بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل

دور المراجعه الداخلية في تفصيل حوكمه الشركات

Role of internal audit in activating corporate governance

بحث تكميلي لنيل درجة البكلاريوس في المحاسبة والتمويل

إعداد الباحثون :

1. محمد عبد العظيم أحمد محمد
2. صلاح الدين إبراهيم أحمد
3. نزار سراج
4. اشرف محمد سليمان حامد

إشراف :

د.بابكر إبراهيم الصديق

2017م-1438هـ

الإستهلال

قال تعالى :

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32) قَالَ يَا آَدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ (33))

صدق الله العظيم

سورة البقرة الايات من (32-33)

الشكر والعرفان

الحمد لله الاكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والسلام على من لا نبي بعد سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم معلم العرب والعجم وشكراً نسوقه الى الشموع المحترقة من اجل ابطال نور العلم لنا وهم أساتذتنا جميعا بكلية الدراسات التجارية جامعه السودان للعلوم والتكتنولوجيا .

وأساتذه قسم المحاسبة والتمويل علي راسهم واسع الصدر وبشوش الوجه الدكتور **بابكر إبراهيم الصديق** الذي كان لناخير مرشد ودليل بتوجيهاته ونصائحه وكان لنا بمثابة الاب .

الإهـــــداء

الى من بلغ الرسالة وأدى الامانه ونصح الأمة (سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم)...

الى معنى الحب والحنان والتفاني وبسمة الحياة وسر الوجود

الوالدة العزيزة

الى من تكلله الله بالهيبة والوقار الى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من إحمل إسمه بكل إفتخار

\الوالد العزيز

الى الذي أعطانا من فيض علمه وتجاربه ولم يبخل علينا بما يعلم الدكتور

بابكر إبراهيم الصديق

الى أصحاب القلوب الطاهرة والنفوس البريئة الى من هم اقرب من روحي رياحين حياتي

أخوتي

الى من تحلو بالإخاء والتميز بالوفاء والعطاء الى ينابيع الصدق الى من كانو معي على طريق الخير والنجاح

أصدقائي

وإلى كل من علمني حرفاً وأصبح سناء برقه يضئ الطريق أمامي.

المستخلص

تناولت الدراسة دور المراجعه الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات تتمحور مشكلة الدراسة في ان المراجعه الداخلية تعتبر احد الدعائم الأساسية لنظام حوكمة الشركات الا إنها كوظيفة لم يتم الإعتراف والإقرار بأهميتها حديثا ، حيث ظلت القطاعات الحكومية تستخدمها كتقليد يتبع لمواجهة ظروفها وحاجاتها الخاصة دون تحديد واضح لمفهومها وأهدافها وسلطاتها ومسؤولياتها وركائزها ومعايير ادائها.

تهدف الدراسة الى بيان أثر المراجعه الداخلية في حوكمة الشركات ومحاولة تفغيل دورها من خلال ى تطبيق معايير المراجعه الداخلية الحديثة ويتم ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الاهداف الفرعيه التي تؤدي الى تحقي الهدف الرئيسي للدراسة ، وتمثلت هذه الاهداف في دراسة وتحليل دور المراجعه الداخلية وزيادة فاعليتها في ظل حوكمة الشركات وبيان المقومات الرئيسية لتطوير المراجعه الداخلية في الشركات في اطار متطلبات معايير وقواعد بما يساير الاتجاهات المعاصرة في وظيفة المراجعه الداخلية.

لقد تناولت الدراسة ثلاثة فرضيات :

_ تطبيق معايير المراجعه الداخلية يؤدي الي تحقيق اهداف حوكمه الشركات

_ تطبيق قواعد و معايير المراجعه الداخلية يؤدي الى رفغ الأداء المالي

_ وجود نظام مراجعه داخلية فعال يؤثر على حوكمة الشركات

لاختبار هذه الفرضيات قام الباحثون بإعداد قائمة استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة وتحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

توصلت الدراسة الى عدة منها :

1. تطبيق معايير المراجعه الداخلية يزيد من صدق وعدالة القوائم المالية ويحقق اهداف الحكومه بالبنك .
2. المراجعه الماليه احدى الاسباب المهمة في حوكمه الشركات .
3. وجود نظام مراجعه داخليه يؤثر إيجابياً علي الاداء المالي بالبنك .

ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

1) ضرورة وجود نظام مراجعه داخليه ليزيد من الاداء المالي للبنك

2) إلتزام إدارة المراجعه الداخليه بتقويم فعاليات أدوات الرقابة لتقييم المخاطر وحماية الأصول والإلتزامات .

3) ضرورة إلتزام المراجعه الداخلية بمعيار الإفصاح والشفافيه لتدعيم ثقة المستثمرين الدوليين للإستثمار بالبنك .

Abstract

The study dealt with the role of internal audit in activation the principles of corporate governance centered study a problem in that the internal audit is one of the basic pill are of the system of corporate governance , but it is function that has not been recognized and acknowledged is importance only recently where he remained governmental sector used by tradition followed to meet the conditions and their own needs without a clear definition of the concept and its objectives , power and responsibility regarding the pillars and standards of the performance.

The study aims to demonstrate the impact of internal audit incorporate governance and try to activate its role through the application of modern internal auditing standards and this is done through the achievement of the group of sub-goals, which ultimately lead to achieving the goal stable of the study , and represented this to the objectives of the study and analysis of the study, and represented this to the objectives of the study and analysis of the role of internal audit and increase effective ness under the corporate governance statement and home ingredient for the development of internal audit in companies with in the formwork of standards and norms , principles and pillars of corporate governance , including contributing to the target application of these standards and rules, including pace with contern portray , trends in the internal audit function requirements.

The study covered three hypotheses are_ :

- Application of internal auditing standards is conducive to achieving the objectives of corporate governance.
- Tbaiq norms and standards for internal audit lead to lifting of the financial performance of the bank.
- ugod internal researchers ALFrzia prepare a list question airs was distributed to the study sample and analyzed using statistical program.

The study reached several conclusions, including :

1. The need for an internal review system to increase the financial the bank.
2. The internal audit de partments commitment to evaluate the effectiveness of control tools to assess risk and prate assess and liabilities.
3. The need for internal audits commitment to the standard of disclosure and Trans parency to support local and international investor confidence investment bank.

فهرس المحتويات

الموضوعات	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الشكر والعرفان	ب
الإهـــــداء	ج
المستخلص	د
Abstract	و
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	ي
فهرس الأشكال	ك
المقدمة	
أولاً: الإطار المنهجي	1
ثانياً: الدراسات السابقة	5
الفصل الأول المراجعة الداخلية	
المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف المراجعه الداخلية	10
المبحث الثاني : مراحل وأنواع ومعايير المراجعه	19

الفصل الثاني **حوكمه الشركات**	
المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة الشركات	**31**
المبحث الثاني : مبادئ وآليات حوكمه الشركات	**43**
الفصل الثالث **الدراسة الميدانية**	
المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل	**60**
المبحث الثاني :إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات	**70**
الخاتمة	
أولاً: النتائج	**90**
ثانياً: التوصيات	**91**
قائمة المصادر والمراجع	**92**
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	إسم الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	دور المراجع الداخلي والخارجي	22
(1-3)	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر	70
(2-3)	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التخصص	71
(3-3)	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	72
(4-3)	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل المهني	73
(5-3)	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الوظيفة	74
(6-3)	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	75
(7-3)	التوزيع التكراري والنسبي لمحور لجان المراجعة تقلل من الممارسات الخاطئة مما يؤدي الي تفعيل حوكمة الشركات	78
(8-3)	المقاييس الاحصائية لمحور لجان المراجعة تقلل من الممارسات الخاطئة مما يؤدي الي تفعيل حوكمة الشركات	80
(9-3)	التوزيع التكراري والنسبي لمحور وجود نظام مراجعة داخلية فعال يؤثر على حوكمة الشركات	81
(10-3)	المقاييس الاحصائية لمحور وجود نظام مراجعة داخلية فعال يؤثر على حوكمة الشركات	83
(11-3)	التوزيع التكراري والنسبي لمحور تطبيق معايير المراجعة الداخلية يودي الي تحقيق اهداف حوكمة الشركات	85
(12-3)	المقاييس الاحصائية لمحور تطبيق معايير المراجعة الداخلية يودي الي تحقيق اهداف حوكمة الشركات	87

فهرس الأشكال

رقم الشكل	إسم الشكل	رقم الصفحة
(1-2)	العوامل التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى الحوكمة	41
(2-2)	ادوات إخفاء الحقائق	42

المقدمة

وتشمل:

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد :

المراجعة بمعناها الحرفي يقصد بها فحص البيانات أو الأرقام أو السجلات بقصد التحقق من صحتها غير للمراجعه معني مهنياً اصلح عليه الكتاب المحاسبون فيقصد بها الفحص الإنتقائي المنظم لأنظمة المراقبة الداخلية والبيانات المحاسبية المبنية بالدفاتر والقوائم المالية للمنشآت التي تراجع حساباتها بغرض اوجه النشاط المستقلة داخل إبداء رأي فني محايد عن مدى صحة أو دقة هذه البيانات ودرجة الإعتماد عليها وعن مدى دلالة القوائم المالية التي اعدها المشروع عن نتيجة اعماله من ربح أو خسارة وعن المركز المالي .

ومن هنا يمكن تعريف المراجعه الداخلية على أنها مجموعه من أوجه النشاط المستقلة داخل المشروع تنشئها الإدارة للقيام بعدد منها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لبيان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكد من كفاية الإحتياط المتخذ لحماية أصول المنشأة للتحقق من إتباع موظفي المنشأة والبيانات لخطط والإجراءات المروسمة لهم وأخيراً قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع الوسائل الواقية الأخرى في اداء اغراضها وإقتراح التحسينات اللازمة بإدخالها عليها وذلك حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية االقصوى .

سنقوم في هذا البحث بتسليط الضوء على المراجعه الداخلية من جانب أخر وهو دورها في تفعيل حوكمه الشركات ومدى فعالية هذا النوع من الجديد في تطبيق الشفافية في معاملات الشركات والعمليات المحاسبية والقوائم المالية والميزانيات وكذلك المراجعه المالية والمشتريات وذلك لمنع علميات الفساد التي تؤدي إلى إستنزاف موارد الشركات وتآكل قدراتها التنافسية وكذلك معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والبنوك والمساهمين والعمال والمالكين والدائنين .

وعليه فإن حوكمه الشركات تعني نظام للتوجيه والتحكم في تنفيذ الأنظمة الكفيلة أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتطرف غير المقبول .

وتعتبر المراجعه الداخلية من النظم التي تساعد على تحقيق هذا الدور وبصورة ممتازة بدأت معظم المنشأة في تطبيق هذا النظام الفعال .

مشكلة البحث :

تواجه العديد من المنشآت والمنظمات مشكلة من تزايد حالات والإختلاس والتزوير في المؤسسات أو الشركات وذلك بالرغم من وجود انظمة الرقابة الداخلية يمكن بواسطتها حماية أصول هذه الشركة أو المؤسسات من السرقة أو الإختلاس والتزوير.

ومن خلال البحث نحاول مناقشة مشكلة تطبيق المراجعه الداخلية وذلك بإستخدام أو تفعيل حوكمه الشركات .

ونحاول أيضاً بين الأداء الفعلي للمراجعه الداخلية بكافه انواعها وتفعيل حوكمه الشركات .

ومن خلال ماسبق يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات الآتية وذلك لمزيد من التوضيح .

- ما مدى التباين بين المراجعه الداخلية وتفعيل حوكمه الشركات؟
- ما مدى قدرة الشركة على تطبيق نظام الحوكمه؟
- ما مدى قدرة المراجعه الداخلية بتوفير المعلومات المناسبة عن الشركة وتقديمها لمديري الشركة .

أهداف البحث :

- يهدف البحث أساساً إلى توضيح مفهوم المراجعه الداخلية وأهدافها وإستخدام هذا النوع من النظم وكيفية إستخدامه في تفعيل حوكمه الشركات وبالتركيز على السجلات والقوائم المالية لضمان حقوق المساهمين / المستثمرين / البنوك (المقرضون) وغيرهم ومدى إستفادة المنشأة من هذا النظام وهذا بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية .
- بيان الدور الذي تقوم به المعايير المهنية وعلاقتها بتطبيقات الحوكمه .
- دراسة ومناقشة دور المراجعه الداخلية كأحد ابرز دعائم تحقيق مفهوم الحوكمه .

أهمية البحث :

تظهر اهمية البحث من خلال إبراز الدور الهام لإدارات المراجعه الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمه وفق أسس ومفاهيم جديدة الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المخاطر التي تتعرض لها الشركات خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم اظهرت ضعف الحوكمه في النظم المتبعة في الشركات يؤدي إلي تدمير الإقتصاديات القومية بشكل خطير وعليه فإن تفعيل مبادئ الحوكمه

والبدء بتطبيق قواعدها في الشركات يعمل على تطوير إدارة الشركات مما ينعكس إيجابياً على قدرات المستثمرين والقطاع المالي وحركة سوق الأوراق المالية وبالتاي تنشيط الإقتصاد .

ومن هنا تظهر أهمية البحث العلمية وذلك بلفت أنظار المجتمع المالي إلى هذا النوع من المراجعه وتحفيذ هذا المجتمع على إستخدام هذا النوع أما بالنسبة للأهمية العلمية تظهر في أن هذه الدراسة سوف تكون مرجع للدارسين في المستقبل ومرجع للإستفادة من المعلومات التي تجمع داخل البحث .

فرضيات البحث :

- تطبيق معايير المراجعه الداخلية يؤدي إلى تحقيق أهداف حوكمه الشركات .
- لجان المراجعه تقلل من الممارسات الخاطئة مما يؤدي إلي تفعيل حوكمه الشركات.
- وجود نظام مراجعه داخلية فعال يؤثر على حوكمه الشركات في البنك .

منهجية البحث :

في سبيل تحديد المشكلة و وضع الفروض المنطقية يتبع الباحثون :

- المنهج الإستنباطي : لتحديد لتحديد محاور مشكلة البحث وصياغة الفروض ومحاولة إثبات نظام المراجعه الداخلية كأحد نظم تساعد في تساعد في تفيعل نظام الحوكمه .
- المنهج التاريخي : للإطلاع على الدراسات السابقة .
- المنهج الإستقرائي: يوصف التحليل لإختبار مدى صحه الفروض .
- المنهج الوصفي التحليلي : لإستخدام أساليب دراسة الحالة لمعرفة دور المراجعه الداخلية في تفعيل حوكمه الشركات .

أدوات جمع البيانات :

- البيانات الأولية : خلال البيانات المجموعة من الإستبيان .
- البيانات الثانوية : وهي تجمع من مصادرها الثانوية (المكتبة) وتشمل الكتب والمراجع والدراسات السابقة .

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الأتي :

حدود زمانية : عام 2017م .

حدود مكانية : بنك فيصل الإسلامي .

هيكل البحث :

يشتمل البحث على مقدمة وثلاثة فصول خاتمة :

المقدمة تشتمل على الإطار المنهجي والدراسات السابقة .

الفصل الأول يتناول المراجعه الداخلية وذلك من خلال مبحثين كالآتي :

المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأهمية المراجعه الداخلية .

المبحث الثاني : معايير ومقومات المراجعه الداخلية

الفصل الثاني يتناول حوكمه الشركات وذلك من خلال مبحثين كلاتي:-

المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأهمية حوكمه الشركات .

المبحث الثاني : مبادئ وآليات حوكمه الشركات .

الفصل الثالث يتناول الدراسة الميدانية وذلك من خلال مبحثين كلآتي :-

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي .

المبحث الثاني : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات والخاتمة تشتمل على النتائج والتوصيات .

ثانياً : الدراسات السابقة

1) دراسة الطريفي البشير المهدي عام 2005[1] :

تمثلت مشكله الدراسة في تزايد حالات الإختلاس والتزوير في وحدات القطاع المصرفي السوداني وذلك بالرغم من وجود أنظمة الرقابة الداخلية يمكن بواسطتها حماية أصول هذه المصارف من السرقة أو الإختلاس والتزوير .

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم الرقابة الداخلية أهدافها ودراسة أنظمة الرقابة الداخلية المستخدمة في وحدات القطاع المصرفي السوداني لمعرفة نواحي القصور كذلك جوانب القوة المرتبطة بها وإقتراح المعالجات الضرورية لمعالجه نواحي القصور الضعف .

إعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي لإستعراض مراحل التطور في وحدات القطاع المصرفي السوداني وتطور نظام الرقابة الداخلية و المنهج الإستنباطي للإلمام بأنواع المشكلات المرتبطة بالدراسة والمنهج الأستقرائي لإختبارفروض البحث .

تمثلت فرضيات الدراسة في نظام الرقابة الداخلية في وحدات القطاع المصرفي السوداني لا يشمل على شرح لمفهوم وظائف وإختصاصات أقسام المراجعه الداخلية .

توصلت الدراسة للنتائج الآتية :-

عدم وجود سقف وظيفي للعاملين في بعض المصارف السودانية مما يتسبب في عدم تحديد المسؤوليات وتضارب المهام ولايوجد نظام للمراقبة الداخلية في بعض المصارف مما يؤثر سلباً على أداء المراقبة الداخلية وكذلك إختيار العاملين في بعض المصارف لا يتم وفق لمعايير نظامية وضعف إلمام بعض المسؤولين بسياسات البنك والتعليمات الصادرة من الإدراة العيا والرقابة المصرفية .

أوصت الدراسة بضرورة عمل هياكل تنظيمية وتحديد المسؤوليات وضرورة اللإهتمام بدور التفتيش وتفعيل إدارات التفتيش لمقابلة الأداء وتقيد بالسياسات واللوائح ومساعدة الإدارة العليا في وضع الرقابة الداخلية .

---

[1] – الطريفي البشير المهدي ، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية والجهاز المصرفي** ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا 2005م

الباحثون :

يلاحظ أن هذه الدراسة تناولت مفهوم وأهداف الرقابة الداخلية وركزت على تقويم أنظمة الرقابة الداخلية في الجهاز المصرفي و تميز دراسة الباحثين على أهداف الدراسة تناولت دور دائرة حوكمه الشركات على عملية الرقابة الداخلية .

2) دراسة عاصم ميرغني محمد عثمان 2008 [1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في زيادة التلاعب العام بالوحدات القومية الإقتصادية بالقطاع العام وإثبات التلاعب والإختلاس وسوء إستغلال الموارد العامه دور الجهاز المركزي للإحصاء .

هدفت الدراسة إلى معرفة نظام الرقابة الداخلية المطبقة بالجهاز المركزي للإحصاء في السودان وتقويمه وأثر هذا النظام في تطبيق اللوائح العامه .

إعتمدت الدراسة على المنهج الإستنباطي لمعرفة محاور البحث ووضع الفرضيات والمنهج الإستقرائي لإختبار صحتها والمنهج التاريخي للتتبع الدراسات السابقة والمنهج الوصفي بإستخدام أسلوب دراسة الحاله لمعرفه الأسس والقواعد التي تحكم نظام الرقابة الداخلية في الجهاز المركزي للإحصاء في السودان .

تمثلت فرضيات الدراسة في تطبيق المقومات الأساسية لنظام المراقبة الداخلية يؤدي إلى تحسين كفاءة المراقبة الداخلية المطبقة بالجهاز المركزي للإحصاء .

توصلت الدراسة إلى نتائج وجود علاقة بين كفاءة نظام المراقبة الداخلية والإتزام بتطبيق اللوائح المالي في الجهاز المركزي للإحصاء إن التطبيق االصحيح للوائح المالية يعتمد على توزيع الواجبات وعدم تداخلها قيام شخص واحد بالعملية كلها من أولها حتي آخرها ، تتوفر مقومات نظام المراقبة الداخلية في نظام المراقبة الداخلية المطبق في الجهاز المركزي للإحصاء بالسودان يعتمد نظام المراقبة الكفء على تحديد السلطات والمسؤوليات بصورة واضحه .

أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بإدارة الجهاز المركزي للإحصاء بتحديد السلطات والمسؤوليات بصورة واضحه وضرورة إستقلالية المراجعة الداخلية عن الإدارة التنفيذية .

---

[1] – عاصم ميرغني محمد عثمان ، **أثر االرقابة الداخلية في الإلتزام بتطبيق الوائح المالية في السودان**، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير _ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ كلية الدراسات العليا 2008م.

لاحظ الباحثين أن الدراسة تناولت مفهوم وأهداف الرقابة الداخلية وتطرقت للمفهومات وأنواع الرقابة الداخلية كما تناولت مفهوم وتطور المحاسبة الحكومية والموازنات العامه للدولة في السودان .

((يميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة بأنها تطرقت إلى الرقابة الداخلية في ظل الحوكمه ودورها في زيادة قيمة المنشأة .))

3) دراسة نهلة إبراهيم عبد الكريم داؤود 2008 [1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الرقابة الداخلية يجب أن تمارس على جميع أوجه النشاط بالمشروع وبدون وجود نوع من أنواع الرقابة يصبح من الصعب على الوحدة الإقتصادية حماية أموالها أو الإعتماد على سجلاتها ، ويعتمد نظام الرقابة الداخلية التي تحتاجه الوحدة الإقتصادية على تعقد عملية مسك الدفاتر وتكاليف المجهودات المرتبطة بغرض أساليب الرقابة ، ويضع على عاتق الإدارة توفير النظام المناسب لتحقيق فرص عدم إكتشاف أو عدم الإلتزام بالإجراءات الموضوعه.

هدفت الإدارة على تشجيع العاملين الإلتزام بالسياسات الموضوعه بواسطة الإدارة التأكد من الحصول على بيانات محاسبية يمكن الإعتماد عليها لتحقيق إحتمال حدوث مخالفات تعليمات ولوائح المؤسسة ووضع إطار للمحافظة على الموارد الإقتصادية للمشروع .

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض هذه الدراسة وإتمامها .

اوصت الدراسة بضرورة تفعيل قانون لمواكبة متطلبات حوكمه الشركات .

الفصل بين مناصب أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وتثقيف المستثمرين بحقوقهم المكفولة بالقانون فيما يتعلق بالمسائلة والمحاسبة لأعضاء المجلس والمدراء التنفيذيين .

تلاحظ الباحثه أن هذه الدراسة تناولت مفهوم وخصائص ومبادئ حوكمه الشركات وتطرقت لنماذج وتجارب حوكمه الشركات في سوق الخرطوم للأوراق المالية .

((إن هذه الدراسة ذات ارتباط بدراسة الباحث في تناولها لمفهوم حوكمه الشركات ، وتختلف دراسة الباحث عنها في تناولها لنظام الرقابة في ظل حوكمه ودورها في زيادة قيمة المنشأة .))

---

[1] - نهلة إبراهيم عبد الكريم، **أثر الرقابة الداخلية في زيادة الكفاءة والفاعلية بالمنشآت الصناعية**، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2008م.

4) دراسة حبيب أبونا أبكر 2007 [1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدد العمليات الإدارية والذي أدى إلى زيادة حاجة الإدارة للتقارير لما لها من أثر في عملية إتخاذ القرار.

هدفت الدراسة إلى بيان دور نظام المراقبة الداخلية في تفعيل كفاءة أداء الوظائف الإدارية والعلاقات الداخلية ووظائف الإدارة .

يؤدي نظام الرقابة الداخلية الفعال إلى قرارات إدارية راشدة يؤثر نظام الرقابة الداخلية الفعال على أداء الوظائف الإدراية .

يؤدي نظام الرقابة الداخلية الفعال غلى االثقة في نتائج أعمال المنشأة .

إعتمدت الدراسة على الإستبانة كإدارة رئيسية لجمع البيانات حيث إستخرجت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن نظام الرقابة الداخلية في البنك الزراعي يؤدي إلى إطمئنان مجلس الإدارة في سلامة العمل في البنك الزراعي .

وأن إستغلالية المراجع الداخلي عن الإدارة التنفيذية بالبنك يوفر له الحرية الكافية للإطلاع على الأعمال الكاملة دون ضغط من الإدارة التنفيذية وأن التطبيق السليم لنظام الرقابة الداخلية في المنشأة يؤكد الدقة الحسابية .

ووقد أوصت الدراسة بوضع هيكل تنظيمي للسلطات والمسؤوليات للأفراد وداخل المنشأة حتى يتحقق الرقابة الداخلية بالبنك وضرورة الإهتمام بتطوير المراجعه الداخلية واستقلاليتها عن الإدارة التنفيذية ودعم قسم المراجعه بالكفاءات المناسبة من الكوادر البشرية المؤهلة .

((تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الباحث في تناولها دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الوظائف الإدارية بينما تناولت الدراسة العالية دور وأثر حوكمه الشركات في عمليات الرقابة الداخلية .))

---

[1] - حبيب أبونا أبكر، **دور الرقابة الداخلية في تحقيق كفاءة الوظائف الإدارية**، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2007م.

5) دراسة حيدر محمد عثمان عمر 2007 [1]:

تمثلت مشكلة البحث في الترهل الرائد للعمليات المالية والإدارية وتأثير ذلك على الأداء العام للوزارة والمرتبط إرتباطاً وثيقاً بالأداء المالي والأداري .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى كفاءة النظم المالية والإدارية بوزارة الداخلية والوقوف على مدى كفاءة دائرة المراجعه الداخلية واللوائح والقوانين ومدى تطور الأداء في إدارات ودوائر الوزارة المختلفة .

نظام الرقابة الداخلية الجيد يؤدي إلى تطور الأداء المالي والإداري بالوزارة ، نظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى للتقليل الإنفاق غير الرشيد وإستقلال الموارد المتاحه بشكل أفضل ، هنالك تقصير من دائرة المراقبة الداخلية في عملية تأهيل الكادر البشري مما يؤثر سلبا على الأداء .

أتبعت الدراسة االمنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها عن طريق الإستبانة .

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن هيكل المراجعه الداخلية يمتاز بكل معلومات هيكل المراجعه بوجود نظام محاسبي ودوره مستندية مكتملة والإهتمام بتقرير المراجع فيما يختص بدرجة القصور ، تهتم دائرة الرقابة بالرقابة المحاسبية مما يساعد على تطوير الأداء المالي وترشيد الصرف وحماية الأصول .

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة الإهتمام بتدريب العالملين على أعمال الرقابة والحاسوب ، العمل على حوسبة العمل المالي ، توحيد السياسات المحاسبية فيما يختص بتسجيل البيانات المالية .

((تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في تناولها دور المراقبة في تطوير الأداء المالي وبينما تناولت الدراسة العالية دور وأثر حوكمه الشركات في عملية الرقابة الداخلية .))

---

[1] - حيدر محمد عثمان عمر، **دور الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي**، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2007م.

الفصل الأول

المراجعه الداخلية

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف المراجعه الداخلية

المبحث الثاني : مراحل وأنواع ومعايير المراجعه

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف المراجعه الداخلية

نشأة وتطور المراجعه الداخلية:

من الناحية التاريخية قديماً كانت تتلى على المراجع ومن هنا جاء أصل المرادف الآخر في اللفظ (المراجعه)[1] (Audit) وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (Au Clive) ومعناها بالعربية يستمع حيث كانت بداية المراجعه أن يقوم جماعه من المحاسبين بعرض حساباتهم أمام شخص يستمع إليهم ومنها أطلق على المراجع إسم المدقق .

كانت عملية المراجعه تتم حتى العصور الوسطى عن طريق قيام المراجع بالإستماع إلى القيود الخاصه بما تم من العمليات وكانت المراجعه تتم أساساً للتحقق من صحة الحسابات العامه والحكومية كما كان عند قدماء اليونان والإغريق[2].

تطورت المراجعه الداخلية لتشمل مراجعه العمليات الخاصة بالمشروعات المختلفه خاصه بعد تنظيم الحسابات طبقاً لنظرية القيد المزدوج وكانت تتم المراجعه لتقرير ما إذا كان الأفراد المسؤولين عن النواحي المالية في الحكومه أو الأعمال التجارية يقومون بعملهم بطريقة محايدة ونزيهة في الفترة الأولى لتاريخ مهنة المراجعه كانت هنالك حاجة قليله لوظيفة إبداء الرأي وقد كان الإعتماد على المستثمرين في توفير الأموال محدوداً وقد كانت المراجعه تؤدي بشكل أساسي لتلبية حاجه الإدارة التي تملك الوحدة في نفس الوقت كما كانت المهارة الأصلية لدى المراجع هي التي تمكنه من القيام بفحص تفصيلي شامل للمستندات والسجلات لكل عمليه من العمليات بهدف التأكد من أن كل شئ على ما يرام كان تقرير المراجع في ذلك الوقت إكتشاف الغش والإختلاس[3] .

بعد ظهور الثورة الصانعية والتي صاحبها غموض في حجم المشروعات والشركات ، بدأ اصحاب الملكية في إستخدام خدمات الإدارة وما صاحب ذلك من تطور في شركات المساهمة

---

[1] - د. محمد عباس حجازي ، **المراجعه المهنية**، (القاهرة : مكتبة عين شمس، 1981م ، ص9).

[2] - د. محمد علي شحاته ، **فحص ومراجعه الحسابات**، (القاهرة : دار النهضة، 1974م ص7).

[3] - د. محمد كامل متولي ، **دروس في المراجعة**، (الخرطوم : جامعه القاهرة الفرع ، 1989م، ص9).

الكبرى ذات رؤوس الأموال الضخمه والتي تجمع عدداً كبيراً من المساهمين (حمله الأسهم) مع عدم إمكانيتهم في الإشتراك في الإدارة تمارس إدارة المنشأة عملها كوكيل عن المساهمين ولمصلحتهم وتعمل بوحي من القرارات التي تصدرها الجمعيه العموميه للمستهمين.

يتمثل النجاح من عدة زوايا منها مدى قدرة الإدارة على قيادتها للعمل بكفاءة وقدرتها على تعظيم الأرباح والمحافظة على الأصول ترشيد الصرف وتخفيض تكاليف التشغيل والحفاظ على جودة منتج الشركة أو المنشأة وإستمرار تحسينه وكسب أسواق جديدة فكل هذه الجوانب ترغب الإدارة أن تظهر منها بقدر عال من الكفاءة أمام أصحاب رأس المال (الملاك) ، وراء ذلك أسباب عديدة تتمثل في الحوافز وإرتفاع أسهمها في السوق .

إن المراجعه قديمة منذ العصور الوسطى وأن كبر حجم المشروعات وظهور الشركات المساهمة الكبرى وإنفصال الملكية عن الإدارة كانت الأسباب الحقيقية لتطور المراجعه .

أسباب ظهور المراجعه الداخلية :

تعد المراجعة الداخلية إحدى وسائل المراقبة الداخلية بمعناها الواسع وأخذت تنمو سريعاً حتى توسع نشاطها حالياً ليشمل كل أنشطة المراجعه الداخلية مجموعة من العوامل أهمها مايلي :-

1/ الحاجة الماسة والدائمة للإدارة للتحقق من دقة وسلامة البيانات كنتيجة حتمية لكبر حجم المشروعات وتوسيع نشاطها وكثرت عملياتها وقد كانت الإدارة مباشرة ومطلقة وملمه بكل ما يدورفي المنشأة عن طريق الإتصال الشخصي المباشر وتحولت إلى إدارة تعمتد إعتماداً كلياً في أداء وظائفها على مايقدم إليها من المعلومات وتحليلها قبل تقديمها للإدارة لكي تتمكن الإدارة من إتخاذ القرارت الرشيدة والسليمة وصياغة ووضع الخطط السليمة وصياغة ووضع الخطط السليمة فأي تقديرات خاطئة أو غير سليمة تؤدي إلى مشاكل كثيرة ولهذه الظروف كانت المراجعه الداخلية في الإدارة التي تحقق نماية الإدارة في التأكد من دقة وسلامة وفعالية البيانات والمعلومات المقدمة لها .

2/ رغبة الإدارة في التأكد من سير الأداء وفقاً لما هو مخطط و مرسوم ، وقد ترتب على تطور حجم المشروعات وتنوع عملياتها ، وتقسيم أوجه النشاط (التخصصي) ، وظهور مستويات إدارية مختلفة فإتسعت الفجوة بين مستوى الإدارة العليا والمستويات المنفذة (الإدارة التنفيذية) وقد ترتب على ذلك أن تتأكد الإدارة العيلا من أن الأداء داخل المنشأة يسير وفقاً للخطط الموضوعه

والسياسات المرسومة والإجراءات المحددة ، ولذلك أنشئت المراجعه الداخلية لخدمة الإدارة ومساعدتها في القيام بوظائفها.

3/ ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافياً (لا مركزية النشاط المحاسبي) وقد ترتب على كبر حجم المنشأة وكثرة فروعها وتناثرها على نطاق جغرافي واسع ، إن ضعفت رقابة وإشراف المركز الرئيسي (الإدارة العليا على هذه ولم يتسنى لها الإلمام بما يدور بهذه الفروع وإستدعى ذلك إرسال مندوب ملم بكل سياسات المركز ليرى أن الفروع تقوم بعملها وفقاً للسياسات بدقة وامانة كافية .

وكان المراجع الداخلي وقتذاك يسمى المراجع الخارجي المستقل ، ولم تكن مهمته قاصرة عن البحث عن الخطاء والغش ولكن كانت تتضمن ما يلي :

أ- التأكد من أن أسس الضبط سليمة مع إقتراح اللازم لتحسينها

ب- تقديم الإستشارات المختلفة للفروع .

ج- التأكد من سلامة عمليات الإنتماء والتحصيل وحركة البضاعة .

د- التأكد من عدم وجود عوامل لنقصان الأرباح .

4/ ظهور المنشآت المالية االضخمه :-

إن البنك وشركات الأموال تتم بعلاقاتها المباشرة مع عملائها ويستلزم الأمر عدم إنتظار المراجع الداخلي للتحقق من الدقة الحسابية ورفع تقرير في نهاية العام عن نتائج مراجعته ، لذلك فإن هذه المنشآت في حاجه ملحه إلى مراجع داخلي يقوم بهذه المهمة أول بأول وبصفة مستمرة حتى تضمن هذه المؤسسات المحافظة على حسن سمعتها بين عملائها .

تطور المراجعه الداخلية :

كانت بداية المراجعه الداخلية شأنها شأن أي فرع ناشئ _ متواضعه تنحصر إهتماماتها داخل الإدارات المالية _ فكانت مجرد وسيلة وقائية لإكتشاف الغش والأخطاء .

لكنها أخذت تنمو بسرعة وإضطراد، فتقدمت من الناحية الأكاديمية وتطورت من الناحية المهنية وكانت البداية بإنشاء تنظيم مهني خاص يجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية وكان الهدف منه رفع كفاءة الأداء المهني لوظيفة المراجعه الداخلية .

يمكن القول أن المراجعه كإصطلاح أكاديمي بدا يظهر مع بداية تكوين هذا المجمع (مجمع المراجعين الداخليين)(1)Internal Auditors Association (IAA) .

لقد أصدر مجمع المراجعين الداخلين عدة قوائم عن مستويات المراجعه الداخلية ومن خلال هذه القوائم يتضح مدى التطور في طبيعه ونطاق المراجعه الداخلية .

فالقائمة الأولى صدرت عام 1947 أي بعد ستة أعوام من تكوين مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي وقد تناولت خدمات المراجع الداخلي للإدارة المتمثلة في توفير الحماية لممتلكات وتقوية أنظمة الرقابة عن طريق تقديم التوصيات لتدعيمها وقد ركزت هذه القائمة على مسؤولية المراجع الداخلي التي تتضمن أساساً مراجعه النواحي المحاسبية والمالية وبعض النواحي الأخرى ذات الطبيعه التشغيلية [1].

في العام 1957 أصدر المجمع قائمة أخرى جاءت أكثر تطوراً أوضحت أن المراجع الداخلي يقوم بمراجعه وفحص العمليات المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى ويلاحظ في هذه القائمة ضعف التركيز على النواحي المحاسبية والمالية وأعطيت الأعمال الأخرى نفس الأهمية في مهام ومسؤوليات المراجع الداخلي في العام 1971 قام المجمع بتعديل توصياته السابقة حيث اوصت القائمة الصادرة في ذلك العام أن المراجع الداخلي يقوم بمراجعه جميع عمليات المنشأة .

مفهوم المراجعه الداخلية :

صاحب التطور الطبيعي لأنظمة المراجعه الداخلية تطور كبير في مفهومها لأنها أثبتت أنها إحدى الوسائل الفعالة للمراقبة الداخلية ، ويخطي من يظن أن المراجعه ما هي إلا مجرد مطابقة المستندات مع الدفاتر ووضع علامات تفيد بالهجة الحسابية فالمراجع ليس مسئولاً فقط عن التوازن الحسابي للقوائم المالية ، أو صحتها من الناحية الشكلية ، بل أن يتحمل مسؤلية واسعة فهو يذهب إلى ما وراء الدفاتر ، ويتحقق من جدية العمليات وإستكمالها ومطابقتها لنظام الشركة ، ويتأكد من أن الأصول والمطلوبات حقيقية وتظهر بصورة عادلة .

المراجعه بمعناها اللفظي هي التحقق من صحة الأرقام أو القيود أو الكشوف ، أما في معناها المهني فيقصد بها فحص المستندات والدفاتر والحسابات فحصاً دقيقاً وإنتقادياً [2].

كذلك المراجعه في معناها اللفظي تنعي فحص البيانات والأرقام والسجلات والتحقق من صحتها [1].

---

[1] - د. حسن محمد حسين أبوزيد، **دراسات في المراجعة**، (القاهرة : دار النهضة العربية 1985) ص13.

[2] - د. محمود محمد خيري ، **دروس في المراجعة** (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1986) ، ص139 .

إن المراجعه الداخلية وظيفة مستقلة داخل المشروع تهدف إلى فحص الأمور المالية والمحاسبية والعمليات الأخرى الخاصة بالمشروع بهدف خدمة الإدارة ، فهي نوع من أنواع الرقابة الإدارية وتهدف إلى قياس وتقويم كفاية و فعالية أنظمة الرقابة الأخرى [2].

فالغرض الأساسي للمراجع الداخلي هو مساعدة الإدارة في القيام بمسئولياتها عن طريق فحص وتقويم وإبداء الرأي في السياسات والخطط والإجراءات والسجلات .

إن المراجعه الداخلية جزء من نظام الرقابة الداخلية يتمثل دورها في نشاط مستقل يقوم به قسم من إدارات المنشأة مهمته مراجعه وفحص المستندات والدفاتر والقوائم والتقارير المالية والعمليات المختلفة وتقييم أداء الإدارات والأقسام في المنشأة ثم تقديم تقارير إلى الإدارة العليا بنتائج هذا التقييم .[3]

إن التدقيق الداخلي هو مجموعة أنظمة ، أو أوجه نشاط مستقلة داخل المشروع ، تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية ، وفي التأكد من كفاية الإجراءات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المشروع ، وفي التحقق من إتباع موظفي المشروع للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم ، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى ، في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى .[4]

في نشرة أصدرها مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز (ASSA) عن الرقابة عرف خلالها المراجعه الداخلية : ((بأنها مراجعه الأعمال والسجلات وهي تتم بصفة مستمرة داخل المنشأة بواسطة موظفين يخصصون لتحقيق هذا الهدف ، وأن نطاق المراجعه الداخلية يختلف

---

[1] - د. عبد الفتاح العدن ، **مبادئ وأسس المراجعه علماً وعملاً** ، (الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ،1993م) ص151.

[2] - عيسى محمد أبو طبل ، عصام الدين محمد متولي ، **بحوث في مراجعه الحسابات** ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1990م) ص79

[3] - د. مهيب السباعي ، د. دهبي عمرو ، **علم تدقيق الحسابات**، (الإسكندرية : جامعة الإسكندرية ، 2001م) ص12.

[4] - د. منصور حامد محمود ، د. محمد أبو العلاء الطمان ، **أساسيات المراجعة**، (القاهرة : مطبعة مركز التعليم المفتوح ، 1998م) ، ص128.

كثيراً في المنشآت المختلفة وقد يتسع خاصة في المنشآت الكبيرة إلى مجالات لاتربط بالناحية المحاسبية بطبيعتها)).

أهمية المراجعه الداخلية:

ثبت من خلال التطور التاريخي لمهنة المراجعه كيف تطورت هذه المهنة ونمت حتى صارت مهنة ذات كيان ملموس ووجود ظاهر للعيان ، وأصبح لها خطورتها وأهميتها في المجال الإقتصادي والمالي ورأينا كيف ساهم المحاسبون والمراجعون في نهضة البلاد اللإقتصادية والمالية ، ويرجع ذلك إلى أن المحاسبة ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق غاية هدفها خدمة الطوائف المتعددة التي تستخدم البيانات المحاسبية وتعتمد عليها في إتخاذ القرارات أو رسم الخطط المستقبيلة ومن هذه الأهداف :

1_ إدراة المنشأة : تعتبر المراجعه عملية هامة لإدارة المشروع حيث أن إعتماد الإدارة في عملية التخطيط إتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية يأتي بناءاً على تقارير المراجعه عن مدى كفاية وفعالية الأداء مما له الأثر الكبير في توجيه الإستثمار للمنشأة [1].

2_ المؤسسات المالية والتجارية والصناعية : تعتبر المراجعه ذات أهمية لمثل هذه المؤسسات خاصة عند طلب العميل قرض معين أو تمويل لمشروع حيث أن تلك المؤسسات تعتمد على عملية إتخاذ القرار بمنح القرض أو المنحه و بناءاً على القوائم المالية المراجعة ، بحيث توجه أموالها إلى الطريق الصحيح والذي يضمن حصولها على سداد لتلك القروض في المستقبل .

3- الجهات الحكومية : تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المراجعة في الكثير من الأغراض مثل الرقابة والتخطيط ، فرض الضرائب ، منح القروض ، والدعم لبعض النشاطات وغيرها من الأعمال الأخرى .

4- أصحاب المشروع : يعتمد أصحاب المشروع إعتماداً كبيراً على المراجعة وقد ساعد على ذلك ظهور شركات الأموال ، وصعوبة إدارة المشروع إدارة فعلية مما إقتضى قيامها بإنتخاب أعضاء (مجلس الإدارة) الذي يعني بوظيفة رسم سياسات الشركة والإشراف على تنفيذها ، الأمر الذي ترتب عليه إنفصال الإدارة عن الملكية ، وهؤلاء يلجأ إلى القوائم المالية لإتخاذ قراراتهم في

---

[1] - د. خالد أمين عبد الله ، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية** ،(عمان : دار وائل للنشر 2000م) ص18.

توجيه مدخراتهم إلى الإستثمار الذي يحقق لهم أكبر عائد ممكن ، وحتى يتأكد من صحة القوائم المالية لابد من وجود مراجع محايد يؤكد صحه هذه القوائم و من هنا جاءت أهمية المراجعه في توفير بيانات غير متحيزة .

أغراض المراجعه الداخلية :

للمراجعه الداخلية غرضين رئيسيين هما : [1]

- الحماية : حيث يعمل المراجع على حماية المشروع من الغش والتلاعب والإنحراف عن الخطط المرسومة ، وإظهار نواحي الضعف بفحص مدى دقة البيانات المحاسبية .
- البناء والإصلاح : حيث يقدم المراجع الداخلي توصيات بإجراء التعديل على نواحي النشاط بهدف زيادة فاعلية الخطط والسياسات المرسومة من خلال ماسبق يتضح لنا أهمية دور المراجعه في توفير درجة عالية من الموثوقية والإعتمادية على أداء المنشآت المختلفة بالتركيز على المراجعه الداخلية .[2]

ويمكن إستنتاج خصائص لأهمية المراجعه الداخلية :

1. المراجعة الداخلية ركيزة أساسية من ركائز نظام الرقابة الداخلية ووسيلة لتقييم أنظمتها وقياس مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أغراضها .
2. هي نشاط متخصص ومستقل داخل المنشأة تقوم به إدارة أو قسم من أقسامها .
3. المراجعه الداخلية وظيفة مستمرة ومنتظمة كأي وظيفة من وظائف المنشأة ، أي أنها غير مرتبطة بوقت معين أو قاصرة على نشاطات محددة بل تشكل كل أنشطة المنشأة فهي تتصف بالشمول .
4. تهدف المراجعه الداحلية في المقام الأول لخدمة الإدارة وتلبية متطلباتها في جميع المجالات التي ترى الإدارة أهميتها ، بالكم والكيفية والوقت الذي ترغب فيه الإدارة .
5. المراجعه الداخلية لاتشترك في العمل التنفيذي بالمنشأة وليس لها الحق في إتخاذ القرارات أو التوجيه فهي وظيفة إستشارية .

---

[1] - د. إبراهيم علي عشماوي ، **أساسيات المراجعه والمراقبة الداخلية** ، (القاهرة : دار الطباعة الحديثة ، 1970م) ، ص13.

[2] - محمد علي خليفة ، **المراجعه الداخلية ودورها في الرقابة على الإيرادات**، (بحث تكميلي لنيل ماجستير محاسبة، غير منشور، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004م) ، ص16 .

6. المراجعه الداخلية ليس لها بديل للمراجعة الخارجية ، بل وجودها يساعد المراجع الخارجي في تأدية مسئولياته بكفاءة وإقتدار .

مما سبق يتضح أهمية المراجعه الداخلية ، فالمراجعه الداخلية تعتبر جزءاً من نظام سليم للرقابة الداخلية بدون وجود نظام متكامل للمراجعه الداخلية .

أهداف المراجعه الداخلية :

حدد مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي هذه الأهداف في الآتي[1]:

1- مراجعة وتقييم صحة وكفاية تطبيق الرقابة المحاسبية على الأصول وعلى التشغيل

2- التحقق من مدى سلامة وصحة السياسات والخطط والإجراءات .

3- التحقق من وجود الحماية الكافية لأصول المنشأة ضد الخسائر المختلفة .

4- التحقق من درجة الإعتماد على البيانات المحاسبية وغيرها المتوافرة داخل المشروع .

5- تقييم مدى نجاح الإدارة فيإنجاز المسئوليات الملقاة على عاتقها .

ولقد حدد المجمع بعد ذلك ، أن هذه الأهداف تشمل مايلي :

1- التحقق من ترابط المعلومات ومدى صدقها .

2- التحقق من التمشي مع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح .

3- حماية الأصول .

4- الإستخدام الإقتصادي الفعال للموارد .

5- مدى تحقيق الأهداف الموضوعه للعمليات أو البرامج [2].

يرى الباحثون أن أهداف المراجعة تشمل في مدى مصداقية القوائم والبيانات المالية وإمكانية الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات بغرض تجويد الأداء المالي وإبداء رأي فني محايد وإستناداً عليهها علاوة على إكتشاف الأخطاء والغش والتزوير والموجود بالدفاتر والسجلات والحد من إرتكابها والوقوع فيها وطمأنة الملاك والمستثمرين والأطراف الأخرى والمطلعون على الحسابات الختامية المنشورة والمرفق بها تقرير المراجع إضافة إلى متابعة الخطط الموضوعة ومراقبتها والوقف على الإنحرافات وأسبابها وتقويم النتائج الفعلية بما كان مستهدف والحد من الإسراف

---

[1] - د. حسن محمد حسين أبوزيد ، **مرجع سابق** ، ص45 .

[2] - نادر شعبان السواح ، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ص24_27 .

وتحقيق لأقصى كفاية إنتاجية ممكنة ورفع مستوى الرفاهية الإجتماعية وترقية الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والبيئية .

يرى الباحثون أنه إذا كانت المحاسبة علماً إجتماعياً له أهمية في خدمة المجتمع من خلال توفيرها للبيانات الصحيحة و الصادقة والعادلة عن نتائج العمال فإن مهنة المراجعة هي الجهة المحايدة التي يلق كاهلها عبء التأكد من دقة ودلالة محتوى التقارير المالية .

المبحث الثاني

مراحل وأنواع ومعايير المراجعه

مراحل تطور مفهوم المراجعة الداخلية :

مرت مهنة المراجعة الداخلية بكثير من المراحل حيث ساهمت كثير من العوامل في ظهور الحاجة إلى وجود قسم المراجعة الداخلية داخل المشروعات ومن هذه العوامل ما هو مهني وما هو أكاديمي .

وعلى ذلك سوف نتناول مراحل تطور ومفهوم المراجعة الداخلية كما يلي :

_ المرحلة الأولى ماقبل سنة 1947

كان يقصد بالمراجعه الداخلية في هذه الفترة بأنها المراجعه التي يقوم بها مجموعة من موظفي المنشأة وذلك لتعقب الأخطاء وكان هدف المراجع هنا يعبر عن تصيد الأخطاء وكان هدفاً وقتياً لم يكن هدفاً بناءاً وكان الفرق بين المراجعة الداخلية والخارجية في هذه الفترة يتمثل في الجهة التي تقوم بعملية المراجعة .

_ المرحلة الثانية مابين 1947 _1957

تم إنشاء معهد للمراجعين الداخليين الأمريكي في عام 1941 ومنذ ذلك التاريخ عمل هذا المعهد على تطوير وتدعيم المراجعة الداخلية حيث تم إصدار أول توصياته عن المراجعة الداخلية ومسئوليات المراجع الداخلي سنة 1947م وعرفت المراجعه الدخلية على أنها (النشاط المحايد الذي يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم خدمات وقائية للإدارة ، وعلى ذلك نجد أن المراجعة الداخلية نوع من أنواع الرقابة تمارس وظيفتها عن طريق قياس وتقييم غيرها من أنواع الرقابة وتهتم أساساً بالجوانب المالية والمحاسبية ويكون العمل الوحيد المستفيد منها هو إدارة المنشأة وهدفها هدف وقائي فقط

_ المرحلة الثالثة 1957 _ 1971

أصدر معهد المراجعين الداخليين تعريف آخر للمراجعة الداخلية بدلاً من التعريف السابق حيث تم توسيع مجال المراجع الداخلي وكذلك التوسيع في أهداف المراجعة الداخلية حيث لم يقتصر هذا التعريف على الأهداف الوقائية ولكنه تناول الأهداف البناءه وبذلك طلبت الأدارة من المراجع

الداخلي التقييم وإقتراح الحلول للمشاكل وتوجيه الموظفين إن أمكن وإبداء الأراء ومتابعة تنفيذ التوجيهات وقد جاء التعريف كما يلي :

{ المراجعة الداخلية هي ذلك المحايد داخل المنشأة لمراجعة العمليات المحاسبية والمالية وذلك بقصد خدمة رقابية بناءة فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يحمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى.}

_ المرحلة الرابعة مابين 1971 _ 1981

تم وضع تعريف آخر للمراجعة الداخلية سنة 1971 حيث تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها ((نشاط تقييمي محايد داخل المنشأة لمراجعة عملياتها بقصد الأدارة)) .

ويلاحظ هنا أنه إستعمل لفظ عملياتها بدلاً من العمليات المحاسبية المالية وبهذا يكون التعريف قد توسع في مجال ر حيث شمل تقييم جميع العمليات سواء المحاسبية والعمليات غير المحاسبية.

_ المرحلة الخامسة 1981 _1999

تم إصدار تعريف جديد للمراجعة الداخلية ظهر سنة 1981 جاء فيه أن المراجعة الداخلية هي ذلك النشلط التقييمي المحايد داخل المنشأة لخدمة المنشأة فهي نظام رقابي يعمل عن طريق فحص وتقييم فعالية وكفاية نظم الرقابة الأخرى .

ونلاحظ من التعريف السابق أن المراجعة الداخلية تحولت من أداة لخدمة الإدارة فقط إلى أداة لخدمة التنظيم ككل .

_ المرحلة السادسة والأخيرة 1999 حتى الأن

في 26 يونيو 1999م أصدر معهد المراجعين الداخليين أحدث تعريف للمراجعه الداخلية وهو { المراجعة الداخلية هي نشاط إستشاري مستقل وتأكيد موضوعي بقرض زيادة عائد وتحسين عمليات المنشأة وأنها تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها من خلا لطريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة }

نجد أن هذا التعريف قد أخذ في الإعتبار كافة الأسباب التي أدت إلى التطورات والإتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية ومراجعة إحتياجات العميل الرئيسي للمراجعة الداخلية [1].

[1] - دكتور يوسف محمد جربوع ، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق ، عمان مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع 2000م . ص18.

أنواع المراجعة :

على الرغم من أن هنالك مبادئ متعارف عليها تحكم عملية المراجعه إلا أن نطاق وأسلوب وتوقيت القيام بها يختلف من حاله إلى أخرى إلا أن هنالك عدد أسس للتبويب مع مراعاة إمكانية إستخدام أكثر من أساسي للتبويب في آن واحد .

أولاً من حيث القائم بعملية المراجعه :

يمكن تقسيم المراجعة من حيث القائم بعملية المراجعة إلى نوعين أساسين هما[1]:

1_ المراجعة الخارجية :

هي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المنشأة أو الشركة حيث يكون مستقلاً عن إدارة المنشأة ولا يخضع لأشراف الإدارة بل تمارس عملها خصوصاً في شركات المساهمة كوكيله للمساهمين وتراعي تطبيق إدارة الشركة للقانون الأساسي لها وكذلك قانون الشركات المعمول به.

2_ المراجعة الداخلية :

قد ظهرت المراجعة الداخلية حديثاً إذا ما قورنت بالمراجعه الخارجية ونشأت بناءاً على إحتياجات الإدارة لإحكام عملية الرقابة على المستويات التنفيذية فالمراجعة الداخلية أداة مستقلة تعمل من داخل المشروع للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى وهي تمثل إحدى حلقات الرقابة الداخلية وأداة في يد الإدارة تمدها بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بالنواحي الآتية :

أ- دقة أنظمة الرقابة الداخلية

ب- الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من أقسام المشروع

ت- كيفية وكفاءة الطريقة التي يعمل النظام المحاسبي كمؤشر يعكس بصدق نتائج العمليات والمركز المالي ولتحقيق الأهداف السابقة للمراجعة الداخلية يجب أن يقوم المراجع الداخلي بدور فعال داخل الهيكل التنظيمي للمشروع بحيث يتولى المهام التالية :-

1. الرقابة قبل الصرف للتحقيق من سلامة الإجراءات قبل إتمام عملية الصرف رقابة سابقة .

---

[1] - محمد سمير الصبان ، **المراجعة مدخل علمي تطبيقي** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر 1993 ص40.

2. رقابة بعد الصرف لاحقة للتأكد من أن جميع المصروفات صرفت في الأغراض المحدده والمرتبطة بإعمال المشروع [1].
3. التأكد من مدى مساندة العاملين بالمشروع للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية الموضوعه.
4. التأكد من صحه المعلومات المحاسبية والإحصائية التي تقدمها الأقسام المختلفة للإدارة العليا .

المراجعة الداخلية في بادئ الأمر إقتصرت على المراجعة الحسابية للمستندات بعد العرف "مراجعة لاحقة لقرض إكتشاف أخطاء التسجيل بالدفاتر ثم توسعت لتشمل المراجعة الحسابية قبل العرف للتأكد من سلامة الإجراءات إتضح بعد ذلك إمكانية إستخدام المراجعة الداخلية لخدمة الإدارة العليا ، في جميع المجالات مما إستتبع معه ضرورة تطوير هذه الأداة وتوسيع نطاقها لتشمل جميع نواحي النشاط للتحقق من مدى فاعلية الأساليب الرقابية لمتابعة تنفيذ المهام.

وبعد سرد التعاريف السابقة لطبيعه وأهداف كل من المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية .

جدول (1-1) دور المراجع الداخلي والخارجي:

	المراجع الخارجي	المراجع الداخلي
1_ الهدف أو الأهداف	1. الهدف الرئيسي خدمة طرف ثالث الملاك عن طريق إبداء الرأي عن سلامة وصدق تمثيل القوائم المالية التي أعدتها الإدارة عن نتيجة الأعمال والمركز المالي. 2. الهدف الثانوي إكتشاف الأخطاء والغش في حدود ما تتأثر به التقارير والقوائم المالية .	أ. الهدفي الرئيسي خدمة الإدارة للتأكد من أن النظام المحاسبي كفْ ويقوم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة وبذلك ينصب الهدف الرئيسي على إكتشاف ومنع الأخطاء والغش والإنحراف عن السياسات الموضوعة
2_ نوعية من يقوم بالمراجعة	شخص مهني مستقل من خارج المشروع يعين بواسطة الملاك .	موظف من داخل المشروع يعين بواسطة الإدارة .
3_ درجة الإستقلال في أداء العمل وإبداء	يتمتع بإستقلال كامل عن الإدارة في عملية الفحص والتقييم إبداء الرأى .	يتمتع بإستقلال جزئي فهو مستقل من بعض الإدارات

[1] - د. محمد يوسف جربوع ، **مرجع سابق** ، ص20.

الرأى الفني .		مثل (الحسابات والتكاليف) ولكنه يخدم رغبات وحاجات الإدارات الأخرى .
4_ المسئولية	مسئول أمام الملاك ويقدم تقريره عن نتائج الفحص ورأيه الفني عن القوائم المالية .	مسئولية أمام الإدارة ومن ثم يقدم تقرير لنتائج الفحص والدراسة إلى المستويات الإدارية العليا .
5_ نطاق العمل	يحدده أمر التعيين والعرف السائد ومعايير المراجعه المتعارف عليها وما نصت عليه القوانين المنظمة لأعمال المراجعه الخارجية .	تحدد الإدارة فبقدر المسئوليات التي تعهد بها الإدارة للمراجع الداخلي يكون نطاق عمله .
6_ توقيت الأداء	يتم الفحص غالبا مرة واحدة في نهاية السنة المالية وقد تكون في بعض الأحيان على فترات متقطعه خلال السنة .	يتم الفحص بصورة مستمرة على مدار أيام السنة .

جدول (1-1) يوضح أوجه الخلاف بين كل من المراجع الخارجي والداخلي وعلى الرغم من أوجه الخلاف بين دور كل فإن الباحث يرى بأن هنالك أوجه شبه ولعل أهمها[1]:

1. يسعى كل منهما لضمان وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المشروع ومنع وتقليل حدوث الأخطاء واتلاعب .
2. يعمل كل منهما لضمان وجود نظام محاسبي فعال يساعد على إعداد مجموعة من القوائم المالية الصحيحة والتي يمكن الإعتماد عليها
3. هنالك تعاون بينهما لأن المراجع الخارجي يعتمد على إلى حد كبير على ما يعده المراجع الداخلي من تقرير عن نتيجة فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية والتعاون تحكمه عدة عوامل أهمها مدى خبرة ومؤهلات المراجع الداخلي ودرجة الإستقلال التي يتمتع بها خلال عمليات الفحص والتقييم .

[1] - د. أحمد حلمي جمعه ، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2005م ، ص29.

ثانياً : من حيث الإلزام

تنقسم المراجعة من حيث الإلزام القانوني إلى نوعين هما:[1]

1- المراجعة الإلزامية :

يحتم القانون القيام بها حيث يعيين المشروع مراجعاً خارجياً لمراجعة حساباته إعتماد القوائم المالية الختامية له وعدم القيام بالمراجعة الإلزامية يوقع المخالف تحت طائلة العقوبات المقررة .

ومن أمثلة المراجعة الإلزامية :

مراجعة حسابات شركات المساهمة حيث نهى قانون الشركات وشركات التوصيه بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة رقم (159) لسنة 1981م مادة رقم 103 بذلك

2_ المراجعه الإختبارية (غير الإلزامية)

هي المراجعة التي تتم دون إلزام قانوني يحتم القيام بها ففي المنشآت الفردية وشركات الأشخاص قد يتم الإستعانة بخدمات المراجع الخارجي في مراجعة حسابات المشروع وإعتماد قوائمه المالية الختامية نتيجة الفائدة التي تتحقق من وجود مراجع خارجي من حيث إطمئنان الشركاء على قيمة المعلومات المحاسبية عن نتائج الأعمال والمركز المالي والتي تتخذ كأساس لتحديد حقوق الشركاء وخاصة في حاله إنفصال أو إنضمام شريك جديد .

وفي تعريف آخر هي المراجعه التي تلتزم بها المنشآت وفقاً للقانون السائد (قانون الشركات _ قوانين الضرائب _ قانون الإستثمار)

ويتم تعيين المراجع من خلال الجمعية العامة والتي تقدر أتعابه كعرض حاله تحدد المراجعين فإن مسئولياتهم تضامنية وغستثناء من ذلك يعني مؤسسو الشركة المراجع الأول تحديداً .

ثالثاً : من حيث مجال أو نطاق المراجعه :

من حيث مجال أو نطاق المراجعة تنقسم المراجعة إلى نوعين:

1_ المراجعة الكاملة أو الشاملة .

2_ المراجعة الجزئية أو الإختياري

1/ المراجعة الكاملة أو الشاملة :

---

[1] - محمد محمد مظهر أحمد ، **تقويم تجربة المراجعة في ظل النظم المحوسبة** ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ص36.

تقوم على فحص كافة الوثائق والمستندات السجلات الخاصة بنشاط معيين أو مختلف أوجه النشاط الخاضعة لعملية المراجعة [1].

ويكون هذا النوع من المراجعة في حاله التحقيق الذي يجربه المراجع في بعض المخالفات المحدوده أو ظهور مؤشرات تطلب إجراء مراجعه شاملة لجميع أو بعض المواضيع وأن مسئولية المراجع تقصي جميع تلك المفردات .

2/ المراجعة الجزئية أو الإختيارية :

وتقوم على أساس إختيار جوانب محددة من أوجه النشاط المتعلقة أو إنتقاء عينة من المستندات والسجلات خلال العام .

موضوع المراجعة والعمل على فحصها ومراجعتها وذلك النوع يوفر كثيراً من الجهد والوقت للمراجع ومن ثم يمكن الوصول إلى مستوى المراجعه الكاملة والشاملة وإذا أختبرت العينة بشكل دقيق على أساس المعايير الإفحصائية السليمة التي تكفل لهذه العينة تمثيل كافة الحسابات الخاصة بالفترة المحددة .

رابعاً : من حيث مدى الفحص أو حجم الإختبارات :

يمكن تقسيم المراجعه من زاوية مدى الفحص الذي يقوم به المراجع إلى نوعين (1):

1- مراجعة شاملة

2- مراجعة إختبارية

1/ المراجعه الشاملة أو التفصيلية :

تعني المراجعة الشاملة أو التفصيلية أن يقوم المراجع بمراجعه جميع القيود والدفاتر والسجلات والحسابات والمستندات ، أي أن يقوم بمراجعة جميع المفردات محل الفحص ، واملاحظة أن هذه المراجعه تصح للمنشآت صغيرة الحجم وفي المنشآت الكبيرة الحجم يؤدي إستخدام هذه المراجعه إلى زيادة أعباء عملية المراجعة وتعارضها مع عاملي الوقت والتكلفة التي يحرص المراجع على مراعتها بإستمرار [2].

2/ المراجعة الإختيارية :

---

[1] - د. محمد سمير الصبان، **مرجع سابق** ، ص30 .

[2] - د. يوسف محمد جربوع ، **مرجع سابق**، ص16.

هنا يقوم المراجع بمراجعه جزء من الكل وذلك بإختبار عدد من المفردات (عينة) لكي تخضع لعملية الفحص مع مراعاة ضرورة تصميم نتائج هذا الفحص على المفردات التي تم إختبار هذا الجزء منها المجتمع وكبر حجم المشروعات الإقتصادية وتعدد عملياتها وإهتمام تلك المشروعات بأنظمة الرقابة الداخلية أدى إلى ضرورة قيام المراجع الخارجي بفحص عينة من هذه العمليات دون إجراء مراجعه شاملة وحجم العينة يتوقف على تقييم المراجع الخارجي لأنظمة الرقابة الداخلية المتبعة داخل المنشأة من ناحية مدى إمكانية تطبيق إجراءات المراجعه الإختبارية من ناحية أخرى .

المراجعه الإختيارية تعتبر الأساس السائد للعمل الميداني في وقتنا الحاضر وأن المراجعه الشاملة أو التفصيلية تمثل الإستثمار لذلك الأساس هنا نود الإشارة غلى نقطة هامة وهي ضرورة عدم الخلط بين المراجعة الكاملة والمراجعه التفصيلية من ناحية والمراجعه الجزئية والمراجعه الإختيارية من ناحية أخرى ، فالمراجعه الكاملة قد تكون تفصيلية إذا تم فحص جميع القيود والدفاتر والمستندات في حين أنها تكون إذا قام المراجع بفحص جزء معين من القيود والدفاتر والمستندات وقام بتصميم النتائج التي تم التوصل إليها على الكل الذي ينتمي إليه هذا وكذلك الحال قد تكون المراجعه الجزئية مراجعة شاملة (تفصيلية) عندما يتم فحص جميع العمليات التي يشتمل عليها ذلك الجزء محل المراجعه لذلك يجب عدم الخلط بين نطاق أو مجال المراجعه وبين مدى الفحص أو حجم الإختبارات المستخدمه لتنفيذ عملية المراجعة .

خامساً : من حيث توقيت عملية المراجعه وإجراءات الإختبارات :

تنقسم المراجعة من حيث توقيت عمليات المراجعة والفحص وإجراء الإختبارات إلى نوعين :

1_ المراجعة النهائية

تتميز بأنها تتم بعد إنتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية ويلجأ المراجع الخارجي إلى هذا اللأسلوب عادة في المنشآت صغيرة الحجم التي لا تتحدد فيهاالعمليات بصورة كبيرة ومن مزايا المراجعة النهائية :

أ- تخفيض إحتمالات التلاعب وتعديل البيانات ولأرقام التي يتم مراجعتها وتكون كل الحسابات قد تمت تسويتها وإقفالها .

ب- عدم حدوث إرباك في العمل داخل المنشأة لأن المراجع ومساعدوه لم يترددو كثيراً على المنشأة ولا يحتاجون إلى السجلات أو الدفاتر إلا بعد الإنتهاء من عملية الإقفال .

أما أوجه النقد التي تواجه المراجعه النهائية فأهمها :-

أ- قصر الفترة الزمنية اللازمة للقيام بعملية المراجعه خاصة إذا أخذ عامل الزمن في الإعتبار كعنصر محدد للإنتهاء من عملية المراجعه وإبراز الرأي الفني للمراجع .

ب- إن القيام بعملية المراجعه بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية يؤدي إلى عدم إهتمام العاملين بالمشروع بأداء الأعمال المطلوبة منهم على وجه الدقة لعلمهم بأنه لن تكتشف الأخطاء في نهاية السنة المالية فلديهم الفرصة لتسوية تلك الأخطاء خلال العام وقبل بدء عملية المراجعه.

ت- إكتشاف الأخطاء والتلاعب في نهاية السنة المالية قد يترتب عليه عدم إمكانية العلاج أو محاولة تفادي تراكم الأخطاء .

ث- قد يؤدي إستخدام المراجعة إلى غرتباك العمل وإرهاق العاملين في مكتب المراجعه لأن تواريخ نهاية السنة المالية تكون في فترة واحدة متقاربة.

2_ المراجعة المستمرة

المراجعة المستمرة هي التي يتم فيها العمل والفحص أثناء السنة وذلك سواء كانت تلك العملية تتم بطريقة منتظمة أو غير منتظمة خلال الفترة المحاسبية [1].

وتتميز المراجعة المستمرة بعدة مزايا إذا ما قورنت بالمراجعه النهائية نلخصها فيما يلي:[2]

أ- تساعد المراجعة المستمرة على زيادة نطاق الفحص وتفصيلاته

ب- تعمل المراجعه المستمرة على إكتشاف الأخطاء أو التلاعب والأخطاء بسبب تردد المراجع ومساعديه على المنشآت بطريقة مستمرة أثناء الفترة المحاسبية وتصحيح الأخطاء أولاً بأول وتقليل فرص اتلاعب .

---

[1] - د. عبد الفتاح الصحى و د. رجب السيد راشد ، د. محمود ناجي درويش ، **أصول المراجعه** ،الإسكندرية الدار الجامعية ، 2000، ص28.

[2] - آلفين أرينز وجيمس لوبك ، **المراجعة مدخل متكامل** ، تعريب ومراجعة د. أحمد حامد رياح ، د.كمال الدين سعيد ، الرياض دار المريخ للنشر 2002م ،ص41.

ت- يؤدي إستخدام المراجعه المستمرة إلى إنجاز أعمال الحسابات أولاً بأول وذلك لتمكين المراجع من القيام بعملية الفحص بعد ذلك مباشرة .

معايير المراجعة :

المعايير تمثل قواعد عامة كرشدة للسلوك مثل (القوانين _ اللوائح _ السياسات _ الإجراءات _ الموازنات _ المتطلبات التي تحددها بعض الهيئات المهنية ، وهي تمثل إدارة إتصال بما توفره من معلومات لمستخدميها وأداة لتقييم الأداء وهي توفر الإرشادات اللازمة لممارسة المراجعة والمحاسبة مما يؤدي لجودة عملية المراجعة)[1] .

فالمعايير يجب أن تتوافق مع خصائص وظروف المجتمع التي تستخدم فيه وتطور بتطويره فلا يوجد هيكلاً وحيداً من معايير المراجعه يمكن أن يكون قادراً على مقابلة خصائص وظروف جميع المجتمعات على إختلاف أشكالها ولكن يجب أن يكون هنالك حد أدنى من معايير المراجعه يجب توافرها في أي مجتمع وهذا يوفر قائمة المعايير التي أصدرها مجمع المحاسبين القانويين الأمريكي والمجمع أصدر عشرة معايير مقسمة على النحو التالي :[2]

1- المعايير العامة .

2- معايير الفحص الميداني .

3- معايير التقرير.

أولاً : المعايير العامة :

وهي تهتم بشخص المراجع وذلك للدور الذي يلعبه في عملية المراجعه لأنه يعتبر من أهم مقومات الكيان المهني للمراجعة وتتمثل المعايير العامة فيما يلي :

1- معايير تأهيل المراجع .

2- معايير إستقلال المراجع .

3- معايير بذل العناية المهنية الملائمة للمراجعة .

---

[1] - د. أمين أحمد لطفي ، **المراجعة الداخلية وحوكمه الشركات** ، (الدار الجامعية الإسكندرية) ص125-130 ، 2001م.

[2] - د.محمد مصطفى سليمان ، **دور حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي** . (الإسكندرية الدار الجامعية 2006) ص15-18.

ثانياً : معايير العمل الميداني :

1_ يجب أن يتم تخطيط العمل وتخصيص المهام على المساعدين والإشراف عليهم على نحو ملائم .

2_ يجب التوصيل إلى فهم كافٍ للرقابة الداخلية لتخطيط المراجعة وتحديد طبيعة توقيت ومدى الإختبارات التي يجب القيام بها .

3_ يجب الحصول على الأدلة الكفاية من خلال الفحص والملاحظة والإستفسار وإرسال المصادقات حتى يتوفر أساس مناسب للتوصل إلى رأي في القوائم المالية محل المراجعه[1] .

ثالثاً : معايير التقرير :

1_ يجب أن يحدد التقرير ما إذا كانت القوائم المالية تتفق مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

2_ يجب أن يذكر بالتقرير حالات عدم الثبات في تطبيق مبادئ المحاسبة النتعارف عليها بين الفترة الحالية والفترة السابقة عليها .

3_ ما لم يذكر العكس في تقرير المراجعه يعد الإفصاح والشفافية بالقوائم الماليه كافيا .

4_ يجب أن يحتوي التتقرير على تعبير المراجع عن رأيه الإجمالي في القوائم المالية أو على رأيه عن بعض العناصر التي أثرت على عدم إبداء الرأي .

وعندما لا يمكن التعبير عن الرأي الإجمالي في القوائم المالية المرفقه بالتقرير ، يجب أن يحدد في التقرير على نحو قاطع إشارة إلى طبيعة عمل المراجع إلى درجة مسئوليته .

مقومات المراجعة الأساسية :

تتلخص المقومات الأساسية المراجعه في الآتي :

1_ وضع خطه وتنظيم إداري للمشروع يراعي التسلسل والإختصاصات ، وتحديد المسئولية بدقة ووضوح ، حيث يمنع أي تداخل بين المسئوليات الوظيفية المختلفة .

2_ وضع نظام محاسبي سليم يستند إلى مجموعة من الدفاتر والسجلات والمستندات التي تلائم طبيعة نشاط المشروع .

3_ وصف دقيق لوظائف المشروع المختلفة .

---

[1] - د. محمد مصطفى سليمان ، **مرجع سابق**، ص29-31.

4_ وضع برنامج مرسوم لتدريب العاملين ، ووضع كل منهم في المكان المناسب حتى يمكن الإستفادة من الكفاءة المختلفة .

5_ توفيرمسئوليات سليمة للإداء في جميع الإدارات والأقسام لتحقيق أقصى كفاية ممكنة وبأقل تكلفة .

6_ نظام دقيق للمراقبة ، إما بطريقة مباشرة وذلك بقيام كل مسؤول بمراجعة من هم تحت إشرافه عن طريق الإستعانة بأدوات الرقابة ، أو بطريقة غير مباشرة وذلك بالإستعانة بأدوات الرقابة الإدارية كالتكاليف المعيارية أو الميزانيات التقريرية .

7_ بإستخدام الوسائل الآلية بما يكفل التأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والحافظة على أصول المشروع وموجوداته من التلاعب والإسراف والإختلاس .

يرى الباحثون أن المراجعه الداخلية تضم مجموعات أساسية أو خمسة مجموعات أساسية متمثلة في الإستقلال الذي يتناول إستقلالية المراجع عن ممارسة الأنشطة التي يقوم بمراجعتها :

_ الكفاية المهنية للمراجعين الداخليين والتي تتطلب أن يكون المراجعين الداخليين مؤهلين أكاديمياً ومهنياً إضافة إلى خبرتهم المهنية في مجال المراجعه الداخلية نطاق أو معيار الفحص الذي يحدد نطاق فحص المراجعه إختباراته بالإعتماد على كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ومدى متابعة تنفيذ الخطط الموضوعه من قبل الإدارة .

_ معيار وظيفة المراجعه والذي يتناول طرق وأساليب التخطيط للمراجعه وفقاً للمعلومات المتاحه ومن ثم توصيل النتائج للجهات المختصة وإقتراح الحلول ووضع التوصيات ومتابعة تنفيذها معايير إدارة قسم المراجعة الداخلية وهي المعايير التي تتهتم بمسؤوليات ومجالات تنظيم المراجعه الخارجية.

– يستنتج الباحثون أن نظام الرقابة الداخلية ليس بالصورة المادية المرسومة وأنها هي ببمثابة هيكل تنظيم بدعم يتحقق من خلال النظم الأخرى داخل المنظمة ووجود هيكل تنظيمي يحدد مسالك السلطة والمسئولية.

بدعم الرقابة الداخلية بمقدار درجة الفصل بين الوظائف وبعضها البعض وبدعم نظام المراجعه الداخلية أو الرقابة الداخلية بدرجة أو أخرى على ضوء محتوى.

الفصل الثاني

حوكمه الشركات

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة الشركات

المبحث الثاني : مبادئ وآليات حوكمه الشركات

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف حوكمه الشركات

مفهوم الحوكمه :

بعد أن صدرت الولايات المتحدة مصطلح الخصخصة لمعظم دول العالم بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو يطلق عليه (corporate cover Nance) تم تعديله إلى مصطلح الحوكمة الإدارية الرشيدة للشركات وبدأ البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى إلتزام الأسواق المالية العالمية بهذا المصطلح من خلال عدة معايير تم وضعها في إطار برامج الإصلاح الإقتصادي التي تطبقها العديد من دول العالم .

هذا المصطلح الجديد يركز على عدة نقاط الإدارة الشركات والإقتصاد بوجه عام ، يأتي في مقدمتها وأكثرها أهمية على الإطلاق الشفافيه في معاملات الشركات والعمليات الحسابية والقوائم المالية والميزانيات وكذلك المراجعة المالية والمشتريات وذلك لمنع عمليات الفساد التي تؤدي إلى إستنزاف موارد الشركات وتأكل قدراتها التنافسية وكذلك تطبيق معايير الشفافية في التعامل مع المستخدمين والبنوك التي تقدم القروض للشركات لمنع حدوث أزمات مصرفية وتبني طرق عادلة في إجراءات الإفلاس في حالة تعرض الشركة للغش وذلك بتوزيع المخاطر بطريقة عادلة بين المساهمين والعملاء والمالكين والدائنين .

ورغم أن هذا المصطلح في تقارير وتوصيات المؤسسات الدولية من 10 عام إلا أن الإنهيارات المالية وأهمها اللازمة المالية في جنوب شرق آسيا وتداعيات أحداث 11 سبتمبر والفساد الأمريكي أعطته أهمية قصوى وأصبح من أهم المؤشرات على صحة البنية الإقتصادية للإستثمار .

ويعتمد المؤشر على عوامل إيجابية جعلته من الضرورات في الأسواق ، وأهمها إنتشار الإفصاح والشفافية والفصل بين الملكية والإدارية وإتباع قواعد محاسبية واضحه وصريحه في إعداد القوائم المالية للشركة ومنع إستفادة المطلعين بإدارات الشركات من إستخدام المعلومات الداخلية[1] وهي أمور تحتاجها البورصات والأسواق الناشئة خصوصاً البورصة المصرية رغماً من ذلك يمكن

---

[1] - د. محمد أحمد إبراهيم خليل ، **دور حوكمه الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، (مجلة الدراسات والبحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق ، العدد الأول 2005م ، ص737.

عرض مجموعة من المفاهيم التي ربما تشكل جميعها مجموعة الإطار المفاهيمي لحوكمه الشركات .

إن حوكمه الشركات هي الطريقة التي تستخدم بها السلطة الإدارية أصول موارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة ، فحوكمه الشركات تعني تطوير بيئة قانونية وإقتصادية ومؤسسة تساعد الشركات على النمو والتطوير وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل كتعظيم قيمة الشركة وتعزيز ارباحها مع إلتزام بتحقيق مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى .

لذلك فإن الحوكمه تتركز على عنصرين أساسيين هما الإدارة السليمة والشفافية وعليه فإن حوكمة الشركات تعني نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات المساهمة مبني على تنظيم عملية إتخاذ القرار في هذه الشركات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في الشركة ، وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل عام .

ويمثل هذا التوجيه نقلة كبيرة تعطي للجهة حق أكبر للتدخل في شؤون الشركات المساهمة فالقوانين الدارجة لاتتدخل بصورة تفصيلية في أمور الشركة بل تعطي إطار عام وتترك التفاصيل للشركة ولكن موجه الحوكمه بالتشريعات القانونية إلى مجالات أكبر تفصيلاً في علم الشركات المساهمة كوسيلة لحماية المساهمين وأصحاب من غير المساهمين وبناء على الإستعراض السابق لمفهوم حوكمة الشركات يمكن تعريف كما يلي :

1_ هي إدارة المنشأة لتعظيم إدارتها .

2_ هي أنظمة يتم بموجبها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيها بين المشاركين مثل مجلس الإدارة والهيئة والمساهمين ويرسم القواعد والإجراءات المتعلقة بإتخاذ القرارات في شؤون المنشأة .

3_ هي أنظمة تستخدم الرقابة على الشركة ومجلس إدارتها وأعضائه .

4_ تقتضي الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول .

ومن جهة أخرى تعرف قواعد حوكمه بأنها مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات

هنالك أربعة أطراف رئيسية تتأثر بقواعد إدارة الشركة :

1_ المساهمون : حيث أنهم يقدمون رأس المال مقابل الحق في الحصول على الأرباح وزيادة قيمة الشركة .

2_ مجلس الإدارة : حييث يمثل المصالح الأساسية للمساهمين وبعض الأطراف الأخرى أحياناً. وجلس الإدارة يقوم بإختبار الإدارة وتقويم التوجيهات العامة للمديرين ويشرف على أداء الإدارة .

3_ الإدارة : وهي مسؤولية عن الإدارة اليومية للعمل في الشركة وتقديم تقارير وقيمة الأسهم لصالح المساهمين .

4_ أصحاب المصالح : وخاصة المقترضين حيث إن مصلحتهم تتركز في تقييم إحتمالات رد القروض .

وهناك أطراف أخرى معينة هامة تتضمن الموظفين والموردين والمواطنين بصفة عامة [1].

تعريف حوكمه الشركات :

يوجد أكثر من تعريف لحوكمه الشركات منها :-

1_ هي نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه تتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

2_ هي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرين من تحقيق ربحية معقولة لإستثماراته.

3_ هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل جمله السندات ، العمال ، الدائنين ، المواطنين من ناحية أخرى .

من التعريفات السابقة يتضح لنا أن هنالك معاني أساسية لمفهوم حوكمه الشركات وهي :

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركة .
- تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح
- التأكد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين .

[1] - د.الهادي أدم محمد إبراهيم، **إمكانية تطبيق حوكمه الشركات في تقويم أداء سوق الخرطوم للأوراق المالية** ، المجلة العالمية للبحوث والدراسات التجارية جامعة حلوان العدد الرابع 2008 ص111.

- مجموعه من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين ويتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والتقنيين والمساهمين .

بإختصار يمكن القول أن محاسبة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية إتخاذ الشركات وخاصة شركات الإكتتاب العام لقدراتها أو الشفافية التي تحكم عملية إتخاذ القرار فيها ومدى المسائلة التي يخضع لها المدير ورؤساء تلك الشركات وموظفيها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين .

وتتضمن أيضاً موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مخالفة إحتكار وقوانين الإختلاس وعدم الملائمة المالية .

وهي تتضمن بالإضافة إلى ما سبق تشريعات حكومية وجهات تشريغية والتي يتعامل معها المساهمون والشركات والإجراءات التييقوم بها المشرعون لضمان الإلتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها .[1]

أهمية حوكمة الشركات :

حظيت حوكمة الشركات بالمزيد من الإهتمام في الأونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال .

ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري المالي تبين أن إنعدام أسلوب حوكمه الشركات يمكن القائمين على الشركة من خلال سوء كان مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الأخرين مثل الموظفين الموردين وعموم الحمهور على هذا فإن الشركات والدول تضعف فيها أساليب حوكمة الشركات أكثر عرضه للنتائج وقيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية .

هذا أصبح من الواضح تماماً أن إدارة الشركات من خلال مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير إقتصاديات الدول في العهد الحالي المسمى بعهد العولمة [2].

---

[1] - د. محسن أحمد الخضيري ، **حوكمه الشركات،** (القاهرة مجموعة النيل العربية 2005م) ص12.

[2] - د. محسن أحمد الخضيري ، **مرجع سابق،** ص42

بالإضافة إلى ذلك فإن إجراءات العمولة مثل تحديد الإقتصاد وتبديل الإقتصاد والتطور في وسائل الإتصال التكامل بين الأسواق المالية وأيضاً التحولات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة عدد المستثمرين زاد من الحاجة إلى قواعد حوكمه الشركات التي يمكن من خلالها مساعدة الشركات والإقتصاد بشكل عام من خبرة الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي وزيادة القدرة على المنافسة .

علاوة ذلك أدت عولمة رأس المال بسهولة حركته بين الدول وتدفقه من البلدان التي يجود بها وفرة مالية إلى بلدان الأكثر إفتقاراً إليها ضرورة الإتجاه نحو حماية رؤوس الأموال.

مما هو جدير بالذكر أن عملية جذب مصادر رأس المال قد تتم بقدر كبير من التحديات وقد أصبح المستثمرون ومن بينهم المؤسسات الإستثمارية يوصون ظانهم ليس على إستعداد لتحميل نتائج سوء الإدارة والفساد الإداري والمالي مما يترتب عليه تفعيل مصالح المستثمرين وأصبحت قبل اللإلتزام بأي مستوى أو قدر من التمويل يطالبون بالأدلة والبراهين على ان الشركات تدار وفق أساليب إدارية سليمة بحيث تقلل من الفساد الإداري والمالي ولا يقل حد ممكن .

وكذلك يريد هؤلاء المستثمرين أن يتمكنوا من تخليل الإستثمارات الحالية والمحتملة وفقاً لقوائم مالية تم إعدادها على أساس معايير ذات درجة عالية من الشفافية والوضوح والدقة .

ويجب أن يلاحظ أن هذا المبلغ أصبح ليس قاصراً غلى الأسواق العالية إنما أصبح مطلوباً بالأسواق المحلية ولكافة الدول كي تنمو وتزدهر وتصل الأسواق العالمية .

ويتضح لنا مما سبق أن المستثمرون يسعون إلى الشركات التي تتمتع بوجود هياكل سليمة لحوكمه بها ومما يترتب على ذلك وجود الشفافية والدقة في القوائم التي تنشلارها تلك الشركات حتى يتمكن المستثمرون من إتخاذ القرارات السليمة بشأن إستثماراتهم .

وتتضمن حوكمه الشركات مجموعه من العلاقات بين إدارة الشركة التنفيذية وجلس إدارتها ومجموعه أصحاب المصالح الأخرى .

حوكمه الشركات الجديدة توفر جوافز مناسبة وعادلة لمجلس الإدارة ولإدارة الشركة بغرض العمل على تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة مساهميها كما ينبغي لحوكمه الشركات في داخل كل شركة على حدى وفي الإقتصاد ككل إلى المساعدة على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل إقتصاد السوق مما يترتب عليه نقص لتكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنشآت علىى إستخدام المواد أكثر كفاءة مما يعمل على تدعيم التحرر الإقتصادي للدولة .

أهمية الحوكمه والعوامل التي ساعدت في وضعها :

رغما عن وضع معايير الإدارة الرشيدة أو الحوكمة عن طريق المؤسسات الدولية منذ 15عام إلا أن هنالك عدة عوامل قد ساهمت في وضعها على فمة إهتمامت المؤسسات الدولية ، ويأتي في مقدمتها الإضطرابات التي شهدتها أسواق المال العالمية خلال العقدين الماضيين.

وأهم هذه الإضطرابات الأزمة المالية الطاحنة التي ضربت أسواق جنوب شرق آسيا عام 1998م مروراً بما خلفته أحداث 11سبتمبر 2011م على الإقتصاد العالمي وكشفها الفساد الواسع في الشركات واتلاعب بحقوق المساهمين أهمها المخالفات الفخمة لشركة أرون للطاقة وعملاق الإتصلات الأمريكية بالإضافة إلى الفشل في كشف التجاوزات التي في قضية بنك الإعتماد والتجارة الدولية وأزمة المدخرات والقروض في السوق الأمريكي في الثمانينات والفجوة الكبيرة بين مكافأة مجلس إدارة الشركات وأداء الشركة وقد بين هذه الأحداث إنعدام أسلوب ممارسة سلطة الإدارة الراشدة.

وقد ساهمت الأزمات المالية العالمية الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة وعدم القدرة على جذب إلى تفاقم أزمات الشركات العالمية الكبرى وتحقيقها فسائد بمليارات الدولارات وأصبحت فاتورة الفساد وسوء الإداراة عبئاً على الشركة والإقتصاد بشكل عام .

وتتبع الحاجة إلى ممارسة الحوكمه أو سلطة الإدارة الرشيدة بفصل بين الملكية و إدارة الشركة العامة لأن المديرين في هذه الشركات لا يملكونها ولا يتحملون وطأة ضياع الإستثمارات والخسائر وفقدان الأرباح ، كما أن مراقبتهم لأداء الشركة داخلياً تكون أقل من المطالب .

وتساهم الحوكمه في إدارة رشيدة لشركات وتقليل المخاطر وتحسن الأداء وفرض التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية كماتساهم في زيادة أعداد المستثمرين والبورصات في سوق المال[1] .

اما الدول التي لا تتبع هذه لاسياسة التي تضع أسواقها لسيطرة عدد محدد من المستثمرين وتصبح قاعدة الملكية والشركات ضيقة .

كما تساهم الحوكمة في زيادة ثقة جمهور المستثمرين في عمليات الخصخصة وتساعد على تحقيق عائد أفضل للدول على إستثماراتها .

---

[1] - د. طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات**، (الإسكندرية الدار الجامعية، 2009م) ص15-11.

مما سبق يلاحظ الباحثون أهمية الحوكمه ظهرت بعد تفشي حالات الفشل الإداري المالي لبعض كبرى شركات العالم المالية نسبة لتفضيل إدارات تلك الشركات مصلحتها على مصلحة المساهمين في هذه الشركات ، فعليه ظهرت اهمية الحوكمة التي تعمل على ضبط كافة الممارسات الإدارية والمالية بوضع نظام رقابي داخلي وخارجي مستقل عن الإدارة يعمل ععلى تحقيق الإستقامة ، ومنع الفساد والإنحراف المالي ، وتقليل الأخطاء وحماية حقوق الأقلية مما يؤدي إلى زيادة الثقة في الإقتصاد وجذب الإستثمارات والحفاظ على جميع أموال أصحاب المصالح بالشركة [1].

أهداف حوكمة الشرركات :

لو لم يكن للحوكمة من الأهداف التي تدعمها لما سعت معظم الوحدات الإقتصادية بل الدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها .

لقد إختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعها تدخل ضمن الأهداف التي يمكن التعبير عنها عند بعض الكتاب بوجهات نظر مختلفة يرى أحد الكتاب أن أهداف الحوكمه تتمثل في :

1- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها .
2- تحسين عملية صنع القرار في الشركات
3- تحسين عملية المصداقية للبيانات وتحقيق سهولة فهمها
4- إدخال إعتبارات للقضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع إتخاذ القرار
5- تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات عن الشركات وكذلك عن الأداء والإنجازات التي قامت بها وعن الموجودات والأصول التي تحوزها بالفعل .
6- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين كما أنها أيضاً تعمل على زيادة الإحساس بالمشروعات الأخرى وزيادة الإحساس بالمنافسة .

كما يرى آخر أن أهداف الحوكمه تتلخص في الآتي[2] :

---

[1] - د. فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة في المؤتمرات المصرفي العربي العام 2005م

[2] - الشراكة بين العمل المصرفي والإستثمار من أجل التنمية : ص127.

1- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الإقتصادية وزيادة قيمتها .

2- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الإقتصادية وتدعيم المسائلة المحاسبية بها .

3- ضمان مراجعه الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الإقتصادية .

4- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة فيها .

5- تعميق ثقافة اللإلتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها .

6- تعظيم أرباح الوحدة الإقتصاية .

7- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنه الإستثمارية .

8- الحصول على التمويل المناسب و التنبوء بالمخاطر المتوقعة .

9- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد .

10_ مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفيعل التواصل معهم[1] .

يرى أحد الكتاب أن هنالك عدة أهداف تتحقق بتطبيق حوكمة الشركات تتمثل في[2] :

1/ إرساء قواعد ومعايير جيدة لإختيار أعضاء مجلس الإدارة بحيث يتوافر فيهم المهارات و القدرات والتأهيل العلمي والأمانة والنزاهة .

2/ الحد من أساليب الغش والإحتيال معا معالجة مشكلة تضارب المصالح وتوفير معلومات بدرجة كبيرة من الشفافية .

3/ تطبيق معايير الأفصاح والشفافيه على كافة الشركات وخاصة شركات المساهمة

4/ تحديد القواعد والإجراءات والأمس التي يتم بناءاً عليها إعداد القوائم والتقارير المالية .

5/ إعداد هيكل بأهداف الشركة معا وضع الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف

6/ الفصل بين مهام ومسئوليات مجلس الإداراة ومهام ومسئوليات المدراء والتنفيذيين .

7/ توفر إطار يمكن المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والعملاء للإطلاع بدور مراقبة أداء الشركة .

8/ إتاحه الفرصة للشركات للحصول على إستثمارات أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب وذلك لزيادة الثقة في أداء الشركات .

---

[1] - مرجع سابق ص128

[2] - د. محمد مصطفى سليمان ، **مرجع سابق**، ص97-100.

مما سبق يلاحظ الباحثون أن الحوكمه تهدف إلى تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها وذلك من خلال مصداقية وفهم المعلومات والبيانات المحاسبية ، ونشرها والإفصاح عنها بشفافية تامه لتحقيق العدالة وحاربة الفساد المالي ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة بالشركة ، مما يزيد ثقة المستثمر في دعم المشروعات وزيادة الإحساس بالمنافسة لتعظيم وإستمرارية ربحية الوحدة الإقتصادية[1] .

الحاجة إلى حوكمة الشركات :

هنالك بعض الدوافع إلى حاجة المنظمات إلى ضرورة تطبيق مفهوم حوكمة الشركات ولعل أهم هذه الدوافع ما يلى[2] :

1/ الفصل بين الملكية والإدارة .

2/ الفصل بين مسئوليات كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

3/ زيادة القيمة الأقتصادية للمراجعة .

4/ الحاجة إلى تماثل المعلومات المالية وغير المالية .

5/ مسائلة كل من مجلس الإدارة والمديريين التنفيذيين .

6/ الحاجة إلى معالجة الخلل في الهياكل المالية .

7/ التوجه نحو إدارة المخاطر المالية والتشغيلية .

8/ الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل .

9/ التوجه نحو إرساء قواعد الشفافية المالية .

10/ توسيع دائرة مراقبة الأداء التشغيلي والإستراتيجي .

11/ الحد من تعرض المنظمات لحالتي التعثر والفشل المالي .

---

[1] - فدير كورتل : **حوكمة الشركات ، منهج القادة والمدراء لتخصيص التنمية المستدامة في الوطن العربي** ، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في المؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد بجامعة دمشق المبرمج أيام 15/6 أكتوبر 2008 / ص6.

[2] - طارق عبد العال حماد ، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية** ، الدار الجامعية ، مصر 2009 ، ص282.

كما يرى بعض الكتاب أن أسباب الحاجة إلى حوكمة تعود إلى ما يلى[1] :

1/ متطلبات المؤسسات الإستثمارية العالمية تستدعي مستوى عالي من الحوكمة حتى تقبل توجيه إستثماراتها .

2/ حدوث الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة إستخدام السلطة دفع الجمهور العام إلى الضغط على المشرعيين لإتخاذ الإجراءات الكفيلة لحماية مصالحهم .

3/ التوجه إلى الخصخصة إستدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص .

4/ العدد الكبير من جملة الأسهم الذي يضعف من قدرتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها

5/ حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى .

6/ غياب التحديد الواضح لمسئولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المساهمين .

كما يرى آخر أن هنالك أسباب أدت إلى ظهور الحوكمة وهي[2]:

1/ إهتزاز الثقة في الأسواق : عانت جميع الأسواق من عمليات إهتزاز الثقة بعد فقدان مجموعة كبيرة من الشركات للمستثمرين وتضاعفت الخسائر المالية بالنسبة .

2/ الشعور بالإنخداع والقهر : شعور من المستثمرين بأن هنالك عمليات فساد وخداع من داخل الشركات وتلاعب بالأموال والحقائق

3/ الشعور بالإكتئاب والأحباط الإستثماري وأن هنالك شعور بعدم الرغبة في مواصلة الإستثمارات وعدم القيام بأى فعل وعدم القدرة على إتخاذ القرار.

4/ الإنسحاب من سوق الإستثمار أي بمعنى الإنسحاب من السوق المحلي أو العالمي وعدم الرغبة بالعودة إليه مرة أخرى وذلك لإنعدام الثقة من قبل المستثمرين في جميع سوق الإستثمارات .

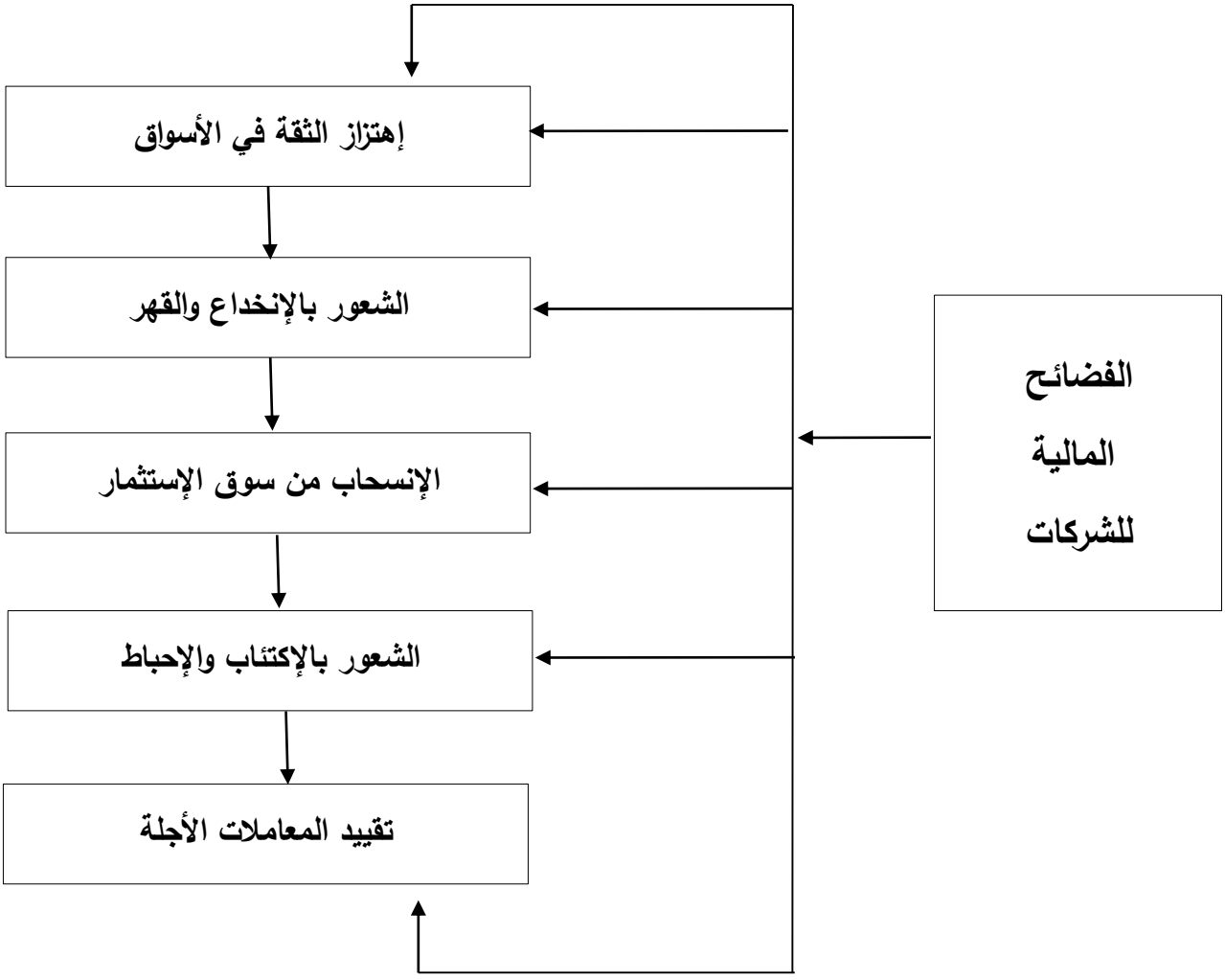
---

[1] - فيصل محمود الشواورة ، **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في محاكمة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 25 العدد الثاني 2009 ، ص128.

[2] - د. أمين السيد أحمد لطفي ، **مرجع السابق** ، ص141.

5/ تقييد المعاملات الآجله وهذه صحبها إنكماش في جميع العمليات كالودائع وغيرها وصاحبها إرتفاع في معدلات الخسائر

الشكل (2-1): العوامل التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى الحوكمة

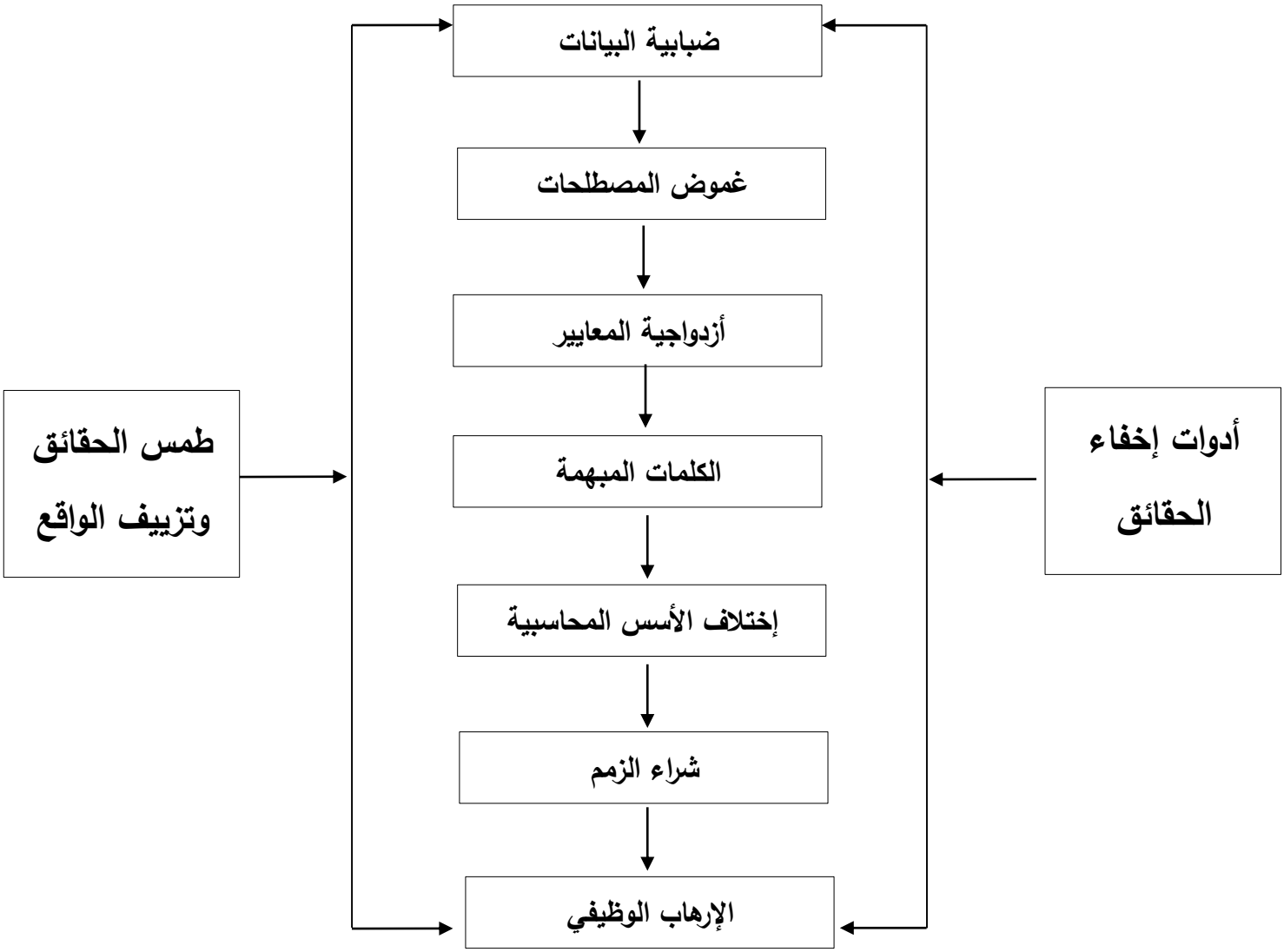


من خلال الشكل (2-1) يلاحظ الباحث أن الفضائح المالية للشركات أدت إلى فقدان الثقة في الأسواق والإحساس بالإنخداع مما أدي إلى إنسحاب من سوق الإستثمارات مما يترتب عليه عدم الرغبة في مواصلة الإستثمار من قبل المستثمرين وفقدان المؤسسات للتمويل مما أدى بدوره إلى إفلاس بعض الشركات الكبرى أن الحوكمة مهمة إذ أنها نوفر نظام حماية ورقابة للشركات من الفساد ونظام يدافع عن صحة وسلامة كل شئ يعبر عن الحقيقة ويعمل على تحقيق المصداقية ويزيد من درجة الإفصاح مما يعني أنها نظام مناعة قوي قائم على الأخلاق الحميدة أيضاً توفير قدر كبير من الإنضباط ومحاربة ظاهرة إخفاء الحقائق وهنالك عدة طرق لإخفاء الحقائق كل

هذه الأسباب مؤشرات تؤكد الحاجة الماسه إلى الحوكمة أي نظام يضمن سلامة كافة العمليات والتصرفات ويمكن عرض أدوات إخفاء الحقائق في الشكل (2-1) .

من خلال الشكل (2-1) يلاحظ االباحث أن أدوات إخفاء الحقائق ساعد على ظهور الحوكمة والمتمثلة في الغموض في كل من المعلومات والمفاهيم المحاسبية وإختلاف الطرق المحاسبية أيضاً يمكن إستخدام معيار واحد لعدة أغراض وهذا يعد خلل جوهري في النظام المحاسبي وأيضاً عدم الإلستقلالية والإرهاب الوظيفي سبب في ظهور حوكمة الشركات .

الشكل (2-2) : ادوات إخفاء الحقائق



المبحث الثاني

مبادئ أليات حوكمة الشركات

مبادئ حوكمة الشركات :

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة لذا فقد حازت على إهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثال منظمة التعاون الإقتثادي التنمية .

بورصة الأوراق المالية بنيويورك بنك التمويل الدولي (BIS) المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSOO) علاوة على إهتمام الباحثين والكتاب لذا فقد تحددت هذه المبادئ إختلفت من جهة إلى أخرى يقصد بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح أهم المبادئ مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح المرتبطة[1].

مما سبق يلاحظ الباحث أن مبادئ حوكمة الشركات تعمل على ضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالشركة .

يمكن عرض التي وردت من قبل الجمعيات والمنظمات فيما أوردته منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECP) التي أوردت خمسه مبادئ أساسية متمثلة في[2]:

1_ حقوق المساهمين : يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات حقوق المساهمين

2_ المعاملة المتكافئة للمساهمين يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (أغلبية وأقلية : مساهمين ومحاميين وأجانب)

3_ دور أصحاب المصلحة : يجب أن يحمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد إحترام حقوق أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطين بأعمال الشركة وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وأن يكون لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك .

4_ الإفصاح والشفافية : يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تقديم إفصاحات موثقة وملائمة في توقيت مناسب لكل الموارد الهامة شاملاً الوضع المالي والأداء والملكية والرقابة بما في ذلك

---

[1] - د. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية ، 2005م الإسكندرية مصر ، ص130.

[2] - د. مصطفى محمد أبوبكر ، **المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحكومة** ، بحث مقدم الي المؤتمر العالمي الخامس ، حوكمه الشركات ، (الإسكندرية : 8-10 سبتمبر 2005م) ص125 .

النتائج المالية والتغشيلية وأهداف الشركة وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومكافأتهم وعامل المخاطرة الحوهرية المتوقعة وهياكل الحوكمة وسياساتها والمراجعة السنوية والحصول على المعلومات من جانب المستخدمين .

5_ مسؤوليات مجلس الإدارة يجب ان يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه الإستراتيجي أمام الشركة والمساهمين وعلى المجلس أن يحرص على الحصول على جميع المعلوكات وأن يتعامل بعدالة من كافة المساهمين[1].

كما وضعت لجنة بازل في العام 1999م إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية وهي تركز على النقاط التالية[2]:

1_ قيم الشركة ومواثيق شرف للتصرفات المالية وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق بإستخدامها تطبيق هذه المعايير .

2_ إستراتيجية الشركة معدة جيداً والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك .

3_ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للمرفقات المطلوبة من الأفراد للمجلس .

4_ وضع إليه للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققين الحسابات والإدارة العليا .

5_ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخيار وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات .

6_ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين وافدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة .

7_ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى .

8_ تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج .

---

[1] - د. مصطفي محمد ابوبكر ، **مرجع سابق**، ص127-128 .

[2] - د. محمود عطا الله ، **المراجعة الداخلية كأداة متابعة الخطة في المشروعات**، (القاهرة : مجلد المحاسب كلية التجارة العدد الثامن 1967م ، ص45 .

وضعت المؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية .

وذلك على مستويات أربعة كالتالي:[1]

1_ الممارسة المقبولة للحكم الجيد

2_ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجدير .

3_ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً .

4_ القيادة.

كما أورد مركز المشروعات الدولية الخاصة مبادئ الحوكمة التالية

1- الإنضباط الذي يتحقق من خلال :

أ_ اللإلتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح .

ب_ التقدير السليم لحقوق الملكية .

ج_ التقدير السليم لتكلفة رأس المال .

د_ إستخدام الديون في مشروعات هادفه .

هـ- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي .

2- الشفافية والتي تتحقق من خلال :

أ_ الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة .

ب_ نشر التقرير السنوي في موعده .

ج_ نشر التقارير المالية البينية في الوقت المناسب .

د_ عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها .

هـ_ الإفصاح العادل عن النتائج الختامية .

و_ تطبيق معايير المحاسبة الدولية .

ز_ تطبيق معايير المراجعة الدولية .

ح_ اللإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة .

ط_ توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا .

ى_ تحديث المعلومات على شبكة الإنترنت .

---

[1] - محمود شوقي عطا الله ، **مجموعة المحاسبين القانونيين**، مرجع بحوث بإنجلترا وويلز في المراجعة .

3- الإستقلال ويتحقق من خلال

أ_ المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا

ب_ وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا .

ج_ وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي .

د_ وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل .

هـ_ وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل .

و_ وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة .

ز_ عدم وجود متمثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في محلس الإدارة .

4- المحاسبة عن المسؤوليى التي تتحقق من خلال

أ_ عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي .

ب_ وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين .

ج_ وجود أجانب في مجلس الإدارة .

د_ الإجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة .

هـ_ قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة .

و_ وجود لجنة مراجعة ترشيح المراجع الخارجي وتراقب أعماله .

ز_ وجود لجنة مراجعة تراقب تقارير المراجعين الداخليين وتشرف علىأعمال المراجعة الداخلية .

5- المسائلة التي تتحقق من خلال :

أ_ ممارسة العمل بعناية ومسؤولية الترفع عن المصالح الشخصية .

ب_ التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم

ج_ التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا .

د_ وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين أعضاء لجنة الإدارة .

هـ_ شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة .

6- العدالة والتي يتحقق من خلال :

أ_ المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية المساهمين أصحاب الأغلبية

ب_ حق كافة الأسهم في الدعوة إلى الإجتماعات العامة

ج_ سهولة طرق الأداء بالأصوات .

د_ إيداع الأسهم بشكل عادي لجميع المساهمين .

هـ_ إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين .

و_ المكافأة العادلة لأعضاء مجلس الإدارة .

ز _ حماية حقوق المساهمين .

7- الوعي الإجتماعي الذي يتحقق من خلال

أ_ وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي .

ب_ وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة .

ج_ وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية .

يرى بعض الكتاب أن مجلس إدارة الشركة هو نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لحوكمة الشركات إذ لأنه يعمل على عملية الإشراف على المديرين التنفيذيين بالشركة ويمكن به ضمان الأداء الإقتصادي الجيد .

إذ أن مجلس الإدارة حتى يطبق حوكمة الشركات لابد أن تتوفر فيه مكونات أساسية تتمثل في الآتي :

1_ الإشراف المستقل .

2_ قدرة مجلس الإدارة على التأسيس .

3_ دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة .

مما سبق يلاحظ الباحثون أن محلس الإدارة هو نواة تطبيق الحوكمة بواسطة إشرافه على المديرين التنفيذيين ولكي يقوم بدوره هذا يجب أن يكون مستقلاً في وضع إستراتيجية الشركة وهذا لا يعني أن مجلس الإدارة لا تتم متابعته من أجل تطبيق الحوكمة والإدارة بنشر قوائم مالية واضحة وموثوق فيها .

آليات حوكمة الشركات :

بعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني مهنا مؤسسات الدولة بصفة عامة ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والإمتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل مشروع والتي سبق وأن أشرنا إليها آنفاً ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء

وتؤدي حوكمة الشركات والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري وذلك من خلال مجموعة من الأليات متمثلة في آليات داخلية وأخرى خارجية .

أولاً : الآليات الداخلية لحوكمة الشركات :

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات وحوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

أ/ مجلس الإدارة :

بعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الإستعمال من قبل الإدارة وذلك من خلال صلاحيات القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتي تعظيم قيمة الشركة .

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة وفي ذات الوقت نأخذ الأهداف الإجتماعية للشركة بعين الإعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها وتقوم بإختبار الإدارة العليا فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك .

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين أبرزها ما يلى :

لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر بإهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية والدولية والمحلية المتخصصة ، الباحثين وخاصة بعد الإخفاقات والإضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية ويرجع هذا الإهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة إستقلاليتها فضلاً عن جورها في التأكيد على الإلتزامات بمبادئ حوكمة الشركات .

لجنة المكافآت :

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تتشكل لجان المكافآت من الأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة الأمر البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العاليه وتتركز وظائف لجنة المكافآت دورا باهتاً في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا .

لجنة التعيينات :

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلائم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم بإستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الواظائف المطلوب إشغالها ،،،إلخ .

ب/ التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مسألة الشركة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذوها بزيادة المصداقية والعدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي .

فهو نشاط توكيد وإستشارة مستقل وموضوعي الهدف منه إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة فهو يساعد هذه الأخيرة عن تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط و منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة (2) ويتم تقوية إستقلاليتها عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة ويمكن أن تداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المستخدمة .

ثانياً : الآليات الخارجية لحوكمة الشركات :

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجية على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة .

ومن الأمثلة على هذه الآليات مايلى :

أ/ منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري :

تعد منافسة سوق النتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لوحكمة الشركات وذلك لأنها إذا لم تقم الإداراة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) أنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي تتعرض للإفلاس إذ أن منافسة سوق المنتجات أو (الخدمات) تهذب سلوك الأدارة وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعاله للعمل الإداري للإدارة العليا .

ب/ الإندماجات والإكتسابات :

مما لاشك فيه ان الإندماجات والإقتباسات من الإدارة لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم لأن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة المريكية على سبيل المثال) وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال حيث غالياً مايتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإندماج أو الإكتساب .

ج/ التدفق الخارجي :

يؤدي المدقق الخارجي ودوراً مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغي عليه لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة على وجه الخصوص لجنة التدقيق في إختيار المدقق الخارجي الإستمرار في في تكليفه حيث أن لجان التدقيق النستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية وبالتي إختيار المدقيق الأكفاء المتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة .

د/ التشريع والقوانين :

غالباً ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة ، لقد أثرت بعض التشريعات على الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم .

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxley act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤوون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ووضع خطوط إتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة .

مما سبق يرى الباحثون بعد الإطلاع آليات حوكمة الشركات الداخلية منها والخارجية توصل الباحثون إلا أنه لا يمكن حد الفساد المالي والإداري دون الإستعانة بهذه الآليات والتي تمثل دوراً كبيراً في الحد من الفساد والقضاء عليه ويجب أن يتم تطبيق الآليات الداخلية والخارجية معاً دون أي نقصان أي منهم وذلك للتجنب إختلال عملية القضاء على الفساد .

حتمية ممارسة الحوكمة :

على الرغم من أن هنالك القليل من الموضوعات أكثر أهمية لأجهزة الشركات الدولية والتنمية في إسلوب ممارسة سلطة الإدارة إلا أن سلسلة والأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين وضعت أسلوب ممارسة سلطة الإدارة على قمة إهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية . كما سبق الإشارة إليها مثل حالات الفشل الزريع فضيحة بنوك الإئتمان والتجارة الدولي الفجوة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة وغيرها من الأحداث التي دعت إلى التغيير في الدول المتقدمة كما أنه حدثت مؤخراً فضائح كبيرة وإزاحات إقتصادية وحالات فشل مؤسس في روسيا والولايات المتحدة اجعلت أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يطفو إلى السطح في الدول النامية والإقتصاديات المتحولة والإسواق الصاعدة .

وأيضاً أن تلك الأحداث أكدت أن إنعدام أسلوب ممارسة الإدارة يمكن القائمين على الشركة من الدخل سوء كانوا من مجلس الإدارة يمكن القائمين على الشركة من الدخل سوء كانوا من مجلس

الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين نهب الشركة والمال العام على حساب المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة والأخرين (مثل المستخدمين والموردين وعموم الجمهور... إلخ) وفي ممارسة سلطة الإدارة أكثر عرضة لنتائج وقيمة تفوق بكثرة الفضائح والأزمات المالية وقد أصبح من الواضح أن كيفية إدارة الشركات في البلاد المتقدمة والنامية بصفة خاصة فقد أوضح تقدير لحوكمة المشروعات الدولية الخاصة .

على الرغم من أن إسلوب ممارسة سلطة الإدارة له فوائد واضحة للدول والشركات إلا أن السرعة الشديدة التي تتسم بها العولمة جعلت الحاجة إليها عاجلة وهو ما يتطلب من الشركات ومن الحكومات إدخال تعديلات أساسية على الشركات أن تغير من طريقة عملها بينما ينبغي على الحكومات تأسيس وصيانة إطار مؤسس مناسب .

وقد ذكر التقرير العديد من النقاط نذكر منها :

1_ أكد التقرير عن إنتشار الفوضى ما لم تكن هنالك قواعد وهياكل ملزمة ، وفي ظل الفوضى تصبح الشركات عبارة عن رأسمالية الملاهي .

حيث تصبح الإستثمارات مجرد مراهنات تراهن فيها على أن الناس سيوفون بعودهم وأن الشركات لا تقول إلا الحق وأن العاملين فيها سيحصلون على أجورهم وأن الشركات ستفي بديونها .

2_ أكد التقرير أن ممارسة سلطة الإدارة وإهتماماً كبيراً من الدول المتقدمة أيضاً ففي الولايات المتحدة الأمريكية هنالك الكثير من القلق حل إستقلال المراجعين المستقلين ، وتجلى ذلك في الإنتهاكات التي نشرت مؤخراً للقواعد التي تمنع مراجعة الحسابات من الإستثمار في الشركات التي يتولون مراجعة حساباتها ، و يعتبر إفلاس شركة آينرون Enron من أبرز هذه الحالات .

وتدرك المجتمعات الصناعية المتقدمة بصفة عامة أن جذب الإستثمارات وتقوية القدرة التنافسية على الصعيد الدولي يستدعيان القيام بإصلاحات وتقوية إسلوب ممارسة سلطة الإدارة ، وعلى ذلك صدرت إرشادات جديدة خاصة بهذه النقطة من مصادر متعددة منها (لجنة كاجوري) في المملكة المتحدة (لجنة فينو) في فرنسا ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ولجنة كينج في جنوب أفريقيا .

3_ وكشف التقرير أيضاً الحاجة الأصابة لأسلوب ممارسة سلطة الإدارة من الفصل بين الملكية والسيطرة في الشركات ذات الملكية العامة ، حيث يسعى المستثمرون إلى إستثمار أموالها في

مؤسسات رابحة لكي يتمتعو بأرباحها ولا يتملكون الخبرة اللازمة لتشغيل شركة وضمان الحصول منها على عائد الإستثمار .

ونتيجة ذلك يوظف المستثمرون الموظفين من ذوي الخبرة في الإدارة لتيسير أعمال الشركات اليومية مع الأخذ في الإعتبار زيادة ربحيتها وتحسين أدئها على المدى الطويل .

4_ وقد أووضح التقرير أن العائق الرئيسي في هذا الموضوع أن المديرين الإداريين ليسو الشركة في الغالب وبالتالي لن يتحملوا وطأة ضياع الإستثمارات وفقدان الأرباح في حالة فشل الشركة ، ويترتب على ذلك إحتمال قيام المديرين أعمال تتخفض من قيمة إستثمارات المساهمين .

فقد يكون أقل إهتماماً من ما ينبغي في مراقبة عمليات الشركة الداخلية قد يغامرون أكثر من اللازم عندما تتعرض مراكزهم للخطر قد يحصرون نشاطهم بالإستثمارات في الصناعات المنهارة التي يجيدون إدارتها لكن غير مربحة .

وكذلك قد يسرق المديريون أموال الشركة بالتلاعب برفع أسعار أعلى من اللازمة لبعض الكيانات التي تنتمي إلى الشركة أو القيام بأعمال تجارية لحساباتهم .

وهذه التصرفات تؤثر بالسلب على الأداء المالي للشركة وتبرز الحاجة إلى تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة .

وتمتد الحاجة إلى ممارسة سلطة الإدارة في الإقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة إلى ماهو حل للمشاكل الناجمة من الفصل بين الملكية والسيطرة والإقتصاديات النامية تتعرض بصفة مستمرة لمسائل مثل نقص حقوق الملكية وعدم تنفيذ التعاقدات وإنخفاض الأصول والتعامل الذاتي .

ومن ثم يتضح لنا أن مفهوم حوكمة الشركات ضروري للشركات سوى كانت متقدمة أو ناشئة وتتمثل ثمارها في الآخر .

1_ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي توجهها الشركات والدول .

2_ رفع مستويات الأداء للشركات الوطنية ومايترتب عليه من رفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها الشركات .

3_ جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية (16)

4_ زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها .

5_ الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها وإعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات .

6_ زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .

وبإختصار أصبحت قواعد حوكمة الشركات في كافة أنحاء العالم أداء قوية يجذب الإستثمارات ولرفع عجلة التنمية على مستوى الدول .

تجربة السودان في تطبيق حوكمة الشركات :

بدأ السودان التفكير متأخراً نوعا ما في تطبيق حوكمة الشركات خاصة بعد الإنفتاح الكبير الذي شهده السودان وتدفق الإستثمارات من بعد تطبيق سياسة التحرير الإقتصادية في أوساط التسعينيات من القرن الماضي وبعد تفشي ظاهرة الفساد وغسيل الأموال وسوء الإدارة في المؤسسات العامة وخاصة قضايا الفساد الكبرى التي حدثت لبعض البنوك السودانية مما أدى إلى إنهيار بعضها والأخرى كانت على حافة الإنهيار وكانت هناك قضايا ذات شهره عالمية تتعلق بالفساد والسبب في ذلك الآتي :

1- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية بالمصارف والمؤسسات العامة التابعة للدولة .

2- عدم إستغلالية المراجعة الداخلية وتبعيتها مباشرة لرئيس الوحدة .

3- غياب المراجعة الخارجية المستمرة والفجائية على بعض الحسابات .

4- ضعف الإدارة وقلة التجربة أو الخبرة .

5- ضعف أو غياب القوانين واللوائح والإجراءات المالية .

6- المحسوبية في تعيين الموظفين غير الأكفاء وغير المناسبين .

7- ضعف أو غياب المراجعه الداخلية أو عدم كفاءة القائمين على أمرها .

8- ضعف الأنظمة المحاسبية للمؤسسات العامة وعدم إلتزامها بمعايير المحاسبة ومبادئها .

9- غياب المانع الديني والأخلاقي لدى موظفين الإدارة .

10_ إستخدام التنقية الحديثة في معظم المعالات .

على ضوء ما ذكر وفي ظل تنامي الفساد في المؤسسات العامة والمصارف السودانية أصدرت حكومة السودان متمثلة في وزارة المالية عدة مناشير لتحسين الأداء والحد من الفساد في المؤسسات العامة والمصارف آخرها منشور بنك السودان رقم (15) للعام 2007 الذي نص على الآتي:

الموضوع : ضوابط للحد من عملية الإختلاس والتزوير بالجهاز المصرفي .

_ تنامت في السنوات الأخيرة ظاهرة الإختلاسات التزوير وأصبحت تشكل مخاطر كبيرة على سمعة وسلامة الجهاز المصرفي .

_ الظاهرة في تزايد مستمر في ظل التحول المتسارع لتقنية العمل المصرفي وضعف تفعيل أجهزة الرقابة الداخلية بالمصارف .

_ عليه تم إصدار الموجهات التالية للحد من الظاهرة :-

1_ العمل على تقوية وتفعيل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية للمصرف وفروعه .

2_ تنظيم إجراءات توريدات العملاء في حساباتهم مع وضع كافة التدابير والإجراءات الأخري لضمان توريد المبلغ في حساب العميل في نفس الوقت .

3_العمل علي توعية العملاء علي أهميه إستلام إيصالات التوريد ومراجعه أرصده حساباتهم .

4_ إتخاذ الإجراءات الفورية ضد المتسببين في عمليات الإختلاس والتزوير .

5_ تفعيل الفجائية للنقدية والمخازن والضبط الدوري للحسابات والأصول الأخرى الخطرة بصورة منتظمة والرقابة المزدوجة على العمليات المصرفية الهامة .

6_ وضع ضوابط لمراقبة حسابات الموظفين .

7_ إستخدام الحاسوب في حدود الصلاحيات وعدم تداول كلمه المرور بين العاملين .

8_ التدقيق عند إختيار مديري الفروع .

9_ ضرورة إجراء تنقلات للعاملين بصورة دورية بين الفروع .

10_ ضرورة منح العاملين إجازاتهم السنوية .

11_ توجيه العاملين بعدم تنفيذ أي توجيها مخالفة لضوابط بنك السودان أو مرشد المصرف .

هذه الإجراءات الغرض منها تقوية وتحسين اداء المصارف والحد من الفساد لكنها لم تتطرق إلى الآلية التي تقوم بتنفيذ ومتابعة هذه الإجراءات لضمان تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت.

إذن تجربة السودان ضعيفة في تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل واضح رغم ان الكثير من تلك المنشورات والموجهات التي تصدر من وقت لآخر تعمل في طيتها جوانب من مبادئ ومرتكزات حوكمة الشركات فيما عدا الجهاز المصرفي الذي قام بإصدار منشور وموجهات واضحه تتعلق بحوكمة الشركات وذلك في المنشور رقم (2005/9) الصادر من الإدارة العامة في الرقابة المصرفية وموضوعه (تطوير وتفعيل الضبط المؤسسي بالمصارف والمؤسسات المالية) .

تجارب بعض الدول في تطبيق مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات:

أسفر الإهتمام المتزايد بفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من الدول بإصدار العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات عن طريق المؤسسات العلمية بها أو عن طريق بورصة الأوراق المالية بها ، وكما أوضحنا بما سبق ، أنه ليس هنالك نموذج وحيد لتطبيق مفهوم حوكمه الشركات يؤدي إلى الوصول إلى نفس النتائج في جميع دول العالم ، وذلك نظراً للإختلافات الإقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول وبعضها .

وسوف نتناول في هذه الفقرة عرض تجارب بعض الدول المتعلقة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

تجربة بريطانيا :

يؤثر التطور حوكمة الشركات في بريطانيا تعبيراً مختصراً ملحوظاً عن الموضوع حيث تطور وتكييف بحيث ببطء وجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن ((منشآت الأعمال)) .

وقد كان يتم إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات و القوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين ، وفي مايو 1991م ، فإن بورصة الأوراق في لندن ومجلس التقارير المالية ، وجهات محاسبة أخرى بدأت من أعضاء لجنة كادبيري ولجنة أخرى لمراجعة المشكلات وضمان أن الثقة في أسواق لندن لم تضار مطلقاً وكانت هذه هي الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للإهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية مثل ما ذهبت اللجنة إلى عمله وقد برزت حالات Max well ,Bee وإتخذت اللجنة شكلاً هاماً جداً فقد كانت سمعة لندن ، كمركز تجاري على المحك (نتيجة التعرض للإنتقادات) وبدأ تقرير كادبيري كجسر إحتجاج حيث شعر مجتمع الأعمال بأنه قد هوجم من جانب الكم الهائل للوائح الجديدة وتمثل البنود الواردة في الكود توجيهات الممارسات السليمة التي كانت تقاومها شركات عديدة في البداية ، ويغطي الكود (مجموعة المبادئ المقررة) 19 مجالاً رئيسياً على النحو التالي :

1_ ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بإنتظام وأن يحافظ بصفة دائمة رقابة كاملة وفعاله على الشركة وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية .

2_ لابد من وجود تقييم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة مما يضمن توازي القوى والسلطة Power and Authority حتى لاينفرد شخص واحد بالسلطة في إتخاذ القرار .

3_ يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين (المنتدبين) وبشكل يجعل لأرائهم وزن هام .

4_ لابد أن يكون لمجلس الإدارة جدولاً رسمياً للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لإتخاذ القرارات ولضمان أن توجيهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد .

5_ لابد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة .

6_ ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة المراجعة (من غير الإدارة التنفذية) حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة للإستراتيجية والأداء الموارد بما في ذلك التعيين الأساسية والسلوك.

7_ يتعين أن يكونلكل أعضاء المجلس حق الدخول على المشورة وخدمات سكرتارية وأمانة الشركة المسؤولة عن المجلس لضمان أن إجراءات المجلس تتبع القواعد المطبقة واللوائح يتم التوافق معها .

8_ يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أو إرتباطات أخرى تؤثر جوهرياً على طبيعة أعمالهم الرقابية أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيداً .

9_ يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة ولا يكون إعادة تعيينهم تلقائياً .

10_ يجب أن يتم إختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية وهذه العمليه وما يتعلق بها من تعيينات يجب ان تكون امراً خاصاً للمجلس ككل .

الحوكمة في الولايات المتحدة:

عملت على إرساء مبادئ الحوكمه أسمتها، (مبادئ حوكمه الشركات الأساسية) تتمثل في الآتي :

1_ يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين .

2_ يجب أن يتم عقد إجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة كل سنة) بدون الأعضاء غير المستقلين .

3_ عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذ فإن المجلس يجب ان يعين رسمياً أو بشكل غير رسمي عضواً مستقلاً يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين .

4_ إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين لتكون هذه اللجان شاملة:

أ- المراجعة .

ب- تعيين الأعضاء .

ت-تقسيم أعمال المجلس والحوكمة .

ث-تقسيم أجور التنفيذيين والإدارة .

ج- التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات .

5_ لا يقوم أي عضو في مجلس بأي عمل إستثماري أو خدمة تقدمها لشركة .

6_ يجب أن تتم مكافأة الأعضاء من خلال الدم بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة .

_ مما سبق يلاحظ الباحث أن الولايات المتحدة في تجربتها قد ركزت على الأعضاء المستقلين وذلك لمواجه الأعضاء غير المستقلين وهذا يشكل توازن هام للسلطة الموكلة للإعضاء التنفيذيين بمقابلتها بأشخاص مستقلين قادرين على توجيه أسئلة صعبة إذا لزم الأمر وهو ما يطلق عليه توازن القوة .

الحوكمه في كندا:

تم وضع إطار لحوكمة الشركات في كندا في العام 1994م نشر في تقرير DEY وقد ظهرت نسخة معدلة من هذا التقرير في العام 2001م وقد ركز هذا التقرير على مسائل أساسية إلى جانب التوافق والإلتزام وهو يشكل أساس تعبر عن بناء ثقافة حوكمة صحيحة تتمثل في:

1_ ما هي الإجراءات التي يمكن إتخاذها لتقوية سلطات الإدارة وقدراته على الإلتزام بعلاقة ناضجة وبناءة مع الإدارة وهذا يقوم على الفهم المشترك لدور كل منهما وقدرة المجلس على العمل في الإستقلال للوفاء بمسؤولياته .

2_ الدور الحاسم الذي لابد أن يلعبه المجلس في إختيار أعمال التنفيذيين .

3_ المسائل الخاصة بأن الأعضاء المستقلين يجب أن يتواجدو بقوة في الشركات التي بها مساهمين هامين .

_ وضع حوكمه الشركات ووضع التطبيق (المبادئ العشرة لضمان فعالية حوكمه الشركات) .

_ مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في مجال حوكمه الشركات .

_ ركائز حوكمة الشركات .

_ من الملاحظ أن تجربة الولايات المتحدة وتجربة كندا تم التركيز فيهم معا على الأعضاء المستقلين وذلك لمواجهة إخفاقات ومشاكل الأعضاء الغير مستقلين .

مما سبق يرى الباحثون بعد دراسة تجربة السودان في تطبيق نظام حوكمة الشركات أن الفساد وخاصه في ظل الإتفاقيه الجديدة والأوضاع غير المستقرة وكذلك التقصير من جانب الظل الإداري وغياب الشفافية والمحاسبة والمسألة في المؤسسات وأجهزة الدولة قد يستمر في الإنتشار وبالتالي ندعو غلى ضرورة وجود آلية فعالة ترتبط بالمؤسسات مباشرة للحد من الفساد وإستشرائه.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

وتشمل:

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل

المبحث الثاني : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الاول

نبذة تعريفية عن بنك فيصل الأسلامي السوداني

تأسيس بنك فيصل الإسلامي السوداني :

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأس مال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار .

ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود ، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أمدرمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ ، وفى فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك) .

أهداف البنك وأغراضه :

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي :

1_ القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الإستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الإقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والإجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها .

2_ قبول الودائع بمختلف أنواعها .

3_ تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد والأجنبي بكل صوره .

4_ سحب إستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ إصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي .

5_ إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك .

6_ الإتجار بالمعادن الرخيصة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة .

7_ العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة .

8_ تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف .

9_ قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الإعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو إستثمارها .

10_ القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها الأفراد أو الأشخاص إعتبارين .

11_ فتح خطابات الإعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والإقتصادي والقيام بأعمال أمناء الإستثمار .

12_ تقديم الإستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والإقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد الحكومات فيما يختص بمواضيع الإقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.

13_ قبول الهبات التبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة .

14_ الإشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاول أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لايكون في ذلك تعاملاً بالربا أو محظوراً شرعياً .

15_ إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية او صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات أو خلافها .

16_ إمتلاك وإستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها [اي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق إستثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة .

17_ القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أى جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو إستثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية .

18_ يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال إمتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال .

19_ القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الإقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض .

كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية :

1/ أن يكافئ أي شخص أما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك (تكون مدفوعة بالكامل أو جزئياً) أو بأي طريقة عن أي عمل أو خدمات حصل عليها البنك .

2/ أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين او للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشئ أو يعاون أي مدارس أو نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه .

3/ أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والإعتراف به في أي قطر أو مكان .

4/ أن يشارك البنك في إتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى .

5/ أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الإقتصادية والمالية .

الإستراتيجية التشغيلية للبنك :

تقوم الإستراتيجية التشغيلية للبنك على الآتي :

- تعزيز مقدرات البنك المالية بزيادة رأس المال المدفوع وإستغلال الأصول ذات القيمة العظيمة .
- التوسع في الوساطة المالية وتعزيزاً وإستغلالاً للموارد وتنويعاً لمصادر الدخل ودعماً للنشاط الإستثماري .
- السعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها .

- إدخال التقنيات الحديثة تباعاً حسب الحاجة والإستيعاب الداخلي التدريب المستمر متزامناً مع رفع القدرات الإدارية بإعتماد منهج تأهيل مباني البنك وفروعه حتى تكون في وضع يمكنها من أداء الخدمة المتميزة .
- التركيز على بلوغ نقلة نوعية في القوى العاملة من حيث التأهيل والتدريب ومتابعة المستجدات المصرفية العالمية .
- العمل على تسويق منتجات مصرفية مستحدثة لإكتساب مزيد من المتعاملين في السوق المصرفية وبالتالي تعظيم إرادات البنك وأرباحه بأقل تكلفه ممكنة .

كما حدد البنك عوامل النجاح الأساسية في الآتي :

1. إستخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الأداء ضبطاً وسرعة .
2. إختيار عاملين مؤهلين إعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارة وإستقرار وولاء .
3. إستقطاب الموارد رأسمال وودائع .
4. تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والإمتياز فيها ، والتدقيق في تنفيذ الشرعية .
5. تنفيذ سياسة إنتمائية نشطة تستقعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين .
6. بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة .

معلومات أساسية

البيان	2015م	2014م	2013م	2012م	2011م	2010م	2009م
عدد الفروع	35	34	33	31	31	31	29
عدد ماكنيات الصراف الآلي	143	136	118	112	91	80	72
عدد العاملين	1,288	238,1	1,063	942	904	886	805
نسبة التوزيع على المساهمين	39,5%	38,7%	46,1%	67,0%	73,0%	55,1%	45,5%
نسبة التوزيع لأصحاب الودائع الإستثمارية	12,0%	12,0%	12,0%	11,5%	10,0%	10,0%	10,0%
معدل نمو الموجودات	43,0%	24,0%	25,7%	46,2%	25,0%	40,1%	57,0%
معدل نمو الودائع	46,0%	28,0%	22,3%	46,2%	24,0%	40,0%	60,6%

ثانيا : التحول التقني الشامل :

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والآن يحتل الصدارة في إدخال أحداث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الإتصال ، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً إلى بنك إلكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات :

1. تم إنشاء شبكة داخلية تربط الإلكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح التعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيما بينها بيسر .
2. تم إستخدام خدمات الربط الإلكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الأسوفت (Swift) لتنفيذ عمليات التحاويل المالية بصورها المختلفة .
3. تم تركيب النظام المصرفي الأساسي بنتابانك (PentaBank) لكل الفروع ، وهو يتيح للبنك إجاء كافة العمليات المصرفية إلكترونياً وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني .
4. تم إدخال نظام البنتاسنك ونظام إدارة عمليات الرئاسة وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة إلكترونياً والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الإستثمار المحلي والأجنبي .
5. تم إدخال نظام الVBS أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط إلكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب ، كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات .
6. تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني .
7. تم إدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف .
8. تم ربط فروع البنك بالمشروعات التقنية المصرفية والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية ويعتبر البنك من أوائل البنوك المشاركة فيها .
9. تم تنفيذ عدد كبير جدا من الصرافات الآلية .

10.تم إنشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية ، لتسهيل التعاملات التجارية على عملاء البنك .

الخدمات المصرفية الإلكترونية:

خدمات مصرفية إلكترونية متطورة ، وتختصر الزمن وتقلل التكاليف ، يداخلها البنك مما جعله في طليعة المتعاملين بالتقنية المصرفية مع عملائه : شبكة المعلومات المصرفية (العميل للبنك وليس للفرع) .

تم ربط فروع البنك بشبكة مصرفيه واحدة بحيث تعمل فروع البنك كلها كمصرف واحد... وتودع وتسحب وتتعامل مع أي فرع من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي فتح الحساب .. إختصاراً لزمن العميل وتخفيضاً للتكلفة وتسهيلا للتكلفة للمعاملات وذلك تحت شعار(العميل للبنك وليس للفرع) .

الهاتف المصرفي : PHONE BANK

وهو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان ، إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة نسبة لأن العميل يتعامل مع النظام عبر رقم حسابه والرقم السري له وهو رقم يمكن للعميل تغييره في أي وقت ومن مميزات الهاتف المصرفي :

إستخدام الخدمة في أي زمان ومكان .

إختصار زمن العميل عند طلبه لخدمة مصرفية محددة .

ويستفيد العميل من تلك الخدمة على مدار ال24ساعة .

فقط إتصل على الرقم 83781920 وإتبع الإرشادات الصوتية لتتمتع بالخدمة .

الصراف الآلي : AUTOMATED TELLER MACHINE

وهي خدمة يقدمها البنك عن طريق ماكينات الصراف الآلي التي تعمل طوال 24ساعة دون توقف ، حيث تتصل هذه الماكينات بكل فروع البنك وتتيح لك العديد من الخدمات في أي وقت تشاء دون التقيد بزمن فتح أو إغلاق البنك أو الفرع وعدد الصرافات بلغ 150 صراف آلي في العاصمة والولايات .

خدمة البنك الشخصي : HOME BANK

تكفل هذه الخدمة المميزة للعملاء المتميزين التعامل مع حساباتهم في البنك عبر ربط الحاسب الشخصي للعميل مع خادم الخدمة في البنك عبر خط الهاتف وتمثل ريادة البنك في التنمية الإجتماعية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس ، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة . كما ساهم البنك في التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال مساعمته المقدرة في التمويل والإستثمار للقطاعات الإقتصادية على مستوى الأفراد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للإقتصاد السوداني ، وساهم البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية ، وأسس ثلاث شركات تعمل في مجالات الإستثمار المالي والتجاري والعقاري ، كما ساهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية والمهنية .

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور إلمامهم بالمعاملات الإسلامية والخدمات المصرفية ، وذلك من خلال سلسلة المطبوعات التي أصدرها البنك وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية كذلك من خلال إصدارات البنك الدورية والمتمثلة في مجلة المال والإقتصاد ونشرة الرائد ، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك ، فضلاً عن موقع الإلكتروني والذي يعد من أغني المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضمون وعنوان الموقع هو www.fipsudan.com.

وفي جانب آخر فإن البنك فضل الريادة في إرساء تجربة التأمين التعاوني حيث أنشأ البنك أول شركة تأمين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساسيا للتأمين الإسلامي على مستوى العالم وتقوم بتلبية كافة إحتياجات العملاء في مجال الخدمات التأمينية .

وقام البنك بدوره الإجتماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية التعليمية والمساجد الإجتماعية والثقافية .

ريادة البنك في مجال الصيرفة الإسلامية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس ، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة ، ويرجع هذا النجاح إلى عاملين أساسيين أولهما الجوانب الفكرية والنظرية لمجال عمل البنك والتي تتمثل في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته ، والإبتعاد عن المحظورات الشرعية فيها ، والعامل الثاني في الجوانب التطبيقية ، فقد مثل بنك فيصل الإسلامي السوداني وعاة جمع كما هائلاً من الأرصدة النقدية والإستثمارات متمثلة في موجوداته والتي تفوق الآن المليار ومائتا مليون جنيه سوداني .

وقام البنك بدوره الإجتماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوي والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الإجتماعية والثقافية.

دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في التنمية الإجتماعية :

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بشعيرة الزكاة منذ تأسيسه وذلك بإنشاء صندوق للزكاة يتم فيه تجميع زكاة البنك وعملائه ويقوم بتوزيع أموال هذه الزكاة على مصارف الزكاة المحددة طبقاً لما ورد في الآية الكريمة ، فأصبح صندوق الزكاة نواة لديوان الزكاة الحالي بعد أسلمة الإقتصاد.

كما أولى البنك إهتماماً كبيراً للتمويل العقاري والذي يستهدف إستقرار شريحة كبيرة من المجتمع وذلك بتقديم التمويل بشروط ميسرة وهوامش أرباح منخفضة وذلك إيماناً منه بدور تجاه المجتمع.

التمويل الأصغر :

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بشعيرة الزكاة منذ تأسيسه ، وهو صاحب تجربة كبيرة في هذا المجال تمثلت في تأسيس فرع متخصص في تمويل الصناعات والمشروعات الصغيرة ، ولعب دوراً كبيراً في تأسيس العديد من المؤسسات إنطلاقها ، وأتاح البنك عدة ميزات لقطاع الصناعات والمشروعات الصغيرة ، أهمها ما يلى :

1/ فرع الحرفيين : خصص بنك فيصل الإسلامي السوداني في عام 1981م فرعا يقوم بتقديم التمويل للصناعات الصغيرة والحرفية بأقساط مريحه وبضمانات ميسرة ، والأن فرع أبو سعد للتمويل الأصغر .

2/ إمتيازات التمويل : الإعفاء من بعض متطلبات منح التمويل كهامش الجدية في التمويل بصيغة المرابحة وقبول الضمانات الشخصية .

3/ الإستشارات : يقوم البنك بتقديم الإستشارات لأصحاب الصناعات الصغيرة على كافة المستويات الإقتصادية زالإدارية والفنية والمحاسبية .

4/ التدريب : عقد البنك دورات تدريبية متخصصة لقطاع الصناعات الصغيرة ثم قدم التمويل اللازم للمتدربين لمواصلة عملهم بصورة منظمة وصحيحة .

5/ فرص العمل : يوفر بنك فيصل الإسلامي السوداني بتمويله لقطاع الصناعات الصغيرة رفص عمل لفئات تمتلك الخبرة وينقصها رأس المال الأساسي والعامل وبالتالي المساهمة في تقليل معدل البطالة وزيادة الإنتاج ومستويات الدخل والإستهلاك وحالياً فرع أبو سعد .

خامساً : دعم المشروعات التنموية الإجتماعية :

يمثل بند التبرعات في البنك بندا من بنود الصرف ، حيث أولى البنك هذا البند إهتماماً واضحاً إيماناً منه بدوره الإجتماعي وشكل هذا البند نسبة 5% من إجمالي البنك في العام 2007م ، وتغطي أوجه الدعم مشروعات البنى التحتية مثل الكباري والجسور والمشروعات القومية ومياه الشرب ودعم المؤسسات التعليمية والخلاوي والمساجد والمرضى وأصحاب الحاجات الخاصة من الفقراء والمساكين وغيرهم .

التصنيفات والجوائز التي نالها البنك خلال العام 2016م :

على الرغم من المتغيرات العالمية والمحلية ، ظل البنك رائداً في كافة مجالات العمل المصرفي ، وقد إتضح ذلك جلياً في التصنيفات والإنجازات المتقدمة التي نالها البنك في قطاع المصارف الإسلامية والعربية في كافة المستويات العالمية والأقليمية والمحلية ، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

1- حصل بنك فيصل الإسلامي السوداني على شهادات المطابقة لثلاثة أنظمة متوافقة مع معايير المنظمة الدولية للتقييس (الآيزو) وهي [ISO 9001, ISO14001] وشهاجة المطابقة مع نظام السلامة والصحة المهنية البريطاني [OHSAS18001] وإستيفاء

مؤشرات المواصفة (ISO 26000) والخاصة بالمسئولية الإجتماعية وتم منح الشهادات بواسطة المؤسسة الدولية المانحه لشهادات المطابقة والإعتماد بألمانيا QATehnic وهي معتمدة من مجلس المواصفات والإعتماد الألماني (DAKKS) وهيئة المواصفات والإعتماد البريطانية (UKAS) وبذلك يكون بنك فيصل الإسلامي السوداني المؤسسة المصرفية الوحيدة في السودان الحاصلة على هذه الشهادات .

2- توج بنك فيصل الإسلامي السوداني بجائزة أفضل بنك لتمويل المؤسسات إفريقيا للعام 2016م ، وذلك للمرة الثالثة على التوالي ، ضمن سياق جوائز (Business And Finance Islamic) السنوية التي تمنحها مؤسسة CPI Financial من خلال المنافسة التي شهدت مشاركة أكثر من 150 مؤسسة مالية ومصرفية حول العالم .

3- حصل بنك فيصل الإسلامي السوداني على جائزة التميز المصرفي في السودان للعام 2016م والتي يمنحها الإتحاد الدولي للمصرفيين العرب .

الإنتشار الجغرافي:

إستجابة لسياسات البنك المركزي التي تشجع على الإنتشار الجغرافي للمصارف في كافة أنحاء السودان ، وإفتتاح البنك خلال العام 2016م وفرع بحري ليصبح عدد الفروع الكلي إلى (36) فرعا ، كما زاد عدد مكاتب الصرف بإفتتاح عدد (7) مكتب صرف لتصل إلى(22) مكتب صرف ، هذا إضافة إلى النوافذ التي بلغ عددها (133) نقطة بيع وعدد (148) صراف آلي .

المبحث الثاني

اجراءات الدراسة الميدانية

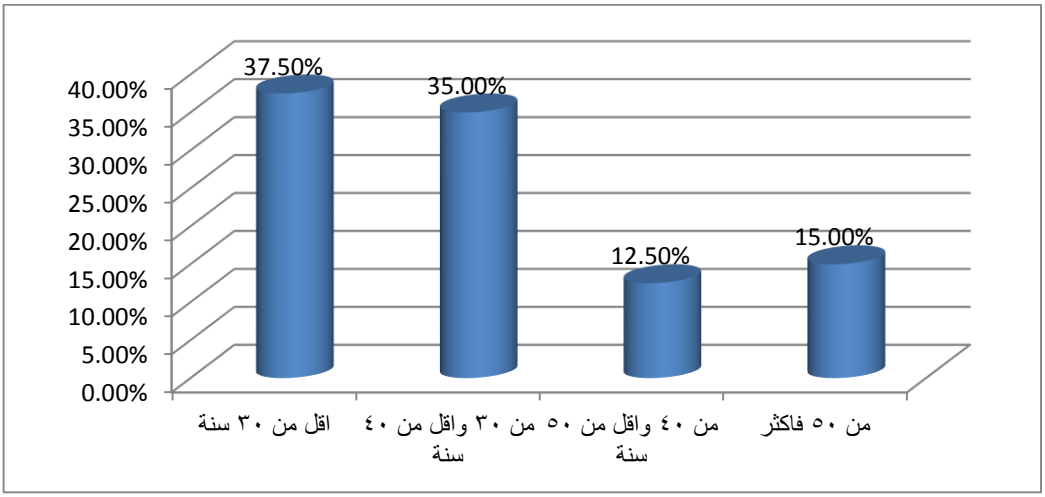
يتناول هذا المبحث اجراءات الدراسة الميدانية تحت العناوين التالية:

اولاً: مجتمع وعينة الدراسة

جدول رقم (3-1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	15	%37.5
من 30 واقل من 40 سنة	14	%35.0
من 40 واقل من 50 سنة	5	%12.5
من 50 فاكثر	6	%15.0
المجموع	40	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

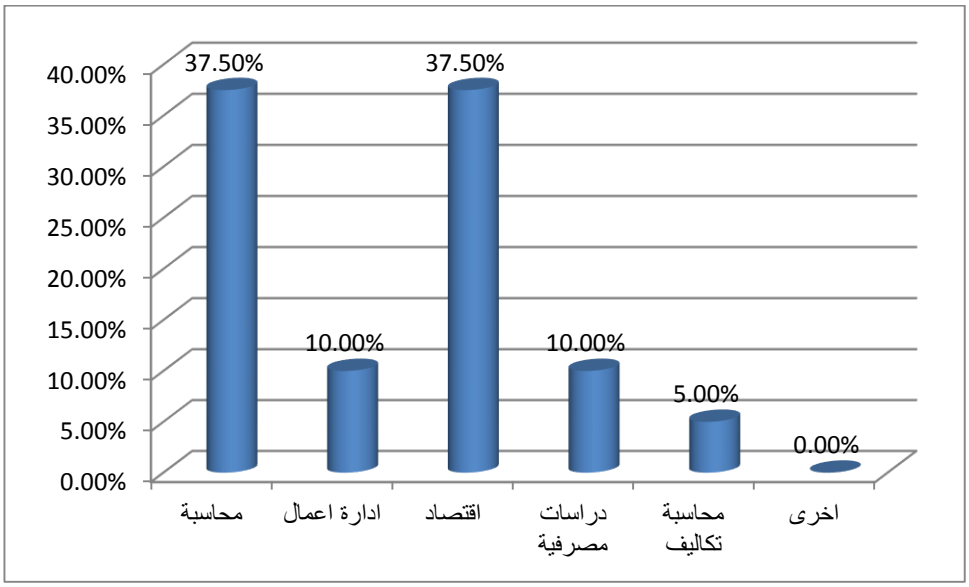


يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالاتي: اقل من 30 سنة بنسبة (37.5%) و من 30 واقل من 40 سنة بنسبة (35.0%) و من 40 واقل من 50 سنة بنسبة (12.5%) و من 50 فاكثر بنسبة (15.0%)

جدول رقم (3-2) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التخصص

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
محاسبة	15	%37.5
ادارة اعمال	4	%10.0
اقتصاد	15	%37.5
دراسات مصرفية	4	%10.0
محاسبة تكاليف	2	%5.0
اخرى	0	%0.0
المجموع	40	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

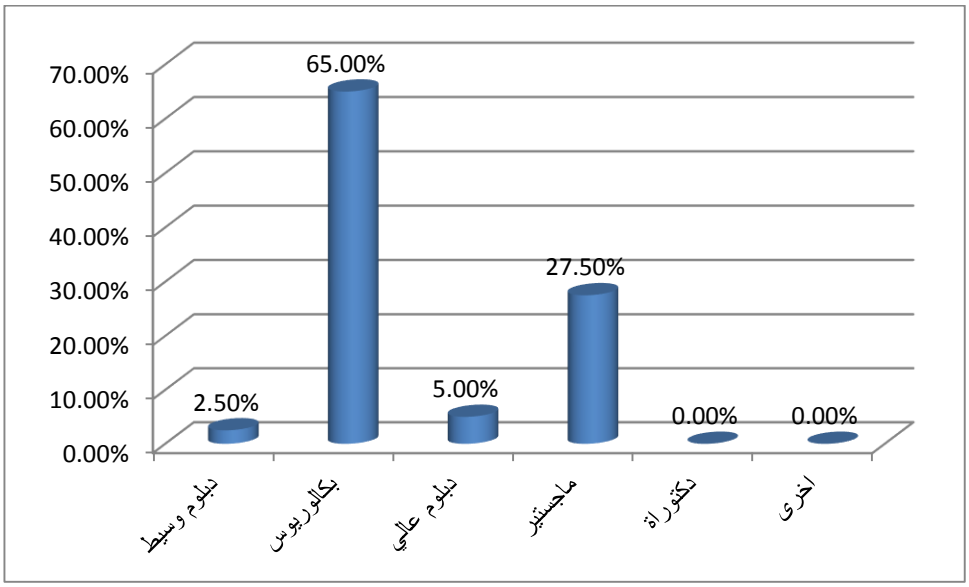


يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير التخصص كالاتي: محاسبة بنسبة (37.5%) و ادارة اعمال بنسبة (10.0%) و اقتصاد بنسبة (37.5%) و دراسات مصرفية بنسبة (10.0%) ومحاسبة تكاليف بنسبة (5.0%) واخرى بنسبة (0.0%).

جدول رقم (3-3) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم وسيط	1	%2.5
بكالوريوس	26	%65.0
دبلوم عالي	2	%5.0
ماجستير	11	%27.5
دكتوراة	0	%0.0
اخرى	0	%0.0
المجموع	40	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

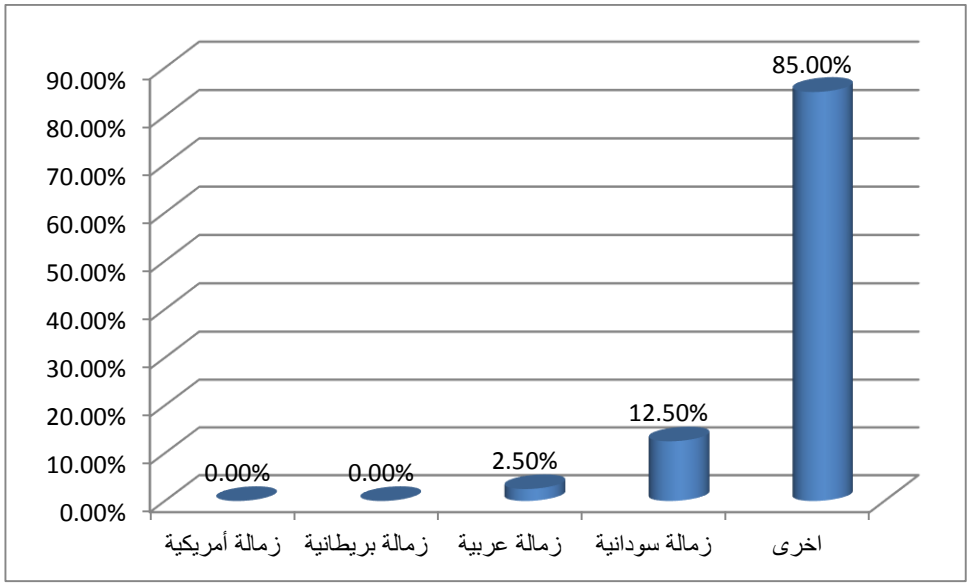


يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي كالاتي: دبلوم وسيط بنسبة (2.5%) و بكالوريوس بنسبة (65.0%) و دبلوم عالي بنسبة (5.0%) و ماجستير بنسبة (27.5%) و دكتوراة بنسبة (0.0%) واخرى بنسبة (0.0%).

جدول رقم (3-4) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل المهني

المؤهل المهني	التكرارات	النسبة المئوية
زمالة أمريكية	0	%0.0
زمالة بريطانية	0	%0.0
زمالة عربية	1	%2.5
زمالة سودانية	5	%12.5
اخرى	34	%85.0
المجموع	40	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

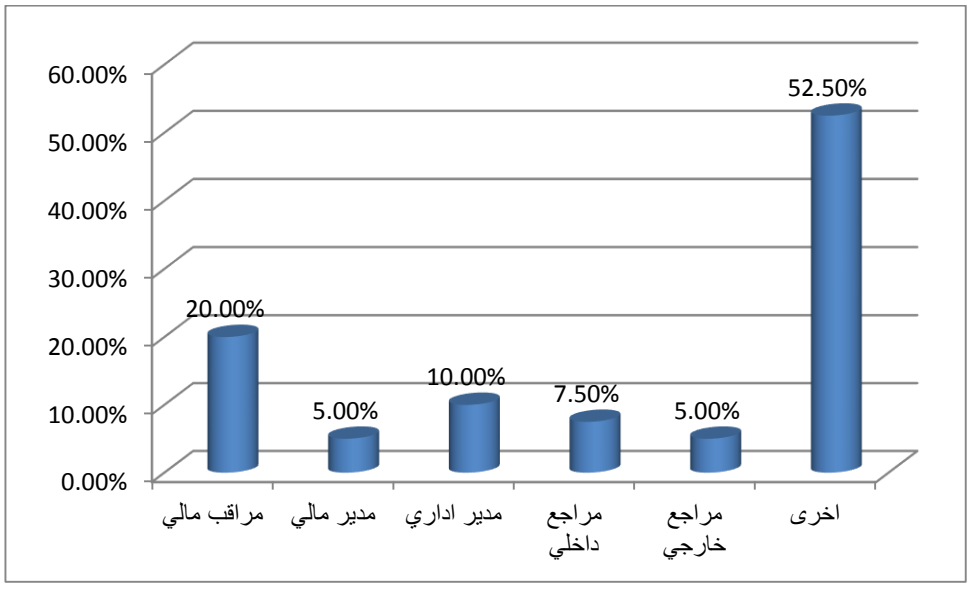


يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المؤهل المهني كالاتي: زمالة أمريكية بنسبة (0.0%) و زمالة بريطانية بنسبة (0.0%) و زمالة عربية بنسبة (2.5%) و زمالة سودانية بنسبة (12.5%) واخرى بنسبة (85.0%).

جدول رقم (3-5) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مراقب مالي	8	%20.0
مدير مالي	2	%5.0
مدير اداري	4	%10.0
مراجع داخلي	3	%7.5
مراجع خارجي	2	%5.0
اخرى	21	52.5%
المجموع	40	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

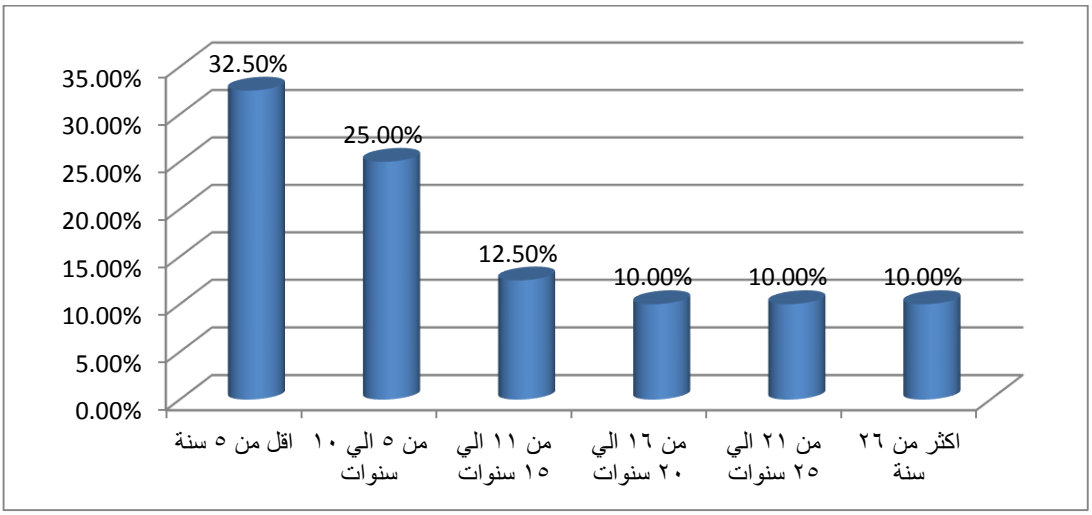


يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير الوظيفة كالاتي: مراقب مالي بنسبة (20.0%) و مدير مالي بنسبة (5.0%) و مدير اداري بنسبة (10.0%) و مراجع داخلي بنسبة (7.5%) و مراجع خارجي بنسبة (5.0%) واخرى بنسبة (52.5%).

جدول رقم (3-6) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	13	%32.5
من 5 الي 10 سنوات	10	%25.0
من 11 الي 15 سنوات	5	%12.5
من 16 الي 20 سنوات	4	%10.0
من 21 الي 25 سنوات	4	%10.0
اكثر من 26 سنة	4	%10.0
المجموع	40	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017



يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي: اقل من 5 سنة بنسبة (32.5%) و من 5 الي 10 سنوات بنسبة (25.0%) و من 11 الي 15 سنوات بنسبة (12.5%) و من 16 الي 20 سنوات بنسبة (10.0%) و من 21 الي 25 سنوات بنسبة (10.0%) واكثر من 26 سنة بنسبة (10.0%).

ثانياً: أداة الدراسة

استخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة من جزئين رئسين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عن العينة مثل العمر والمؤهل العلمي والمؤهل المهني والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الاساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية.

لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وكل من المبحوثين الاجابة عليها وعرض الاستبانة بعد تصحيحه على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتاكد من دقة العبارات وصلاحيتها لتحقيق اهداف البحث وتوافق الباحث بالملاحظات التي ابرزها وتعديل بعض العبارات حزفاً او اضافة او صياغة ومن ثم اصبحت الاستبانة في شكلها النهاي (ملحق رقم 1)

ثالثاً: صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (30) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.85) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فابالتالي هو (0.92) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1}\left(1 - \frac{\text{مجموع تباينات الأسئلة}}{\text{تباين الدرجات الكلية}}\right)$$

حيث ن = عدد عبارات القائمة.

رابعا" الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعدتمد الباحث على عدد من الطرق الاحصائية منها

1) الجداول التكرارية
2) النسب المئوية.

3) الأشكال البيانية.
4) الوسيط
5) اختبار مربع كاي
6) معامل الفاكرونباخ

عرض وتحليل البيانات

تمهيد

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الاحصائي (Statistical product and service solutions) (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحثباستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة.

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وحسب ما توضحه الجداول التالية.

الجدول رقم (3-7) التوزيع التكراري والنسبي لمحور لجان المراجعة تقلل من الممارسات الخاطئة مما يؤدي الي تفعيل حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	وجود لجان المراجعة يذيد من ثقة ومصدقية المعلومات المحاسبية ممايذيد الكفاءة والفعالية في الرقابة الداخلية	25	14	1	0	0
		62.5	35.0	2.5	0.0	0.0
2	قدرة اعضاء لجان المراجعة على التقرير السليم والتنظيم وحل المشكلات تساعد في تفعيل حوكمة الشركات	17	22	0	1	0
		42.5	55.0	0.0	2.5	0.0
3	وجود لجان المراجعة يساعد المراجع الداخلي في الوفاء بالعديد من مسئولية	21	11	6	2	0
		52.5	27.5	15.0	5.0	0.0
4	وجود لجان المراجعة يقلل من الممارسات الخاطئة في المراجعة الداخلية	20	13	4	3	0
		50.0	32.5	10.0	7.5	0.0
5	وجود لجان المراجعة يدع استقلالية المراجعين الداخليين	16	17	3	4	0
		40.0	42.5	7.5	10.0	0.0

يتبين من الجدول رقم (3-7) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

وجود لجان المراجعة يذيد من ثقة ومصدقية المعلومات المحاسبية ممايذيد الكفاءة والفعالية في الرقابة الداخلية يتبين ان (25) فرداً وبنسبة (62.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (14) فرداً وبنسبة (35.0%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

قدرة اعضاء لجان المراجعة على التقرير السليم والتنظيم وحل المشكلات تساعد في تفعيل حوكمة الشركات يتبين ان (17) فرداً وبنسبة (42.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (55.0%) اجابوا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

وجود لجان المراجعة يساعد المراجع الداخلي في الوفاء بالعديد من مسئولية يتبين ان (21) فرداً وبنسبة (52.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (11) فرداً وبنسبة (27.5%) اجابوا اوافق و(6) فرداً وبنسبة (15.0%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

وجود لجان المراجعة يقلل من الممارسات الخاطئة في المراجعة الداخلية يتبين ان (20) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (32.5%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (10%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

وجود لجان المراجعة يدع استقلالية المراجعين الداخليين يتبين ان (16) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (42.5%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (10.5%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3-8) المقاييس الاحصائية لمحور لجان المراجعة تقلل من الممارسات الخاطئة مما يؤدي الي تفعيل حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	وجود لجان المراجعة يذيد من ثقة ومصدقية المعلومات المحاسبية ممايذيد الكفاءة والفعالية في الرقابة الداخلية	21.650	2	0.000	5.00	اوافق بشدة
2	قدرة اعضاء لجان المراجعة على التقرير السليم والتنظيم وحل المشكلات تساعد في تفعيل حوكمة الشركات	18.050	2	0.000	4.00	اوافق
3	وجود لجان المراجعة يساعد المراجع الداخلي في الوفاء بالعديد من مسئولية	20.200	3	0.000	5.00	اوافق بشدة
4	وجود لجان المراجعة يقلل من الممارسات الخاطئة في المراجعة الداخلية	19.400	3	0.000	4.50	اوافق بشدة
5	وجود لجان المراجعة يدع استقلالية المراجعين الداخليين	17.000	3	0.000	4.00	اوافق

الجدول (3-8) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

وجود لجان المراجعة يذيد من ثقة ومصدقية المعلومات المحاسبية ممايذيد الكفاءة والفعالية في الرقابة الداخلية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (21.650) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

قدرة اعضاء لجان المراجعة على التقرير السليم والتنظيم وحل المشكلات تساعد في تفعيل حوكمة الشركات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.050) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

وجود لجان المراجعة يساعد المراجع الداخلي في الوفاء بالعديد من مسئولية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

وجود لجان المراجعة يقلل من الممارسات الخاطئة في المراجعة الداخلية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

وجود لجان المراجعة يدع استقلالية المراجعين الداخليين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.000) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

الجدول رقم (3-9) التوزيع التكراري والنسبي لمحور وجود نظام مراجعة داخلية فعال يؤثر على حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	قيام المراجع الداخلية باعداد دليل لمساعدة البنك في تحديد المخاطر ومتابعة تنفيذ السياسات والاجراءات التي اعتمدت عليها	22	17	1	0	0
		55.0	42.5	2.5	0.0	0.0
2	الاستعانة بالخبراء من خارج البنك في مجال المراجعة الداخلية يؤدي الي زيادة جودة التقارير والقوائم المالية	17	18	2	3	0
		42.5	45.0	5.0	7.5	0.0
3	يعمل نظام المراجعة الداخلية بالبنك وفقاً للاسس والمعايير المهنية مما يساعد على تحقيق اهداف حوكمة الشركات	15	20	3	1	1
		37.5	50.0	7.5	2.5	2.5
4	توسيع رائرة انشطة المراجعة الداخلية بالبنك لتضمن فحص وتقييم استراتيجيات البنك لمعرفة نقاط القوة والضعف	20	17	3	0	0
		50.0	42.5	7.5	0.0	0.0
5	التزام المراجعة الداخلية بمعيار الافصاح والشفافية يدعم ثقة المستثمرين المحليين والدوليين للاستثمار بالبنك	21	16	2	1	0
		52.5	40.0	5.0	2.5	0.0

يتبين من الجدول رقم (3–9) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

قيام المراجع الداخلية باعداد دليل لمساعدة البنك في تحديد المخاطر ومتابعة تنفيذ السياسات والاجراءات التي اعتمدت عليها يتبين ان (22) فرداً وبنسبة (55.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (42.5%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0.%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الاستعانة بالخبراء من خارج البنك في مجال المراجعة الداخلية يؤدي الي زيادة جودة التقارير والقوائم المالية يتبين ان (17) فرداً وبنسبة (42.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (18) فرداً وبنسبة (45.0%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (5.0%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يعمل نظام المراجعة الداخلية بالبنك وفقاً للاسس والمعايير المهنية مما يساعد على تحقيق اهداف حوكمة الشركات يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (37.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا لا اوافق بشدة.

توسيع رائرة انشطة المراجعة الداخلية بالبنك لتضمن فحص وتقييم استراتيجيات البنك لمعرفة نقاط القوة والضعف يتبين ان (20) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (42.5%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التزام المراجعة الداخلية بمعيار الافصاح والشفافية يدعم ثقة المستثمرين المحليين والدوليين للاستثمار بالبنك يتبين ان (21) فرداً وبنسبة (52.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (16) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (5.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3–10) المقاييس الاحصائية لمحور وجود نظام مراجعة داخلية فعال يؤثر على حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	قيام المراجع الداخلية باعداد دليل لمساعدة البنك في تحديد المخاطر ومتابعة تنفيذ السياسات والاجراءات التي اعتمدت عليها	18.050	2	0.000	5.00	اوافق بشدة
2	الاستعانة بالخبراء من خارج البنك في مجال المراجعة الداخلية يؤدي الي زيادة جودة التقارير والقوائم المالية	22.600	3	0.000	4.00	اوافق
3	يعمل نظام المراجعة الداخلية بالبنك وفقاً للاسس والمعايير المهنية مما يساعد على تحقيق اهداف حوكمة الشركات	39.500	4	0.000	4.00	اوافق
4	توسيع رائرة انشطة المراجعة الداخلية بالبنك لتضمن فحص وتقييم استراتيجيات البنك لمعرفة نقاط القوة والضعف	12.350	2	0.000	4.50	اوافق بشدة
5	التزام المراجعة الداخلية بمعيار الافصاح والشفافية يدعم ثقة المستثمرين المحليين والدوليين للاستثمار بالبنك	30.200	3	0.000	5.00	اوافق بشدة

الجدول رقم (3–10) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

قيام المراجع الداخلية باعداد دليل لمساعدة البنك في تحديد المخاطر ومتابعة تنفيذ السياسات والاجراءات التي اعتمدت عليها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.050) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

الاستعانة بالخبراء من خارج البنك في مجال المراجعة الداخلية يؤدي الي زيادة جودة التقارير والقوائم المالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي

قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعمل نظام المراجعة الداخلية بالبنك وفقاً للاسس والمعايير المهنية مما يساعد على تحقيق اهداف حوكمة الشركات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (39.500) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

توسيع رائرة انشطة المراجعة الداخلية بالبنك لتضمن فحص وتقييم استراتيجيات البنك لمعرفة نقاط القوة والضعف حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.350) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

التزام المراجعة الداخلية بمعيار الافصاح والشفافية يدعم ثقة المستثمرين المحليين والدوليين للاستثمار بالبنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (30.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3-11) التوزيع التكراري والنسبي لمحور تطبيق معايير المراجعة الداخلية يودي الي تحقيق اهداف حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تطبيق معايير المراجعة الداخلية يؤدي الي صدق وعدالة القوائم المالية وبالتالي يساعد على تحقيق اهداف حوكمة الشركات	19	15	3	3	0
		47.5	37.5	7.5	7.5	0.0
2	تعتبر المراجعة الداخلية احدى الاليات المهمة لحوكمة الشركات وهي عبارة عن نشاط فعال ومستقر يهدف الي مساعدة الادارة لتحقق من تنفيذ سياساتها الادارية	9	21	8	1	1
		22.5	52.5	20.0	2.5	2.5
3	تقوم ادارة المراجعة الداخلية بالتحقيق من ان النتائج تنسجم مع القواعد ومبادي حوكمة الشركات	13	17	8	1	1
		32.5	42.5	20.0	2.5	2.5
4	تهتم ادارة المراجعة الداخلية بتقويم كفاءة وفعالية الرقابة التي تشمل عمليات الحوكمة التي تساعد في تقييم حماية الاصول والالتزامات	14	18	6	2	0
		35.0	45.0	15.0	5.0	0.0
5	تقوم ادارة المراجعة الداخلية لتقويم عملية الحوكمة في لبنك	21	17	2	0	0
		52.5	42.5	5.0	0.0	0.0

يتبين من الجدول رقم (3-11) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تطبيق معايير المراجعة الداخلية يؤدي الي صدق وعدالة القوائم المالية وبالتالي يساعد على تحقيق اهداف حوكمة الشركات يتبين ان (19) فرداً وبنسبة (47.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (15) فرداً وبنسبة (37.5%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تعتبر المراجعة الداخلية احدى الاليات المهمة لحوكمة الشركات وهي عبارة عن نشاط فعال ومستقر يهدف الي مساعدة الادارة لتحقق من تنفيذ سياساتها الادارية يتبين ان (9) فرداً وبنسبة (22.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (52.5%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقوم ادارة المراجعة الداخلية بالتحقيق من ان النتائج تنسجم مع القواعد ومبادي حوكمة الشركات يتبين ان (13) فرداً وبنسبة (32.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (42.5%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.5%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تهتم ادارة المراجعة الداخلية بتقويم كفاءة وفعالية الرقابة التي تشمل عمليات الحوكمة التي تساعد في تقييم حماية الاصول والالتزامات يتبين ان (14) فرداً وبنسبة (35.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (18) فرداً وبنسبة (45.0%) اجابوا اوافق و(6) فرداً وبنسبة (15.0%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقوم ادارة المراجعة الداخلية لتقويم عملية الحوكمة في لبنك يتبين ان (21) فرداً وبنسبة (52.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (42.5%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (5.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3-12) المقاييس الاحصائية لمحور تطبيق معايير المراجعة الداخلية يودي الي تحقيق اهداف حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تطبيق معايير المراجعة الداخلية يؤدي الي صدق وعدالة القوائم المالية وبالتالي يساعد على تحقيق اهداف حوكمة الشركات	20.400	3	0.000	4.00	اوافق
2	تعتبر المراجعة الداخلية احدى الاليات المهمة لحوكمة الشركات وهي عبارة عن نشاط فعال ومستقر يهدف الي مساعدة الادارة لتحقق من تنفيذ سياساتها الادارية	33.500	4	0.000	4.00	اوافق
3	تقوم ادارة المراجعة الداخلية بالتحقيق من ان النتائج تنسجم مع القواعد ومبادي حوكمة الشركات	25.500	4	0.000	4.00	اوافق
4	تهتم ادارة المراجعة الداخلية بتقويم كفاءة وفعالية الرقابة التي تشمل عمليات الحوكمة التي تساعد في تقييم حماية الاصول والالتزامات	16.000	3	0.000	4.00	اوافق
5	تقوم ادارة المراجعة الداخلية لتقويم عملية الحوكمة في لبنك	15.050	2	0.000	5.00	اوافق بشدة

الجدول رقم (3-12) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تطبيق معايير المراجعة الداخلية يؤدي الي صدق وعدالة القوائم المالية وبالتالي يساعد على تحقيق اهداف حوكمة الشركات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تعتبر المراجعة الداخلية احدى الاليات المهمة لحوكمة الشركات وهي عبارة عن نشاط فعال ومستقر يهدف الي مساعدة الادارة لتحقق من تنفيذ سياساتها الادارية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (33.500) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تقوم ادارة المراجعة الداخلية بالتحقيق من ان النتائج تنسجم مع القواعد ومبادي حوكمة الشركات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (25.500) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تهتم ادارة المراجعة الداخلية بتقويم كفاءة وفعالية الرقابة التي تشمل عمليات الحوكمة التي تساعد في تقييم حماية الاصول والالتزامات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.000) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تقوم ادارة المراجعة الداخلية لتقويم عملية الحوكمة في لبنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (15.050) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تحليل الفرضيات

لجان المراجعة تقلل من الممارسات الخاطئة مما يؤدي الي تفعيل حوكمة الشركات

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	اليمة المعنوية	الوسيط	الدلالة الاحصائية
40	12.050	2	0.002	4.00	دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (12.050) بقيمة معنوية (0.002) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط () هذا يعني ان لجان المراجعة تقلل من الممارسات الخاطئة مما يؤدي الي تفعيل حوكمة الشركات

وجود نظام مراجعة داخلية فعال يؤثر على حوكمة الشركات

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	اليمة المعنوية	الوسيط	الدلالة الاحصائية
40	20.150	2	0.000	4.00	دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (20.150) بقيمة معنوية (0.01) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني ان وجود نظام مراجعة داخلية فعال يؤثر على حوكمة الشركات

تطبيق معايير المراجعة الداخلية يودي الي تحقيق اهداف حوكمة الشركات

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	اليمة المعنوية	الوسيط	الدلالة الاحصائية
40	30.800	3	0.000	4.00	دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (30.800) بقيمة معنوية (0.01) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني ان تطبيق معايير المراجعة الداخلية يودي الي تحقيق اهداف حوكمة الشركات.

الخاتمة

وتشمل:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

النتائج:

من خلال العرض النظري والدراسه وتحليل بيانات الدراسه الميدانيه .

توصل البحث الى الأتى :-

1. تطبيق معايير المراجعه الداخليه يزيد من صدق وعداله القوائم الماليه ويساعد على تحقيق أهداف الحوكمه للبنك .
2. المراجعه الداخليه إحدى الأليات المهمه لحوكمه الشركات .
3. تطبيق معايير وقواعد المراجعه الداخليه أدى لزيادة الثقه لدى مستخدمي المعلومات المحاسبيه .
4. وجود نظام المراجعه الداخليه يؤثرإيجابيا على الأداء المالي للبنك .
5. كفاءه المراجعه الداخليه تقلل من المخاطر التي يتعرض لها البنك وتزيد من المقدرة الإنتمائيه .
6. عمل نظام المراجعه الداخليه في البنك وفقاً للأسس والمعايير المهنيه يساعد على تحقيق أهداف الحوكمه للشركات .
7. قيام المراجعه الداخليه بمعيار الإفصاح والشفافيه يزيد من ثقه المستثمرين المحليين والدوليين للاستثمار في البنك .
8. نشاط المراجعه الداخليه المستخدم له القدرة على تقييم المخاطر ودقة المعلومات التي تساعد في رفع كفاءة الأداء المالي بالبنك .

والتوصيات:

بناءاً على نتائج الدراسة نوصي بالآتي :

1_ ضرورة قيام إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحوكمة في البنك .

2_ إلتزام إدارة المراجعة الداخلية بتقويم فعالية أدوات الرقابة لتقويم المخاطر وحماية الأصول الإلتزامات .

3_ ضرورة الإلتزام بمعايير المراجعة وقواعدها يؤدي إلى زيادة ثقة مستخدمي المعلومات المحاسبية

4_ ضرورة تطبيق معايير وقواعد المراجعة الداخلية لكونه يزيد من صدق وعدالة القوائم المالية وتحقيق أهداف حوكمة الشركات .

5_ ضرورة القيام المراجعة الدخلية بإعداد دليل لمساعدة البنك في تحرير المخاطر ومتابعة تنفيذ السياسات والإجراءات التي إعتمدتها الإدارة .

6_ ضرورة إلتزام المراجعة الداخلية بالأسس والمعايير المهنية مما يساعد على تحقيق أهداف حوكمة الشركات .

7_ ضرورة الإلتزام بتطبيق قواعد ومعايير المراجعة الداخلية يزيد من ثقة المعلومات المحاسبية .

8_ ضرورة إلتزام المراجعة الداخلية بمعيار الإفصاح والشفافية لدعم ثبقة المستثمرين المحليين والدوليين للإستثمار بالبنك .

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

1/ القرآن الكريم:

2/المراجع :

_ مراجعة الأصول العلمية والمراجعة المهنية ، د. محمد عباس حجازي (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1981)

_ فحص ومراجعة الحسابات ، د.محمد على شحاته (القاهرة : دار النهضة 1974)

_ دروس في المراجعة ، د. محمد كامل متولي (الخرطوم : جامعة القاهرة الفرع 89

_ دراسات في المراجعة ، د. حسن محمد حسين أبو زيد ، (القاهرة : دار النهضة العربية – 1985)

_ دروس في المراجعة ، د. محمود محمد خيري (القاهرة دار الفكر العربي 986)

_ مبادئ وأسس المراجعة علماً وعملاً ، د. عبد الفتاح الصعب ، (الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة ، 1943)

_ بحوث في مراجعة الحسابات ، د. عيسى محمد أبو طبل / عصام الدين محمد متولي (القاهرة : دار النهضة العربية 1995)

_ علم تدقيق الحسابات ، د. مهيب السباعي / د. دهي عمرو (الإسكندرية : جامعة الإسكندرية _2001)

_ أساسيات المراجعة ، د. منصور حامد محمود / د. أبو العلاء الطمان (القاهرة : مطبعة مركز التقليم المفتوح ، 1998)

_ علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية ، د. خالد أمين عبد الله (عمان : دار وائل للنشر ، 2000)

_ أساسيات المراجعة والمراقبة الداخلية ، د. إبراهيم خالد عشماوي (القاهرة : دار الطباعة الحديثة _1970)

_ المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني ، نادر شعبان السواح (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001)

_ مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق ، د. يوسف محمد جربوع (عمان : مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع ،2000)

_ المدخل إلى التدقيق الحديث ، د. أحمد حلمي جمعه (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2005)

_أصول المراجعة ، د. عبد الفاتح الصحن / د. رجب السيد راشد / د. محمود ناجي إدريس (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002)

_ المراجعة مدخل متكامل ، آلفين أرينز / جيمس لوبك _ تعريب ومراجعة : د. أحمد حامد حجاج / د. كمال الدين سعيد ، (الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2002)

_ المراجعة الداخلية وحوكمه الشركات ، د. أمين أحمد لطفي _ (الإسنكدرية : الدار الجامعية _ 2001)

_ دور حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي _ د. محمد مصطفي سليمان ، (الإسكندرية الدار الجامعية 2006)

_ حوكمة الشركات _ د. طارق عبد العال حمادة (الإسكندرية : الدار الجامعية _2009)

المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة د. مصطفى محمد أبوبكر _ الإسكندرية : 2005)

3/ الرسائل :

- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية والجهاز المصرفي _ الطريفي البشير المهدي رسالة ماجستير _ جامعة النيلين كلية الدراسات العليا 2005.
- أثر نظام الرقابة الداخلية في الإلتزام بتطبيق اللوائح المالية في السودان .
- عاصم ميرغني محمد عثمان _ رسالة ماجستير _جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ كلية الدراسات العليا _2008
- أثر الرقابة الداخلية في زيادة الكفاءة والفاعلية بالمنشآت الصناعية رسالة دكتوراه _ نهلة إبراهيم عبد الكريم _ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ كلية الدراسات العليا _ 2007 .
- دور الرقابة الداخلية في تحقيق كفاءة الوظائف الإدارية – حبيب أبونا أبكر _ رسالة ماجستير _ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ كلية الدراسات العليا __2007

- دور الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي _ حيدر محمد عثمان عمر _ رسالة ماجستير _ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ كلية الدراسات العليا _2007
- المراجعة الداخلية ودورها في الرقابة على الإيرادات _ محمد صالح علي خليفة _ رسالة ما جستير غير منشورة _ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ كلية الدراسات العليا _2004
- تقويم تجربة المراجعة في ظل النظم المحوسبة _ رسالة ماجستير غير منشورة _ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ كلية الدراسات العليا _2006
- المجالات العلمية دور حوكمه الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية د. محمد أحمد إبراهيم (مجلة الدراسات والبحوث التجارية _كلية التجارة جامعة الزقازيق العدد الأول 2005)
- إمكانية تطبيق حوكمة الشركات في تقومي أداء سوق الخرطوم للأوراق المالية د. الهادي آدم محمد إبراهيم (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية جاكعة حلوان العدد الرابع 2008)
- المراجعة الداخلية كأداء متابعة الخطة في المشروعات د. محمد شوقي عطا الله ، (مجلة المحاسب كلية التجارة العدد السابق 1967) .

الملاحـق