

المراجعة الداخلية كأداة فعّالة لحوكمة الشركات

دراسة تطبيقية على البنوك اليمنية

دكتور

أكرم محمد الوشلي

أستاذ المحاسبة المساعد والقائم بإعمال رئيس قسم المحاسبة

بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة إب - الجمهورية اليمنية

٢٠١٢م



ملخص البحث¹:

هدفت الدراسة إلى تقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، من منظور حوكمة الشركات، في ضوء المحددات الشائعة في الأدب المهني كمؤشرات على كفاءة وفعالية هذه الوظيفة وهي: المقدرة المهنية للمراجعين الداخليين، والاستقلال التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، ومجال أنشطة المراجعة الداخلية، وأخيراً علاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية.

ولتحقيق هدف الدراسة، قدم الباحث إطار مفاهيمي متكامل للعلاقة التبادلية بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات من خلال مراجعة الدراسات السابقة، أستنتج من خلاله أن الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات وفر فرصة لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في المنظمات باعتبارها أحد الأطراف الرئيسية لحوكمة الشركات، ومن أجل أن تقوم بهذا الدور، شدد الأدب المهني على أهمية توفر العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية، وضرورة تكامل دورها مع الأطراف الأخرى للحوكمة لتحقيق نظام حوكمة متين.

نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى ضعف كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، وأنها تعاني العديد من الصعوبات التي تؤثر على دورها خاصة ما يتعلق بالحوكمة. فالمراجعين الداخليين في البنوك اليمنية يفتقرون للكفاءة والخبرة المهنية، كما تفتقر وظيفة المراجعة الداخلية للاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية، نتيجة لضعف دور لجان المراجعة، وافتقار أعضاء هذه اللجان للخبرة والكفاءة المالية والمحاسبية. يضاف إلى ذلك، أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية تفتقر للعدد الكافي من المراجعين، وعدم كافية الموارد المالية، نتيجة لضعف دعم الإدارة العليا. وأقتصر مجال وظيفة المراجعة الداخلية على الأنشطة التقليدية المتعلقة بالمراجعة المالية ومراجعة

¹ أتقدم بالشكر للإخوة موظفي قطاع الرقابة على البنوك في البنك المركزي اليمني على تعاونهم في جمع بيانات الدراسة الميدانية عن البنوك اليمنية، وتحديدأ أوجه الشكر للأخ القائم بعمل وكيل قطاع الرقابة على البنوك الأستاذ/ نبيل المنتصر، وكذلك الإخوة العاملين في الإدارة العامة للرقابة على البنوك.

الالتزام، ولم يمتد ليغطي الأنشطة الحديثة المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر. كما أن علاقة التفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي يشوبها الضعف. الجانب المشرق في نتائج الدراسة تمثل في أن المراجعين الداخليين مستعدون للقيام بدور أكبر في تعزيز كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية وبالتالي في تطبيق الحوكمة. حيث يدركون أن الوضع التنظيمي الحالي لوظيفة المراجعة الداخلية يؤثر سلباً على دورهم نتيجة لسيطرة الإدارة التنفيذية، ويفضلون نقل صلاحيات الإشراف على المراجعة الداخلية إلى لجان المراجعة. كما أظهر المراجعين الداخليين دعماً قوياً لتوسيع مجال وظيفة المراجعة الداخلية لتلعب دوراً رئيسياً في الحوكمة وإدارة المخاطر.

١. المقدمة

١/١ مقدمة البحث

برزت الحاجة الأساسية لحوكمة الشركات نتيجة الفصل بين الملكية والادارة في الشركات المملوكة للجمهور او الشركات العامة. إلا أن الحاجة إلى حوكمة الشركات في الدول النامية تتعدى حل مشاكل الفصل بين الملكية والإدارة، إلى القضايا المتعلقة بالفساد المالي والاداري، وسوء استخدام حقوق الأقلية، وانتهاك العقود، ونهب الاصول. حيث ينظر لحوكمة الشركات بأنها الحل المناسب لمثل هذه المخاطر، وتعززت أهمية الحوكمة في العالم بعد الأزمات المالية المتكررة التي كان آخرها عام ٢٠٠٨م.

واعتبرت حوكمة الشركات من الأدوات المناسبة لمواجهة هذه المخاطر والأزمات نظراً لما تتطلبه من إيجاد وتطبيق قوانين وأنظمة وإجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركة. باعتبار الحوكمة النظام الذي يساعد الإدارة في التوجيه والرقابة على الشركة بما يحقق مصلحة المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، والتأكد من وجود تقارير مالية أفضل وأكثر شفافية. فهي نشاط رقابي في الشركة يحتاج إلى خلق الوعي وثقافة الشفافية والانفتاح والصدق. وتتطوي على مجموعة من العلاقات التي تربط إدارة الشركة بغيرها من المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بالإضافة إلى أنها توفر إطار لتحديد أهداف الشركة، وسبل تحقيقها، وتحديد

رقابة الأداء، وذلك من خلال ما يتطلبه إطار حوكمة الشركات من تحديد واضح لتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة، والإدارة، والمساهمين وغيرهم. كما تساعد على التحديد الواضح للإجراءات والقواعد اللازمة لاتخاذ القرارات في الشركة. وبشكل عام تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق والمواءمة بين مصالح الشركات والأفراد والمجتمع.

ولتحقيق عمليات حوكمة قوية في أي منظمة يجب أن يتوفر التعاون بين العناصر الأربعة لنظام الحوكمة وهي الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية (ECHA, 2005). أي أن وظيفة المراجعة الداخلية جزء لا يتجزأ من شبكة الأطراف التي تتحمل مسؤوليات حوكمة الشركات (Vallario, 2003)، بل اعتبر بعض الباحثين أن وظيفة المراجعة الداخلية حجر الزاوية بالنسبة لأركان حوكمة الشركات الأخرى، ومرجعية للأطراف الثلاثة الأخرى، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات إلى جانب بقية الأطراف الأخرى (IIA,2003; Gramling et al., 2004; Staciokas & Rupsys, 2005)

لذلك تزايد الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية ودورها في تطبيق حوكمة الشركات، وترجع أهمية فعالية إدارة المراجعة الداخلية نتيجة لدورها المهم في حوكمة الشركات وفي مساعدة الإدارة ومجلس الإدارة في تحقيق أهدافها (Rittenberg et al.,1999). حيث تعد وظيفة المراجعة الداخلية إلى جانب المراجعة الخارجية من آليات المراقبة المهمة ضمن إطار هيكل الحوكمة ، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير (Archambeault, 2002).

وتطورت أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية في الدول المتقدمة وأصبح دورها المتعلق بالحوكمة له الأولوية على أنشطة المراجعة الداخلية الأخرى (Prawitt et al., 2009 نظراً لأهمية هذا الدور في تحسين الحوكمة في المنظمات، من خلال دورها في تعزيز الأخلاق والقيم المناسبة داخل المنظمة، وضمان الإدارة الفعالة للأداء التنظيمي والمساعدة، والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المختصة في المنظمة، وتنسيق الأنشطة وإيصال/ نقل المعلومات بين مجلس الإدارة ومراجعي

الحسابات الخارجيين والداخليين، والإدارة، (Goodwin, 2006; Spira and Page, 2003).

وإذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية مهمة بالنسبة للشركات التجارية أو الصناعية، فلا شك أن أهميتها في القطاع المصرفي ستكون أكبر، بسبب حقيقة أن البنوك تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني والعالمي، وتميز نشاط القطاع المصرفي بتعدد العمليات، مما يزيد من عدم تناسق المعلومات ويقلل من قدرة الجهات المعنية على متابعة قرارات مديري البنوك، وهي خصائص تتطلب خضوع هذا القطاع لقوانين وتعليمات أكثر صرامة بالمقارنة مع غيرها من الكيانات.

وقد اعتبرت لجنة بازل للرقابة المصرفية أن كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية يعد مصدراً قيماً للمعلومات لإدارة البنك وللجهات الإشرافية الأخرى فيما يتعلق بجودة نظام الرقابة الداخلية، وتقييم مدى كفاية السياسات والإجراءات التي وضعها البنك ومدى الالتزام بها، باعتبار هذه الوظيفة جزءاً من عملية دائمة لتقييم ومراقبة نظام الرقابة الداخلية في البنك، كما أنها تقدم تقييماً مستقلاً لكفاية السياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة البنك ومدى الالتزام بها (Basel, 2001).

وحتى تتمكن وظيفة المراجعة الداخلية من القيام بالدور المتوقع منها، فإنه يجب أن تتوفر مجموعة من السمات والخصائص والمهارات والقدرات العالية لأطراف المراجعة الداخلية، ووجود علاقات تأثير وتأثر بين هذه الوظيفة وأطراف الحوكمة الأخرى، وهو ما أكدت عليه لجنة بازل للرقابة المصرفية، في مبادئ خاصة حول المراجعة الداخلية في القطاع المصرفي، أوصت فيها بأن يكون لدى كل بنك وظيفة دائمة للمراجعة الداخلية مستقلة وموضوعية وتتميز بالكفاءة المهنية، تخضع كل أنشطة البنك لمراجعتها (Basel, 2001).

كما أن المعايير المهنية للمراجعة حددت عوامل جودة وظيفة المراجعة الداخلية، على أنها تشمل، الأهلية والتي تقاس من خلال المستوى التعليمي والشهادات المهنية. والموضوعية والتي تقاس من خلال الجهة التي ترفع لها تقارير المراجعة الداخلية، والجهة

المسئولة عن تعيين المراجعين الداخليين، وجودة أداء المهام التي تقاس من خلال دقة وكفاية برامج المراجعة ونطاق المراجعة (AICPA, 1991).

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى أهمية هذه العوامل في كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية ودورها في تطبيق الحوكمة. فعلى سبيل المثال، ذكر (Gramling and Hermanson, 2009) أن المراجعين الداخليين المهرة والمؤهلين مؤشر على جودة المراجعة الداخلية. كما ذكر (AL-Twajjry et al., 2004) أن جودة وفعالية المراجعة الداخلية تتأثر بموضوعية وكفاءة المراجع الداخلي. وذكر (مبارك، ٢٠١٠) مجموعة من العوامل المؤثرة في جودة المراجعة الداخلية منها الخبرة والشهادات المهنية، والاستقلال، وحجم قسم المراجعة الداخلية.

وبرغم الاتفاق على أهمية وظيفة المراجعة الداخلية للمنظمة كأحدى الأدوات الرئيسية التي تدعم الإدارة العليا في تحقيق أهدافها، فإنه يتضح من الدراسات السابقة أن هذه الوظيفة لم تلقى الاهتمام الكافي من قبل كثير من قيادات منظمات الأعمال. فعلى سبيل المثال خلصت دراسة (Ebaid, 2011) أن وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المصرية لا تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال التنظيمي كما يفترض موظفي المراجعة الداخلية للكفاءة والمقدرة المهنية، فضلاً عن ضعف علاقة المراجعة الداخلية ببقية أطراف الحوكمة. كما وجد (Sarens and De Beelde, 2006) أن توقعات الإدارة العليا تؤثر تأثيراً كبيراً على موضوعية المراجعة الداخلية في الشركات البلجيكية. أما (Goodwin and Kent, 2006) فقد وجدوا أن نسبة كبيرة من الشركات الاسترالية المدرجة في البورصة لا يوجد لديها قسم خاص بوظيفة المراجعة الداخلية وإن وجد، فإن عدد العاملين في هذه الوظيفة لا يزيد عن واحد أو اثنين فقط. كما أشار (Leung et al. 2004) إلى أن أكثر (٢٢%) من مدراء المراجعة الداخلية في الشركات الاسترالية وجهوا تقاريرهم إلى المدير التنفيذي أو المدير المالي. أما (Cahill, 2006) فقد خلص إلى ضعف التفاعل والاتصال بين المراجعين الداخليين ولجنة المراجعة باعتبارهما من مكونات نظام الحوكمة الداخلية، قد انعكس ذلك سلباً على دورهما في اكتشاف وتصحيح الممارسات غير الصحيحة، ومن ثم على فعالية نظام الحوكمة الداخلية للمنشأة.

كما توصلت دراسة (Nagy and Cenker, 2002) إلى عدة نتائج مهمة حول دور

وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء التطورات الأخيرة منها:

- أن الشركات تتباين فيما بينها من حيث نطاق عمل وظيفة المراجعة الداخلية، حيث يتراوح بين اقتصارها على دور التحقق التقليدي إلى الدور الاستشاري وتحقيق قيمة مضافة. إلا أن معظم الشركات تقع في الوسط بين الدورين. كما أن دور المراجعة الداخلية تحدده الإدارة.
- وجود اعتقاد بأن الإدارة العليا تعرف وظيفة المراجعة الداخلية للشركة بصورة ملائمة.
- وجود اعتقاد بعدم الحاجة إلى تعديل الخدمات التي تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا.
- أشار كافة مديري المراجعة المشاركين في الدراسة إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية لم يقدم لها الدعم لأداء مهامها.

وتوصلت دراسة (Goodwin and Kent, 2006) إلى أن الثلث فقط من

الشركات الأسترالية عينة الدراسة تستخدم المراجعة الداخلية. وفي حين ظهر حجم الشركة كعامل مهيم لاستخدام وظيفة المراجعة الداخلية من عدمه، كان هناك ارتباط قوي بين وجود المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بإدارة المخاطر. ومع ذلك، وجدت الدراسة دعم ضعيف للعلاقة بين استخدام المراجعة الداخلية وقوة حوكمة الشركات.

وإذا كانت النتائج السابقة في اقتصاديات أكثر تقدماً من اليمن، وسبقت اليمن بمراحل كبير في مجال التطور مهنة المراجعة الداخلية والخارجية، وفي مجال معايير المحاسبة والحوكمة. لذلك فإن من المثير دراسة وتقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية من منظور متطلبات الحوكمة. باعتبار المراجعة الداخلية أحد الإطراف الأساسية للحوكمة. وجاء اختيار قطاع البنوك اليمنية كمجتمع للدراسة، بسبب أن البنك المركزي اليمني وبالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) في صدد إصدار دليل بإرشادات لحوكمة البنوك في اليمن، بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات التي تبنتها المنظمات الدولية خاصة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ولجنة بازل

للرقابة المصرفية. كما أن العديد من البنوك اليمينية كانت قد شرعت في وضع إرشادات خاصة بها للحوكمة. تأتي هذه التطورات في القطاع المصرفي اليمني مدفوعة بالمتغيرات في بيئة الأعمال المحلية والخارجية وأهمها مفاوضات اليمن الهادفة للانضمام لمنظمة التجارة العالمية، وهو أمر يتطلب الالتزام بالمعايير الدولية ومنها ما يتعلق بالحوكمة.

٢/١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التحقق من طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية من خلال تشخيص الوضع الحالي، ومدى توفر الأساسيات الضرورية لهذه الوظيفة ولتقييم قدرتها على الوفاء بالمتطلبات الحديثة المتعلقة بتطبيق الحوكمة، وسيتم ذلك من خلال تناول الجوانب التالية:

١. المقدرة المهنية لموظفي المراجعة الداخلية.
٢. الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية.
٣. دعم الإدارة لوظيفة المراجعة الداخلية.
٤. مجال وظيفة المراجعة الداخلية.
٥. علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي.

وأعتمد الباحث في تحديد محاور الدراسة على الدراسات السابقة في هذا المجال وأهمها دراسة (Bariff, 2003) المقدمة إلى معهد المراجعين الداخليين الأمريكي، والتي هدفت إلى تشخيص وضع المراجعة الداخلية في ولاية شيكاغو في ذلك الوقت، من خلال تحديد الممارسات التي كانت سائدة، والثغرات المتعلقة بالاستقلال، والممارسات المرجوة من المراجعين الداخليين. ولتحقيق هدف الدراسة، قسمت الدراسة إلى عدة محاور: الأول يهتم بتحديد الجهة التي تؤثر على وظيفة المراجعة الداخلية (ترفع إليها التقارير، ومسئولة عن توظيف/الاستغناء عن المراجعين الداخليين، وتحديد مرتباتهم، وتعتمد لوائح المراجعة الداخلية)، والثاني دور وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء قانون (Sarbanes-Oxley)، والثالث مجال وظيفة المراجعة الداخلية. كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Ebaid,2011) والتي سعت إلى تشخيص وظيفة المراجعة الداخلية في البيئة المصرية،

من خلال أربعة محاور هي: الاستعانة بمصادر خارجية لترتيبات وظيفة المراجعة الداخلية، والوضع التنظيمي (الاستقلال، ودعم الإدارة والخبرة والكفاءة المهنية)، وأنشطة المراجعة، والتفاعل مع مراجعي الحسابات الخارجيين.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في إنها تناولت البيئة اليمنية، وركزت على قطاع مختلف هو القطاع المصرفي، كما أنها توسعت في العوامل المؤثرة في استقلال المراجعة الداخلية وتناولت (عشرة عوامل)، ولم تكتفي الدراسة بتقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية من خلال آراء المراجعين الداخليين عينة الدراسة فقط، فبالإضافة إلى ذلك أعتمد الباحث على بيانات فعلية حول وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك عينة الدراسة، مثل عدد العاملين في البنك، وموظفي المراجعة الداخلية، وبياناتهم المتعلقة بالمؤهل والخبرة والتدريب. بالإضافة إلى مجال المراجعة الداخلية الحالي في ضوء خطط المراجعة الفعلية حسب توزيع الوقت المقدم من مدير المراجعة في كل بنك.

٣/١ أهمية الدراسة

١. البحوث في مجال علاقة الحوكمة والمراجعة الداخلية في اليمن لا تزال في مرحلة أولية. وتحاول هذه الدراسة تضيق الفجوة في هذا المجال. كما أن الحوكمة في مجال القطاع المصرفي ودور وظيفة المراجعة الداخلية فيه لم يلقى الاهتمام الكافي مقارنة ببقية القطاعات التجارية بشكل عام، وفي اليمن بشكل خاص.

٢. من المحتمل أن تلفت هذه الدراسة انتباه الأطراف ذات العلاقة خاصة البنوك اليمنية والمشرع اليمني إلى الوضع الحالي لوظيفة المراجعة الداخلية وما يجب القيام به لتحسين دورها في هذا المجال، باعتبارها طرف أساسي للحوكمة. خاصة وأن البنك المركزي اليمني في صدد إصدار إرشادات ملزمة لحوكمة البنوك في اليمن.

٣. خصائص القطاع المصرفي وأهميته المحورية في الاقتصاد، تتطلب مزيداً من الدراسات لتشخيص مشاكله ووضع الحلول المناسبة لها، وخاصة في اليمن الذي يتعرض فيها هذا القطاع لصدمات متتالية. فبعد انهيار أحد البنوك في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين، بسبب استغلال أعضاء مجلس الإدارة لمواقعهم ونهب أموال البنك، ترتب عليها خسائر كارثية للمودعين، فقد امتدت التأثيرات السلبية لذلك ل نطاق القطاع المصرفي بالكامل والاقتصاد الوطني بشكل عام، وكادت تعصف بأحد البنوك في نفس العام نتيجة أزمة الثقة لدى المودعين. وفي الآونة الأخيرة أوشك بنك آخر على الانهيار، ولنفس أسباب انهيار البنك السابق، وهو ما دفع الجهات الإشرافية للتدخل في الوقت المناسب من خلال اتخاذ عدد من الإجراءات الهيكلية في البنك وعزل المتورطين من أعضاء الإدارة العليا وإحالتهم للجهات القضائية.

٤. أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في الدول النامية ومنها اليمن، من خلال مساهمتها المتوقعة في تضييق الفجوة الناتجة عن ضعف النظام القانوني، والحد من انتشار الفساد واستعادة ثقة المتعاملين مع البنوك، وذلك من خلال عنصر مهم من عناصر الحوكمة وهو وظيفة المراجعة الداخلية.

تتضمن بقية الدراسة سبعة أجزاء، يتناول القسم الثاني الإطار النظري للدراسة، الذي يتضمن مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات، ومفهوم ومبادئ الحوكمة في مجال القطاع المصرفي، وعلاقة المراجعة الداخلية بالحوكمة. ويتناول القسم الثالث تحليل للدراسات السابقة وتطوير الفرضيات فيما يتعلق بالمقدرة المهنية لموظفي المراجعة الداخلية، والاستقلال التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، ونطاق أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية، وعلاقة وظيفة المراجعة الداخلية بأطراف الحوكمة الأخرى. ويتناول القسم الرابع نبذة عن الوضع القانوني للبنوك في اليمن، أما القسم الخامس فيتناول خصائص عينة الدراسة، أما السادس فيشمل على منهجية الدراسة، والسابع يتناول نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، القسم الثامن والأخير يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

2. الإطار الفكري للدراسة

١/٢ حوكمة الشركات

تسبب ضعف الشفافية في المعلومات وضعف الإشراف والرقابة على الشركات، وما ترتب على ذلك من انهيارات وفوائح مالية لشركات عالمية خاصة في الدول الغربية، نتيجة لممارسات الغش والفساد ونهب أموال الشركات من قبل القائمين عليها إلى تزايد الاهتمام متزايد بحوكمة الشركات من قبل الأكاديميين والمستثمرين والجهات التنظيمية (Parker et al., 2002).

لذلك يلاحظ أن مفاهيم ومبادئ حوكمة الشركات جاءت لتؤكد على أهمية الرقابة على الشركات لحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وعلى الارتباط الوثيق بين حوكمة الشركات وجودة المعلومات وشفافية الإفصاح عنها من ناحية، وتحقيق الرقابة على موارد الشركة ضد الفساد والغش من ناحية أخرى.

فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, ٢٠٠٠) في تعريفها لحوكمة الشركات بأنها نظام يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركة.

وعرف الاتحاد الدولي للمحاسبين حوكمة الشركات بأنها تمثل مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) لتحقيق عدد من الأهداف منها التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتحقق من استخدام موارد المنشأة بشكل مسؤول. أما معهد المراجعة الداخلية الأمريكي (IIA, 2002) فعرف الحوكمة بأنها عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم من قبل ممثلي أصحاب المصالح، لإدارة المخاطر، ومراقبتها، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنبها، مما يؤدي إلى الاسهام المباشر في إنجاز أهداف وخطط الشركة.

وفي هذا الاتجاه أهتم كثير من الباحثين بتوضيح مفهوم الحوكمة من منظور دورها الرقابي. فعلى سبيل المثال عرف (Hitt et al., 2003) حوكمة الشركات بأنها تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح وتستخدم لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة والرقابة على أدائها. كما يرى (Hermanson and Rittenberg, 2003) أن حوكمة الشركات

تتمثل بمجموعة من الإجراءات التي تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها من قبل الإدارة، ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر .

وفي تعريف آخر يركز على بيئة وأنشطة الرقابة، عرف (Cohen & Hanno, 2000) الحوكمة بأنها "تلك الأنشطة الرقابية التي يضطلع بها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية".

وقد أسندت الريادة في مجال وضع مبادئ للحوكمة إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث وضعت المنظمة مجموعة من مبادئ الحوكمة في يونيو من عام ١٩٩٩م، وتم اعتبار تلك المبادئ أول وأهم خمسة مبادئ دولية لحوكمة الشركات، وفيما بعد تمت مراجعتها في أبريل ٢٠٠٤م بإضافة مبدأ سادس هو مبدأ الإطار العام والمناخ التشريعي في كل دولة، والذي يسمح بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، ونظرا لأهمية هذا المبدأ تم إضافته على أن يكون هو المبدأ الأول من المبادئ الستة لحوكمة الشركات المتعارف عليها دوليا. والمبادئ الستة هي: (OECD,2004)

١. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
٢. ضمان حفظ حقوق جميع المساهمين.
٣. ضمان المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
٤. ضمان دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة.
٥. ضمان الإفصاح والشفافية.
٦. ضمان مسؤوليات مجلس الإدارة.

وأصبحت المبادئ الستة السابقة معترف بها عالمياً، وتعتبر بمثابة الإطار المرجعي لعدد كبير من القوانين الوطنية في مجال حوكمة الشركات، كما استندت المنظمات المهنية الدولية على هذه المبادئ عند وضع مبادئ للحوكمة، مثل مبادئ مؤسسة التمويل الدولية الخاصة بالحوكمة في الشركات العائلية، ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية الخاصة بالحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية.

٢/٢ الحوكمة في القطاع المصرفي

اتسع مفهوم حوكمة الشركات ليشمل الأنواع الأخرى من منظمات الأعمال. فقد سارعت المنظمات الدولية المعنية بالقضايا المصرفية بتبني مفهوم حوكمة الشركات وإصدار التعليمات والإرشادات التي تنظم تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك. فقد عرف بنك التسويات الدولي الحوكمة في المصارف "بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك وعمليات التشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين (Bazel, 2006)

وأصدرت لجنة بازل عدد من الوثائق حول الحوكمة في المؤسسات المصرفية، كان أولها في عام 1999م، وتضمنت الوثيقة أبرز الممارسات التي تعمل على سلامة تطبيق الحوكمة في البنوك ضمن سبعة مبادئ. ثم أصدرت نسخة معدلة منها عام 2005م. وفي فبراير 2006م صدرت نسخة محدثة تتضمن تسعة مبادئ للحوكمة في المصارف (بازل ٢) وتتمثل في المبادئ التالية (Bazel, 2006):

١. المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المواقع التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
٢. المبدأ الثاني: يجب على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
٣. المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمحاسبة.
٤. المبدأ الرابع: يجب على مجلس الإدارة ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسات المجلس.
٥. المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستعمال الفعلي للأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

٦. المبدأ السادس: يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسات الأجر والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف البنك الإستراتيجية وطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.
٧. المبدأ السابع: يجب على مجلس الإدارة إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.
٨. المبدأ الثامن: يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا تفهم هيكل عمليات البنك، والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

ويلاحظ من المبادئ التسعة أنها تهتم بمسئوليات وواجبات مجلس إدارة تجاه الغير حيث أن المجلس هو المسئول عن حماية حقوق جميع المساهمين والمودعين والأطراف الأخرى من أصحاب المصالح (أطراف الحوكمة)، وإحدى السبل التي تساهم في ذلك الاستعمال الفعلي للأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية ووظائف الرقابة الداخلية، باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف، وتعمل على تحقيق عدد من الوظائف الرقابية، واختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك.

وبشكل عام، يمكن اعتبار البنوك بأنها تشبه أي نوع من الشركات ولديها مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المرتبطين بالحوكمة يمكن تصنيفهم إلى ثلاث مجموعات هي (Macey & O'Hara, 2003):

١. أصحاب المصلحة التنظيمية: السلطات القانونية والتنظيمية، والمشرفين على المصارف.
٢. أصحاب المصلحة المؤسسية: المساهمين، ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ولجنة المراجعة/المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين.
٣. أصحاب المصلحة من الخارج / الجمهور.

وعلى الرغم من أن القضايا المتعلقة بالحوكمة في القطاع المصرفي لا تختلف أساساً عن المسائل المتعلقة بالحوكمة في أي كيان اقتصادي ينطوي على تجارة السلع أو تقديم الخدمات، إلا أن هناك بعض السمات المميزة لحوكمة القطاع المصرفي. وترجع أهمية الحوكمة في المصارف هو حقيقة أن البنوك تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد. فالقروض من البنوك هي المصدر الرئيسي لتمويل الشركات بشكل عام، خاصة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم. هذا فضلاً عن دور البنوك في خلق السيولة

للاقتصاد، ودورها في تنفيذ السياسة النقدية للبنك المركزي (Mullineux,2006; Levine,2004).

كما تعتبر ممارسات الغش والفساد خطراً على أي شركة، إلا أن مثل هذه الممارسات تزيد خطورتها في القطاع المصرفي، نظراً لأن نسبة كبيرة من الأصول التي تحتفظ بها البنوك تكون في شكل سيولة عالية. (Macey and O'Hara,2003).

بالإضافة إلى ذلك يتميز هيكل رأس مال البنوك بأن معظم راس مالها (٩٠%) يتم تمويله عن طريق الديون والودائع، وتكون أصولها في الغالب غير سائلة وتأخذ شكل قروض، فضلاً عن مشكلة تركيز الملكية في البنوك، من الأمور التي تجعل من الصعوبة على الأقلية ممارسة الرقابة على إدارة البنك. نتيجة لذلك تعتبر الصناعة المصرفية واحدة من أكثر الصناعات المبهمة. فالمودعين لا يعرفون القيمة الحقيقية لمحفظة قروض البنك، لأن الإفصاح عن هذا النوع من المعلومات مكلف للغاية بالنسبة للبنك، ومما يجعل من الصعوبة على المودعين تقييم جودة محفظة القروض. وعلاوة على ذلك، يمكن تغيير تركيبة مخاطر أصول البنوك بسرعة أكبر مما هي عليه في معظم الصناعات غير المالية (De Andres & Vallelado, 2008).

وأخيراً، يتميز القطاع المصرفي بعدم الاستقرار نتيجة المخاطر النظامية العالية لهذا القطاع. فقد يؤدي إفسار أو عدم التوازن في أحد البنوك أن ينتشر تأثيره بسهولة إلى البنوك الأخرى، ويمكن أن يؤثر في النظام المصرفي بأكمله، ويترك عواقب وخيمة على الاقتصاد بأكمله وعلى الاستقرار الاقتصادي والسياسي للبلد (Mullineux, 2006).

٣/٢ المراجعة الداخلية كأداة لحوكمة الشركات

ترتب على تطور مفهوم حوكمة الشركات ومتطلبات المساءلة والشفافية أن تطور وتوسع مفهوم المراجعة الداخلية، بما يلبي توقعات الأطراف ذات المصلحة في المنظمة، باعتبار أنه لا مساءلة بدون مراجعة، ولا رقابة بدون مساءلة. وتعتبر وظيفة المراجعة الداخلية بؤرة النظام الرقابي، من خلال دورها الرقابي، فضلاً عن دورها في قياس مقدرة الأدوات الرقابية الأخرى على تحقيق أهدافها، كما تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بتقديم

خدماتها لأطراف الحوكمة الأخرى، من خلال تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بمدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها، ومدى جودة أداء المنشأة (السقا، ١٩٩٧).

ويتضح الدور الجديد لوظيفة المراجعة الداخلية من تعريف معهد المراجعين الداخليين للمراجعة الداخلية بأنها "نشاط رقابي مستقل، موضوعي، واستشاري، من شأنه تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات التي تحقق قيمة مضافة وتزيد من فعالية المنشأة وتؤدي إلى تحسين أدائها. ويساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف المنشأة، بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وحوكمة الشركات" (IIA, 2000). كما أدى التعريف الحديث للمراجعة الداخلية إلى توسيع واجبات ومسؤوليات وظيفة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بحوكمة الشركات، نظرا لما تتميز به من موقع فريد في المنظمة يمكنها من الوصول إلى جميع أنحاء المنظمة، لتكون بمثابة مورد ذو قيمة للثلاثة الأجزاء الأخرى لحوكمة الشركات. ووصفت بأنها "نافذة على الشركة كلها" (Tapestry Networks, 2004).

وتتفق الدراسات السابقة على تزايد الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة لدورها الرئيسي في تطبيق حوكمة الشركات باعتبارها أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات جنبا إلى جنباً مع الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الخارجية (IIA, 2003; Gramling et al., 2004; Staciokas & Rupsys, 2005). حيث ينظر لوظيفة المراجعة الداخلية كجزء لا يتجزأ من شبكة الأطراف التي تتحمل مسؤوليات حوكمة الشركات (Vallario, 2003)، بل اعتبر البعض أن وظيفة المراجعة الداخلية حجر الزاوية بالنسبة لأركان حوكمة الشركات الأخرى، ومرجعية للأطراف الثلاثة الأخرى. ولتحقيق عمليات حوكمة قوية في المنظمة لابد من توفر التعاون بين العناصر الأربعة لنظام الحوكمة (Gramling et al., 2004).

وتتضح أهمية المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة من خلال مساعدة كل من مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، ولجان المراجعة في القيام بمسؤولياتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي يحتاجون إليها، والنصح والمشورة التي تقدمها إليهم (Drexler, 2003). كما تساعد الإدارة التنفيذية في تطبيق الحوكمة من خلال التأكيدات

التي توفرها حول الالتزام بالتشريعات والتنظيمات والقوانين (Adawec, 2005). فضلاً عن أنها تساعد في دعم الهيكل الرقابي للوحدة الاقتصادية، ورفع كفاءة التشغيل، والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات المحاسبية والإدارية من جانب الإدارة التنفيذية، وكذلك التحقق من توافق النتائج مع الأهداف، وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من فعاليته وتطبيقه.

نتيجة لذلك تطورت طبيعة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق وظيفة المراجعة الداخلية، وأصبح دورها المتعلق بالحوكمة له الأولوية على أنشطة المراجعة الداخلية الأخرى (Prawitt et al., 2009) نظراً لأهمية هذا الدور في تحسين الحوكمة. فالتعريف الحديث للمراجعة الداخلية يبين أن دورها تغير بشكل كبير من ضمان الحفاظ على الأصول والتأكد منها، إلى إضافة قيمة للمنشأة وتقديم الخدمات الاستشارية من خلال دورها في رصد وتقييم وتحسين إدارة المخاطر والرقابة، وعمليات الحوكمة. كما أن إدراج التأكيدات والاستشارات في التعريف يعني أن المراجعة الداخلية أصبحت نشاط استباقي، وتركز على الأنشطة المعنية بقضايا مهمة في الرقابة وإدارة المخاطر، والحوكمة (Hass et al., 2006; Chapman and Anderson, 2002)

وفي نفس الوقت بدأ أصحاب المصلحة يدركون أهمية دور وظيفة المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، وأصبح أطراف الحوكمة يعتمدون على عمل المراجعين الداخليين؛ كما زاد الاهتمام بتحسين التنسيق بين المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي لتأثير هذه العلاقة الإيجابي في الحوكمة. فقد أشار (DeZoort and Salterio, 2001) في دراسة لعينة تتكون من (18) من مدراء المراجعة الداخلية أن التواصل الجيد بين المراجعين الداخليين ولجان المراجعة يمكن أن يحسن جودة حوكمة الشركات. وهو ما أكدته دراسة (Zain and Subramaniam, 2007) بأن لجنة المراجعة في المنظمة يمكن أن تكون فعالة إذا كانت المراجعة الداخلية قوية وممولة بشكل جيد.

كما ترتب على تغير دور وظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها في حوكمة الشركات، الاهتمام بوجودها. لذلك أصبحت طبيعة وخصائص المراجعة الداخلية عنصر آخر من شأنه المساهمة في تحديد مستقبل وظيفة المراجعة الداخلية داخل المنظمة (Liu,

(2005). وتزايد الاهتمام بتحديد العوامل المؤثرة في فعالية وظيفة المراجعة الداخلية، مثل الخبرة والشهادات المهنية للمراجعين الداخليين، واستقلال وظيفة المراجعة الداخلية، وحجم قسم المراجعة الداخلية، ودعم الإدارة، والأنشطة التي تغطيها وظيفة المراجعة، وثقافة المراجعين الداخليين حول دورهم المتعلق بالحوكمة، وتفاعل هذه الوظيفة مع بقية أطراف الحوكمة.

واستجابة لهذه التطورات فقد أصدر معهد المراجعين الداخليين الأمريكي معايير للمراجعة الداخلية (IIA, 2004). اشتملت على تعليمات تنظيم هذه الوظيفة، وأهتمت هذه المعايير بالعوامل المؤثرة في فعالية وظيفة المراجعة الداخلية. فالمعيار الأول من المعايير العامة يتطلب تحديد غرض وسلطة ومسئولية المراجعة الداخلية، ويتناول المعيار الثاني يتضمن العوامل المؤثرة في موضوعية المراجعة الداخلية، أما المعيار الثالث فيتضمن العوامل المتعلقة بالكفاءة والعناية المهنية. وتضمنت معايير الأداء تنظيم عمل المراجعة الداخلية ومجال أنشطتها. وأهم ما يلاحظ من معايير المراجعة الداخلية هو التركيز على العوامل المؤثرة في كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية، وتوسيع أنشطتها لتتضمن أنشطة الحوكمة وإدارة المخاطر.

وكانت لجنة بازل قد أصدرت مجموعة من المتطلبات الخاصة بالمراجعة الداخلية في القطاع المصرفي بهدف تعزيز فعالية وكفاءة وظيفة المراجعة الداخلية، تتطلب (Basel, 2001): بأن يكون لدى كل بنك وظيفة دائمة للمراجعة الداخلية، تتميز بالاستقلال عن الأنشطة محل المراجعة، والموضوعية، تتوفر فيها الكفاءة المهنية لكل من المراجع الداخلي والمراجعة الداخلية ككل، ويكون لها ميثاق خاص يعمل على تحسين مكانة وسلطة وظيفة المراجعة الداخلية في البنك، وأوجب هذه المعايير أن تخضع كل أنشطة البنك للمراجعة الداخلية، وأن تشمل أنشطة المراجعة الداخلية إدارة وتقييم المخاطر. وأشارت اللجنة بأن الالتزام بهذه المبادئ قد يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة المصرفية.

٣. الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

١/٣ المقدر المهنية

يعتبر تعزيز وظيفة المراجعة الداخلية عملية معقدة ومستمرة نظراً لحيوية دورها داخل الشركات، ولزيادة جودة نتائج المراجعة الداخلية. ولا شك أن الإيفاء بذلك يتطلب أن يتكون قسم المراجعة الداخلية من موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً، ولديهم الخبرة اللازمة سواء كانت الخبرة محاسبية أو خبرات تقنية ترتبط بجوانب فنية ترتبط بنوع نشاط المنظمة. لذلك تقتضي المعايير المهنية توفر الكفاءة والخبرة المهنية في موظفي المراجعة الداخلية وتعتبرها من العوامل الأساسية لجودة وظيفة المراجعة الداخلية.

ويعتبر استقطاب الأفراد حسب الخبرة والتدريب الحاصلين عليه، ووضع برامج التدريب المستمر اللازمة لهم، في ظل النقلة النوعية في الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية، في ظل البيئة التنظيمية الديناميكية والتقدم الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات، عملية جوهرية لتعزيز فعالية المراجعة الداخلية خاصة فيما يتعلق بأنشطة الحوكمة. وهو ما دفع بمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي إلى التأكيد على ضرورة القيام بمزيد من العمل في إعداد المراجع الداخلي وتعزيزه بمجموعة موسعة من المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ عمليات المراجعة في المستقبل (IIA, 2004).

وقد أكدت لجنة الاتحاد الأوروبي (EC, 2003) على اعتبار وظيفة المراجعة الداخلية جزءاً من نظام الرقابة الداخلية المالية وأن دورها تغير من التركيز فقط على الجانب المالي ليشمل أيضاً الجانب الإداري. ولكي تحقق دورها بفعالية لا بد وأن تطبق الأسس المتعلقة بالمتطلبات العامة في تكوين إدارة المراجعة الداخلية، خاصة وضع الشروط المتعلقة باختيار العاملين، وتطوير ممارسات المراجعة، والتدريب والتطوير المهني (Downes, 2004). كما ذكر (Gramling et al., 2004) أنه لكي يتمكن المراجعين الداخليين من إقامة علاقة قوية مع قيادة الشركة ولجنة المراجعة، فإنهم في حاجة إلى تعزيز مهارات الاتصال الفعال، والقدرة على إشراك أطراف من داخل وخارج الشركة، ومن أجل أداء دورهم الرئيسي في حوكمة الشركات بفعالية، فإنهم في حاجة إلى إثبات

مصداقيتهم مع الإدارة العليا للشركة من خلال إظهار مهاراتهم وقدراتهم الفريدة داخل المنظمة.

وتناولت العديد من الدراسات محددات المقدرة المهنية للمراجعة الداخلية. فقد أشار (Gramling and Myers, 1997) إلى أنه ينظر إلى شهادة من المراجعين الداخليين على أنها إشارة لمستوى كبير من الكفاءة وعامل مهم للتقدم في إدارات المراجعة الداخلية وللتقل إلى وظائف المراجعة الداخلية في المؤسسات الأخرى. كما ذكر (Harrington, 2004) عدد من السمات التي ينبغي لمنظمات الأعمال أن تراعيها عند التعاقد مع مدير المراجعة الداخلية. وهذه الصفات تتعلق بالتعليم والشهادات والخبرة المهنية، بالإضافة إلى مهارات الكمبيوتر والاتصالات. وذكر (مبارك، ٢٠١٠) مجموعة من العوامل المؤثرة في جودة المراجعة الداخلية منها الخبرة والشهادات المهنية، والاستقلال، وحجم قسم المراجعة الداخلية.

وحول أثر الخبرة والكفاءة المهنية لموظفي المراجعة الداخلية على جودة وظيفة المراجعة الداخلية، أشارت دراسة (Van Peursem, 2004) إلى أن المراجعين من ذوي الخبرة يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلال عن الإدارة، وأن المراجعين ذوي المهارات المحاسبية يتمتعون بقدر أكبر من ذلك. كما خلص (Gramling and Hermanson, 2009) إلى أن المراجعين الداخليين المهرة والمؤهلين مؤثر على جودة المراجعة الداخلية. كما ذكر (AL-Twajjry et al., 2004) أن جودة وفعالية المراجعة الداخلية تتأثر بموضوعية وكفاءة المراجع الداخلي. وخلصت دراسة (Fadzil et al. 2005) إلى أن التزام الشركات المالية بمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في ماليزيا تؤثر في نظام الرقابة الداخلية. حيث توصلت الدراسة إلى الكفاءة المهنية، والموضوعية من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على جانب المراقبة في نظام الرقابة الداخلية. كما توصلت دراسة (Van Peursem, 2005) إلى أن الوضع المهني للمراجعين الداخليين، وإدراك المراجعين الداخليين لحدود دورهم من العوامل التي تؤثر على قدرة المراجعين الداخليين في الاحتفاظ باستقلالهم من الإدارة.

وفيما يتعلق بالتدريب، يلاحظ أن المجالات التي يحتاج المراجع الداخلي إلى تدريب حولها لم تعد تقتصر على المجالات التقليدية التي تركز على التطوير المهني للمراجع المشتمة على مجالات التقنية المحاسبية والمراجعة وتقييم الرقابة الداخلية، واكتشاف الغش، بل أصبح الآن أكثر وضوحاً، أنه بالإضافة إلى تلك المهارات التقنية، أن المراجعين الداخليين في حاجة لمهارات متقدمة لتكون فعالة فيما يتعلق بحوكمة الشركات وتقييم المخاطر، وامتدت لتشمل تطوير المهارات الاجتماعية للمراجع الداخلي اللازمة لتعزيز درجة التفاعل مع المراجع الخارجي ولجنة المراجعة ومجلس إدارة، والإدارة.

وقد أكد على ذلك عدد من المهتمين، فعلى سبيل المثال، أشار (Horwath, 2011) إلى أن المراجعين الداخليين في حاجة إلى البناء مهاراتهم بشكل مستمر خاصة في مجال الاتصالات، ومعرفة الأعمال التجارية والحوكمة. وبالإضافة إلى ذلك، مع الحفاظ على الاستقلالية والموضوعية، يحتاج المراجعين الداخليين لإضافة قيمة وهي مهمة ليست سهلة. وبالمثل ذكر (Siegel & Schultz, 2011) أن مهارات التفاعل الاجتماعي لها أهمية متزايدة لنجاح عمل المراجعين الداخليين، لوجود علاقة بين المهارات الشخصية، والاجتماعية، للمراجعين الداخليين وبين فعالية المراجعة الداخلية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً في زيادة المقدرة المهنية للمراجعين الداخليين، وستقتصر هذه الدراسة في تناول المقدرة المهنية للمراجعين الداخليين في البنوك اليمنية على المؤهل والخبرة المهنية، والتدريب. فرضية (١): " يمتلك موظفي المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية المقدرة المهنية اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

٢/٣ الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية

يقنضي التعريف الحديث للمراجعة الداخلية توفر الاستقلال لوظيفة المراجعة الداخلية كشرط رئيسي لجودة وظيفة المراجعة الداخلية وتحقيق الدور المتوقع منها نحو المنظمة خاصة فيما يتعلق بحوكمة الشركات. وبرغم الطابع المزدوج لاستقلال وظيفة

المراجعة الداخلية، من خلال تبعية المراجع الداخلي وظيفياً لإدارة المنظمة، إلا أن على الإدارة دور هام في دعم استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال دعم استقلالها عن العمليات التي تخضع للمراجعة.

وقد أكدت لجنة كادبيري (Cadbury committee, 1992) على أهمية مسؤولية المراجع الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، وربطت قدرة هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها، بتوفر الاستقلال والتنظيم الجيد لها ووجود تشريع جيد خاص بها تستند عليه في أداء مهامها. كما أكد (Cohen et al., 2004) على ان تعزيز استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية يمكن أن يتحقق عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة بشكل مباشر وليس إلى الإدارة. أما (Vinten, 1999) فأشار أنه يمكن للمراجعين الداخليين تحقيق فعالية الرقابة الداخلية عند وجود الاستقلال، وشدد على أهمية الاستقلال من الإدارة وتجنب أي تضارب في المصالح قد ينشأ.

ويمكن تعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال التبعية المباشرة لإدارة المراجعة الداخلية للإدارة العليا، وضمان تحرر هذه الوظيفة من أي رقابة إشرافية أو تأثير من الإدارة التنفيذية، وذلك فيما يتعلق بعدد من المجالات المرتبطة بوظيفة المراجعة الداخلية مثل تعيين وإقالة وتقييم مدير المراجعة، والمصادقة على موازنة المراجعة الداخلية، أو الجهات التي ترفع لها تقارير المراجعة الداخلية، أو تقييم أداء وخطط المراجعة (السقا، ١٩٩٧)

وتعتبر لجنة المراجعة الاداء الرئيسية في إدارة الشركة التي تساعد مجلس الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياته، وأصبح استقلال وظيفة المراجعة الداخلية مرتبط بفعالية دور لجنة المراجعة. حيث تساعد فعالية لجنة المراجعة على توفير بيئة مستقلة وداعمة تعزيز من موقف وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال تقييم فعالية وظيفة المراجعة الداخلية بالتعاون مع الإدارة ومدير المراجعة الداخلية، وفحص خطط وأنشطة وظيفة المراجعة الداخلية والهيكل الوظيفي لها؛ لضمان عدم وجود أية قيود غير مبررة عليها (Sawyer, 2003).

وتتطلب معايير المراجعة الداخلية الدولية إجراء تقييم خارجي لوظيفة المراجعة الداخلية مرة كل خمس سنوات (IIA, 2003). وهو أمر يزيد من أهمية الدور الرقابي للجان مراجعة، خاصة ما يتعلق بتقييم استقلال وأداء أعمال المراجعة الداخلية، من خلال فحص نتائج تقييم وظيفة المراجعة الداخلية، سواء كان هذا التقييم خارجي، أو تقييم داخلي من قبل إدارة المنظمة، ويمكن أن يمتد هذا التقييم ليشمل جودة وظيفة المراجعة الداخلية إضافة إلى تقييم مدى وجود تنسيق جيد مع المراجعين الخارجيين، ودرجة اعتماد المراجع الخارجي على أعمال المراجعة الداخلية.

كما ذكر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA, ٢٠٠٥) عدد من العناصر التي يجب على لجان المراجعة التركيز عليها عند تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية، تشمل هذه الجوانب تقييم حجم وظيفة المراجعة الداخلية ومستوى خبرة المراجعين، وبرنامج التدريب المستمر، وخطط وتقارير المراجعة الداخلية، ومجالات عمل المراجعة الداخلية، ونتائج أي تقييم وظيفة المراجعة الداخلية.

وأستعرض (Porter, 2009) مسؤوليات لجنة المراجعة المتعلقة بحوكمة الشركات تتضمن قيامها بالإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية والخارجية، وضمان وجود تنسيق ملائم لعمل المراجعين الداخليين والخارجيين، واستعراض تقارير المراجعة الداخلية والخارجية بشأن أوجه القصور في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ونظم الإدارة البيئية. وتقييم استجابة الإدارة لهذه التقارير، ورصد الالتزام بالمتطلبات القانونية. كما توصلت دراسة (Bariff, 2003) التي هدفت إلى تقييم وظيفة المراجعة الداخلية في ولاية شيكاغو، إلى أنه من الضرورة تفعيل دور لجان المراجعة فيما يتعلق باستلام تقارير المراجعة الداخلية، والإشراف على شئون توظيف مدير المراجعة.

وفي هذا الصدد ذكر (Gramling and Hermanson, 2009) أنه حتى الآن، تفاعل المراجعين الداخليين في الغالب مع لجنة المراجعة، ولكنهم يتصورون مستقبل يتفاعل فيه المراجعين الداخليين مع مجلس الإدارة بالكامل، لما تتميز به وظيفة المراجعة الداخلية من موقع فريد يمكنها من الوصول مباشرة إلى كافة أنشطة المنظمة اليومية.

ولتحقيق ذلك فإنه مطلوب منها الحفاظ على الموضوعية والاستقلال، وهو وضع يمكن وظيفة المراجعة الداخلية من توفير قيمة كبيرة لجميع مجالات حوكمة الشركات.

الدراسات ذات العلاقة تشير إلى نتائج متضاربة حول مدى قيام لجان المراجعة بدورها في تعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية. فعلى سبيل المثال توصل (Zain et al., 2006) أنه إذا كانت لجنة المراجعة تمارس رقابتها، وتتخذ القرارات الرئيسية، فإن ذلك يقلل من تأثير قرارات الإدارة على المراجعة الداخلية، وبالتالي فإنه يمكن للجنة المراجعة أن تعزز استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية. كما توصل (DeZoort & Salterio, 2001) في دراسة لعينة من (1٨) من رؤساء المراجعة الداخلية، أن التواصل الجيد بين المراجعين الداخليين ولجان المراجعة يمكن أن يحسن جودة حوكمة الشركات.

كما قدمت دراسة (Christopher et. al., 2009) تحليلاً نقدياً لاستقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال تقييم علاقتها بالإدارة ولجنة المراجعة في الشركات الاسترالية، وتوصلت إلى أن أهم التهديدات لاستقلال وظيفة المراجعة الداخلية تشمل عدم توجيه التقرير الوظيفي للمراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة؛ وعدم مسؤولية لجنة المراجعة عن تعيين وإقالة وتقييم مدير المراجعة، وعدم توفر التأهيل المحاسبي لدى أعضاء لجنة المراجعة أولى الأهل لدى عضو واحد منهم. وحول تقييم مؤهلات موظفي المراجعة الداخلية، خلصت إحدى الدراسات في هذا المجال إلى أن أكثر من ٧٠% من لجان المراجعة تقوم بتقييم مؤهلات موظفي المراجعة الداخلية، وأكد الباحث بأن ذلك يشير إلى أن نسبة كبيرة منها لا تقوم بذلك (Verschoor, 1992).

من جانب آخر، يتضح أنه برغم تأكيد المعايير الدولية على الدور الهام للجنة المراجعة كأداة لمجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بدعم استقلال وظيفة المراجعة الداخلية، إلا أن الواقع لا يتفق مع ذلك. فعلى سبيل المثال، في دراسة استكشافية للمراجعة الداخلية في الشركات المصرية (Ebaid, 2011) أظهرت نتائج الدراسة أن وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المصرية لا تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال التنظيمي، بمعنى أن المدير المالي والرئيس التنفيذي كان لهما دور كبير في مسار المراجعة الداخلية وتقديم تقارير المراجعة، وفي تعيين وإقالة وتقييم مدير المراجعة الداخلية. فضلاً عن أن

وظيفة المراجعة الداخلية تعاني من التدخل من المدير المالي بسبب دوره المهم في إقرار موازنة المراجعة الداخلية ومراجعة واعتماد خطط المراجعة. فيما توصلت دراسة (Leung et al., 2004) إلى أن الغالبية العظمى من مدراء المراجعة الداخلية في الشركات الاسترالية وجهت تقاريرها إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة، وأكثر من (٢٢%) منهم يوجهون تقاريرهم إلى المدير التنفيذي أو المدير المالي.

كما أظهر مسح لعدد (٣٥٨) شركة من قبل (Verschoor, 1992) أن نسبة لجان المراجعة التي قامت بفحص نتائج التقييم الخارجي لوظيفة المراجعة الداخلية خلال العامين الماضيين تتراوح حسب حجم الشركة بين (٨% - ٢٦%). وفي دراسة أخرى لشركة (PricewaterhouseCoopers, 2007) توصلت إلى أن (٥٨%) من أفراد عينة الدراسة، ذكروا أنهم قد أجروا تقييماً خارجياً لوظيفة المراجعة الداخلية لضمان جودتها خلال السنوات الخمس الماضية. وهو ما يشير في نفس الوقت إلى أن نسبة كبيرة لم تقم بإجراء هذا التقييم.

وفي نفس السياق، توصلت الدراسات السابقة التي هدفت إلى فحص لوائح عمل لجان المراجعة إلى نتائج مختلفة. ففي حين أن معظم اللوائح تتطلب من لجان المراجعة فحص خطة المراجعة الداخلية، إلا أن هناك جزء مهم منها لا يتطلب ذلك من لجان المراجعة، مما يظهر وجود قصور في هذا الصدد. فقد كشفت دراسة استقصائية لعدد (١١٨) من أعضاء لجان المراجعة من قبل (DeZoort, 1997) أن فحص خطط المراجعة الداخلية هي واحدة من الواجبات المنوط بهم القيام بها. فيما توصلت دراسة (Carcello et al., 2002) إلى أن اللوائح المنظمة لعمل لجان المراجعة في (٦٦%) من الشركات عينة الدراسة تتطلب من لجان المراجعة فحص خطط المراجعة الداخلية. وفي دراسة مشابهة توصل (Bailey, 2007) إلى أن (٧٥%) من لوائح لجان المراجعة للشركات عينة الدراسة تتطلب من لجنة المراجعة فحص خطط المراجعة الداخلية، و(٩٨%) من عينة الدراسة تتطلب من لجنة المراجعة استعراض أداء وظيفة المراجعة الداخلية.

ومن خلال التحليل السابق سيتم دراسة الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية يتطلب التطرق لعلاقة وظيفة المراجعة الداخلية بأطراف الحوكمة داخل البنك وهي مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة والإدارة التنفيذية. وبشكل خاص لجنة المراجعة. من خلال تحليل آراء أفراد العينة حول سلطة إتخاذ القرارات المتعلقة بالمراجعة الداخلية في البنك في الجوانب التالية:

١. اعتماد لائحة المراجعة الداخلية.
٢. الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية
٣. توظيف/الاستغناء عن المراجعين الداخليين.
٤. المصادقة على موازنة المراجعة الداخلية
٥. تحديد مرتبات المراجعين الداخليين.
٦. تحديد الحوافر.
٧. تقييم واعتماد خطة المراجعة الداخلية.
٨. تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية.
٩. الجهات التي ترفع إليها تقارير المراجعة الداخلية.
١٠. متابعة تقارير المراجعة الداخلية

وسيتم ذلك من خلال اختبار مدى صحة الفرضية التالية:

الفرضية (٢): "تتمتع وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية بالاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية بما يمكن أن يحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

كفاءة لجان المراجعة

ولاشك أن قدرة لجان المراجعة على القيام بالمهام المتوقعة منها يتطلب العديد من المهارات لدى أعضاء لجان المراجعة. فلكي تتمكن لجنة المراجعة من تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية مثلاً فإنه ينبغي أن يكون أعضاء اللجنة على دراية بمعايير التقييم، ومصادر المعلومات، وإجراءات التقييم (Schneider, 2010). كما أوضح مسح لعدد ١١٤ رئيس مراجعين داخليين، (Raghuandan et al., 2001) أن لجان المراجعة المكونة من مديرين مستقلين فقط، ومدير واحد على الأقل لديه معرفة محاسبية، كانوا أكثر احتمالاً للاجتماع أكثر مع رئيس المراجعة الداخلية. وأكدت هذه النتائج في دراسة (Goodwin and Yeo, 2001) التي أشارت إلى أن العلاقة القوية بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة تؤثر في استقلال وموضوعية المراجعة الداخلية، وخاصة عندما تتضمن لجنة المراجعة مدراء مستقلين.

لذلك سيتم تقييم مدى امتلاك أعضاء لجان المراجعة في البنوك اليمنية للكفاءة والخبرة المالية والمحاسبية اللازمة لأداء دورهم المتعلق بتعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال تحليل آراء عينة الدراسة، من خلال اختبار الفرضية التالية:
الفرضية (٣): " يمتلك أعضاء لجان المراجعة في البنوك اليمنية الخبرة والمؤهلات والصلاحيات الكافية لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

٣/٣ دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية

اعتبرت الدراسات السابقة أن دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية بأنه أحد العوامل المؤثرة على فعالية وكفاءة هذه الوظيفة. فقد ذكر (Mihret & Yismaw, 2007) بأن فعالية المراجعة الداخلية يمكن أن يتحقق بمساعدة أربعة عناصر داخلية مترابطة هي: جودة المراجعة الداخلية، ودعم الإدارة، والإعداد التنظيمي، وخصائص الجهات الخاضعة للمراجعة. وذكر الباحثان أن وظيفة المراجعة الداخلية قادرة على إنتاج مراجعة ذات جودة، إذا كانت نتائج المراجعة مفيدة للإدارة، وكانت الإدارة تدعم وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال توفير المزيد من الموارد لتحسين فعالية عملية المراجعة. وتوصلت دراسة (Leung et al. 2004) إلى أن مدراء المراجعة الداخلية كانوا إيجابيين حول أداء المراجعة الداخلية، حيث يرون أن فريق المراجعة الداخلية جزءاً رئيسياً من فريق الإدارة، ولهم القدرة على التأثير في القرارات، والحفاظ على مستوى كاف من الموضوعية، والنزاهة والكفاءة في وظائفهم، وقادرين على تقديم دعم جيد لموظفيهم، وينظرون إلى ثقافة ودعم الإدارة كعامل رئيسي لضمان فعالية دورهم.

وأشارت دراسة (Bishop, 2000) إلى أن الترابط بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة يمكن أن يزيد من فعالية وجودة الإدارة وتقوية البنية التحتية للمنشأة. أما (Vinten, 1999) فأشار أنه يمكن للمراجعين الداخليين تحقيق فعالية الرقابة الداخلية عند وجود ما يكفي من الموارد والدعم من الإدارة. وأوصى بأهمية دعم أهداف المراجعين الداخليين عندما يقومون بأداء واجباتهم. وتوصلت دراسة (Gerrit, 2007) إلى أن قرارات

الإدارة العليا لها تأثير هام على أداء المراجعة الداخلية وعلى عملها، وبالتالي فإن هذه المراجعة قادرة على مقابلة معظم القرارات الصادرة من الإدارة العليا إذا ما توفر دعم الإدارة العليا ومساندتها لوظيفة المراجعة الداخلية. كما أشار (عيسى، ٢٠٠٨) إلى أن تحسين جودة أداء عمل المراجعة الداخلية مرتبط بدعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية بالموارد اللازمة.

من جانب آخر، وحول أثر حجم وظيفة المراجعة الداخلية، توصلت شركة (Ernst and Young Co., 2004) في دراسة حول وضع وظيفة المراجعة الداخلية في ماليزيا في أعقاب تشديد اللوائح وفي ضوء الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر وممارسات حوكمة الشركات. أن عدد موظفي المراجعة الداخلية يتراوح ما بين أقل من (٥) إلى (٢٥) مراجع. وأشار (٥٠%) من المجيبين إلى أن حجم المراجعة الداخلية قد ازداد في الفترة الأخيرة، وعزا الباحثين سبب تلك الزيادة أنه قد يكون نتيجة للأهمية المتزايدة لحوكمة الشركات في ماليزيا. وأن أكثر من نصف موظفي المراجعة الداخلية من مراجعي الحسابات (٥٣%)، و(٢٦%) منهم موظفين لديهم خلفية تجارية، ونسبة (١٢%) من المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت دراسة (Goodwin and Kent, 2006) إلى أن حجم الشركة ظهر كعامل مهيم لاستخدام وظيفة المراجعة الداخلية من عدمه، وكان هناك ارتباط قوي بين وجود المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بإدارة المخاطر. وفي العديد من تلك الشركات إن وجدت وظيفة المراجعة الداخلية فإنها لا تملك إلا واحد أو اثنين من المراجعين الداخليين. وأيدت النتائج السابقة في دراسة (Leung et al., 2004). ومن خلال ما سبق، سيتم دراسة دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية من جانبين، الأول من خلال تقييم حجم وظيفة المراجعة الداخلية منسوباً إلى عدد العاملين، والثاني من خلال تحليل آراء العينة حول دعم الإدارة العليا، وكفاية الموارد المالية، من خلال الفرضية التالية:

فرضية (٤): "تقدم الإدارة العليا في البنوك اليمنية الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

٤/٣ مجال وظيفة المراجعة الداخلية

تقليدياً كان ينظر للمراجعين الداخليين بأنهم "محققين" مهمتهم التحقق من ومراقبة إجراءات الشركة ومستوى التوافق مع القواعد (Skinner and Spira, 2003). هذا الدور التقليدي تغير في الآونة الأخيرة خاصة في الدول المتقدمة، بسبب التغييرات الجذرية في التشريعات المتعلقة بمعايير حوكمة الشركات والتأكيد على تعزيز الرقابة الداخلية للمنظمات في هذه المعايير (Holm & Laursen, 2007).

لذلك جاء التعريف الحديث الذي قدمه معهد المراجعين الداخليين (IIA, 2004) ليوسع من مهام وأنشطة وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال وصف هذه الوظيفة بأنها تأكيد مستقل وموضوعي ونشاط استشاري يهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. وأصبح ينظر للمراجعين الداخليين باعتبارهم استشاريين، وأن وظيفة المراجعة الداخلية للشركات تعتبر مساعد للإدارة في تحقيق أهداف الشركات، وإضافة قيمة لها. فضلاً عن كونها مدخل أساسي لمساعدتها في توفير نظام جيد ومقبول للحوكمة.

وحول دور وظيفة المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة، أشار معهد المراجعين الداخليين (IIA, 2004) أن هذا الدور يتضمن تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة في المنظمة، وتقوم بذلك من خلال إنجاز دورها في تحقيق تعزيز الأخلاق والقيم المناسبة داخل المنظمة، وضمان الإدارة الفعالة للأداء التنظيمي والمساءلة، والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المختصة في المنظمة، وتنسيق الأنشطة وإيصال المعلومات بين مجلس الإدارة مراجعي الحسابات الخارجيين والداخليين، والإدارة.

وبالتالي فقد توسع نطاق وظيفة المراجعة الداخلية وأصبح على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسئوليات جديدة تغطي المسؤولين عن نظام الحوكمة، وتشمل العديد من الأنشطة مثل المراجعة المالية، والمراجعة التشغيلية، ومراجعات الالتزام، وأنشطة تقييم المخاطر، واختبار وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وتقديم الاستشارات للإدارة، كما يعتبر المراجعين الداخليين خط الدفاع الأول ضد الأخطاء غير المقصودة الناجمة عن نقاط

الضعف في الرقابة الداخلية للشركة والتحريرات المتعمدة بسبب الغش والإفصاح عنها (Archambeault, 2008).

كما أكدت الدراسات في السنوات الأخيرة على أهمية دور المراجعين الداخليين في الوقت الحاضر، كونه عنصراً رئيسياً في حوكمة الشركات. وفقاً لدراسة معهد المراجعين الداخليين " (IIA, 2010) في مسح للمراجعة الداخلية على مستوى العالم، حدد المراجعين الداخليين مجالات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، وفحص إستراتيجية المنشأة، بأنها من الأنشطة الرئيسية لوظيفة المراجعة الداخلية في السنوات الخمس المقبلة. وتوقع المستجيبين أن مشاركتهم في هذه المجالات الرئيسية ستزداد أهميتها في المستقبل. كما توصلت دراسة (PricewaterhouseCoopers, 2010) إلى نتائج مشابهة، حيث أكدت على أن الأنشطة المتعلقة بحوكمة الشركات تعتبر إحدى خمس اتجاهات تؤثر على دور المراجعين الداخليين.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن إحدى الطرق الهامة التي تظهر مهارات المراجعين الداخليين هو قدرتهم في فهم وتوصيل المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة للإدارة العليا ولجنة المراجعة. والتي قد تشمل جميع أو بعض المخاطر الأعمال الرئيسية التي تشمل مخاطر الأسواق الناشئة، والابتكار في مجال التكنولوجيا، والبيئة التنظيمية. وذلك من خلال قيام المراجعين الداخليين بتيسير ومساعدة الإدارة في تحديد المخاطر والاستجابة لها، وإذا ما تم ذلك فإنه سينظر إلى المراجع الداخلي كمصدر فعال لأطراف أخرى في المنظمة (PricewaterhouseCoopers. 2010)

ووفقاً لـ (Horwath, 2011) فإنه ينبغي على المراجعين الداخليين القيام بدور نشط في جميع مكونات حوكمة الشركات من خلال انجاز دورها في المساعدة في تقييم المخاطر وقياس الأداء في المنظمة؛ ورصد أنشطة حوكمة الشركات ومدى الالتزام بسياسات المنظمة؛ وتقييم فعالية أنشطة حوكمة الشركات وتقديم التوصيات للتطوير والتحسين.

ولأن أحد الأدوار المهمة للمراجعين الداخليين هو إعطاء تأكيد موضوعي عن أنظمة إدارة المخاطر لإدارة المنظمة. فقد أشار (Spira & Page, 2003) أن دور

المراجع الداخلي قد تغير مع مرور الوقت، وأن معهد المراجعين الداخليين (IIA)، فرض على المراجع الداخلي أن يقدم خدمات تأكيد للإدارة تتطوي على الاختبار والفحص وتقديم المشورة بشأن نظم الرقابة الداخلية التي وضعت لإدارة المخاطر. أما الباحثان (Crawford and Stein, 2002) فقد ذكرا بأن حوكمة الشركات لا تزال مستمرة في التطور، وهذا أمر يضع أهمية أكبر على دور وظيفة المراجعة الداخلية. ومن منظور إدارة المخاطر يمكن النظر للمراجعين الداخليين على أنهم كمدراء مخاطر لمراقبة إجراءات إدارة المخاطر.

من ناحية أخرى، بعض الدراسات توصلت لنتائج لا تتفق مع ما سبق. فعلى سبيل المثال، ذكر (Allegrini et al., 2006) أنه لا يزال ينظر للمراجع الداخلي على أنه مفتش عليه مراقبة الشركة من الداخل. وذكر (Crawford and Stein, 2002) أن العديد من المنظمات لا تزال تعول على المراجع الخارجي لإجراء مراجعة سنوية لنظام الرقابة الداخلية. كما خلصت دراسة أخرى إلى أن مشاركة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر قد يضر باستقلال هذه الوظيفة. ففي دراسة (Fraser and Henry, 2007) حول الآلية التي تتخذها الشركات لتحقيق الرقابة على المخاطر وإدارتها ووضع إجراءات الرقابة الداخلية. أستنتج الباحثان أنه برغم أن الشركات تتوقع من المراجعين الداخليين القيام بتقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية، إلا أن ذلك، يمكن أن يدخل المراجعين الداخليين في أنشطة يمكن أن تلحق الضرر بموضوعيتهم واستقلالهم بسبب افتقارهم للخبرة والتجربة اللازمة لإنجاز هذه المهام بشكل صحيح. وأوصى الباحثان بضرورة الفصل بين دور إدارة المخاطر ودور المراجعة الداخلية، من أجل الحفاظ على موضوعية واستقلال وظائف المراجعة الداخلية.

من خلال التحليل السابق، يمكن تقسيم أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية إلى:

- أنشطة تقليدية وتضم: المراجعة المالية وتقييم الرقابة الداخلية، ومراجعة الالتزام.
- أنشطة حديثة: وهي مرتبطة بالحوكمة بشكل رئيسي، وتضم أنشطة تقديم الاستشارات، وتطبيق مبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر.

وسيتم دراسة مجال أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية وهل يمتد إلى الأنشطة الحديثة، من خلال دراسة كيفية توزيع وقت المراجعة الحالي في البنوك عينة الدراسة، ومقارنته مع التوزيع المقترح من عينة الدراسة. من خلال اختبار مدى صحة الفرضية التالية:

فرضية (٥): "يغطي مجال وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية الأنشطة الحديثة المتعلقة بتقديم الاستشارة للإدارة وتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

٥/٣ علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي

خلصت الدراسات في مجال حوكمة الشركات على وجود حاجة متزايدة للتفاعل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية باعتبارهما من الإطراف الرئيسية لحوكمة الشركات، واعتبرت وظيفة المراجعة الداخلية مصدر لعناصر الحوكمة الأخرى. كما أكدت المعايير المهنية على أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية. فقد وفرت معايير المراجعة الدولية (ISA, 610) المبادئ التوجيهية بشأن اعتماد المراجعين الخارجيين على عمل المراجعة الداخلية في إجراء عمليات المراجعة للقوائم المالية. كما تتطلب معايير المراجعة الداخلية من لجنة المراجعة إجراء تقييم دوري لوظيفة المراجعة الداخلية وأن يتضمن هذا التقييم مدى التنسيق بين وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية، ودرجة اعتماد المراجع الخارجي على أعمال المراجعة الخارجية.

وتوجد عدة تيارات من الدراسات التي تناولت علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي. فبعضها أهتم بتحديد أي العوامل جودة المراجعة الداخلية (الأهلية، الموضوعية، وجودة أداء المهام) التي تؤثر على قرار المراجع الخارجي في تقييم جودة وظيفة المراجعة الداخلية. بالنسبة للأهلية خلصت الدراسات السابقة أن الشهادات المهنية، والخبرة، والتدريب من العوامل المهمة في تقييم أهلية وظيفة المراجعة الداخلية. فيما كان الاستقلال هو المؤشر الأكثر أهمية في تقييم موضوعية. وكان نطاق عمل وظيفة المراجعة الداخلية من أكثر العوامل أهمية في تقييم جودة أداء عمل المراجعة الداخلية (Brown, 1983; Schneider, 1985).

تیار آخر أهتم بالفوائد التي تعود على منشآت الأعمال المترتبة على اعتماد المراجع الخارجي على أعمال المراجعة الداخلية. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة Felix et al., (2001) إلى أن مدى مساهمة المراجعة الداخلية في مراجعة القوائم المالية يعتبر محدداً معنوياً في أتعاب المراجعة الخارجية، وكلما زادت مساهمة المراجعة الداخلية أدى ذلك إلى انخفاض أتعاب المراجعة. وأكدت الدراسة أنه يمكن للعملاء التأثير في مدى مساهمة المراجعة الداخلية عن طريق الاستثمار في جودة المراجعة الداخلية. أما Church et al. (2001) فأشاروا إلى أن اعتماد المراجع الخارجي على أعمال المراجعة الداخلية يساعدهم في تقييم مخاطر الغش. ويمكن القول هذه المنافع وغيرها ستدفع عنصرين آخرين من عناصر الحوكمة (أي مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية) لتعزيز التعاون بين المراجعة الداخلية والخارجية.

تیار ثالث من الدراسات تناول أثر العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي على الحوكمة باعتبار أنهما من أطراف الحوكمة الرئيسية، ويعول عليهما معاً تحقيق الرقابة وضمان شفافية التقارير المالية. فقد خلصت الدراسات السابقة إنه من المتوقع أن حوكمة الشركات تعزز دور المراجع الداخلي، وفي نفس الوقت يقدم المراجع الداخلي فوائد للمراجع الخارجي (Holm and Laursen, 2007). وأن وظيفة المراجعة الداخلية إلى جانب المراجعة الخارجية من آليات المراقبة المهمة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير (Archambeault, 2002). وينبغي أن تكون العلاقة بين المراجعين الداخليين والخارجيين إحدى وسائل الدعم المتبادل والتعاون من أجل تعزيز الجودة الكلية للمراجعة وآليات حوكمة الشركات (Gramling and Myers, 2003).

وفي ضوء التحليل السابق لآليات الحوكمة وعلاقتها ببعضها البعض والدور المناط بكل منها، يتوقع الباحث وجود علاقة تكامل وتفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، تسهم في خلق نظام متين لحوكمة الشركات وتعزيز الثقة في المؤسسات المصرفية. فإذا كان يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية للبنك، ومدى ملاءمة

السياسات والإجراءات والالتزام بالتعليمات من خلال وظيفة المراجعة الداخلية . فإن المراجعة الخارجية، من ناحية أخرى، تقدم تغذية مرتدة وهامة على كفاءة هياكل الرقابة بالكامل في البنك، وتستفيد المراجعة الخارجية من نتائج المراجعة الداخلية بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية والضوابط الداخلية لتحديد مدى وطبيعة اختبارات المراجعة التي ينبغي تطبيقها. وسيتم تحديد طبيعة العلاقة بين وظيفة المراجعة في البنوك اليمنية والمراجعة الخارجية من خلال اختبار مدى صحة الفرضية التالية:

الفرضية (٦): " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في البنوك اليمنية يمكن أن تحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات الحوكمة".

٤ . بيئة الدراسة في اليمن

يوجد في اليمن (١٩) بنكاً، منها (١٠) بنوك تجارية يمنية، و(٤) بنوك إسلامية، و(٥) بنوك أجنبية، وتتنوع فروعها في مختلف المحافظات حيث بلغ عدد الفروع التابعة لهذه البنوك (٢١٤) فرعاً مع نهاية عام ٢٠٠٦م . وينظم عمل البنوك في اليمن خاصة ما يتعلق بالجوانب المحاسبية وقضايا الحوكمة عدد من القوانين، منها قانون البنوك وقانون البنك المركزي وقانون الشركات التجارية. فالقانون رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧م بشأن الشركات التجارية تضمن القانون نصوصاً عامة لتنظيم إدارة الشركة، خاصة ما يتعلق بتنظيم أعمال مجلس الإدارة ومكافأة أعضاء المجلس. كما أكد على حماية حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال. وفي مجال الرقابة على الشركات المساهمة، ألزم القانون الشركات بأن يكون لها محاسب قانوني أو أكثر تختاره الجمعية العمومية وتحدد أتعابه، وأعطى القانون المحاسب القانوني صلاحيات واسعة تصل الى منحه صلاحيات الدعوة للجمعية العمومية في بعض الحالات. وتوسع القانون في الرقابة على الشركات المساهم بأن جعل لكل ذي مصلحة حق طلب الإطلاع على الوثائق والسجلات والمحاضر والتقارير المتعلقة بالشركة والحصول على بيانات منها مصدقاً عليها من الجهة الإدارية المختصة.

القوانين المصرفية كانت أكثر تفصيلاً بالنسبة للبنوك، فقد أعطى قانون البنك المركزي رقم (١٤) لسنة ٢٠٠٠م، والمعدل بالقانون رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٣م، الحق للبنك المركزي بالرقابة والإشراف على البنوك اليمنية والعاملة في اليمن لضمان حسن إدارتها وتنفيذ التزامها تجاه المودعين والمساهمين. كما ألزم البنوك بتقديم التقارير والمعلومات الإحصائية اللازمة عند طلبها من البنك المركزي بنمط واحد، ويتعرض البنك المخالف لتعليمات البنك المركزي للعقوبات والغرامات.

كما يتضمن قانون البنوك رقم (٣٨) لسنة ١٩٩٨م، العديد من القضايا المتعلقة بالحوكمة في البنوك في اليمن، حيث يشترط للموافقة على تأسيس البنك تسليم البنك المركزي نسخة من مشروع الهيكل التنظيمي والإداري للبنك مع وصف للإجراءات الإدارية وكيفية اتخاذ القرارات وإجراءات الرقابة الداخلية، وأن يكون لدى البنك لجنة مراجعة، ومراجع خارجي (من المكاتب المحاسبية المحلية الكبيرة أو من الأربع الكبار)، كما يشترط أن يكون أكبر ثلاثة موظفين في البنك لديهم خبرة في المجال المصرفي لا تقل عن ثمانية أعوام، وأن يكون ثلاثة على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، كما نظم القانون عملية إقراض أعضاء مجلس الإدارة وأقاربهم، وآلية توزيع الأرباح على المساهمين.

ولا يوجد معايير محاسبية يمنية تنظم الجوانب المحاسبية لمنشآت الأعمال في اليمن. ويقدم قانون البنوك بالإضافة إلى تعليمات البنك المركزي الإطار القانوني للمحاسبة والمراجعة للبنوك اليمنية والعاملة في اليمن. فقد ألزم القانون البنوك بتعيين محاسب قانوني كل عام، وحدد مجموعة من الضوابط لضمان استقلال المحاسب القانوني. ومنح القانون الحق للبنك المركزي بالاعتراض على المحاسب القانوني وتعيين محاسب قانوني آخر وتقدير أتعابه. كما ألزم القانون البنوك بنشر تقاريرها السنوية وتقرير مراجع الحسابات، وقراءتها على المساهمين. وتحت تأثير المستجدات في بيئة الأعمال الدولية، فإن تعليمات البنك المركزي تلزم البنوك بإعداد حساباتها السنوية وفقاً لمعايير التقرير والمحاسبة والتقرير الدولية (IFRS).

أما فيما يتعلق بوظيفة المراجعة الداخلية، فقد تأخر الاهتمام الكافي بها إلى عام ٢٠٠٤م، حيث بدأت بعض التحركات الرسمية لتفعيل هذه الوظيفة في وحدات القطاع العام. وكانت البداية دراسة قام بها مكتب مراجعة (PricewaterhouseCoopers,) (2004) بالاشتراك مع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة لوضع المراجعة الداخلية في الجهاز الإداري للدولة من الناحية الموضوعية والقانونية، في ضوء القوانين المؤثرة على وظيفة المراجعة الداخلية مثل قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٥) لسنة ١٩٨٦م، ورقم (٢١) لسنة ١٩٩٩م، والقوانين الأخرى مثل القانون المالي، وقانون السلطة المحلية. وخلصت الدراسة إلى أنه برغم وجود كيان تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية، إلا أنه لم يتم تفعيل تلك الإدارات لعدة أسباب منها عدم اكتمال هيكلها التنظيمية، وعدم وجود التأهيل المناسب للأفراد القائمين على هذه الإدارات، وأيضاً عدم وضوح اختصاصات وظيفة المراجعة الداخلية وعلاقتها بالإدارات الأخرى. ونتيجة لهذه الدراسة فقد صدر مشروع لمعايير مراجعة داخلية يمنية لا تختلف كثيراً عن معايير المراجعة الداخلية الدولية، وبرغم ذلك لم يتم تبنيها بشكل رسمي حتى تاريخه. كما صدر في يناير ٢٠١٠م تشريع خاص لتنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط. وبرغم أن قانون البنوك أشتراط لتأسيس البنك وجود لجنة مراجعة من أعضاء مجلس الإدارة، وأن يكون أغلب أعضائها من غير التنفيذيين، ووضع القانون مدير المراجعة الداخلية من ضمن كبار الموظفين في البنك، إلا أنه لم يتم تحديد معايير خاصة لتنظيم عمل وظيفة المراجعة الداخلية، وخول القانون البنك صلاحية وضع المعايير التي تنظم وظيفة المراجعة الداخلية. وباستثناء ذلك لم تحظى وظيفة المراجعة الداخلية في البنك بالاهتمام الكافي من قبل السلطات الرسمية، ويتضح ذلك من خلال تصريحات محافظ البنك المركزي في عام ٢٠٠٨م، بأن من خطط البنك المستقبلية وضع نظام خاص للمراجعة الداخلية للبنوك، وهو ما لم يتم حتى تاريخه.

٥. منهجية الدراسة

١/٥ مجتمع وعينة الدراسة

حدد الباحث عينة الدراسة بعشرة بنوك، وروعي بأن تكون عينة الدراسة من البنوك التي تعمل على تطوير خدماتها وتنتشر فروعها في محافظات الجمهورية. وروعي أن تكون العينة ممثلة لجميع أنواع البنوك، وبعد استعادة قائمة الاستقصاء كانت الإجابات تمثل سبعة بنوك، وتعتبر العينة لازالت ممثلة للأصناف الرئيسية للبنوك اليمنية، حيث تضمنت ثلاثة بنوك تجارية تقليدية، وبنكين إسلاميين، وبنك يعمل في مجال التمويل الأصغر، وبنك ذو ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص.

٢/٥ أداة جمع البيانات وترميزها

تم تصميم قائمة الاستقصاء وصياغة الأسئلة بما يحقق فرضيات الدراسة وبالاستناد إلى الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة التالية:
 - المعلومات المتعلقة بأفراد العينة، المتعلقة بالموقع الوظيفي، والمؤهل والخبرة، وكذلك نوع التدريب الذي تلقاه المتعلق بالمراجعة الداخلية، والتدريب والذي يرى حاجته إليه.
 - معلومات متعلقة بالبنك: متمثلة في عدد العاملين في البنك، عدد فروع البنك، عدد المراجعين الداخليين في البنك، وخبرة ومؤهلات العاملين في إدارة المراجعة الداخلية.
- الجزء الثاني: ويتضمن الأسئلة التي تقيس الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية من خلال تحديد علاقتها بالأطراف التالية (المدير المالي، المدير التنفيذي، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة).
- الجزء الثالث: وتضمن توزيع وقت المراجعة الداخلية على عدة أنشطة بهدف تحديد نطاق وظيفة المراجعة الداخلية.

- الجزء الرابع: ويتضمن الأسئلة المغلقة والتي قصد منها قياس آراء أفراد العينة حول طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، وتم قياسها على النحو التالي:

- تم قياسها باستخدام مقياس *Likert* الخماسي.
- تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات كالاتي: المدى (١ - ٢,٥) يدل على عدم الموافقة، والمدى (٢,٥ وأقل من ٣,٥) يدل على درجة الحياد، والمدى (٣,٥ - ٥) على درجة التأييد، وبالتالي يعتبر المتوسط الحسابي (٣,٥) أساس لاختبار مدى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
- تم اعتماد هذا المدى تحت مبرر أن الدراسة تهدف إلى تحديد كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها أداة هامة لتطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية.

٣/٥ الأساليب الإحصائية

- اعتمد الباحث في تحليل البيانات المجمعة من خلال قائمة الاستقصاء برنامج *SPSS* الإحصائي، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- مقياس التشتت والنزعة المركزية.
 - اختبار الفا كرونباخ لقياس معامل الثبات.
 - اختبار كولومجروف - سمرنوف لتحديد وزيع البيانات (توزيع طبيعي - توزيع غير طبيعي) لتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات (معلمية - غير معلمية).
 - اختبار (*One Sample T- Test*) لأختبار فرضيات الدراسة.

٤/٥ اختبار الصدق والثبات

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام معامل (*Alfa Cronbach*)، والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، على جميع قوائم الاستقصاء، وكانت قيمة معامل الثبات ($Alpha = 0.861$)، وقيمة معامل الصدق تساوي تقريباً

($Alpha = 0.93$) (الجذر التربيعي لمعامل الثبات). وتشير تلك النتائج إلى أن قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بقدر كبير من الثبات الداخلي والاتساق والاستقرار، ويمكن الاعتماد عليها (الثقة) في جمع بيانات الدراسة.

٥/٥ إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء

تم توزيع قوائم الاستقصاء بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع المشاركين، وتم إعطاء المشاركين فترة زمنية مناسبة لاستيفاء هذه القوائم. وبلغ عدد القوائم الموزعة (٥٠) قائمة. وعدد القوائم التي تم استردادها (٣٨) قائمة، استبعد منها قائمة واحدة لعدم استيفائها للبيانات المطلوبة. وبالتالي بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (٣٧) قائمة بنسبة بلغت تقريباً (٧٤%) من القوائم الموزعة.

٦. خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد	خصائص العينة
التصنيف حسب الموقع الوظيفي		
١٦.٢	٦	مدير مراجعة
١٨.٩	٧	رئيس قسم
٦٤.٩	٢٤	مراجع داخلي
١٠٠	٣٧	الإجمالي
التصنيف حسب المؤهل		
٢.٧	١	ماجستير
٨٩.٢	٣٣	بكالوريوس
٨.١	٣	دبلوم بعد الثانوية
١٠٠	٣٧	الإجمالي
التصنيف حسب الخبرة		
٤٨.٦	١٨	أقل من (٣) سنوات
١٠.٨	٤	من (٣) سنوات - أقل من (٥) سنوات
١٨.٩	٧	من (٥) سنوات - أقل من (١٠) سنوات
٢١.٦	٨	من (١٠) سنوات فأكثر
١٠٠	٣٧	الإجمالي

يلاحظ أن (٦٥%) من العينة هم من مراجعي الحسابات، والنسبة الباقية تمثل مدراء أو مشرفين مراجعي. كما أن (٩٢%) تقريباً حاصلين على مؤهل بكالوريوس وأعلى. و(٤٩%) من العينة تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات، وقد يعود سبب ذلك إلى حداثة بعض البنوك.

٧. نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

١/٧ المقدر المهنية

تم تقييم المقدر المهنية للمراجعين الداخليين من خلال تقييم مدى كفاية مؤهل وخبرة وتدريب المراجعين الداخليين، من خلال اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية (١): " يمتلك موظفي المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية المقدر المهنية اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

جدول رقم (٢) مؤهل وخبرة المراجعين الداخليين في البنوك عينة الدراسة

الخبرة			المؤهل		
النسبة	العدد	البيان	النسبة	العدد	البيان
٠.٣٣	٣٥	أقل من (٣) سنوات	٠.٠١	١	ماجستير
٠.١٦	١٧	من ٣- أقل من ٥ سنوات	٠.٥٩	٦٣	بكالوريوس
٠.٣١	٣٣	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٠.٠٧	٧	دبلوم بعد الثانوية
٠.٢٠	٢١	أكثر من ١٠ سنوات	٠.٣٣	٣٥	ثانوية
٥.٤٥	١٠٦	المتوسط العام للخبرة		١٠٦	الإجمالي

١. المؤهل: في ظل عدم وجود أي متطلبات مهنية لوظيفة المراجعة الداخلية في اليمن، ولتحديد مدى الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين في البنوك اليمينية فإن الباحث اعتبر الحصول على مؤهل البكالوريوس مقياساً للمعرفة والمهارة المهنية كحد أدنى، ويتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- (٦٠%) من مراجعي البنوك عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس. ويمكن لهذه الفئة أن تمتلك الكفاءة المهنية المعقولة لأداء المهام المطلوبة منها إذا ما حصلت على تدريب معقول وفرصة بالتعرف على طبيعة العمل في البنك.

- (٤٠%) منهم لا تتجاوز مؤهلاتهم الثانوية أو دبلوم بعد الثانوية، ولاشك أنها نسبة كبيرة، وهناك في شك امتلاكهم للمعرفة والمهارة المهنية، خاصة أن متوسط الخبرة يشير إلى أن متوسط الخبرة في معظم بنوك العينة يقل عن خمس سنوات

٢. الخبرة: يتضح من الجدول (٢) مايلي:

- (٤٩%) من مراجعي البنوك عينة الدراسة نقل خبرتهم عن خمس سنوات. وهي نسبة كبيرة، و(٣١%) منهم تتراوح خبرتهم بين خمس وعشر سنوات، و(٢٠%) منهم تزيد خبرته عن عشر سنوات.

- بمقارنة متوسط الخبرة لكل بنك مع المتوسط العام للخبرة (٥.٤٥)، تبين أن المراجعين في خمسة بنوك العينة (٧١%) نقل خبرتهم عن المتوسط العام، وتزيد عن المتوسط في بنكين.

- وحول كفاية خبرة المراجعين الداخليين، تظهر نتائج تحليل آراء العينة باستخدام اختبار (t) الموضحة في الجدول (٣)، أن متوسط الإجابة على الفقرتين (٢،١) لا يختلف عن المتوسط المعياري بشكل معنوي إحصائياً. بينما حصلت الفقرتين (٢، ٣) على متوسط موافقة يزيد على المتوسط المعياري بشكل معنوي إحصائياً، وتظهر قيمة الانحراف المعياري وجود اتفاق في آراء العينة.

أي أن أفراد العينة يرون أن المراجعين الداخليين في البنوك اليمينية ليس لديهم الخبرة الكافية لتقييم وإدارة المخاطر التي تواجه البنك، كما لا يدركون مسؤولياتهم المتعلقة بالحوكمة في البنك.

ولكنهم من جانب آخر قادرين على تقييم نظام الرقابة الداخلية ومخاطر الغش والاختلاس. وتوحي هذه النتيجة بأن خبرة المراجعين الداخليين تنحصر في المجالات التقليدية فقط.

جدول (٣) تحليل آراء العينة حول كفاية خبرة المراجعين الداخليين

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	معنوية/غير معنوية
١	المراجعون الداخليون في البنك لديهم الخبرة والتجربة الكافية لتقييم وإدارة المخاطر التي تواجه البنك	3.50	.615	0.000	1.000	غير معنوي
٢	يقع على وظيفة المراجعة الداخلية مسؤولية أساسية في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك	3.39	.955	0.658	.515	غير معنوي
٣	المراجعون الداخليون في البنك قادرين على تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنك وتحديد نقاط الضعف فيه	4.12	.545	6.544	.000	معنوي
٤	المراجعون الداخليون في البنك قادرين على تقييم مخاطر الغش والاختلاس واكتشاف هذه الحالات في حال حدوثها في البنك	3.88	.591	3.772	.001	معنوي

٣. التدريب:

- توضح إجابات العينة على السؤال المتعلق بالدورات التدريبية التي تلقوها، وتلك التي يحتاجونها لتمكينهم من أداء مهامهم في المراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية، إلى وجود قصور كبير في هذا الجانب في البنوك اليمينية، حيث أظهرت النتائج أن ما بين (٤٠%-٥٥%) من أفراد العينة يحتاجون إلى تدريب في كل المجالات التي تناولها البحث، كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول رقم (٣) تحليل آراء العينة حول كفاية الدورات التدريبية

يحتاجون إلى تدريب		تلقوا تدريب		مجال التدريب
النسبة من العينة	الاحتياجات	النسبة من العينة	التكرار	
43%	16	35%	١٣	معايير المراجعة الداخلية
41%	15	38%	١٤	تقييم المخاطر المصرفية
43%	16	27%	١٠	اكتشاف الغش والأخطاء
54%	20	24%	٩	مراجعة الأنظمة الآلية
32%	12	41%	١٥	معايير المحاسبة والتقرير الدولية
46%	17	35%	١٣	متطلبات معايير لجنة بازل
41%	15	32%	١٢	مبادئ الحوكمة

- من جانب آخر، تظهر نتائج تحليل آراء العينة باستخدام اختبار (t) الموضحة في الجدول (٤)، أن متوسط الموافقة على الفقرة (١) يقل عن المتوسط المعياري وعدم وجود اختلاف معنوي إحصائياً بين المتوسطين، بينما كان متوسط الإجابة على الفقرتين (٢، ٣) يزيد بشكل معنوي إحصائياً عن المتوسط المعياري، وتظهر قيمة الانحراف المعياري عدم وجود تشتت في آرائهم حول ذلك. ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن المراجعين الداخليين في البنوك اليمنية لم يتلقوا تدريب كافي في السنوات الثلاث الماضية، بينما كانت موافقة أفراد العينة مرتفعة على أن المراجعين الداخليين بحاجة إلى تدريب على المتطلبات الحديثة للمراجعة الداخلية، وفي مجال تقييم وإدارة المخاطر.

جدول رقم (٤) الاحتياجات التدريبية للمراجعين الداخليين

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	معنوية/غير معنوية
١	المراجعون الداخليون في البنك تلقوا تدريبات كافية خلال الثلاث السنوات الماضية تساعدهم في أداء واجباتهم	3.35	.849	-1.010	.320	غير معنوية
٢	المراجعون الداخليون في البنك بحاجة إلى تدريب على المتطلبات الحديثة للمراجعة الداخلية لزيادة كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية	4.57	0.502	١٢.٩٢٩	.000	معنوية
٣	المراجعون الداخليون في البنك بحاجة إلى تدريب على إدارة المخاطر لزيادة كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية	4.43	0.555	10.223	.000	معنوية

النتائج السابقة تشير إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك عينة الدراسة تفتقر إلى المقدرة المهنية لعدة أسباب. السبب الأول ضعف الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين حيث أن (٤٠%) منهم لم يحصل على التأهيل المطلوب، وبالتالي يتوقع عدم امتلاكهم للمعرفة والمهارة المهنية المطلوبة. السبب الثاني افتقار المراجعين الداخليين للخبرة المهنية اللازمة خاصة فيما يتعلق بأنشطة وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة مثل إدارة المخاطر وأنشطة تطبيق الحوكمة. والسبب الأخير بسبب عدم كفاية البرامج التدريبية المخصصة للمراجعين الداخليين. وفي ضوء ذلك يمكننا رفض الفرضية (١)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: لا يمتلك موظفي المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية المقدرة المهنية اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

٢/٧ الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية:

تم تقييم الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية بعلاقتها بالإدارة التنفيذية والإدارة العليا في البنوك اليمنية، من خلال اختبار الفرضية التالية:
الفرضية (٢): "تتمتع وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية بالاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية بما يمكن أن يحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

جدول رقم (٥) تحليل آراء العينة حول الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية

اختبار الفروق بين الوضع الحالي والمقترح مستوى القيمة المعنوية (t)	لا أعمم %	أخرى %	مجلس الإدارة %	لجنة المراجعة %	المدير التنفيذي %	المدير المالي %	البيان	٢	
									١
لائحة وظيفة المراجعة الداخلية									
.744	-	5.4	٠	62.2	21.6	10.8	٠	المسؤول حالياً عن اعتماد لائحة المراجعة الداخلية	١
	0.329	8.1	2.7	48.6	35.1	5.4	٠	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	
الإشراف الوظيفي على إدارة المراجعة الداخلية									
-0.004	-	٠	5.4	18.9	37.8	37.8	٠	الجهة التي تشرف وظيفياً على إدارة المراجعة الداخلية حالياً	٢
	3.035	2.7	2.7	24.3	67.6	2.7	٠	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	
توظيف المراجعين الداخليين									
.009	-	5.4	2.6	21.6	18.9	51.4	٠	المسؤول الحالي عن توظيف/ والاستغناء عن المراجعين الداخليين	٣
	2.778	2.7	2.7	18.9	70.3	5.4	٠	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	
موازنة إدارة المراجعة الداخلية									
.014	-	٠	8.1	35.1	29.7	13.5	13.5	المسؤول حالياً عن اعتماد/المصادقة على موازنة المراجعة الداخلية	٤
	2.579	13.5	٠	35.1	45.9	٠	5.4	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	
مرتبات المراجعين الداخليين									
.005	-	10.8	2.7	21.6	27	35.1	2.7	المسؤول عن تحديد مرتبات المراجعين الداخليين حالياً	٥
	3.003	5.4	5.4	32.4	54.1	2.7	٠	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	
مكافآت/ حوافز إدارة المراجعة الداخلية									
.001	-	10.8	٠	18.9	27	40.5	2.7	المسؤول عن تحديد حوافز إدارة المراجعة الداخلية حالياً	٦
	3.571	٠	5.4	40.5	51.4	2.7	٠	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	
خطة المراجعة الداخلية									
.343	-	5.4	8.1	24.3	40.5	21.6	٠	المسؤول عن تقييم واعتماد خطة المراجعة الداخلية حالياً	٧
	0.961	5.4	8.1	18.9	64.9	2.7	٠	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	
تقييم أداء المراجعة الداخلية									
.520	-	13.5	5.4	21.6	32.4	27	٠	المسؤول عن تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية حالياً	٨
	0.650	8.1	5.4	16.2	67.6	2.7	٠	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	
تقارير المراجعة الداخلية									
.000	-	٠	5.4	27	18.9	48.6	٠	الجهة التي ترفع إليها تقارير المراجعة الداخلية حالياً	٩
	3.931	2.7	5.4	29.7	59.5	2.7	٠	الجهة الواجب أن ترفع إليها تقارير المراجعة الداخلية	

		متابعة نتائج تقارير المراجعة الداخلية						
.918	.103	10.8	24.3	13.5	16.2	32.4	2.7	10. الجهة المسؤولة عن متابعة نتائج تقارير المراجعة الداخلية حالياً
		10.8	10.8	16.2	59.5	2.7	0	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك
.003	3.129	7.03	5.41	26.49	27.03	31.89	2.16	المتوسط العام لأراء المستقصى منهم
		5.95	4.86	28.11	57.57	2.97	0.54	المتوسط العام لأراء العينة حول الاستقلال التنظيمي

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

٤. المدير التنفيذي: يهيمن المدير التنفيذي في البنوك اليمنية على وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال تحكمه في كل ما يتعلق بتنظيم عمل إدارة المراجعة الداخلية بنسبة (٣٢%) تقريباً. حيث تبين نتائج الاستقصاء انه يتدخل في كل الجوانب المتعلقة بالاستقلال التنظيمي للمراجعة الداخلية، بل ويهيمن على أهم الجوانب المؤثرة على الاستقلال وهي:

- توظيف/الاستغناء عن المراجعين الداخليين.

- اعتباره الجهة الرئيسية التي تتلقى تقارير المراجعة الداخلية.

- الإشراف الوظيفي على إدارة المراجعة الداخلية.

- تحديد حوافز المراجعين الداخليين.

١. لجان المراجعة: بمتوسط إجابات (٢٧%) حول دور لجان المراجعة في الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية، يتضح أن لجان المراجعة في البنوك اليمنية لا تقوم بالدور المناط بها بضمان وتعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها حلقة الوصل بين هذه الوظيفة ومجلس الإدارة البنك.

٢. مجلس الإدارة: بمتوسط (٢٦,٥%) يأتي تأثير مجلس الإدارة في الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في المرتبة الثالثة بعد المدير التنفيذي ولجان المراجعة.

٣. المدير المالي: يؤثر المدير المالي على استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال صلاحياته المتعلقة في المصادقة على موازنة إدارة المراجعة الداخلية.

اختبار الفرضية: لتحقيق ذلك تم إعطاء الأوزان من (١) إلى (٤) لبدائل الإجابة (المدير المالي، المدير التنفيذي، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة) على التوالي. وأعتبر الباحث أنه إذا كان متوسط الإجابات يساوي أو يزيد عن (٣) بشكل معنوي

إحصائياً (أي الوزن النسبي للجان المراجعة) فإن ذلك يعني وجود استقلال تنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية. أما إذا كان متوسط الإجابة أقل من (٣) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود استقلال تنظيمي. وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٦) نتائج تحليل آراء العينة حول الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	معنوي / غير معنوي
الوضع التنظيمي الحالي لوظيفة المراجعة الداخلية	٢.٨٧	٠.٤٧١	-1.560	.127	غير معنوي
ما يجب أن يكون عليه الوضع التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية من وجهة نظر العينة	٣.٢١	.565	2.230	.032	معنوي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أن المتوسط الحسابي للاستقلال التنظيمي (٢.٨٧) أقل من المتوسط المعياري (٣) بشكل معنوي إحصائياً، وهو ما يتبين من مستوى المعنوية (0.127) وهو أكبر من مستوى المعنوية (٠.٠٥)، كما أن قيمة اختبار (t) السلبية تعني أن أفراد العينة يرون عدم وجود استقلال تنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية.
٢. لتحديد اتجاه آراء أفراد العينة أو ما يفضلونه حول الوضع التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية، كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

- تشير النتائج الإحصائية لاختبار (t) أن متوسط الوضع التنظيمي المقترح وهو (٣,٢١) يزيد عن المتوسط المعياري (٣) بشكل معنوي إحصائياً.
- من خلال المقارنة بين متوسطي آراء العينة حول الوضع الحالي والمقترح باستخدام اختبار (t) بين عينتين مرتبطتين، أشارت النتائج أن متوسط الوضع

المقترح (٣,٢١) يزيد عن متوسط الوضع الحالي (٢,٨٧) بشكل معنوي إحصائياً، حيث كانت قيمة (t) تساوي (-٣,١٢٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٣) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) المستخدم في البحث.

٣. النتائج السابقة تشير إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية تفتقر للاستقلال التنظيمي عن الإدارة التنفيذية، نتيجة هيمنة المدير التنفيذي على معظم الجوانب التنظيمية المؤثرة على وظيفة المراجعة الداخلية. ولضمان تحقيق الاستقلال التنظيمي لهذه الوظيفة فإنه يجب نقل صلاحيات الإشراف/والتنظيم على وظيفة المراجعة الداخلية إلى الإدارة العليا (لجنة المراجعة، ومجلس الإدارة). ومن خلال ما سبق يمكننا القول بعدم صحة الفرضية (٢)، أي لا تتمتع وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية بالاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية بما يمكن أن يحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة" ..

كفاءة لجان المراجعة:

لتوضيح أسباب ضعف دور لجان المراجعة في تعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، تم سؤال أفراد العينة حول تصوراتهم لكفاءة لجان المراجعة، ومن خلال اختبار مدى صحة الفرضية التالية:

الفرضية (٣): " يمتلك أعضاء لجان المراجعة في البنوك اليمنية الخبرة والمؤهلات والصلاحيات الكافية لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

تشير نتائج الدراسة الميدانية حول مؤهلات وخبرة أعضاء لجان المراجعة وصلاحيات هذه اللجان إلى ما يلي:

جدول رقم (٧) آراء أفراد العينة حول كفاية خبرة ومؤهلات وصلاحيات لجان المراجعة

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	معنوية/غير معنوية
١	أعضاء لجنة المراجعة لديهم مؤهلات مناسبة لأداء مهامهم	3.96	1.065	1.647	.113	غير معنوية
٢	أعضاء لجنة المراجعة لديهم معرفة مالية كافية لأداء مهامهم	3.95	1.090	1.212	.238	غير معنوية
٣	تتضمن لجنة المراجعة أعضاء مستقلين (غير مرتبطين بالإدارة)	4.32	0.780	3.087	.005	معنوية
٤	لجنة المراجعة في البنك لديها صلاحيات واضحة	3.92	1.018	2.005	.057	غير معنوية
	المتوسط العام	3.93	0.677	3.088	.005	معنوية

يتضح من الجدول السابق ما يلي

١. المتوسط العام لآراء أفراد العينة (٣.٩٣) يزيد عن متوسط الموافقة المعياري (٣.٥) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى اعتقادهم بأن أعضاء لجان المراجعة تتوفر فيهم الشروط اللازمة.
٢. من جانب آخر، يشير متوسط إجابات كل فقرة على حده بأن المستقصى منهم يرون أن أعضاء لجان المراجعة ليس لديهم مؤهلات والخبرة والصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم. فباستثناء الفقرة المتعلقة بالأعضاء المستقلين في لجنة المراجعة (أي غير التنفيذيين) التي حصلت على موافقة المستقصى منهم عند مستوى دلالة (0.05)، فإن النتائج المتعلقة بالمؤهل والخبرة والصلاحيات تشير إلى عدم معنوية زيادة هذه المتوسطات عن المتوسط العام (3.5) عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير قيمة الانحراف المعياري المرتفع لتلك الإجابات على وجود تشتت في آرائهم وعدم الاتفاق بينهم حول مؤهل وخبرة وصلاحيات أعضاء لجان المراجعة.

٣. الموافقة الكبيرة لأفراد العينة على تضمن لجان المراجعة لأعضاء مستقلين قد لعبت دوراً رئيسياً في زيادة المتوسط العام مما أدى إلى معنوية المتوسط العام.
٤. وفي ضوء ذلك، يمكننا القول أنه برغم أن لجان المراجعة في البنوك اليمنية تضم أعضاء مستقلين، إلا أن أعضاء لجان المراجعة يفتقرون للخبرة والكفاءة المالية والمحاسبية، كما أن صلاحيات هذه اللجان غير واضحة.

٣/٧ دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية

تم دراسة مدى دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية، باعتبار أن وجود هذا الدعم احد المؤشرات المهمة على جودة مهام وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال اختبار الفرضية التالية:

الفرضية (٤): "تقدم الإدارة العليا في البنوك اليمنية الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

وتم قياس مدى كفاية دعم الإدارة لوظيفة المراجعة الداخلية من خلال تقييم الجوانب التالية:

- حجم وظيفة المراجعة الداخلية مقارنة بعدد العاملين في كل بنك.
- تحليل آراء أفراد العينة حول دعم وتشجيع الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية، ومدى كفاية المخصصات المالية لوظيفة المراجعة الداخلية.

أ. حجم وظيفة المراجعة الداخلية:

يوضح الجدول (٨) حجم وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية مقاساً بنسبة المراجعين الداخليين إلى إجمالي العاملين في كل بنك، كمؤشر على دعم الإدارة العليا لهذه الوظيفة.

جدول رقم (٨) نسبة المراجعين الداخليين إلى إجمالي العاملين في البنوك عينة الدراسة

الإجمالي	البنوك عينة الدراسة							البيان
	ي	و	هـ	د	ج	ب	أ	
٣,٦٥٢	٦٠٥	٢٢٤	١٤٠	٤٠٠	١٤٦٤	٤٦٩	٣٥٠	عدد العاملين
١٠٧	٦	٥	٥	١٢	٦٢	٩	٨	عدد المراجعين
٠٠٠٣	٠٠٠١	٠٠٠٢٢	٠٠٠٤	٠٠٠٣	٠٠٠٤٢	٠٠٠٢	٠٠٠٢٣	نسبة المراجعين/العاملين

يتضح من الجدول السابق مايلي:

١. أن نسبة عدد موظفي المراجعة الداخلية إلى عدد العاملين في البنوك عينة الدراسة تبلغ (٠.٠٠٣).
٢. تشير نسبة المراجعين/العاملين، إلى تفاوت هذه النسبة بين البنوك عينة الدراسة، وعدم ارتباطها بحجم البنك، حيث يتراوح عدد موظفي المراجعة بين (٥ - ٩) في خمسة بنوك برغم الاختلاف الكبير فيما بينها في الحجم. هذه النتائج تشير إلى تفاوت اهتمام ودعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية، حيث كان البنكين (ج)، (هـ) أكثر اهتماماً بوظيفة المراجعة الداخلية مقارنة ببقية البنوك، مع مراعاة أن البنك (ج) تمتلك فيه الحكومة (٥١%) من رأس المال، وقد يغلب عليه التوظيف الكثيف وغير الكفوء، نظراً لأن عمر البنك يتجاوز الخمسين عاماً، ويغلب عليه ثقافة القطاع عام، برغم أملاك القطاع الخاص (٤٩%) من رأس المال.
٣. من جانب آخر، وإذا ما اعتبرنا أن المتوسط العام لنسبة المراجعين الداخليين إلى عدد العاملين في البنوك عينة الدراسة ككل وهو (٣%) كمعيار لتقييم مدى كفاية عدد المراجعين الداخليين في كل بنك، يتضح أن أغلبية البنوك عينة الدراسة (٥٧%) تقل نسبة المراجعين الداخليين فيها عن (٣%).
٤. ولتقدير مدى كفاية عدد موظفي المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية، فقد ذكر (مبارك، ٢٠٠٨) أن نسبة المراجعين إلى العاملين في الشركات السعودية غير المالية كانت (٠.٠٠٦). كما أشار (Ebaid,2011) أن نسبة موظفي المراجعة الداخلية معقولة بالنسبة للحجم للشركات المصرية غير المالية، حيث ذكر أن (٤٣%) ممن شملهم الاستطلاع لديهم أكثر من (١٥) موظفاً في المراجعة الداخلية في حين أن (٣٨%) لديهم (٣-٥) موظفاً و(١٩%) كان لديهم (٦-١٠) موظفاً.
٥. وفي ضوء ذلك، وإذا ما أخذنا في الاعتبار خصائص القطاع المصرفي ومخاطرة الكبيرة، وأهمية الدور المناط بوظيفة المراجعة الداخلية فيه، والذي يفترض أن ينعكس في زيادة عدد موظفي المراجعة الداخلية مقارنة بحجم البنك، فإن الباحث يرى أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية لا تتلقى الدعم والاهتمام الكافي من قبل

الإدارة العليا، وظهر اثر ذلك بأن كانت وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك تفتقر للعدد الكافي من الموظفين الذي يساعدها على أداء مهامها خاصة المتعلقة بالحوكمة بكفاءة وفعالية.

ب. آراء أفراد العينة حول دعم الإدارة

بهدف مزيد من التأكيد حول دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك عينة الدراسة، تم استقصاء آراء أفراد العينة حول فلسفة الإدارة العليا نحو وظيفة المراجعة الداخلية من خلال توفير الدعم والتشجيع اللازم، ودعمها في مواجهة الجهات الخاضعة للمراجعة (الإدارة التنفيذية)، وحول كفاية المخصصات المالية. وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٩) تحليل آراء العينة حول دعم وتشجيع الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	معنوية/ غير معنوية
١	تقدم إدارة البنك الدعم والتشجيع الكافي لإدارة المراجعة الداخلية	3.47	1.212	-0.142	.888	غير معنوية
٢	دليل الحوكمة في البنك يوضح دور المراجعة الداخلية بشكل كامل	3.33	.579	1.736	.092	غير معنوية
٣	لا تتدخل الإدارة التنفيذية للبنك في عمل إدارة المراجعة الداخلية	3.71	1.219	.985	.332	غير معنوية
4	يوجد علاقة جيدة بين الإدارة التنفيذية وإدارة المراجعة الداخلية	3.38	1.045	-0.657	.516	غير معنوية
5	الاعتمادات المالية المخصصة لإدارة المراجعة الداخلية غير كافية ويجب زيادتها للارتقاء بكفاءة وفعالية المراجعة الداخلية	٤.٣٠	.661	7.337	.000	معنوية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. دعم وتشجيع الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية:

- أن متوسط الفقرات (١ - ٤) يقع حول المتوسط المعياري (٣.٥) ولا يختلف عنه بشكل معنوي إحصائي، وبشير ذلك إلى عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات. إلا أن قيمة الانحراف المعياري العالية تشير إلى وجود تشتت في آراء العينة.

- قيمة (t) السالبة تعني أن هناك آراء سلبية لأفراد العينة حول الفقرات (١، ٢، ٤) وبشير ذلك إلى أنهم يرون أن دليل الحوكمة لا يوضح دور المراجعة الداخلية بشكل كاف، وأن إدارة البنك لا تقدم الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية، وعدم وجود علاقة جيدة بين الإدارة التنفيذية وإدارة المراجعة الداخلية.

٢. الموارد المالية المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية:

- يشير متوسط الإجابة على الفقرة (٥) وهو (٤.٣٠) وجود موافقة عالية من أفراد العينة على عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية، حيث أن متوسط الإجابة يزيد على هذه الفقرة عن المتوسط المعياري (٣.٥٠) بشكل معنوي إحصائياً. كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة على ذلك.

٣. بشكل عام تشير النتائج السابقة إلى أن الإدارة العليا في البنوك اليمنية لا تقدم الدعم والتشجيع الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية، وأتضح ذلك من خلال نقص عدد المراجعين الداخليين، وعدم وضوح دور المراجعة الداخلية فيما يتعلق بالحوكمة، وعدم وجود علاقة جيدة بين المراجعة الداخلية والإدارة التنفيذية، نتيجة لتدخل الأخيرة في عمل إدارة المراجعة الداخلية، فضلاً عن نقص الموارد المالية المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية.

٤. وفي ضوء ما سبق يمكننا رفض الفرضية (٤)، وقبول الفرضية البديلة أي: لا تقدم الإدارة العليا في البنوك اليمنية الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة.

٤/٧ مجال وظيفة المراجعة الداخلية

تعتبر أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية أحد المؤشرات الهامة على جودة الأداء، وقد أضافت متطلبات الحوكمة مهام جديدة يجب أن تشملها أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية لكي تحقق دورها في تطبيق الحوكمة، وبالتالي سيتم دراسة مجال أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية من خلال الفرضية التالية:

الفرضية (٥): "يغطي مجال وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية الأنشطة الحديثة المتعلقة بتقديم الاستشارة للإدارة وتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

وتم اختبار مدى صحة هذه الفرضية من خلال تقييم كيفية توزيع وقت المراجعة في البنوك عينة الدراسة، وتصورات أفراد العينة حول توزيع وقت المراجعة المفضل من وجهة نظرهم، الذي يمكن أن يحقق كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية. وفي ضوء الدراسات السابقة فقد تضمنت الدراسة خمسة من أنشطة المراجعة الداخلية، أثنين منها تقليدية (أ، ب)، وثلاثة أنشطة حديثة هي (ج، د، هـ).

جدول رقم (١٠) مجال أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية

معنوي / غير معنوي	معنوية الفروق	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط	الحد الأعلى %	الحد الأدنى %	توزيع وقت المراجعة	أنشطة المراجعة	
معنوي	.015	2.671	.1671	.295	.70	.09	الحالي	المراجعة المالية وتقييم الرقابة الداخلية	أ
			.1103	.276	.50	.10	المقترح		
معنوي	.026	2.387	.2134	.395	1.00	.05	الحالي	مراجعة مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين	ب
			.2390	.313	1.00	.05	المقترح		

ج	تقديم الاستشارات للإدارة	الحالي	.00	.30	.112	.1035	معنوي	.010	-	2.837
			.00	.30	.136	.0761				
د	تطبيق مبادئ الحوكمة	الحالي	.00	.30	.060	.0803	معنوي	.004	-	3.301
			.00	.30	.121	.0874				
هـ	إدارة المخاطر	الحالي	.00	.40	.172	.1124	غير معنوي	.074	-	1.888
			.10	.40	.210	.0800				

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الأنشطة التقليدية لوظيفة المراجعة الداخلية على (٧٠%) من وقت المراجعة في البنوك عينة الدراسة. حيث يخصص (٤٠%) تقريباً من وقت المراجعة لأنشطة المراجعة المتعلقة بمدى الالتزام باللوائح والأنظمة المعمول بها في البنك. يأتي بعدها أنشطة المراجعة المالية وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بمعدل (٣٠%) من وقت المراجعة. وهو ما يشير إلى أن أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية لا زالت تقليدية، باعتبار المراجع الداخلي (رجل شرطة) تتمثل مهمته في البحث عن الأخطاء والغش، ومدى الالتزام.
2. لا تلقى أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة (تقديم الاستشارات، تطبيق مبادئ الحوكمة، إدارة المخاطر) الاهتمام الكافي حيث يلاحظ أن بعض البنوك عينة الدراسة لا تخصص وقت لمراجعة هذه الأنشطة. ويتضح ذلك من قيمة الحد الأدنى لهذه الأنشطة (صفر)، كما نستدل على ذلك من خلال مقارنة الحد الأعلى لوقت المراجعة للأنشطة الثلاثة مع متوسط الوقت أن المتوسط يقل كثيراً عن الحد الأعلى.
3. نتائج اختبار (t) للمقارنة بين متوسط وقت المراجعة الحالي والتوزيع المقترح: - تظهر قيمة (t) الموجبة أن متوسط وقت المراجعة الحالي للأنشطة (أ، ب) يزيد عن الوقت المقترح، وكان الفارق بينهما معنوي إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).

- تظهر قيمة (t) السالبة أن متوسط وقت المراجعة المقترح تخصيصه للأنشطة (ج، د) يزيد عن متوسط وقت المراجعة الحالي. وكان الفارق بينهما معنوي إحصائياً عند مستوى معنوي (٠.٠٥) للأنشطة (ج، د)،

- تبين النتائج المتعلقة بأنشطة إدارة المخاطر أن وقت المراجعة المخصص حالياً يزيد عن الوقت المقترح، وإن كان الفارق بين المتوسطين غير معنوي إحصائياً، ويوحى ذلك بأن أفراد العينة يرون أن الوقت المخصص لمراجعة أنشطة إدارة المخاطر كافي.

٤. النتائج السابقة تشير إلى أن هناك ميل لدى المراجعين الداخليين نحو تخفيض وقت المراجعة للأنشطة التقليدية (المراجعة المالية وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، ومراجعة الالتزام) لصالح زيادة الوقت المخصص لأنشطة المراجعة الحديثة (المتعلقة بتقديم الاستشارات وتطبيق مبادئ الحوكمة)، أما بالنسبة لإدارة المخاطر فقد كان هناك توجه نحو الاكتفاء بالوقت الحالي بل وتخفيضه، برغم أن بعض البنوك عينة الدراسة لا تخصص وقت لأنشطة مراجعة إدارة المخاطر، ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة لا يدركون دور وظيفة المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر.

٥. وفي ضوء ما سبق القول بعدم صدق الفرضية (٥): وقبول الفرضية البديلة لها أي "لا يغطي مجال وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية الأنشطة الحديثة المتعلقة بتقديم الاستشارة للإدارة وتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

٥/٧ علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي

تم تحليل علاقة وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية بالمراجع الخارجي من خلال اختبار صحة الفرضية التالية:

الفرضية (٦): " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في البنوك اليمنية يمكن أن تحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات الحوكمة".

جدول رقم (١١) علاقة المراجع الخارجي بوظيفة المراجعة الداخلية

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	معنوية/غير معنوية
١	التعاون في تحديد المناطق التي ستشملها المراجعة الخارجية	3.52	.939	.093	.927	غير معنوية
٢	التعاون في وضع خطة مراجعة المراجع الخارجي	3.24	.969	-	.137	غير معنوية
٣	يحصل المراجع الخارجي على تقارير المراجعة الداخلية	4.24	.830	5.137	.000	معنوية
٤	يمكن للمراجع الخارجي الإطلاع على أوراق عمل المراجعة الداخلية	4.21	.781	5.238	.000	معنوية
٥	يوجد حالياً علاقة جيدة بين المراجع الخارجي وإدارة المراجعة الداخلية	3.82	.846	2.160	.038	معنوية
	المتوسط العام	3.81	.496	3.543	.001	معنوية

يتضح من الجدول السابق مايلي:

١. لم تحصل الفقرتين (١، ٢) على موافقة عالية من أفراد العينة، فمتوسط الفقرة الأولى يساوي تقريباً متوسط الموافقة المعياري (٣.٥)، بينما حصلت الفقرة الثانية على متوسط موافقة أقل من المتوسط المعياري. ونستنتج من ذلك أن أفراد العينة يرون أنه لا يوجد تعاون بين المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي فيما يتعلق بوضع خطة المراجع الخارجي.

٢. معنوية موافقة آراء العينة على الفقرات (٣، ٤، ٥)، حيث حصلت هذه الفقرات على متوسط موافقة مرتفع يزيد عن متوسط الموافقة المعياري (٣.٥) بشكل معنوي

إحصائياً. أي أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية تتيح للمراجع الخارجي الإطلاع على تقاريرها وأوراق عملها، وأنه يوجد علاقة جيدة بين الوظيفتين.

٣. يعتقد الباحث أن تناقض الإجابات في الفقرتين السابقتين له ما يبرره، وهو أن معظم المراجعين الداخليين في البنوك اليمنية، خاصة من هم في مستوى المراجعين وذوي الخبرة المحدودة، لا يدركون هدف المراجع الخارجي من الحصول على تقارير وأوراق عمل للمراجعة الداخلية.

٤. بشكل عام يتبين أن المتوسط العام لجميع الفقرات يساوي (٣.٨١) وقيمة (t) المحسوبة تساوي (٣.٥٤٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وهو أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في البنوك اليمنية. ويتضمن هذا التعاون حصول المراجع الخارجي على تقارير المراجعة الداخلية، وإمكانية الوصول إلى أوراق عمل المراجعة الداخلية. إلا أن هذه العلاقة يشوبها الغموض وعدم الفعالية لوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة لعدم إدراك المراجعين الداخليين الأسباب الكامنة وراء إطلاع المراجع الخارجي على عمل المراجعة الداخلية.

٨. الاستنتاجات:

ترتب على الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات توفر فرصة لتعزيز الدور الاستراتيجي لوظيفة المراجعة الداخلية في المنظمة باعتبارها أحد الأطراف الرئيسية للحكومة. وهو الدور الذي افتقدته في الدول الأقل نمواً مثل اليمن. لذلك ومن أجل الاستفادة من هذه الفرصة، فإنه يجب أن تكون المراجعة الداخلية قادرة على العمل بشكل وثيق مع أطراف الحوكمة الأخرى (الإدارة، ولجنة المراجعة، والمراجع الخارجي) بما يمكنها من تلبية توقعات الإدارة العليا وبقية الأطراف الخارجية ذات العلاقة. ويرتبط تحقيق وظيفة المراجعة الداخلية للدور المناط بها في الحوكمة بطبيعة وخصائص هذه الوظيفة ومدى توفر العوامل الأساسية لكفاءة وفعالية المراجعة الداخلية.

لذلك فقد هدفت الدراسة إلى تقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية، من منظور حوكمة الشركات، من خلال تقييم مدى توفر العوامل التي حددها الأدب المهني كمؤشرات على كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية، وهذه العوامل هي: المقدرة المهنية (كفاءة وخبرة المراجعين الداخليين)، والاستقلال التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، ومجال أنشطة المراجعة الداخلية، وأخيراً علاقة المراجعة الداخلية ببقية أطراف الحوكمة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. المقدرة المهنية:

- يفقر المراجعون الداخليون في البنوك اليمينية للمقدرة المهنية اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية لعدة أسباب. الأول يتمثل في ضعف الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين حيث أن (٤٠%) منهم لم يحصل على التأهيل المطلوب، وبالتالي يتوقع عدم امتلاكهم للمعرفة والمهارة المهنية المطلوبة. السبب الثاني افتقار المراجعين الداخليين للخبرة المهنية اللازمة خاصة فيما يتعلق بأنشطة ووظيفة المراجعة الداخلية الحديثة مثل إدارة المخاطر وأنشطة تطبيق الحوكمة. وأخير بسبب عدم كفاية برامج التدريب التي حصلوا عليها.

٢. الاستقلال التنظيمي:

- تفقر وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية إلى الاستقلال عن الإدارة التنفيذية، حيث تهيمن الإدارة التنفيذية على معظم الجوانب المتعلقة بتنظيم المراجعة الداخلية والإشراف عليها. وأظهرت النتائج أن سبب ضعف دور لجان المراجعة في الإشراف على المراجعة الداخلية قد يرجع إلى أحد سببين، الأول افتقار أعضاء هذه اللجان للكفاءة والخبرة المالية والمحاسبية اللازمة. أو بسبب أن لجان المراجعة في بعض البنوك شكلية ولا تمارس عملها. فبرغم أن قانون البنوك وتعليمات البنك المركزي تتطلب وجود لجنة مراجعة في البنك، إلا أنه يتضح أن ذلك يتم شكلياً ولا يتم تفعيل دور تلك اللجان على أرض الواقع.

ويرى الباحث أن من أسباب ضعف دور لجان المراجعة ومجالس الإدارة في تعزيز الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية قد يرجع إلى

اشتراط القانون اليمني أن يكون أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له من المساهمين فقط، وهو ما يحرم الشركات من ملئ الفجوة المتعلقة بالخبرة وضمأن إشراف أكثر استقلالاً في اتخاذ القرارات من مجلس الإدارة واللجان التابعة له. في ظل هذا التقييد القانوني، بالإضافة إلى تأثير خصائص بيئة الأعمال اليمنية على هيكل وأداء الإدارة العليا في الشركات اليمنية. والتي تتميز بأنها ذات مجالس إدارة مقلدة، كما أن كثير منها تتكون مجالس الإدارة فيها من أفراد عائلة واحدة، أو من بعض الوجهاء والزعامات القبلية، التي قد تفتقر إلى الخبرة المالية والمحاسبية الكافية (أكرم الوشلي، ٢٠١٠)، قد يجعل دور مجلس الإدارة واللجان التابعة له ضعيفاً في تعزيز كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية.

١. دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية:

- لا تقدم الإدارة العليا في البنوك اليمنية الدعم والتشجيع الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية، وأتضح ذلك من خلال نقص عدد المراجعين الداخليين، وعدم كفاية الموارد المالية المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية. كما أن ضعف دعم وتشجيع الإدارة العليا والذي قد يعكس عدم إدراكها لأهمية المراجعة الداخلية في البنك، قد أدى إلى عدم وضوح دور المراجعة الداخلية، وترك المجال مفتوحاً للإدارة التنفيذية للتدخل في عمل إدارة المراجعة الداخلية.

٢. مجال وظيفة المراجعة الداخلية:

- لا يغطي مجال المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية الأنشطة الحديثة (تقديم الاستشارات، تطبيق مبادئ الحوكمة، إدارة المخاطر)، وتقتصر أنشطتها على المراجعة التقليدية (المراجعة المالية وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، ومراجعة الالتزام). حيث تبين أن وقت المراجعة في معظم البنوك عينة الدراسة يخصص لأنشطة المراجعة التقليدية، بينما كان الوقت المخصص لأنشطة المراجعة الحديثة (إن وجد) ضئيلاً، وهو ما يضع علامة استفهام حول جودة أداء المهام في البنوك عينة الدراسة.

٣. علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي

- يرغم أن أفراد العينة يرون عدم وجود تعاون بين المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في البنوك اليمينية فيما يتعلق بتخطيط عمل المراجعة الخارجية، إلا أن النتائج تظهر أن المراجع الخارجي يصل إلى تقارير المراجعة الداخلية، كما يمكنه الإطلاع على أوراق عمل المراجعة الداخلية، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف التفاعل بين الموظفين.

من جانب آخر، تبين النتائج أن المراجعين الداخليين مستعدين للقيام بدور أكبر في تعزيز كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية. فهم يدركون أن الوضع التنظيمي الحالي يؤثر سلباً على دورهم نتيجة لسيطرة الإدارة التنفيذية على وظيفة المراجعة الداخلية، ويفضلون دوراً أقل للإدارة التنفيذية في الإشراف على المراجعة الداخلية، ونقل صلاحيات الإشراف إلى لجان المراجعة. كما أظهر المراجعون الداخليون دعماً قوياً لتوسيع مجال وظيفة المراجعة الداخلية لتلعب دوراً رئيسياً في الحوكمة، ويتضح ذلك من خلال تفضيلهم تخفيض وقت المراجعة المخصص للأنشطة التقليدية لصالح زيادة الوقت المخصص لأنشطة المراجعة الحديثة (المتعلقة بتقديم الاستشارات وتطبيق مبادئ الحوكمة).

في ضوء ما سبق، وحتى تحقق دورها المتوقع في إرشادات حوكمة البنوك في اليمن المتوقع صدوره قريباً، فإن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمينية تحتاج إلى بناء مؤسسي كامل، يتضمن تأهيل وتدريب المراجعين الداخليين، واستقطاب مراجعين من ذوي الكفاءة والخبرة، ووضع لوائح خاصة بالمراجعة الداخلية في كل بنك، تنظم عملها، وتضمن استقلالها وموضوعيتها، وتحدد مجال أنشطتها لتشمل الدور الموسع للمراجعة الداخلية، وتنظم طبيعة علاقتها مع الأطراف الأخرى داخل البنك وخارجه، وكيفية تقييم أدائها، ولمن توجه تقاريرها الإدارية والوظيفية. وبالطبع توفير الموارد المالية الكافية. ولا شك أن كل ذلك مرتبط بفلسفة الإدارة نحو المراجعة الداخلية وإدراك أهميتها، لذلك هناك حاجة لتتقيف أعضاء مجالس الإدارة ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية في البنوك اليمينية حول عناصر حوكمة الشركات ودور المراجعة الداخلية في الحوكمة.

المراجع العربية:

الوشلي، أكرم محمد، (٢٠١٠)، "مدى استجابة خطط المراجعة لمخاطر غش الإدارة في ضوء المتطلبات الحديثة لمعايير المراجعة- دراسة ميدانية"، بحث مقدم للندوة الحادية عشر لندوة المحاسبة وتحديات القرن الواحد والعشرون، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مايو ٢٠١٠م.

السقا، السيد أحمد، المراجعة الداخلية من الناحية المالية والتشغيلية، جمعية المحاسبة السعودية، ١٩٩٧م.

عيسى، سمير كامل محمد، (٢٠٠٨)، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية- جامعة الإسكندرية، العدد(١)، مجلد(٤٥)، يناير ٢٠٠٨م.

مبارك، الرفاعي إبراهيم، (٢٠١٠)، جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد ممارسات إدارة الأرباح، دراسة تطبيقية على البيئة السعودية، بحث مقدم للندوة الحادية عشر لندوة المحاسبة وتحديات القرن الواحد والعشرون، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مايو ٢٠١٠م.

القوانين اليمنية، قانون الشركات التجارية، وقانون البنوك، وقانون البنك المركزي، وقرار تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية.

دراسة شركة بريس ووترهاوس بالتعاون مع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، حول وظيفة المراجعة الداخلية في وحدات الجهاز الإداري للدولة في اليمن، ٢٠٠٤م.

- Adawec , B. A., et al., (2005), Getting a leg up”, The Internal Auditor, 62, 3, ABI / INFORM Global, pp. 40-45.
- Allegrini, M., D’Onza, G., Paape, L., Melville, R. & Sarens, G. (2006), "The European literature review on internal auditing”, Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No. 8, pp. 845-853.
- Al-Twajjry, A.A.M., Brierley, J.A. and Gwilliam, D.R. (2004), ‘An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate,’ Managerial Auditing Journal, Vol. 19, No. 7, pp. 929-944.
- Archambeault, Deborah S., (2002), " The relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent Financial Reporting : Evidence from SEC Enforcement Cases " , Nov., p. 8.
- Archambeault, Deborah S; DeZoort, F Todd; Holt, Travis P.,(2008)," The Need for an Internal Auditor Report to External Stakeholders to Improve Governance Transparency", Accounting Horizons, 22. 4 Dec., 375-388
- Bailey, J. A. (2007), A symbiotic relationship. Internal Auditor, April, 45-48.
- Bariff, M., (2003), “Internal Audit Independence and Corporate Governance”, A Research Study Submitted to The Institute of Internal Auditors, April.
- Basel (2006),” Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations”, Basel Committee on Banking Supervision, Basel Committee on Banking Supervision.
- Basel Committee on Banking Supervision (2001),“Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors”, available online at: <http://www.cemla.org/pdf/aud-bis.pdf>
- Bishop, W., (2000), Committee. Internal Auditor , April pp. 50-51.
- Brown, P.R. (1983). Independent auditor judgment in the evaluation of internal audit functions. Journal of Accounting Research, 21,pp. 444-455.

- Cadbury Committee (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance , London ,Gee and Co. Ltd. , p. 30.
- Cahill, E. (2006), "Audit committee and internal audit effectiveness in a multinational bank subsidiary: A case study", *Journal of Banking Regulation*. London: Vol.7, Iss.1/2; pg. 160, 20 pgs.
- Carcello, J. V., D. R. Hermanson, & T. L. Neal. (2002). Disclosures in audit committee charters and reports. *16 Accounting Horizons*, 16, 291-304.
- Chapman, C. and Anderson, U. (2002), *Implementing the Professional Practices Framework*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.
- Christopher, J., Sarens, G. and Leung, P. (2009), "A critical analysis of the independence of internal audit function: evidence from Australia", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 200-23.
- Church, B.K., JJ. McMillan, and A. Schneider. (2001), "Factors affecting internal auditors' consideration of fraudulent financial reporting during analytical procedures". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*,(March): 65-80 .
- Cohen, J., and D. Hanno (2000), "Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning and Planning Judgments", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 19, pp. 133-46.
- Cohen, Jeffrey et al.,(2004)," The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality " , *Journal of Accounting Literature* , p.33
- Crawford, M. and Stein, W. (2002), "Auditing risk management: fine in theory but who can do it in practice?"*International Journal of Auditing*, Vol. 6, No. 2, pp. 119-131.
- De Andres, P. & Vallelado, E. (2008), "Corporate governance in banking: The role of the board of directors", *Journal of Banking & Finance* 32: 2570 – 2580
- DeZoort, F. T. (1997). "An investigation of audit committees' oversight responsibilities", *Abacus*, 33, 208-227.

- DeZoort, F. T. and Salterio, S. (2001), 'The effects of corporate governance experience and financial reporting and audit knowledge on audit committee members' judgments', *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 20 (September), pp. 31-47.
- DeZoort, F.T., D.R. Hermanson, D.S. Archambeault, and S. Reed, (2002), "Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature," *Journal of Accounting Literature* (Forthcoming).
- Downes, D. (2004), "The European perspective on corporate governance", *Accountancy Ireland*, Dublin: Vol.36, Iss. 6; pg. 25, 1 pgs.
- Drexler, P. M., (2003), "Beyond Legislated Independence", *The Internal Auditor*, 60, 4, ABI / INFORM Global, p, 104.
- Ebaid, I. S., (2011) "Corporate governance practices and auditor's client acceptance decision: empirical evidence from Egypt", *Corporate governance*, 11(2), pp. 171-183.
- Ernst and Young (2004), "Internal Audit in Malaysia", Ernst and Young, Kuala Lumpur.
- European Commission (2003), *Modernizing company law and enhancing corporate governance in the European Union – a plan to move forward*, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, COM-284 Final, European Commission, Brussels.
- European Confederation of Institutes of Internal Auditing, ECIIA (2005), *Internal Auditing in Europe*, February 2005 Position Paper, [Online] www.theiia.org/download.cfm?file=80917 [Accessed: 5 May 2007]
- Fadzil, F.H., Haron, H. and Jantan, M. (2005), "Internal auditing practices and internal control system", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 8, pp. 844-66.
- Felix, W.L.J., Gramling, A.A. & Maletta, M.J. (2001), "The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing this Contribution", *Journal of Accounting Research*, 39, 513-534

- Fraser, I. and Henry, W. (2007); "Embedding risk management: structures and approaches", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, No. 4, pp. 392-409.
- Gerrit S., (2007) "The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics", Dissertation doctor.
- Goodwin, J. (2006), "The use of internal audit by Australian companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 81-101.
- Goodwin, J. and Kent, P. (2006), "The use of internal audit by Australian companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, pp. 81-101.
- Goodwin, J. and Yeo, Y., (2001), "Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore", *International Journal of Auditing*, Vol. 5, pp. 107-25.
- Gramling, A. and Hermanson, D. (2009), "Internal audit quality: would we know it if we saw it?", *Internal Auditing*, Vol. 24 No. 1, pp. 36-9.
- Gramling, A. and Myers, P. (1997), "Practitioners' and users' perceptions of the benefits of certification of internal auditors", *Accounting Horizons*, Vol. 11 No. 1, pp. 39-53.
- Gramling, A. and Myers, P. (2006), "Internal auditing's role in ERM", *The Internal Auditor*, Vol. 63 No. 2, pp. 52-8.
- Gramling, A., Maletta, M., Schneider, A. and Church, B. (2004), "The role of internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and direction for future research", *Journal of Accounting Literature*, Vol. 23, pp. 194-244.
- Harrington, C. (2004), "Internal audit's new role", *Journal of Accountancy*, Vol. 198 No. 3, pp. 65-70.
- Hass, S., Abdolmohammadi, M. and Burnaby, P. (2006), "The American literature review on internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 8, pp. 835-44.
- Hermanson, D., and Rittenberg, I., (2003), "Internal Audit and Organizational Governance", *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, P. 27.

Hitt , Michael A. et al., (2003), " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " 5th ed., South-Western Thomson , p.308.

Holm, C. and Laursen, P.B. (2007), "Risk and control developments in corporate governance: changing the role of the external auditor?" Corporate Governance: An International Review, Vol. 15, No. 2, pp. 322-333.

Horwath C., (2011),"Strengthening Corporate Governance with Internal Audit", <http://www.crowehorwath.com/ContentDetails.aspx?id=2947>

IFAC, International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB), ISA No. 610," 2002

Institute of Internal Auditor, IIA (2002),"Code of Ethics, the Institute of Internal Auditors" , Altamonte Springs , Florida :www.theiia.org.

Institute of Internal Auditor, IIA (2004), "The Professional Practices Framework", The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte, Spring, FL .

Institute of Internal Auditors (2004), "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing", available at: www.theiia.org/?doc_id=1499 .

Institute of Internal Auditors, IIA(2003),"International standards for the professional practice of internal auditing". Retrieved September 7, 2007, from http://www.theiia.org/ecrn/guide-frame.cfm?doc_id=1499.

Institute of Internal Auditors. (2010), IIA's Global Internal Audit Survey, What's Next for Internal Auditing?

Leung, P., Cooper, B.J. and Robertson, P. (2004), "The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Management", RMIT Publishing, Melbourne.

Levine, R. (2004) ,"The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence", World Bank Policy Research Working Paper 3404, available online at: [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/10/](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer?WDSP/IB/2004/10/)

- Macey, J. and O'Hara, M. (2003), "The corporate governance of banks", *Economic Policy Review - Federal Reserve Bank of New York*, Apr., Vol. 9, No. 1 pp. 91-107
- Mihret, D. and Yismaw, A. (2007), "Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 470-84.
- Mullineux, A. (2006), "The corporate governance of banks", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 14 Issue 4: 375 – 382
- Nagy, L.. and Cenker, W. (2002), "An assessment of the newly defined internal audit function", *Managerial Auditing Journal*. Bradford: Vol.17, Iss. 3; pg. 130, 8 pgs
- Organization for Economic Co - Operation and Development, (OECD, 2004), *Principles of Corporate Governance*, Paris .available online at: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.
- Organization for Economic Co - Operation and Development,(OECD, 2000), *Principles of Corporate Governance*.
- Parker, S., Peters, G., and Turetsky, H., (2002) "Corporate governance and corporate failure: a survival analysis", *Corporate governance*, 2(2), pp. 4-12
- Porter, B., (2009), "The audit trinity: the key to securing corporate accountability", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 No. 2: 156-182
- Prawitt, D.F., Smith, J.L. and Wood, D.A. (2009), "Internal audit quality and earnings management", *The Accounting Review*, Vol. 84 No. 4, pp. 1255-80.
- PricewaterhouseCoopers (2011), *Internal Audit 2010: A Study Examining the Future of Internal Auditing and the Potential Decline of a Controls-Centric Approach*, <http://www.pwc.com/us/en/internalaudit/publications/future-in-internal-auditing.jhtml>
- Raghunandan, K., William, J. R and Dasaratha, V. R. (2001), "Audit committee composition, "gray directors," and interaction with

- internal auditing", *Accounting Horizons*. (June): Vol.15, Iss. 2; pp. 105-118.
- Rittenberg, L., Moore, W., and Covaleski, M., (1999), "The outsourcing phenomenon", *Internal Auditor*, Vol. 56 No. 2, pp. 42-6
- Sarens, G., and De Beelde, I., (2006), "The relationship between internal audit and senior management: a qualitative analysis of expectations and perceptions", *International Journal of Auditing*, Vol. 10 No. 3, pp. 219-41 .
- Sawyer, B. L., (2003) *Sawyer's Internal Auditing. The practise of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, 5th ed., pp. 120-121.
- Schneider, A. (1985). *The Reliance of External Auditors on the Internal Audit Function*. *Journal of Accounting Research*, 23, pp. 911-919.
- Schneider, A., (2010). "Assessment Of Internal Auditing By Audit Committees", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 14. 2 : 19-26.
- Siegel, P., & Schultz, T., (2011), "Social Skills Preferences Among Internal Auditors-An Explanatory Study Using the FIRO-B", *Journal of Applied Business Research* 27 (3): 43-54.
- Skinner, D. and Spira, L.F. (2003), 'Trust and control- a symbiotic relationship?' *Corporate Governance*, Vol. 3, No. 4, pp. 28-35.
- Spira, L.F. and Page, M. (2003), 'Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit,' *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 640-661.
- Staciokas, R., and Rupsys, R., (2005), "Internal Audit and its Role in Organizational Government", *Organizacija Vadyba*, ISSN 1392-1142, 33, pp. 169-180.
- Tapestry Networks. (2004), "The internal auditor's perspective". *Insights* (July 6).
- Vallario, C. W., (2003), "Internal audit: Active ingredient in reform mix", *Financial Executive*, (June): 26.