوض بهما في الجزائر، فقد تم إثباتها تبعا للدراسة الميدانية، حيث أن نشاط المراجعة الداخلية يرتكز على الأهلية، الاستقلالية والموضوعية بالإضافة إلى جودة أداء العمل، كما أن المراجعة الداخلية تساهم قي تطبيق الحوكمة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية، مراجعة إدارة المخاطر، وتفاعلها الجيد مع أطراف حوكمة المؤسسات.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكلٍ من حوكمة المؤسسات والمراجعة الداخلية وخصوصا الاتجاهات الحديثة لها، وكذا محاولة تبيين دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات قمنا باستخلاص النتائج التالية:

- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات، ويحقق قدراً من الطمأنينة للمساهمين والمستثمرين للحفاظ على حقوقهم، كما أنه يساهم في حل المشاكل التي تواجه المؤسسات وخاصة المشاكل المالية وفقدان لثقة والمصداقية في التقارير المالية؛كذلك يساهم في منع وصول الموظف الغير الجدير إلى المناصب العليا

- تمثل حوكمة المؤسسات، الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها؛
- أن المراجعة الداخلية تعتبر أهم أحد مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في المؤسسات، وأصبحت وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في المؤسسة، وهذا لما تقدمه من مساندة لمجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الإدارة العليا والمراجع الخارجي، وكذا مراجعتها لإدارة المخاطر ومن هنا فهي تساعد في تطبيق حوكمة المؤسسات؛
- هناك دور جديد وهام للمراجع الداخلي يتعلق بإدارة المخاطر وذلك من خلال قيامه بفحص ومراقبة تلك المخاطر الداخلية و الخارجية منها والتي من الممكن أن تؤثر على أعمال المؤسس؛
- إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالمراجعة الداخلية سواءا الممارسين منهم والأكاديميين للدور الحديث الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة والحاجة الماسة لتفعيل العاملين في البيئة الجزائرية؛
- تطبيق نظام سليم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات؛
- أن لجنة المراجعة تؤثر بشكل رئيسي في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة المؤسسة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية مما يحقق زيادة كفاءة ونوعية التقارير المالية التي تساعد المصرف للوصول إلى الأهداف المخططة وتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة بشكل فعال في ا لمؤسسات؛
- الجزائر لا تتوفر على مقومات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، ومفهوم الحوكمة يتميز بالحداثة؛
- توجد فروقات في رأي الأكاديميين والمهنيين وذلك لكون الأكاديميين من حملة شهادات الدراسات العليا عكس المهنيين فالمؤهل العلمي لمعظمهم لم يتجاوز الليسانس، بالإضافة إلى إطلاع الأكاديميين على الإطار النظري لمفهوم حوكمة المؤسسات أكثر من المهنيين؛
- التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات يتطلب ثلاث عناصر مهمة على أرض الواقع الأول تشريعي يتعلق بإصدار لوائح وقوانين،والثاني يتعلق بتوفر مستوى كاف من الثقافة حول مفهوم الحوكمة ومتطلباتها وأهميتها، وهذا يمكن تحقيقه على أرض الواقع ، أما العنصر الأخير والأهم أخلاقي بحيث تطبيقه يعتبر أمر نسبي ولا يمكن قياسه.

التوصيات:

من أجل تجسيد الدور الفعلي والحقيقي للمراجعة الداخلية بالمؤسسات الجزائرية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية فيها، ومن هنا ندرج التوصيات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في تفعيل دور المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، إذ لابد من:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك؛
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية- بصفة مستمرة -وهذا فيما يخص حوكمة المؤسسات ودور المراجعة الداخلية فيها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين؛
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها؛
- تفعيل دور لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية للقيام بمهامها المطلوبة منها بشكل رئيسي والعمل على زيادة كفاءة التقارير المقدمة للوصول إلى أهداف المؤسسة؛
- تركيز الاهتمام على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المخاطر لأهمية الدور المنوط بأدائها في تفعيل مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة؛
- ضرورة تضمين التقرير النهائي للبيانات والقوائم المالية التي تعدها المؤسسات في ختام الفترة المحاسبية تقريرًا عن مدى الالتزام بمبادئ وقواعد الحوكمة في المؤسسات.
- ضرورة إنشاء منظمة مهنية للمرجعة الداخلية تعمل على تنظيم آليات مزاولة المهنة مع إصدار معايير المراجعة الداخلية تتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخِذةً بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.

أفاق البحث:

لقد تناولنا في بحثنا هذا دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، وبينا العناصر الضابطة لعمل المراجعة الداخلية بالإضافة إلى المجالات التي تساهم بها في تطبيق حوكمة المؤسسات واقتصرنا على دراسة وتحليل آراء أهل الاختصاص من المهنيين) المراجعين الداخليين والأكاديميين، وهذا باعتبار الجزائر مازالت في بداياتها الأولى فيما يخص تطبيق حوكمة المؤسسات وتوفير البيئة اللازمة لها ولعمل المراجعة الداخلية بصورتها الحديثة، لذا نقترح– وهذا بعد الاعتماد الرسمي لحوكمة المؤسسات وتبين ذلك قانونا ما يلي:

- دراسة علاقة التأثير والتأثر بين المراجعة الداخلية وحوكمة المؤسسات مع دراسة تطبيقية على قطاع ما باستخراج نقاط القوة والضعف لكلا العاملين وتبين سبل الارتقاء بهما.
- أثر اعتماد حوكمة المؤسسات في تفعيل المراجعة الداخلية في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: بالغة العربية

1.الكتب:

1. إبراهيم أبو النجا،"**التأمين في القانون الجزائري** "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992.
2. خالد أمين عبد الله، "**علم تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق**"، دار وائل، عمان،2000.
3. خالد أمين عبد الله،" **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**"، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
4. خالد وهيب الراوي، "**إدارة المخاطر المالية**"، الطبعة 01، دار المسيرة، عمان، 1999 .
5. راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، "**الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**" دار المستقبل، الأردن، 1998.
6. السوافيري فتحي ومحمد سمير، "**الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
7. الصبان محمد سمير، "**الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**"، القاهرة، الدار الجامعية، 2005.
8. طارق خان وحبيب أحمد، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، "**إدارة المخاطر :تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية** "، الطبعة 01،جدة، 2003.
9. طارق عبد العال حماد، "**حوكمة المؤسسات**"، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007.
10. طارق عبد العال،"**إدارة المخاطر:أفراد ـ إدارات ـ شركات ـ بنوك**"،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
11. عبد السلام نشد محمود،"**إدارة أخطار المؤسسات الصناعية والتجارية والأصول العلمية**"، دار الثقافة العربية، القاهرة، ط1، 1989، ص، دار الثقافة العربية، القاهرة، ط1، 1989.
12. عبد الفتاح الصحن،"**أصول المراجعة الداخلية والخارجية**"،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،198
13. عبد الفتاح الصحن،"**الرقابة والمراجعة الداخلية**"، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر،2004.
14. عبد الوهاب نصر علي، "**مراجعة الحسابات وحوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**"، كلية التجارة، الإسكندرية 2007.
15. عبيد سعد المطيري، "**مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة**"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

16. عدنان بن حيدر بن درويش، "**حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة**"، اتحاد المصارف العربية، 2007 .

17. الفين ارينر وجيمس لويك، ترجمة محمد عبد القادر الدسيطي واحمد حامد حجاج، "**المراجعة مدخل متكامل**"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002 .

18. كمال الدين مصطفى الدهراوي، "**دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**"، الدار الجامعية،بيروت، 2001.

19. محسن أحمد الخضيري، " **حوكمة المؤسسات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.

20. محمد التهامي، طواهر ومسعود صديقي، "**المراجعة وتدقيق الحسابات**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

21. محمد بوتين،"**المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

22. محمد مصطفى سليمان، "**حوكمة المؤسسات ومعالجة الفساد المالي والإداري**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

23. مراد عبد الفتاح، " **المعجم القانوني رباعي اللغة**"، ص 363.

24. وليد بن نعمة الهزاع، "**حوكمة المؤسسات –أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها، في المؤسسات والبنوك المالية بدول مجلس التعاون وأثره الإيجابي على تنامي الاقتصاد الخليجي** "، مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، 2009.

25. وليم توماس وامرسون هنكي، تعريب أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد،"**المرا جعة بين النظرية والتطبيق**"، دار المريخ، الرياض،1986.

2- الأطروحات والمذكرات:

26. .الخريسات حمدان فرحان، "**تقويم فاعلية وظيفة المراجعة الداخلي في المؤسسات الصناعية المساهمة الأردنية**"، رسالة ماجيستر، الجامعة الأردنية، عمان، 1998،متاح على:

www.infotechaccountants.com/phpBB2/index.php

27. رباب وهاب، "**دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الإستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة – دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص03، متاح على الموقع http //www.jps-dir.com/forum_posts.asp ?TID=4665 ، أطلع عليه في 2014/01/14.

28. شحروري محمود عبد الرحيم، "**مدى تطبيق معايير المراجعة الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية الأردنية**،" دراسة مسحية. رسالة ماجيستر، الجامعة الأردنية، عمان 1998، ،متاح على: www.infotechaccountants.com/phpBB2/index.php،

29. صوار يوسف،"**محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية** "،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير،جامعة تلمسان، 2008.

30. عبد المغني، فضل علي، "**مدى تطبيق معايير المراجعة الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**" رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، 2003.

31. عبيدي نعيمة، " **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر**"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، ورقلة، 2009.

32. علي جابر اسماعيل، " **العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الأعمال ، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

33. عمر علي عبد الصمد، "**دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات–دراسة ميدانية–**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009.

34. عهد علي سعد،"**الأثر المتوقع لحوكمة المؤسسات على مهنة المراجعة في سوريا**"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة،جامعة تشرين،كلية الاقتصاد،2009.

35. فاتح غلاب، "**تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة– دراسة لبعض المؤسسات الصناعية–**"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011.

36. قصاص فتيحة،" حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان،2012.

37. ماجد إسماعيل أبو حمام،"**أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

مجلات:

38. أبو فتوح سمير، " نظرية الوكالة: مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية، 1998، متاح على الموقع www.hawkama.org اطلع عليه في 2014/01/24.

39. بكري على حاج، " **دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال**"،المجلة العلمية لكلية التجارة، مصر، 2005، ص 133، متاح على الموقع الالكتروني http://www.wkipidia.com:، تاريخ الإطلاع في :2014/03/01.

40. دحدوح حسين،"**دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات**"،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،مجلد2008،24.

41. الرحيلي عوض بن سلامة،"**لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة المؤسسات**"، حالة السعودية،مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة،العدد الأول،مجلد22، 2006.

42. رشا حمادة،"**دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد26، العدد2، 2010.

43. سمير كامل محمد عيسى، "**العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات –دراسة تطبيقية-**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية، مصر، العدد1، 2008 .

44. عبد الله، محمد الرميلي،"**إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات**" مجلة البحوث لتجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 1994.

45. متولي سامي، "**لجنة المراجعة ودوره في زيادة فاعلية عمل المراجعة ودعم استقلالهم**"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، المجلد25،العدد2.

46. المنيف عبد الله على،"**مهام لجان المراجعة ومعايير اختيار أعضاءها**"، دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جدة، 1999.

47. النواس رافد عبيد، "**أثر حوكمة المؤسسات على جودة أداء مراقب الحسابات – نموذج مقترح** "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجاد رقم 14، العدد 50، 2000.

ملتقيات، مؤتمرات، وأوراق بحثية:

48. أحمد مخلوف ، **"الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة المؤسسات من منظور إسلامي"**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، أكتوبر20-2006/21.

49. اشرف حنا ميخائيل، **"تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة المؤسسات"**، المؤتمر العربي الأول حول تدقيق الداخلي في إطار حوكمة المؤسسات، القاهرة، مصر، 24-26 سبتمبر، 2005 .

50. بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان، **"حوكمة المؤسسات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"**، الملتقى الدولي ، الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 19/18 ماي 2011.

51. بريش عبد القادر، حمومحمد، **"البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة المؤسسات ودورها في التقليل من أثار الأزمة العالمية"**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي، الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، سطيف، 20-2009/21.

.

52. بن عيشي بشير ودبلة فاتح، **"حوكمة المؤسسات كأداة لضمان صدق المعلومات والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق"**، متاح على الموقع : islamfin.go-forum.net/t2069-topic اطلع عليه في 2013/12/10.

53. سلطان، عطية صلاح، **" دور لجان المراجعة في دعم حوكمة المؤسسات لأغراض استمرار المنشأة "**، المؤتمر العربي الأول حول المراجعة الداخلي في إطار الحوكمة المؤسسية، القاهرة – مصر، سبتمبر 2005.

54. السيد سقا، **"إطار نظري مقترح لقياس وتطوير فعالية لجان المراجعة في شركات المساهمة"**، جامعة طنطا، العدد2،

55. صديقي خضرة ، **" التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها"**، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30- 31 /2012/10.

56. طارق الله خان حبيب أحمد، **"إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية "**، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتطوير،2003 .

57. عباس حميد التميمي، **" آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة"**، ورقة بحثية، متاح على www.nazaha.iq/body.asp//newsarabic اطلع عليه في 2014/03/17.

58. عشماوي محمد عبد الفتاح، **"نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة المؤسسات في إطار معايير الدولية للمراجعة "**، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول المراجعة الداخلية في إطار حوكمة المؤسسات، مصر، 2005.

59. فاتح مجاهدي، "**إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال**"، ملتقى دول حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 26-25 نوفمبر،2008.

60. فؤاد شاكر، "**الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**"، المؤتمر المصرفي العربي تحت عنوان الشراكة بين العمل المصرفي و الاستثمار من أجل التنمية، 2005.

61. محمد طارق يوسف، "**حوكمة المؤسسات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق**"، مبادئ وممارسات حوكمة المؤسسات، ندوة حوكمة المؤسسات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، نوفمبر2006، ص120.

62. مركز المشروعات الدولية الخاصة،" **حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات**"، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد13، 2008، متاح على http://www.hawkama.org أطلع عليه في:2014/01/24.

63. مركزا لمشروعات الدولية الخاصة، "**قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة المؤسسات**"، القاهرة، 2003، ص02.

64. مصطفى محمد مسند، "**إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية**"، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات جامعة الشلف، يومي 24-25 نوفمبر 2008.

65. نرمين أبوالعطا، "**حوكمة المؤسسات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**"، ورقة عمل، مصر، 2005، متاح على: http //www.oecd.org، اطلع عليه في: 2014/03/15، ص02.

66. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية "**ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية**"، 2009،

المراجع باللغة الأجنبية

67. Abdelaziz Amokrane,"**le régime et le statut juridique des cadres dirigeant–système degouvernance des entreprisses publiques économique**", pre

68. mière édition, paris , 2004, p17.

-Alain Gauvin,la nouvelle gestion du risque financier, édition intégrale ,Paris, Février 2000 , P 10.

69. Benedict , G , "**evaluation du controle interne**" ,édition Foucher , paris 1990,p07.

consulté le12/01/2014.

70. Disponible sur : http: //wikipedia.org, consulté : le20/02/2014.

OCDE, Principes de la gouvernement d'entreprise, 2004, disponible sur : http://www.ocde.org, consultation le 14/01/2014.

71. Sarbanes,P,et Oxley,M, Act, 2002, disponible sur : http//:www.oecd.org,

المواقع الإلكترونية

.72**www.focusifrs.com**

.73**www.hawkama.net**

.74**http://www.iasb.org**

.75**http://oecd.org**

الملاحـــق

الملحق رقم01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج –البويرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر

تخصص محاسبة ومراجعة

المراجعة الداخلية كآلية تفعيل مبادئ حكومة الشركات في المؤسسات الاقتصادية

تحية طيبة وبعد:

الاستبيان المرفق هو جزء من بحث أقوام به استكمالات لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص محاسبة ومراجعة .

أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن البيانات التي ستقدمونها تتسم بسرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط، وأن دقة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين يديكم، لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعما منكم للبحث العلمي في الجزائر

الباحثة / حفيظ هاجر كلتوم

Hadjerhafid10@hotmail.fr

الملحق رقم01

الجزء الأول: بيانات عامة

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: عاما

3- الشهادة العلمية:

4- الشهادة المهنية:

5- المهنة الوظيفة: الخبرة عاما.

6- المؤسسة المستخدمة: المكان

7- عنوان بريدك الإلكتروني:

الجزء الثاني: حوكمة المؤسسات

في رأيك هل ترى بأن تطبيق حوكمة المؤسسات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1-ينمي ثقة المساهم بالمؤسسة				
2-يساهم في اتخاذ القرار بسرعة				
3-يؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة				
4-يعمل على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة				
5-يمنع وصول الموظف الغير الجدير إلى المناصب العليا				
6-يساهم في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة				

في رأيك ما العوامل التي تساهم في التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1-إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات				
2-توزيع السلطات والواجبات بالمؤسسة بشكل مناسب				
3-لا تكون هناك تعارض بين الإدارة والمساهمين				
4-إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتميز بالفعالية				
5-لجنة المراجعة تتصف بالاستقلالية				
6-تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها				
7-تهتم المؤسسة بتقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث بها				
8-تحترم المؤسسة حقوق مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة				

الملحق رقم01

عوامل أخرى إن وجدت

.....

.....

.....

الجزء الثالث:

هل ترى بأن تطبيق نظام سليم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1-يشمل نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة				
2-يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح				
3-تقوم إدارة المراجعة بمناقشة نظام الرقابة الداخلية				
4-يقدم المراجع الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.				
5-يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والإدارية ذات العلاقة.				
6-يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.				

هل ترى بأن العناصر التالية لها فعالة في إبراز دور لجنة المراجعة من أجل تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1-تساهم لجنة المراجعة في تحسين ونزاهة القوائم المالية والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية.				
2-تقوم لجنة المراجعة بالكشف عن أي ضرر قد يلحق بحملة الأسهم.				
3-تقوم لجنة المراجعة بفحص خطة عمل المراجعة الداخلية في المؤسسة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، ومدى ملائمة الإجراءات لتفعيل مبادئ الحوكمة.				
4-تقوم اللجنة بالتحقق من استقلالية المراجعين وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليتهم.				

الملحق رقم01

هل العناصر التالية تساهم في تقييم ومتابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر وتؤدي إلى تفصيل مبادئ حوكمة المؤسسات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1-يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولى للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم.				
2-تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر مرة كل سنة على الأقل ويتولى نشاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة				
3-تقديم الخدمات الاستشارية في مجال إدارة المخاطر.				
4-يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.				

عناصر أخرى إن وجدت

.....

.....

.....

..

هل مراجعة إدارة المخاطر تساهم في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟

.....

.....

.....

الجزء الرابع:

هل العناصر التالية تعمل على تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1-وضع ميثاق أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر				
2-وضع قوانين صارمة مع تحديثات باستمرار لتنظيم مهنة المراجعة الداخلية في الجزائر				
3-وضع معايير المراجعة الداخلية في الجزائر تتوافق مع المعايير الدولية للمراجعة				
4-تدريس مقياس المراجعة الداخلية ومقياس حوكمة المؤسسات في الجامعات الجزائرية.				

عناصر أخرى إن وجدت

.....

.....

.....

.

في رأيك ماهي الأسباب التي تراها تمنع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر؟.

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Colonel Akli Mohand Oulhadj – Bouira-

Département des Sciences Économiques, Commerce et Sciences de Gestion

Questionnaire dans le cadre de préparation d'un mémoire de Master

Spécialité : Comptabilité et Audit

Mécanisme de vérification interne comme moyen d'activer les principes de gouvernance d'entreprise dans les institutions économiques

Nos remerciements,

Ce questionnaire est une partie d'une recherche qui a pour but d'obtenir le Diplôme de Master Spécialité Comptabilité et Audit

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions de notre questionnaire et cela en cochant (X) dans la case qui s'accorde avec votre opinion, tout en sachant que les informations que vous allez nous fournir seront confidentielles et elles ne seront pas utilisées que pour la cause de cette recherche qui a pour but seulement scientifique. La fiabilité des résultats que va atteindre cette recherche dépondra sur vos sincères réponses sur ce questionnaire, et pour cela nous vous prions de lui donner l'importance adéquate pour soutenir la recherche scientifique en Algérie.

La Chercheuse/ HAFID Hadjer Kalthoum

Hadjerhafid10@hotmail.fr

1Premiere partie : donnees générales

1- **Sex : masculin** **féminin**
2- **Age : ans**
3- **Diplôme d'etude :**
4- **Diplom professionl :**
5- **Profession**
6- **Etaplissement employeur**

deuxième partie : la gouvernance des entreprises

A VOTRE AVIS . est ce que l' application de la gouvernance des entreprises	**Vraiment d'accord**	**d'accord**	**Pas d'accord**	**Pas sure**
1-développé la confiance de l'actionnaire de l'entreprise				
2 -Attribue a la prise de décision rapidement				
3entraine l'augmentation de la productivité de l'entreprise				
4- contribue a la détermination des responsabilités du conseil d'administration				
5 interdit l'occupation du fonctionnaire incompétent des postes supérieurs				
6 - contribue a la réalisation des intérêts des parties qui sont liées aux activités de l'entreprise				

A votre avis . quels sont les facteurs qui contribuent à la bonne exécution des concepts de la gouvernance	**Vraiment d'accord**	**d'accord**	**Pas d'accord**	**Pas sure**
1/ Elaboration des procédures et législations spécifiques à l'entreprise qui sont appropriés à l'application des concepts de la gouvernance des entreprises				
2/ Répartition des pouvoirs et des obligation de l'entreprise convenablement				
3/Il ne y'aura pas d'opposition entre la direction est actionnaires				
4/ la direction de l'audit interne de l'entreprise est caractérisée par l'efficacité				
5- la commission de l'audit est indépendante				
6-la direction de l'entreprise doit appliquer les normes comptables en coures				
7-l'entreprise s'occupe a donne une image réelle de tout ce qui se passe				
8-l'entreprise respecte les droits de différents des parties prenantes de l'entreprise				

Autres facteurs s'il se trouve

……
……
……

Troisième partie : le contrôle interne

Pensez-vous que l'application d'un système de travail d'audit interne conduit à l'activation des principes de gouvernance d'entreprise dans les établissements	**Vraiment d'accord**	**d'accord**	**Pas d'accord**	**Pas sure**
1/ Le Système d'audit interne s'unis pour s'assurer d'appliquer les principes de gouvernance d'entreprise				
2/ Les procédures sont examinés par le vérificateur interne pour assurer la conformité avec les politiques, les plans, les systèmes, les lois et les règlements				
3/ Le département d'audit débâte sue le système de contrôle interne				
4/ Le vérificateur interne donne des rapports au conseil d'administration et au comité de vérification sur l'engagement de l'institution à appliquer les principes et règles de gouvernance				
5/ Les recommandations de l'auditeur interne seront pris dans tous les aspects de la comptabilité et connexes financière et de gestion				
6/ Fournir toutes les facilités nécessaires pour l'auditeur interne qui fait son travail correctement				

Voyez-vous que les éléments suivants sont efficaces pour mettre en évidence le rôle du comité d'audit en vue de réaliser les principes de gouvernance d'entreprise	**Vraiment d'accord**	**d'accord**	**Pas d'accord**	**Pas sure**
1/ Le comité de vérification contribue à l'amélioration et de l'intégrité des états financiers et l'information comptable dans les états financiers				
2/ Le comité de vérification détecte tous dommages peut atteindre les actionnaires				
3/ Le comité de vérification examine le plan de travail de la vérification interne dans l'entreprise, et l'étendue de l'examen et les rapports qui sont émis par, et la pertinence des procédures d'activation des principes de gouvernance d'entreprise de travail				
4/ Le comité vérifie l'indépendance des vérificateurs et donne des propositions qui confirmeraient leur indépendance				

Les éléments suivants contribuent-ils à l'évaluation et au suivi des procédures pour l'application de la gestion des risques et entraînent la rupture des principes de gouvernance d'entreprise	Vraiment d'accord	d'accord	Pas d'accord	Pas sure
1/ L'auditeur interne fait une première division des risques liés à l'activité qu'on examine, l'examen devrait refléter les objectifs de la mission de cette évaluation				
2/ Le plan de l'activité d'audit interne est basé sur l'évaluation des risques une fois par an au moins, l'activité de vérification interne est de contrôler et évaluer l'efficacité de l'organisation de la gestion des risques				
3/ donner des conseils dans le domaine de la gestion des risques				
4/ Les activités d'audit interne comprend la détermination de la nature du travail sur l'évaluation et contribuer à l'amélioration des processus de gestion des risques, du contrôle et de gouvernance				

Autres facteurs s'il se trouve

……
……
……

La gestion des risques contribue-elle à l'application des principes de gouvernance d'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Si vous avez répondu par Non, Pourquoi ?

……
……
……

Quatrième partie : Gouvernance d'entreprise en Algérie

Les éléments suivants travaillent-ils sur l'application de la gouvernance d'entreprise en Algérie	Vraiment d'accord	d'accord	Pas d'accord	Pas sure
1/ mettre la Charte de l'éthique de l'audit interne en Algérie				
2/ Mettre des lois strictes constamment mis à jour pour réglementer la profession de l'audit interne en Algérie				
3/ Elaborer Des normes d'audit interne en Algérie compatibles avec les normes internationales d'audit				
4/ Enseigner les modules d'audit interne et de gouvernance d'entreprise dans les universités algérienne				

Autres facteurs s'il se trouve

……
……
……

À votre avis, quelles sont les raisons qui empêchent l'application de la gouvernance d'entreprise en Algérie ?

-

-

-

-

-

5

UL5A7@=@=I ; H84 5I : NI=74 84@ H84 IBC=QA@=I ; H8 CG8 ; @7857=48 <I ; N8 ; ABC8 F 8 ; @

% * % % $ * $ *		! ! ' !" "" "	! ! ' !" "" "	' "" "

SC ; 8 ?GA : 7A 5A4 HGI55I4=@=I ; 8 ; @78 CA H=78<@=I ; 8@ C8@ A<@=I ; ; A=784

% * %% $ * $ * + %% & # %	!	! ! ! ' "" "	" " ' " " "	"" "

VA H=78<@=I ; H8 CGA : H=@ = ; @87 ; 8 H8 CGA ; @7857=48 84@ <A7A<@L7=44L8 5A4 CG8JJ=<A<=@L

% * % % $ * $ *	!	" ! ' !" "" "	" ! ' !" "" "	' "" "

VA <I F F=44=I ; H8 CGA : H=@ 84@ = ; HL58 ; HA ; @8

% * % % $* $*	! '	" ! "" "	" ! "" "	" ! ' "" "

VO H=78<@=I ; H8 CG8 ; @7857=48 HI=@ A5CC=9 : 87 C84 ; I7 F 84 <I F 5@ABC84 8 ; <I : 74

% * %% $* $*		! ! ! ! "" " "" "	! ! ! ! "" " "" "	! ! "" "

VG8 ; @7857=48 4GI<<58 P HI ; ; 87 : ; 8 = F AQ8 7L8CC8 H8 @I : @ <8 9 : = 48 5A448

% * % % $* $* + % % & # %	'	! ' ! ' "" " "" "	" "" "	' " "" "

VG8;@7857=48 78458<@8 C84 H7I=@4 H8 H=JJL78;@4 H84 5A7@=84 578;A;@84 H8 CG8;@7857=48

% * % % $* $*	"	! ! ! "" "	! ! ! "" "	! "" "

V8 4?4@L F 8 HGA:H=@ =;@87;8 4G:;=4 5I:7 4GA44:787 HGA55C=9:87 C84 57=;<=58 H8 QI:N87;A;<8 HG8;@7857=48

% * %% $ * $*		' "" "	' "" "	! "" "

V84 57I<LH:784 4I;@ 8>A F =;L4 5A7 C8 NL7=J=<A@8:7 =;@87;8 5I:7 A44:787 CA <I;JI7 F =@L AN8< C84 5IC=@=9:8W C84 5CA;4WC84 4?4@L F 84W C84 CI=4 8@ C84 7XQC8 F 8;@

$ * $*		" ' "" "	" ' "" "	" "" "

V8 HL5A7@8F8;@ HGA:H=@ HLBY@8 4:8 C8 4?4@XF8 H8 <I;@7EC8 =;@87;8

%% $* $* + %% & # %	' 	! '! ! "" "	! " " ""	! ! "" "

V8 NL7=J=<A@8:7 =;@87;8 HI;;8 H84 7A55I7@4 A: <I;48=C HGAH F=;=4@A@=I; 8@ A: <I F=@L H8 NL7=J=<A@=I; 4:7 CG8;QAQ8F8;@ H8 CG=;4@=@:@=I; P A55C=9:87 C84 57=;<=584 8@ 7LQC84 H8 QI:N87;A;<8

% %% $* $*	* " !	! ! "" "	! ! "" "	 "" "

V84 78<I F FA;HA@=I;4 H8 CGA:H@8:7 =;@87;8 487I;@ 57=4 HA;4 @I:4 C84 A458<@4 H8 CA <I F 5@AB=C=@L 8@ <I;;8>84 J=;A;<L=78 8@ H8 Q84@=I;

% %% $* $*	* !	! !' "" "	! !' "" "	! ' "" "

6I:7;=7 @I:@84 C84 JA<=C=@L4 ;L<844A=784 5I:7 CGA:H=@8:7=;@87;8 9:=JA=@ 4I; @7ANA=C <I778<@8F8;@

% * %% $ * $ *		! ! ! " " "	! ! ! " " "	! " " " "

V8 <I F=@L CGA F LC=I7A@=I; 8@ H8 CG=;@LQ7=@L H84 L@A@4 J=;A;<=874 CG=;JI7 F A@=I; H8 JL7=J=<A@=I; <I;@7=B:8 P <I F 5@ABC8 HA;4 C84 L@A@4 J=;A;<=874

% %% $ * $ *	*	! ' ! " " "	! ' ! " " "	"" "

V8 <I F=@L H8 NL7=J=<A@=I; HL@8<@8 @I:4 HI F F AQ84 58:@ A@@8=;H78 C84 A<@=I;;A=78

% * % % $ * $ * + %% & # %	! "	" ! ' '	' ' ! "" "	' " " "" "

V8 <I F=@L H8 NL7=J=<A@=I ; 8>A F=;8 C8 5CA ; H8 @7ANA=C H8 CA NL7=J=<A@=I ; =;@87;8 HA;4 CG8;@7857=48W8@ CGL@8;H:8 H8 CG8>A F8 ; 8@ C84 7A5I78@4 9:=4I;@ L F=4 5A7W8@ CA 587@=;8;<8 H84 57I<LH:784 HGA<@=NA@=I ; H84 57=;<=584 H8 QI:N87;A;<8 HG8;@7857=48 H8 @7ANA=

% %% $ * $ *	*	! ! ! " " "	! ! ! " " "	! " " " "

V8 <I F=@L NL7=J=8 CG=;HL58;HA;<8 H84 NL7=J=<A@8:74 8@ HI ;;8 H84 57I5I4=@=I ;4 9:=<I ;;J=7F87A=8;@ C8:7 =;HL58;HA;<8

% * % % $ * $ *		! ! ' ' " " "	! ! ' ' " " "	! " " " " "

VGA:H=@8:7 =;@87;8 JA=@ :;8 578F=L78 H=N=4=I ; H84 7=49:8 C=L4 P CGA<@=N=@L 9:GI ; 8>A F=;8W CG8>A F=;8W CG8>A F8 ; H8N7A=@ 78JCL@87 C84 IBZ8<@=J4 H8 CA F=44=I ; H8 <8@@8 LNAC:A@=I ;

% * %% $ * $ *	' "	' ! " " " "	' ! " " " "	" " " "

V8 5CA; H8 CGA<@=N=@L HGA:H=@ =;@87;8 84@ BA4L 4:7 CGLNAC:A@=I; H84 7=49:8 :;8 JI=4 5A7 A; A: F I=;4W CGA<@=N=@L H8 NL7=J=<A@=I; =;@87;8 84@ H8 <I;@7EC87 8@ LNAC:87 CG8JJ=<A<=@L H8 CGI7QA;=4A@=I; H8 CA Q84@=I; H84 7=49:8

% %% $* $*	* '	! ! "" "	! ! "" "	"" "

DI;;87 H84 <I;4=8C4 HA;4 C8 HI F A=;8 H8 CA Q84@=I; H84 7=49:84

% %% $* $*	*	! ' ' "" "	! ' ' "" "	! " "" "

V84 A<@=N=@L HGA:H=@ =;@87;8 <I F 578;H CA HL@87 F=;A@=I; H8 CA ;A@:78 H: @7ANA=C 4:7 CGLNAC:A@=I; 8@ <I;@7=B:87 P CGA F LC=I7A@=I; H84 57I<844:4 H8 Q84@=I; H84 7=49:8 WH: <I;@7EC8 8@ H8 QI:N87;A;<8

% * %% $* $*	!	" ! ' "" "	" ! ' "" "	" " " " "" "

VA Q84@=I ; H84 7=49 : 84 <I ; @7=B : 8[8CC8 P CGA55C=<A@=I ; H84 57= ; <=584 H8 QI : N87 ; A ; <8 HG8 ; @7857=48 \

, ! + %% & # %	!	" ' "" "	"" "	' "" "

] 8@@78 CA R^A7@8 H8 CGL@^=9 : 8 H8 CGA=H=@ = ; @87 ; 8 8 ; OCQL7=8

% * %% $ * $ * + %% & # %	'	! ' ! ! ' "" "	' ! " " " " " "	" " "" "

] 8@@78 H84 CI=4 4@7=<@84 <I ; 4@I F F 8 ; @ F=4 P ZI : 7 5I : 7 7LQC8 F 8 ; @87 CA 57IJ844=I ; H8 CGA : H=@8 = ; @87 ; 8 8 ; OCQL7=8

% * %% $ * $ *	! "	" ! ! " " "	" ! ! " " "	! ' "" "

KCABI787 H84 ; I7 F 84 HGA : H=@8 = ; @87 ; 8 8 ; OCQL7=8 <I F 5@ABC84 AN8< C84 ; I7 F 84 = ; @87 ; A@=I ; AC84 HGA : H=

%% $ * $ *	"	! ! ! " " " "	! ! ! " " " "	! ' " " "

K ; 48=Q ; 87 C84 F IH : C84 HGA : H=@ = ; @87 ; 8 8@ H8 QI : N87 ; A ; <8 C84 F IH : C84 HGA : H=@ = ; @87 ; 8 8@ H8 QI : N87 ; A ; <8 HG8 ; @7857=48 HA ; 4 C84 : ; =N874=@L4 ACQL7=8 ; ; 8

% % $ * $ *	"	! " " " "	! " " " "	! ! "" "