بسم الله الرحمن الرحيم

**مشكلات المراجعة الداخلية في الشركات العائلية**

(دراسة حالة الشركات العائلية، المملكة العربية السعودية، 2023م)

Problems of Internal Audit In Family Companies

(A cases study of family companies ,kindom of Saudi Arabia2023)

**د.محمد قسم الله محمد إبراهيم**

MOHAMED GASMALLA MOHAMEDIBRAHIM

مدير المراجعةالداخلية بشركة رواد الجزيرة

القابضة المملكة العربية السعودية

[khaldania@yahoo.com](mailto:khaldania@yahoo.com)

د.آية قسم الله محمد ابراهيم

AYA GASMALLA MOHAMED IBRAHIM

اسستاذ مساعد كلية ابوبكر الأهلية المحاضر بجامعة السودان المفتوحة aya615241@gmail.com

المستخلص

تتناول هذه الدراسة المشكلات التي تواجه المراجعة الداخلية في الشركات العائلية، والتي تلعب دوراً مهماً في الإقتصادات الوطنية على اختلاف البيئات العملية، وكيف يمكن للمراجعة الداخلية تطبيق معاييرها الرقابية المنهجية بما يخدم تعزيز المؤسسية واتخاذ القرارات الصائبة والتي تساعد هذه الشركات في الحوكمة والإستمرارية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إعتمد الباحثان في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبيان كأداة لبناء قاعدة بيانات موضوعية شملت فئة من المراجعيين الداخليين الممارسين للمهنة في إطارها الرسمي في الشركات العائلية كدراسة حالة في القطاع الخاص . وقد خلصت االدراسة إلى نتائج أهمها أنّ مخاطر إنهيار هذه الشركات ترتفع بالتقادم وغياب الرقابة الكافية وترهل الهيكل الإداري الأعلى، وعدم الإلمام الكافي بالمبادئ الإدارية والمالية المتعارف عليها، وأنّ هنالك تقاطعات بين أصحاب الملكية فيما بينهم وبين إدارات المراجعة من جهة أخرى في تنفيذ منهجيات المراجعة الداخلية، وأنّ هذه التقاطعات تكون ثغرة لإنحرافات مالية وإدارية بواسطة مستويات إدارية وظيفية أخرى، كما أبانت الدراسة ضعف وعي إدارات الشركات الكافي بنطاق إشراف المراجعة الداخلية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها تعزيز مهارات المراجعين الداخليين الفنية والشخصية بدرجة أكبر، والاهتمام بالهياكل التنظيمية وعدم الترهل الإداري، وضرورة استقطاب كفاءات إدارية من خارج العائلة بالإضافة لترقية الوعي الرقابي المعياري لدى الملاك، وربط إدارات المراجعة بهذه الشركات بالجهات الرقابية الرسمية الحكومية لتعزيز الشفافية المالية من واقع ارتباط هذه الشركات بحركة دوران الاقتصاد الكلي للدولة.

الكلمات المفتاحية:

الشركات العائلية –المراجعة الداخلية –استقطاب الكفاءات –تعزيز الشفافية

Abstract

This paper aims at explaining problems facing internal audit in family companies which play an important role in national economies on different business environment; how will internal audit be able to apply its methodological surveillance standards in a way that serves reinforcing taking the right decisions that assist these companies to continue and to achieve their strategic objectives. The researchers relied on the descriptive analytical methodology and the questionnaire was used as a tool for building an objective database that included a category of internal practicing auditors in its formal context in family companies, as a case study in private sector. The study arrived at results, the most important of which were that the risk of collapse for these companies rise by prescription and absence of adequate surveillance and flabbiness of top the administrative structure; there are intersections between owners and audit administrations in implementing internal audit methodologies; these intersections are gaps for financial and administrative deviations by other job and administrative levels. The study also showed the weakness of awareness of companies' administrations, adequate in the context of internal audit supervision. The study presented several recommendations including considerably reinforcing technical and personal skills of internal auditors; the concern with administrative structures and lack of administrative flabbiness; in addition to promotion of standard surveillance awareness for the owners and connecting of audit administrations in these companies with the official governmental regulatory bodies to reinforce financial transparency stemming from the reality of the association of these companies with rotation movement of macro-economy of the country.

**مشكلات المراجعة الداخلية في الشركات العائلية**

**(دراسة حالة الشركات العائلية، المملكة العربية السعودية، 2023م)**

1**-1 المقدمة :**

ظهرت الشركات العائلية (family business) كمركز إقتصادي كبير على مستوى دول العالم ككل، يتم فية ممارسة النشاطات الإقتصادية المختلفة كما توفر فرصاً كبيرة للتوظيف وقد تستمر لأجيال، ولطالما كانت هذه الشركات العائلية قوة حافزة للتطوير والنمو الاقتصادي وشريكا أساسياً في عمليات التنمية الاقتصادية، وقد لعبت دوراً مهماً ومتزايدا في الإقتصاد العالمي بشكل عام .

ونعني بالشركة العائلية ، أى شركة مملوكة بصفة رئيسية لأفراد ينتمون إلي عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية. ومثل هذه الشركات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ملموساً علي العمليات الحالية والمستقبلية.

وتميل الشركات العائلية عموماً إلي وضع إستراتيجيات استثمار طويلة المدى ،ولديها القدرة على اتخاذ قرارات سريعة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.

ويُعَرٍف (carsrud) الشركة العائلية:" بأنها المكان الذي تكون فيه مواضيع الملكية والإدارة بين يدي أفرادها".

تقول منى عقل(2011م):" يضمن التدقيق الداخلي وضع السياسات والعمليات في موضعها وقيامها بوظائفها ويضمن للإدارة العليا والمجلس التأكد من جودة التقارير التى يتسلمونها بالإضافة إلي انه يعطيها قدرة تحليلية إضافية وإن النظام المحاسبي يتوافق مع الأنظمة والإجراءات الدولية ".

إنّ إدارة المراجعة الداخلية وهي عبارة عن جهة مستقلة تتمثل مهمتها الأساسية في فحص وتقويم جميع نشاطات الشركة التشغيلية والتمويلية والاستشارية وترتبط مباشرة بمجلس الإدارة، ولا يوجد للمدير التنفيذي سلطة عليها هذا من الناحية المعيارية، ولكي تؤدي إدارة المراجعة الداخلية عملها بنجاح ينبغي أن تكون متحررة من سيطرة الإدارة التنفيذية بحيث تتبع مباشرة إلى مجلس الإدارة وألا تختزل مهمتها في التدقيق والمراجعة فحسب، بل تتولى تقديم المشورة لمجلس الإدارة وللمدير التنفيذي في جميع الجوانب الإدارية والمالية والتشغيلية وفق أسس علمية ومهنية. كما نلاحظ أنّ إدارات بعض الشركات العائلية لديها اعتقاد خاطئ باقتصار مهمة المراجعة الداخلية على تدقيق القوائم المالية وهذا يخرج عن المفهوم العام للمراجعة الداخلية التي تشرف على نتائج أعمال الشركة الكمية والنوعية. وتصل مهمة المراجعة الداخلية إلى إقتراح معايير الجودة للأنشطة الجوهرية ومراقبة الإدارات في الالتزام بها. كما أنّ لها جانبا تثقيفيا وتحليلياً، فقد تواجه الإدارات التنفيذية صعوبة في تحقيق بعض المعايير، فتقوم إدارة المراجعة بإيجاد الحلول للتغلب عليها وعلى المشكلات الأخرى. ويرى الباحثان أنّه ولكي تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمهامها ينبغي ترسيم المهام والأهداف بدقة في مجلس الإدارة والأدوات اللازمة لها كالميزانيات التقديرية والدورة المستندية الإجرائية الصارمة وغيرها من الأداوت التي يقتضيها نطاق الإشراف.

**1-2مشكلة البحث :**

تتمثل مشكلة البحث في استقصاء دور المراجعة الداخلية في هيكل عمليات الشركات العائلية، وكيف يمكنها تحقيق الحوكمة وتنفيذ مهامها الوظيفية، ومدى مقدرتها على مواجهة التحديات العملية، والمعايير والأسس العلمية والعمليةالتي تتبعها في هذا النوع من الشركات لتحقيق الأهداف الكلية والأهداف الاستراتيجية بما فيها المنافسة والاستمرارية.

**1-3 أسئلة البحث :**

1. التعرف على الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية وصلاحياتها في الشركات العائلية ؟
2. التعرف على مدى تطبيق معايير المراجعة والأسس العلمية في الشركات العائلية؟

**1-4أهداف البحث :**

1. معرفة المهام والتطبيقات التي تمثلها المراجعة الداخلية في الشركات العائلية.
2. دراسة مدى وجود فجوة تنفيذ معايير المراجعة الداخلية والأسس العلمية المتبعة في الشركات العائلية.

**1-5أهمية البحث :**

يستمد البحث أهميته من الأهمية النسبية للشركات العائلية في الاقتصاد الكلي للدولة، ومن الدور الذى تمثله المراجعة الداخلية في الهياكل التنظيمية لهذه الشركات في رقابة العمليات المالية والإدارية وتقييمها وتطويرها.

**1-6فروض البحث :**

1-دور المراجعة الداخلية وصلاحياتها في الشركات العائلية .

2-وجود فجوة تطبيق في الشركات العائلية فيما يتعلق بمعايير المراجعة والأسس العلمية فيها.

**1-7منهجية البحث :**

سيعتمد البحث بصفة أساسية على الإستقصاء والمنهج الوصفي التحليلي واسلوب المسح الشامل لمفردات العينة،كما سيعتمد البحث على الإستبيان والملاحظة لجمع البيانات الأولية لتقييم الأداء الفعلي لمجتمع البحث بالإضافة للمصادر الثانوية والتقارير من الجهات ذات الصلة.

**1-8مجتمع الدراسة :**

يُعدُّ المراجعون الداخليون والمعنيون بالإدارات المالية في الشركات العائلية المرتكز الأساسي لمجتمع الدراسة للحصول على المعلومات وبيانات الدراسة من واقع الممارسة العملية.

**1-9عينة الدراسة :**

تتكون عينة الدراسة من إدارات وأقسام المراجعة في الشركات العائلية السعودية لأغراض الحصول على مردود موضوعي ما أمكن ذلك فيما يتعلق بالمشكلة البحثية، وفي سبيل ذلك قام الباحثان بتوزيع 200 إستبانة علي مجتمع الدراسة في هذه الشركات .

**1-10مصادر ووسائل جمع المعلومات البيانات :**

تنقسم المصادر التي استمد منها الباحثان بيانات الدراسة إلي :

**1-10-1المصادر الثانوية :** وفيها تم استقاء البيانات والمعلومات من المراجع والكتب والدوريات المتخصصة والبحوث والدراسات السابقة في المراجعة الداخلية في الشركات العائلية ، والوثائق والتقارير والمنشورات واللوائح والمعايير لتنظيم سلسلة إجراءات المراجعة الداخلية ومايرتبط بها من أدوات علمية لحل المشكلات والتحديات التي تواجه المراجعة الداخلية .

**1-10-2المصادر الأولية** : وفيها اعتمد الباحثان على تصميم استبانة لأغراض جمع بيانات مباشرة من العاملين في إدارات المراجعة الداخلية في الشركات العائلية، وذلك بحكم مسئوليات الوظيفة التي تُخول لهم معرفة مشكلات وتحديات المراجعة الداخلية في الشركات العائلية .

**الإطار النظري والدراسات السابقة**

**2-1مفهوم الشركات العائلية:**

هي شركات مغلقة على ملاكها فقط، وينتمون لعائلة واحدة، ولها هيكل تنظيمي، ويملكون حق السيطرة على الإدارة وإتخاذ القرار .

وعرفها النجار وآخرون (2010م)"بأنّها اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة في ملكية راس المال الخاص بالشركة ، مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في الممارسة والسيطرة عبر الأجيال ".

ويعرفها الخليل والدبيان (2016م) "بأنها الشركة العائلية التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة". والشركة العائلية هي نوع من مؤسسات الأعمال، تنشأ من شراكة عمل داخل أسرة أو عائلة واحدة، بحيث تؤول إليها الحيازة والإدارة معًا، ويُتوارث هذا النظام مع الأجيال المتعاقبة على الشركة، وهي كغيرها من الشركات، تمتلك مجموعة من المميزات التي تدعم بقاءها، وتُحيط بها بالمقابل كذلك مجموعة أخرى من المخاطر التي تهدد استمراريتها ونموها.

**2-2أنواع الشركات العائلية :**

1. الشركات العائلية البسيطة :

هي الشركة التى تركز نشاطها على نوع واحد من النشاطات الإقتصادية، ويتم فيها انتقال الملكية والقيادة الى الابن الأكبر من كل جيل ويتم فيها تطبيق نظام إداري يتصف بالمركزية والمرونة.

1. الشركة العائلية ذات الإدارة المشتركة :

في هذا النوع من الشركات العائلية، يكون مجلس إدارتها فيه العديد من أفراد العائلة بحيث يشاركون في الإدارة والملكية معاً.

1. الشركات العائلية متنوعة الأعمال :

يتصف هذا النوع من الشركات العائلية بوجود عدد محدود من أفراد العائلة الواحدة ، وتكون نشاطاتها الإقتصادية متنوعة ومعقدة إداريا ً، وذات نشاط واسع في الأسواق الكبيرة فيأخذ المؤسس على عاتقه مهمة ضمان استمرارية الشركة .

1. الشركات العائلية ذات الطابع الأسري والتجاري المعقد :

يغلب على هذا النوع من الشركات اعتمادها على الاستثمارات الكبيرة والمعقدة،على أن تمتد إلى اكثر من ثلاثة أجيال متعاقبة ،وتدعو إلى تأييد إشراك الأجيال الجديدة في الشركة من أجل تطويرهم في مجال ريادة الأعمال ،ومايحمله ذلك لهم من تطوير لمؤهلاتهم الإدارية بالإضافة إلى زيادة الترابط المتين للعائلة .

**2-3مراحل نمو وتطور الشركات العائلية :**

إنّ المؤسس أو صاحب المشـروع بطبيعة الحال هو الذي يضع فكرة وأهداف الشركة وينفذها، وتكون خاضعة بالكامل لرقابته الفردية، وبالتالي فهو يجسد نظـام الحوكمـة بصـفته المالـك صـاحب السـلطة المطلقـة ومـدير أعمـال الشركة، ومع تطور النظم الإدارية واتساع الأعمال وتعقيداتها أصبح مؤسسو الشركات يستعينون بمجـالس إستشـارية، بالرغم من أنّ اتخاذ القرار النهائي يكون من سلطات المؤسس غير أنّ التحدي المستمر لكل أصحاب الشركات والمؤسسين هو كيفية المحافظة على الديمومة والاستمرارية.

ويشير دليل حوكمة المشروعات العائلية (2008): إلى أنّ الشركات العائلية عبر دورة حياتها تمر بالمراحل التالية::

1/ مرحلة الجيل الأول: وتكون فيها القرارات والصلاحيات بيد المؤسس، وهي المرحلة التي تشهد غالباً النمو والتوسع في أنشطة الشركات العائلية من واقع الملاحظة في الحياة العملية.

2/ مرحلة (الجيل الثاني): بعد عجز المؤسس أو غيابه عن أداء عمله، تبدأ مرحلة الجيل الثاني شراكة الأبناء وتتسم غالباً بتحقيق معدلات نجاح أقل من سابقتها. وتشير الدراسات إلى أن ثلث الشركات العائلية تنتهي مع الجيل الثاني، (الشايع 2007م)

3/ مرحلة الجيل الثالث: وتشهد هذه المرحلة صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما في ذلك الاتفاق على قيادة الشركة وتشهد الشركة مزيداً من إنحدار خطوطها وحظوظها في الاستمرارية والمنافسة قياساً للمرحلتين السابقتين.

4/ مرحلة الجيل الرابع: وتتسم المرحلة بالمزيد من إنحدار المنحنى، وقد تكون الشركة محتفظة بسماتها العائلية لكن مع تباين الرؤى وتقاطعات الأفكار والاتجاهات والاهتمامات تصل إلى المطالبة بالتصفية وتوزيعات الأنصبة والانتقال لإنشاء مجالات عمل جديدة أخرى.

ويُشير الباحثان إلى أنّ قمة نجاح الشركات العائلية تكون في عهد المؤسسين كما توضح ذلك قرائن ووقائع هذه الشركات في الأسواق وما حققته من شهرة وعائدات في مجالاتها، بينما تبدأ منحنيات هذه الشركات في الإنخفاض بداية من الجيل الثاني الذي تبدأ فيه دورة حياة الشركات العائلية في اتخاذ شكل آخر غالب الأحيان مع وجود نماذج حافظت على استمراريتها رغم تعاقب الأجيال.

**2-4الإفصاح والشفافية في الشركات العائلية:**

السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح تضعها الشركة بشكل مكتوب وفقاً للنظام ويرفق بالقوائم المالية السنوية في تقرير مجلس الإدارة(لائحة قانون حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية).

**2-5المراجعة الداخلية في الشركات العائلية :**من مهام مجلس الإدارة تشكيل لجنة من أعضاء غير التنفيذيين تسمى لجنة المراجعة لايقل عدد أعضائها عن ثلاثة يكون من بينهم مختص بالشئون المالية والمحاسبية .(لائحة قانون حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية ):

**2-6 مهمات لجنة المراجعة ومسئولياتها :**

1-الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة في الشركة من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهمات التي حددها لها مجلس الإدارة .

2-دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه.

3-دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملحوظات الواردة فيها .

4-دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني وابداء ملحوظات عليها .

للمراجعة الداخلية دور في تحقيق أهداف الشركة والتأكد من سير الأعمال الداخلية بها وهذا ينهض بها للوصول لاهدافها وتطلعاتها وتقوم بمراقبة العمليات الداخلية والعمل على تقييمها وتحسينها إذ تعتبر أهم الأدوات واكثرها فعالية لإدارة الثروة بكفاءة عالية .

يقول القصبي (2017م):"أهمية المراجعة الداخلية في حل كثيرمن المشكلات في الشركات العائلية وتعزيز دورها الإقتصادي وأن استدامة الشركات الى الجيل الثالث تبلغ نسبة قليلة جداً .

الجوانب الايجابية للمراجعة الداخلية في الشركات العائلية :

1-توفير منظومة تمكن الإدارة من فهم القضايا المتعلقة بالملكية والإدارة والشفافية .

2-تقليل المخاطر من خلال تبني أنظمة المراجعة الداخلية .

3-المساعدة في تطوير استراتيجيات تحقيق أهداف العمل .

4-المساعدة في إتخاذ القرارات الصائبة التى تكفل الاستمرار.

من أهم المشكلات التي تواجه المراجعة الداخلية :

1-لاتقوم الشركات العائلية بكشف بياناتها ونتائجها المالية .

2-هنالك تحديات تواجه المراجعة الداخلية بعضها تنظيمية وتأهيل الكوادر .

3-الإفراط في الإدارة مما يؤدي إلى تحجيم دور المراجعة الداخلية .

**2-7نظام الشركات العائلية في السعودية :**

تلعب الشركات العائلية دوراً مهما في الإقتصاد السعودي ،حوالي 90% من الشركات السعودية مملوكة للعائلات وتمثل هذه الشركات نصف العمالة بالبلاد ونصف الناتج القومي الإجمالي وتتمتع ببعض المزايا مقارنة بالكيانات التجارية الأخري من حيث أنها أقل عرضة للتأثر بالقوي الخارجية وتتمتع بدرجة عالية من الولاء بين الموظفين .وتم إصدار لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية في (2006م) لتنظيم المعايير والقواعد في هذه الشركات . وتعتبر فئة تجارية معترف بها منذ أوائل الثمانينات انعكس دورها على الإقتصاد السعودي بشكل إيجابي ، وحسب مقال نشر في منصة محامي (جدة)"أن 98% من الشركات الخليجية هي شركات عائلية وأن 250 مليار حجم استثمارات الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وحدها ،20-30% حصة الشركات العائلية في الناتج المحلي ".

**وهنالك عدد من الشركات حققت نجاحات وتأثير كبير في الإقتصاد السعودي :**

1/ مجموعة يوسف ناغي أنشأها يوسف ناغي منذ عام 1911 م، وإستمرت لأجيال وتضم المجموعة أربع شركات تعمل في قطاعات مختلفة، مثل: الأغذية، والنقل، والإلكترونيات، والتمويل التأجيري للسيارات المراعي للمعايير الإسلامية.كما تعد الوكيل الحصري المعتمد لمجموعة من العلامات التجارية العالمية في المملكة، يأتي على رأسها "BMW" و "رولز رويس ".

2/ شركة الزامل القابضة أنشأها عبد الله الحمد الزامل، في عام 1920 م، واستمرت لأجيال وقد استهلت الزامل مشوارها في مجال التجارة والخدمات، ثم توسعت لتعمل في قطاع الاستثمار العقاري،وهي الشركة العائلية الأولى التي سُجلت في السوق المالي السعودي، حيث كان ذلك في عام 2002 م.

3/ مجموعة العليان وهي الشركة التي أسسها سليمان العليان، في العام “1947″ م واستمرت للجيل الثاني وبدأت العليان كمؤسسة عاملة في مجال النقل البري، وتطورت طوال مسيرتها لتصبح واحدة من أهم الشركات حول العالم ، وتعمل في أكثر من مجال، في إدارة الاستثمار، وخدمات الطاقة، والصحة، وغير ذلك. نجحت الشركات العائلية في صنع مكانة مميزة وخاصة لها، سواء على مستوى الاقتصاد العالمي، أو على مستوى الاقتصادات المحلية.ونرى هذا جليًا في الشركات العائلية في السعودية، حيث تعد من أبرز القوى الداعمة للاقتصاد السعودي، والمحفزة لعمليات التنمية، واستراتيجيات التطور.

**2-8 الدراسات السابقة:**

**1/ دراسة نعيم شبانة التميمى (2018م):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشركات العائلية وكذلك المشكلات التي تواجه تلك الشركات والآليات التي من شأنها تطوير هذه الشركات ، وأهم النتائج التي توصل اليها البحث ان هنالك مشكلات تعاني منها الشركات العائلية .وأهم التوصيات أن يتم رسم خطط لتطوير الشركات العائلية وتأهيل كوادر المراجعة فيها .

2**/ دراسة الرشيدي (2015م):**

ركزت الدراسة على امكانية تطوير فعالية وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها من الآليات المحورية التي تقوم عليها الحوكمة ودورها الفاعل لضمان جودة التقارير المالية والقوائم المالية ،ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث :توسيع نطاق عمل وصلاحيات المراجعيين الداخليين من خلال التعليم الكافي والتدريب المستمر والخبرة المهنية الملائمة لما لها من دور ايجابي في تحسين مستوي الإفصاح خصوصاً في ضوء تركز الملكية في الشركات العائلية .

تناولت هذه الدراسات أهمية المراجعة الداخلية كآليةللرقابة ولم تحظَ مشكلات المراجعة الداخلية على الرغم من أهميتها المتزايدة بدراسات مباشرةفقد تعددت الدراسات عن المراجعة الداخلية بشكل عام، وركزت على نطاق عمل المراجعة وصلاحياتها من خلال التدريب المستمر.

**ما يميز هذه الدراسة:**

أنها تسعى لقياس مدى فاعلية أداء المراجعة الداخلية في الشركات ذات الطابع العائلي وما يواجهها من تحديات في الواقع العملي، سواء كانت إدارية هيكيلية أم معيارية تتعلق بالمفهوم المنهجي للمراجعة الداخلية وأدواتها.

فهي تبجث مباشرة في القصور الذي يعترى إدارات المراجعة الداخلية ويحد من جودة اعمالها، كما أنّ هذه الدراسة تبحث في العلاقة العكسية أو الطردية بين إدارة الشركة العائلية بكافة أنماطها والمراجعة الداخلية فيها والتأثيرات المترتبة على ذلك سلباً وإيجابا.

**الفصل الثالث**

**3-1الدراسة الميدانية**

**3-1-1اولاً:تحليل البيانات:**

عن طريق النسب والتكرارات الوصفية لعبارات محاور الدراسة وذلك على النحو التالى :

1.1-وصف مجتمع الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة من المراجعين العاملين في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

1.2-عينة الدراسة:فقد تم اختيارها من مجتمع المراجعيين الداخليين حيث وزعت (45)استبانة على أفراد المجتمع وتم تحصيل (43)بنسبة تجاوزت ال90% .

**الصدق والثبات:**

**جدول رقم (1) قيمة معامل الثبات**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ألفا كرونباخ معامل** | **عدد العبارات** |  |
| **0.83** | **19** | **معامل الثبات الكلي** |

**المصدر:الباحثان من المسح الميداني(2023م)**

يوضح الجدول رقم (1) نتائج طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة الاستبيان ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.83 وهي قيمة عالية تدل على أنَّ الأستبانة المصممة بواسطة الباحثة إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات ، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

**جدول رقم (2): قيمة معامل الصدق**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **معامل الصدق** | **عدد الفقرات** |  |
| **0.91** | **19** | **المقياس الكلي** |

**المصدر:الباحثان من المسح الميداني(2022م)**

يشير الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل الصدق الذاتي بلغت 0.91 وهي قيمة عالية جداً، تدل على أنَّ الاستبانة المصممة بواسطة الباحثة أثبتت صدقها في قياس ما وضعت لقياسه؛ أي أنها صالحة لقياس الجانب المقصود ولا تقيس جانباً سواه.

**الخصائص الأساسية لعينة الدراسة :**

**جدول ( 3) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤهل العلمي** | **التكرارات** | **النسبة** |
| جامعي | 7 | 28% |
| فوق الجامعي | 18 | 72% |
| المجموع | 25 | %100 |

**المصدر:الباحثان من المسح الميداني(2023)**

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن ما يقارب ثلاث أرباع المبحوثين لديهم مؤهل علمي فوق الجامعي و ما نسبتهم 28% من حملة الشهادات الجامعية . وتعكس هذه المؤهلات ان المبحوثين لديهم مؤهلات علمية عالية تمكنهم من فهم كافة عبارات الإستبانة والإجابة عنها.

**جدول ( 4) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب سنوات الخيرة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **سنوات الخيرة** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| **أقل من 5 سنوات** | **1** | **4%** |
| **5 أقل من 10 سنوات** | **2** | **8%** |
| **10 اقل من 15 سنة** | **9** | **36%** |
| **15 سنة فأكثر** | **13** | **52%** |
| **المجموع** | **25** | **100.0** |

\*المصدر:الباحثان من المسح الميداني(2023)

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن الأغلبية العظمى من المبحوثين تزيد خبرتهم العملية عن 10 سنوات وفي هذا دلالة على أن المبحوثين لديهم الخبرة الكافية للإلمام بمفاهيم ومحاور الدراسة:

**جدول (5 ) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل المهني**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المسمى الوظيفي** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| **لا يوجد** | **2** | **8%** |
| **زمالة بريطانية** | **3** | **12%** |
| **زمالة امريكية** | **8** | **32%** |
| **زمالة عربية** | **10** | **40%** |
| **زمالة سودانية** | **2** | **8%** |
| **المجموع** | **25** | **100.0** |

**المصدر:الباحثان من المسح الميداني(2023)**

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن الأغلبية العظمى من المبحوثين 92% لديهم مؤهلات مهنية لمزاولة مهنة المراجعة وفي هذا دلالة على أن المبحوثين لديهم زمالة مهنية كافية لفهم ابعاد الدراسة وأهدافها.

**جدول (6 ) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المسمى الوظيفي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المسمى الوظيفي** | **التكرارات** | **النسبة المئوية** |
| **لم يستجيب** | **1** | **4%** |
| **مراجع** | **24** | **96%** |
| **المجموع** | **25** | **100.0** |

\*المصدر:الباحثان من المسح الميداني(2023)

**جدول رقم (7 ) دور المراجعة الداخلية وصلاحياتها في الشركات العائلية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبــــــــــــــــــــــــارة** | **أوافق بشدة** | **أوافق** | **محايد** | **لا أوافق** | **لا أوافق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الاتجاه العام** |
| تتخذ القرارات بشكل تشاوري بين المراجعة الداخلية والملاك |  |  |  | 24 | 1 | 1.96 | عدم الموافقة |
|  |  |  | 96% | 4% |
| يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المراجعة الداخلية بالشركة . | 24 | 1 |  |  |  | 4.96 | الموافقة بشدة |
| 96% | 4% |  |  |  |
| تقوم المراجعة الداخلية بإعداد برامج عمل واضحة ويتم مناقشتها من قبل الإدارة . | 24 | 1 |  |  |  | 4.96 | الموافقة بشدة |
| 96% | 4% |  |  |  |
| تبلغ المراجعة الداخلية عن المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطياً لرئيس مجلس الإدارة | 24 | 1 |  |  |  | 4.96 | الموافقة بشدة |
| 96% | 4% |  |  |  |
| يحضر المراجع الداخلي اجتماعات الهيئة العامة للشركة ويدلي براية . | 24 | 1 |  |  |  | 4.96 | الموافقة بشدة |
| 96% | 4% |  |  |  |
| وجود قوانين وإجراءات مكتوبة تنظم عمل المراجعة الداخلية في الشركات العائلية . | 22 | 3 |  |  |  | 3.76 | الموافقة |
| 88% | 12% |  |  |  |
| يستطيع المراجع الداخلي السيطرة على المشكلات التنظيمية والإدارية |  |  | 1 | 24 |  | 2.00 | عدم الموافقة |
|  |  | 4% | 96% |  |
| المقياس الكلي | | | | | | 4.06 | الموافقة |

\*المصدر:الباحثان من المسح الميداني(2023)

يلاحظ من الجدول رقم (7) ارتفاع قيمة الوسط الحسابي العام للمحور حيث بلغ 4.06 وتدل هذه النتيجة على أن المبحوثين يوافقون على أن الأدوار المذكورة عاليه تمثل ألأدوار التي تعكس صلاحية المراجعة الداخلية للشركات العائلية ومن قيم الوسط الحسابي نجد أدوار تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المراجعة الداخلية بالشركة و قيام المراجعة الداخلية بإعداد برامج عمل واضحة يتم مناقشتها من قبل الإدارة و تبليغها المراجعة الداخلية عن المخالفات للقانون وحضور المراجع الداخلي اجتماعات الهيئة العامة للشركة تأتي في مقدمة الترتيب في الترتيب في مجال أدوار المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بوسط حسابي بلغ 4.96. وفي المرتبة الثانية ظهرت عبارة وجود قوانين وإجراءات مكتوبة تنظم عمل المراجعة الداخلية في الشركات العائلية بوسط حسابي بلغ 3.76وعلى النقيض من ذلك نجد أن المبحوثين لا يوافقون على أن القرارات تتخذ بشكل تشاوري بين المراجعة الداخلية والملاك وأيضا لا يوافقون على أن المراجع الداخلي بإمكانه السيطرة على المشكلات التنظيمية والإدارية .

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| العبــــــــــــــــــــــــارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | | الاتجاه العام |
| لا يتم إرساء آلية متابعة القرارات الإدارية ومراقبتها دون تدخل العائلة في ذلك . | 3 | 21 | 1 |  |  | 3.04 | | محايد |
| 12% | 84% | 4% |  |  |
| اتخاذ القرارات في الشركات العائلية غالباَ ماتكون مرتجلة | 24 | 1 |  |  |  | 4.96 | | الموافقة |
| 96% | 4% |  |  |  |
| عدم إتاحة الفرصة للمستويات التنفيذية المشاركة في إتخاذ القرارات | 2 | 22 |  |  | 1 | 4.04 | | الموافقة |
| 8% | 88% |  |  | 4% |
| القرارات العائلية لاتتفق مع التوجهات الادارية للمراجعة الداخلية | 1 |  |  | 24 |  | 2.04 | | لا أوافق |
| 4% |  |  | 96% |  |
| عدم وجودخطط استراتيجية للشركات العائلية | 2 | 22 | 1 |  |  | 4.08 | | الموافقة |
| 8% | 88% | 4% |  |  |
| عدم تطبيق المسائلة على الإدارة بالرغم من وجود نظام موضوعي للرقابة | 24 | 1 |  |  |  | 4.96 | | الموافقة بشدة |
| 96% | 4% |  |  |  |
| التدخل المستمرواعاقة سير عمل المراجعة الداخلية من قبل أفراد العائلة |  | 25 |  |  |  | 4 | | الموافقة |
|  | 100% |  |  |  |
| المقياس الكلي | | | | | | | 3.73 | الموافقة | |

**جدول رقم (8 ) مدى وجود فجوة تطبيق لمعايير المراجعة الداخلية والأسس العلمية في الشركات العائلية**

\*المصدر:الباحثان من المسح الميداني(2023م)

يلاحظ من الجدول رقم (8) ارتفاع قيمة الوسط الحسابي العام حيث بلغ 3.73 وتدل هذه النتيجة على أن المبحوثين يوافقون على أن المعايير المذكورة عاليه هي معايير المراجعة الداخلية والأسس العلمية المطبقة في الشركات العائلية ومن قيم الوسط الحسابي نجد أن قيام الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي وإداري يتم إقراره من قبل الإدارة ظهر في مقدمة الترتيب من حيث المعايير المطبقة بوسط حسابي بلغ 4.96. ونجد أنه يتم إعداد كافة التقاريرفي كافة المستويات وفق المعايير المحاسبيةالمعتمدة بوسط حسابى بلغ 4.08،وعبارة أن هنالك آلية لمتابعة القرارات الإدارية ومراقبتها دون تدخل العائلة في ذلك بوسط حسابي بلغ 4.04،وأن هنالك هيكل تنظيمي مناسب يحقق الإنسجام بين الإدارة والعاملين بوسط حسابي بلغ 4.وأنه يتم إعداد إعداد تقاريرالمراجعة الداخلية وفقاً للمعايير الدولية المتعارف عليها بوسط حسابي بلغ 4،وتحقق الشركة أهدافها بفاعلية بوسط حسابي 3.04،واخيراً يتم نظام موضوعي للرقابة على الإدارة لتطبيق المسائلة بوسط حسابي بلغ 2.04.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

**اختبار الفرضية الاولى (المراجعة الداخلية لها دور في الشركات العائلية):**

**جدول رقم (9)**

نتائج اختبار(t) للعينة الواحدة لقياس دور المراجعة الداخلية في الشركات العائلية

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية |
| تتخذ القرارات بشكل تشاوري بين المراجعة الداخلية والملاك | 1.96 | .200 | -26.000- | 24 | 0.000\*\* |
| يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المراجعة الداخلية بالشركة | 4.96 | .200 | 49.000 | 24 | 0.000\*\* |
| تقوم المراجعة الداخلية بإعداد برامج عمل واضحة ويتم مناقشتها من قبل الإدارة . | 4.96 | .200 | 49.000 | 24 | 0.000\*\* |
| تبلغ المراجعة الداخلية عن المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطياً لرئيس مجلس الإدارة | 4.96 | .200 | 49.000 | 24 | 0.000\*\* |
| يحضر المراجع الداخلي اجتماعات الهيئة العامة للشركة ويدلي براية . | 4.96 | .200 | 49.000 | 24 | 0.000\*\* |
| وجود قوانين وإجراءات مكتوبة تنظم عمل المراجعة الداخلية في الشركات العائلية . | 3.76 | .663 | 5.729 | 24 | 0.000\*\* |
| يستطيع المراجع الداخلي السيطرة على المشكلات التنظيمية والإدارية | 2.04 | .200 | -24.000- | 24 | 0.000\*\* |

\*المصدر : إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية (2023م)

\* معنوي تحت مستوي 5%.

\*\* معنوي تحت مستوي 1%.

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن القيمة الاحتمالية لكل ادوار المراجعة أقل من مستوى المعنوية 1% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لكل دور على حدا والمتوسط الفرضي 3 ومن هذه النتيجة نستنتج أن المراجعة الداخلية لها دور رقابي في الشركات العائلية.

أما بالنسبة لأدوار المراجعة المتمثلة في (اتخاذ القرارات بشكل تشاوري بين المراجعة الداخلية والملاك ومقدرة المراجع الداخلي السيطرة على المشكلات التنظيمية والإدارية) فنجد أن الأوساط الحسابية لهذا الأدوار أقل من الوسط الفرضي 3 وفي هذا دلالة على أن هذا الأدوار لا تعتبر من ضمن الأدوار الرقابية التى تلعبها المراجعة داخل الشركات العائلية.

**اختبار الفرضية الثانية ( وجود فجوة تطبيق الشركات العائلية معايير المراجعة والأسس العلمية):**

**جدول رقم (9)**

نتائج اختبار(t) للعينة الواحدة لقياس مدى تطبيق معايير المراجعة والأسس العلمية في الشركات العائلية

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية |
| لا يتم إرساء آلية متابعة القرارات الإدارية ومراقبتها دون تدخل العائلة في ذلك | 4.00 | 0.200 | 26.000 | 24 | 0.000\*\* |
| اتخاذ القرارات في الشركات العائلية غالباَ ماتكون مرتجلة | 4.96 | 0.400 | 49.000 | 24 | 0.000\*\* |
| عدم إتاحة الفرصة للمستويات التنفيذية المشاركة في إتخاذ القرارات | 4.00 | 0.500 | 10.000 | 24 | 0.000\*\* |
| عدم وجودخطط استراتيجية للشركات العائلية | 4.04 | 0.351 | 14.807 | 24 | 0.000\*\* |
| عدم تطبيق المسائلة على الإدارة بالرغم من وجود نظام موضوعي للرقابة الداخلية | 2.08 | 0.400 | -11.500 | 24 | 0.000\*\* |
| التدخل المستمرواعاقة سير عمل المراجعة الداخلية من قبل أفراد العائلة | 4.96 | 0.200 | 49.000 | 24 | 0.000\*\* |

\*المصدر : إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية (2023م)

\* معنوي تحت مستوي 5%.

\*\* معنوي تحت مستوي 1%.

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن القيمة الاحتمالية لكل المعايير أقل من مستوى المعنوية 1% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي لكل معيار على حدا والمتوسط الفرضي 3. ومن هذه النتيجة نستنتج أن كثير من الشركات العائليةلا تطبق معايير المراجعة والأسس العلمية. ممايشير إلى وجود فجوة في نظام الرقابة الداخلية داخل الشركات العائلية حيث نلاحظ أن أوساطها الحسابية ترتفع عن الوسط الفرضي 3 وهذا دلالة على أن العائلات تنفرد بالقرارات وليست لديها خطط إستراتيجية .

وفي ذات السياق نلاحظ أن الوسط الحسابي لمعيار المسائلة أقل من الوسط الفرضي 3 وفي هذا دلالة على أن هذا المعيار لايطبق من قبل الشركات العائلية أي أنه يمثل أحد فجوات تطبيق المراجعة داخل الشركات العائلية.

**النتائج والتوصيات**

**1/ النتائج:**

من واقع الدراسة فقد تم استخلاص عدة نتائج تتمثل في:

1. أبانت الدراسة إنّ مخاطر إنهيار هذه الشركات ترتفع بالتقادم وغياب الرقابة الكافية وترهل الهيكل الإداري الأعلى.
2. أوضحت الدراسة عدم الإلمام الكافي بالمبادئ الإدارية والمالية المتعارف عليها.
3. أثبتت الدراسة أنّ هنالك تقاطعات بين أصحاب الملكية وبين إدارات المراجعة في تنفيذ منهجيات المراجعة الداخلية، وأنّ هذه التقاطعات تكون ثغرة لإنحرافات مالية وإدارية بواسطة مستويات إدارية وظيفية أخرى .
4. كما أبانت الدراسة ضعف وعي إدارات الشركات الكافي بنطاق إشراف المراجعة الداخلية.
5. أثبتت الدراسة أنّ المراجعة الداخلية تساعد في الالتزام بهياكل الحوكمة والسياسات والإجراءات التى تضعها الشركة وذلك بأكثر الطرق الممكنة شفافية.
6. أوضحت النتائج أنّ المراجعة الداخلية تساعد على وجود نظام رقابة داخلية فعال وتساعد في تقديم بيانات موضوعية وموثوقة تخدم الشركة لدى التحقق منها بواسطة طرف ثالث.
7. أبانت الدراسة غياب الكثير من متطلبات التحوُّل المؤسسي في الشركات العائلية والاعتماد على المشافهة وضعف التوثيق في الممارسة الإدارية.

**2/ التوصيات:**

يمكن توصيف التوصيات وفقاً لمنتجات الدراسة فيما يلي:

1/ ضرورة إهتمام الشركات العائلية بمطلوبات التحوُّل المؤسسي والانتقال من الممارسات الفردية التقديرية إلى الممارسات المؤسسية الاحترافية.

2/ الاهتمام بالهياكل التنظيمية وعدم الترهل الإداري ومترتبات ذلك من مخاطر تعدد دوائر إتخاذ القرار في الشركة العائلية.

3/ أهمية استقطاب كفاءات إدارية من خارج العائلة بالإضافة لترقية الوعي الرقابي المعياري لدى الملاك.

4/ إشراك وحدات المراجعة الداخلية في عمليات اتخاذ قرارات التمويل والتوسع.

5/ الأخذ بمحتوى تقارير المراجعة والتدقيق ووملاحظاتها وتوصياتها التنفيذية فيما يتعلق بمراجعة الأداء لكافة أقسام الشركة.

6/ تعزيز مهارات المراجعين الداخليين الفنية والشخصية بدرجة أكبر والاهتمام بالتدريب المستمر لكوادر المراجعة بالشركة.

7/ ربط إدارات المراجعة بالشركات العائلية بالجهات الرقابية الرسمية الحكومية لتعزيز الشفافية المالية من واقع ارتباط هذه الشركات بحركة دوران الاقتصاد الكلي للدولة.

**المصادر والمراجع**

**الرسائل العلمية :**

1-الرشيدى ، طارق عبد العظيم يوسف ،2015م، إطار مقترح لتطوير فعالية وظيفة المراجعة الداخلية بهدف ترشيد مستوى الإفصاح الإختياري في الشركات العائلية المقيدة بالبورصة المصرية :دراسة ميدانية ،جامعة بنها، مصر .

2-التميمي ، نعيم شبانة ،2018،الشركات العائلية في محافظة الخليل المشكلات وسبل التطوير ، جامعة الخليل ،فلسطين .

**منشورات :**

3-تطور الشركات العائلية في السوق المالية السعودية ، تقرير هيئة السوق المالية ، المملكة العربية السعودية 2021م .

4-عقل ، منى ،2011م،دليل تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تجارب وحلول ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات .

مواقع الانترنت :

4-الشايع ، محمد ،جريدة القبس – 2007م – على الشركات العائلية تنظيم انتقال الملكية من جيل إلى جيل – العدد 12356

5- القبندي ، جهاد ،2007م، – ثلث الشركات العائلية الكويتية حدها الجيل الثاني – العدد 12143

6-القصبى ،ماجد بن عبد الله ،2021م ،نماذج شركات عائلية ناجحة ،صحيفة مال maaal.com

7-دليل حوكمة المشروعات العائلية (2008م)، مؤسسة التمويل الدولية . www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business-Second-Edition-English+/$FilE/English-Family-Business-Final-2008.pdf