الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبية
تخصص تدقيق مالي ومحاسبي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي
الموسومة بـــ:

دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات
دراسة حالة (بنك الفلاحة و التنمية الريفية) وكالة سيدي لخضر

مقدمة من طرف الطالب :
- مشلوف بغداد

تحت إشراف الاستادة :
* لاكسي فوزية

أعضاء اللجنة :

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
سليمان عائشة	استادة محاضرة قسم (ب)	رئيسا	مستغانم
لاكسي فوزية	استادة محاضرة قسم (ب)	مشرفا	مستغانم
قوبع خيرة	استادة محاضرة قسم (ب)	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية: 2017 – 2018

الإهداء

الحمد والشكر لله الذي وفقني وسدد خطايا وأنعم علي بالصحة حتى نلت مبتغايا وقطفت ثمار جهدي بكل تواضع وامتنان، أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى الحبب الأول والأخير الجزائر وإلى من هما أعظم شأن في الكون بعد الله والذي أطال عمرها ووفقني لطاعتها ونيل رضاها

إلى الشمعة التي تحترق لكي تضيء دربي إلى التي قاسمتني أفراحي وأحزاني وتحملت هموم الحياة من أجل سعادة فلذات أكبادها إلى من علمتني أن الحياة أمل وعمل إليك يا منبع الحنان ورمز العطاء وبحر الأمان إلى التي سلمها الله مفاتيح جنته

إلى آية وجودي وأعذب صوت على مسمعي إلى أجمل إمرة في الكون إلى أحلى كلمة على لساني أمي...أمي...أمي الغالية

إلى من فرش لي الأرض وردا وزودني عبر الوقت جهدا إلى من لم يكن له في الوجود مثيل من الدعم والسند إلى الذي صنع من شقائه لي سعادتي وأفنى أيام حياته من أجل يراني أرتقي درجات المجد والكبرياء إلى من أضاء لي دربي إلى الرجل الذي أعطى الكثير ولم يأخذ إلا القليل إلى أطهر روح وأسمى نفس على وجه الأرض إلى من علمني أن الحياة كفاح وأن العلم وسيلة إلى مثلي الأعلى أبي العزيز

ربي خليك دائما قربي ..... وشكرا للجميع

"بقلم مشلوف بغداد"

.

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل وعلى توفيقه لنا حق هذه النقطة.

نتقدم بالشكر إلى الأستاذة "لاكسي فوزية" التي أشرفت على هذه المذكرة ومدت لنا يد العون ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها كما لا ننسى أن نتوجه بكلمة شكر إلى كل الأساتذة الذين علمونا حرفا ولقنونا درسا من الابتدائي إلى التخرج، كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب.

مشلوف بغداد.

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	.I
قائمة الأشكال	**.IV**
مقدمة عامة	1 - 4
الفصل الأول: الإطار العام للتدقيق الداخلي	
مقدمة الفصل	5
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي	
المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي	6
المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي و أهميته	7-10
المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي و أنواعه	11-12
المبحث الثاني: الإجراءات العملية لتنفيذ التدقيق الداخلي	
المطلب الأول: خطوات تنفيذ التدقيق الداخلي	13-17
المطلب الثاني: تقنيات التدقيق الداخلي	18-23
المطلب الثالث: معايير التدقيق الداخلي	23-28
المبحث الثالث: إدارة التدقيق الداخلي	
المطلب الأول: خلية التدقيق الداخلي	29-30
المطلب الثاني: موضع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي	31-33
المطلب الثالث: تنظيم إدارة التدقيق الداخلي	34-35
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني:دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات	
مقدمة الفصل	37
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	
المطلب الأول: العوامل التي ساهمت في ظهور حوكمة الشركات	38-39
المطلب الثاني: نشأة و تعريف حوكمة الشركات	40-42
المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات و أهدافها	43-44
المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات	
المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات	45-46
المطلب الثاني: ركائز حوكمة الشركات و محدداتها	47-48
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	49

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات	
المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية	50-52
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تحسين عملية إدارة المخاطر	52-56
المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات	56 - 57
المطلب الرابع: إطار مقترح لتطوير فعالية التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات	58 -60
خلاصة الفصل	61
الفصل الثالث: أهمية تطبيق التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية)	
مقدمة الفصل	62
المبحث الأول : تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
المطلب الأول : ماهية بنك الفلاحة و التنمية الريفية	63
المطلب الثاني: دور و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية	64
المطلب الثالث : خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية	64-65
المبحث الثاني: تقديم و كالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية – سيدي لخضر-	
المطلب الأول : تقديم الوكالة	65
المطلب الثاني : دور الوكالة	65
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة	65
المبحث الثالث : خطوات و إجراءات تطبيق حوكمة الشركات علي مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
المطلب الأول : تعريف التدقيق الداخلي و أهدافه علي مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية	66
المطلب الثاني : المعايير الخاصة بالممارسات المهنية للمدقق الداخلي	67-68
المطلب الثالث : خطوات و إجراءات التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	69- 82
خلاصة الفصل	83
خاتمة عامة	85
قائمة المراجع	87

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أهداف التدقيق الداخلي	10
2-1	موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للجنة التدقيق	31
3-1	موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا	32
1 - 4	المطالب المنافسة علي وظيفة التدقيق الداخلي	33
1 - 5	تنظيم التدقيق الداخلي المركزي	34
1 -6	تنظيم التدقيق الداخلي اللامركزي	35
1 - 2	خصائص حوكمة الشركات	42
2-2	خصائص الرقابة الداخلية	51

مقدمة عامة

تزايد الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في العديد من اقتصاديات دول العالم جراء عدة أزمات مالية واقتصادية، أهمها الأزمة المالية لدول جنوب شرق آسيا عام 1997، إضافة إلى الخيارات مالية مفاجئة لعدد من كبريات البنوك والشركات العالمية، أبرزها الشركتين الأمريكيتين انرون للطاقة و وولد كوم للاتصالات سنة 2002 وغيرها، وهذا نتيجة التلاعب بمصداقية القوائم المالية وضعف مستوى الرقابة الداخلية ودرجة الإفصاح والشفافية. فقد تم استخدام طرق محاسبية مضللة لإخفاء الخسائر والتلاعب بحقوق المساهمين وباقي أصحاب المصالح، وذلك بالتواطؤ مع شركات تدقيق عالمية مثل شركة آرثر أندرسون التي قدمت تقارير تدقيق غير صادقة مما أدى لتعرضها الغرامات مالية وفقدان الثقة في المعلومات المفصح عنها، وترتب عن ذلك أزمة ثقة عالمية في القوائم المالية للشركات.

وللحد من النتائج السلبية لمثل هذه الممارسات، والمتمثلة خاصة في إنتاج وتقديم معلومات محاسبية تتميز بانعدام المصداقية والشفافية و بالتالي ضعف مستوى جودتها، كان الاهتمام بحوكمة الشركات التي تساعد على تحقيق الإفصاح والشفافية لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح للشركات وزيادة ثقتهم في المعلومات الصادرة عنها.

وعليه فقد حرصت عدد من المنظمات الدولية على تناول هذا المصطلح بالتحليل والدراسة، وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. هذه الأخيرة أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات وعدلتها سنة 2004، وأهم ما تضمنته حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ومسؤوليات مجالس الإدارة وتعزيز الإفصاح والشفافية، لتدعيم إدارة الشركات ورفع كفاءة أسواق المال وتحقيق استقرار الاقتصاد ككل.

إلا أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يحتاج إلى العديد من الآليات. ويعتبر التدقيق الداخلي من بين الآليات المعتمدة في هذا المجال، لما له من دور مساهم في ضمان تطوير وترقية الأداء العام للشركة، إدارة المخاطر وإدخال تحسينات على الأساليب الرقابية على اعتبار أن التدقيق الداخلي ركيزة أساسية لنظام الرقابة الداخلية إضافة إلى إعداد وتوفير التقارير والقوائم المالية بشكل دقيق وعلى درجة عالية من الإفصاح والشفافية، لخدمة أصحاب المصالح ودعم ثقتهم في المعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية.

وباعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عادة ما تخدم أطرافا تمارس دورا هاما في حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة، لجنة التدقيق والتدقيق الخارجي فإنها تساهم في دعم حوكمة الشركات. ومن أجل تفعيل دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات، بادر معهد المدققين الداخليين لتطوير المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، لجعلها أداة قوية لإضافة قيمة للشركة من خلال خدمات التأكيد والاستشارة وتقييم ومراجعة الوظائف والأنشطة. ولقد تطور هذا الدور واتسع نطاقه وأصبح يتضمن تقدير المخاطر، التحقق من الإجراءات

الرقابية واختبارات مدى الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية، وكلها تقع في إطار حوكمة الشركات.

وفي ظل سياسة الانفتاح التي انتهجتها الجزائر منذ تسعينات القرن الماضي، أصبح من المهم أن تسعى الشركات الجزائرية، العامة والخاصة، للبحث عن الأساليب التي تساعدها على البقاء في ظل المنافسة الشديدة، وإبراز قدرتها على جذب الاستثمارات والحفاظ على حقوق من لهم مصلحة فيها، وهذا بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات كأحد الأساليب الهادفة للحد من الفساد المالي والإداري، وذلك باعتماد التدقيق الداخلي كأحد الآليات التي تضمن جودة المعلومات المالية والمحاسبية المفصح عنها.

أولا. مشكلة البحث:

مما سبق يتبين بأن الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذا البحث، يمكن التعبير عنها بالتساؤل المحوري

كيف يمكن للتدقيق الداخلي المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات وضمان نجاح مسارها التطبيقي؟ .

وفي محاولة للإجابة على السؤال الرئيسي يتطلب الأمر الإجابة على جملة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة أساسا في:

1 -ما المقصود بحوكمة الشركات، وما هي المبادئ اللازمة لتطبيقها ؟

2 - ما هي الأهمية التي يكتسبها التدقيق الداخلي، وما الدور الذي يلعبه في التطبيق السليم لحوكمة الشركات؟

ثانيا. الفرضيات:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تم طرح مجموعة من الفرضيات التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال إنجاز البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

1 -حوكمة الشركات تتضمن علاقات تعاقدية تربط الشركة بأصحاب المصالح؛

2 -تضاعف الاهتمام بمهنة التدقيق الداخلي بع دما تعددت الأزمات المالية، وبرز دورها المهم في تطبيق حوكمة الشركات؛

3 -يعتمد التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية محل الدراسة

ثالثا أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

1- يعتبر موضوع البحث أحد المواضيع الحديثة التي تسعى لتحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي على المستوى العالمي؛

2- يساهم البحث في توضيح مدى مساهمة حوكمة الشركات في تقليل المخاطر وحماية حقوق أصحاب المصالح، باعتماد التدقيق الداخلي كآلية محاسبية محورية؛

3- تسليط الضوء على الدور المرجو من التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة بالشركات الجزائرية، باعتبار الوصول لقواعد جيدة لإدارات الشركات الجزائرية أداة قوية لدعم القطاع الخاص والعام وجلب الاستثمارات الأجنبية وتحقيق النمو الاقتصادي المحلى. ؛

رابعا. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التركيز على أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1) توضيح المفاهيم الأساسية لموضوعي حوكمة الشركات والتدقيق الداخلي ؛.

2) التعرف على مختلف أدوار التدقيق الداخلي وتوجهاته الحديثة، التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في إدارة المخاطر وعلاقاته التعاونية مع الأطراف ذات الأهمية في إطار حوكمة الشركات؛؛

3) التعرف عمليا إذا كان لوظيفة التدقيق الداخلي دورا ايجابيا في تطبيق الحوكمة بالشركة محل الدراسة. ؛

خامسا. مبررات اختيار الموضوع:

تبرز أهم مبررات اختيار الموضوع في النقاط التالية:

1) الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص إدارة مالية؛

2) أهمية الموضوع الناجمة من كونه أحد المواضيع الراهنة والهامة على المستوى المحلي والدولي؛

3) إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري سنة 2009، والذي تم إعداده بمساعدة كل من المنتدى العالمي الحوكمة الشركات (Forum (GCGF ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) International Finance Corporation والذي فتح المجال الدراسة إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات الجزائرية باعتماد التدقيق الداخلي ؛

سادسا. منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع، ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري، وذلك من خلال وصف علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات،

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد علي المنهج التحليلي حيث تم دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و دلك من خلال تحليل البيانات المتعلقة به

سادسا . دراسات سابقة :

- نقاز احمد ، **دور التدقيق الداخلي في دعم و تفعيل القرارات – دراسة حالة مجمع صيدال-** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة الاغواط .2007

يمثل هدف هده الدراسة في إبراز الأهمية و درجة الاستفادة من التدقيق الداخلي في العملية التسييرية و بصفة عامة و عملية اتخاذ القرارات بصفة خاصة .و خلص الباحث في هده الدراسة إلي أن عملية اتخاذ القرارات في الشركة بمختلف مستوياتها الإدارية من العمليات الأساسية . إلا أن الإقبال علي اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يحتاج إلي معلومات مؤهلة لدلك . هدا الآمر الذي جعل من التدقيق الداخلي أداة تضمن هدا النوع من المعلومات .

- لخضر أوصيف ، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات : دراسة حالة مجمع صيدال** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات ، جامعة ورقلة ، 2011

يمثل هدف الدراسة في إبراز دور و وظيف ة التدقيق الداخلي وكيفية مساهمتها في تطبيق قواعد حوكمة الشركات في ظل المجهودات الرامية إلي تطوير و تحسين تسيير الشركات الجزائرية

سابعا. هيكل البحث:

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى نتائجه المنتظرة، تم اعتماد خطة تتضمن ثلاثة فصول، خصص فصلين منها للجانب النظري، أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي، حيث تناول

الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة الشركات، تم التطرق من خلاله المفاهيم حوكمة الشركات، أهميتها، إضافة للمبادئ التي تقوم عليها والصادرة عن المنظمات الدولية،

الفصل الثاني موضوعه التدقيق الداخلي ومساهمته في تطبيق حوكمة الشركات، حيث تم التطرق للإطار العام للتدقيق الداخلي، وتوجهاته الحديثة وفق المعايير الدولية، ومختلف الأدوار التي يقوم بها لتفعيل حوكمة الشركات

الفصل الثالث التطبيقي يتضمن دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

و إدارة المخاطر وعلاقاته بالإدارة والإدارة العليا. و العلاقة التعاونية مع باقي الأطراف المساهمة في تطبيق حوكمة الشركات

مقدمة الفصل :

إن التطور العلمي و التكنولوجي الذي ظهر بوضوح في العصر الحالي و ما أصاب قطاع الأعمال من تطور كبير وأيضا ظهور شركات متعددة الجنسيات، أدى للحاجة الماسة لمعلومات موثوقة فيها و دقيقة حول نشاط الشركات وذلك عن طريق أداة إدارية تعمل على مساندتها في العملية الرقابية، والتي تعطي ثقة أكبر لأصحاب المشروع والمستفيدين منه بأن أعمالهم يتم إنجازها وفقا لما هو مخطط له و وفق الأنظمة والقوانين، و أن أصول و التزامات الشركة حقيقية ويتم المحافظة عليها، فتمدها بالتقارير من أجل معرفة الاختلالات و الأخطاء التي تحدث في الشركة، و بالتالي تستطيع الإدارة اتخاذ قراراتها بناءا على المعطيات التي توفرها لها هذه الجهة والمتمثلة في وحدة التدقيق الداخلي.

و منه فإن الشركات اليوم بحاجة إلى وجود وحدات للمراجعة الداخلية بها، إذ أنها تمتاز بكبر حجمها و تشعب عملياتها بدرجة يصعب عليها أن تتمكن الإدارة العليا للشركة من الرقابة على جميع العمليات و الأنشطة بداخلها، فلا يكفي أن تقوم الإدارة العليا بوضع أنظمة رقابية تضبط بما العمل داخل الشركة وأن تضع القوانين واللوائح التي تحكم عمل الموظفين لديها وإنما لابد من وجود من يقوم بمتابعة هذه الأنظمة للتأكد من أنها تعمل بكفاءة وفعالية ، وكذلك تتأكد من التزام الموظفين داخل الشركة بالقوانين والتعليمات و اللوائح التي تقوم الإدارة العليا بتعميمها عليهم.

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

- المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي؛
- المبحث الثاني: الإجراءات العملية لتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي؛
- المبحث الثالث: إدارة التدقيق الداخلي .

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

لقد أدى تعقد و توسع أنشطة الشركة إلى ظهور الحاجة إلى التدقيق الداخلي والتي ظهرت بعد التدقيق الخارجية بوقت طويل، وأدى اهتمام إدارة الشركة بالتعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها وتنفيذهم لسياستها وتوجيهاتها إلى ضرورة وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها يطلق عليه اسم المراجع الداخلي.

المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي مهنة جديدة إذا ما قورنت بالتدقيق الخارجي بحيث يرجع ظهورها إلى الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أثرت سلبا على المؤسسات وأدت إلى ضرورة المراقبة الدقيقة للحسابات بهدف تخفيض تكاليف التدقيق الخارجية، ورغم اعتماد المؤسسات الأمريكية على مكاتب التدقيق الخارجية التي كانت مهمتها التصديق على الحسابات السنوية، ظهرت الحاجة إلى وسيلة لتخفيض مبالغ المصاريف الناتجة عن كثرة الأعمال التحضيرية التي يقوم بها المراجع الخارجي من جرد، تحليل الحسابات، وتم اقتراح القيام بهذه الأعمال من طرف أشخاص من داخل الشركة[1]

ومنه ظهر المراجعين الداخليين بما أنهم يقومون بأعمال التدقيق دون تقديم نتائج أعمالهم، واقتصر عملهم على مساعدة المراجعين الخارجيين والمساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة أي تخفيف نفقات الشركة ومنه ولدت الكلمة وليس المهنة.

أدى الاعتراف بالتدقيق الداخلي كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة I.I.A سنة 1941، ويهتم بوضع معايير المهنة وعقد امتحانات تأهيلية تمنح على إثرها شهادة مراجع داخلي معتمد.[2]

تعتبر هذه الوظيفة حديثة الاستعمال في الجزائر، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/ 88الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م الذي ينص على أنه: " يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظيم و تدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في الشركة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها ".[1]

كما تنص المادة 40 من القانون 01 / 91 على أن المؤسسات الاقتصادية العمومية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة المؤسسات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ.[2]

---

[1] laque Renard, **théorie et pratique de l'audit interne édition d'organisation**, 3eme édition, France 2000, P: 27.

[2] فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد الملك، **الرقابة والتدقيق الداخلي**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 81.

المطلب الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

عرف تعريف التدقيق الداخلي تطورا صاحب تطور مراحل نشأتها، و عليه سيتم تحديد تعريفها و نشأتها.

أولا: تعريف التدقيق الداخلي[1]

مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية التدقيق الداخلي على أنها" وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين، وتتناول الفحص ألانتقادي المنظم والتقييم المستمر للخطط والسياسات و الإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات و الأقسام المختلفة بهدف التحقق من مدى التزام التدقيق الداخلي بهذه الخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة ومدى كفاءتها وفعاليتها وأداء الإدارات و الأقسام".[2]

أما المعهد الفرنسي للمراجعين والمستشارين الداخليين (IFACI) التدقيق الداخلي على أنها "نشاط تقييمي مستقل، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة وبالتالي فهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى".[3]

كما تعرف التدقيق الداخلي بأنها" نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء الشركة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات، وإعطاء نصائح من أجل القيام بالتحسينات الضرورية والتي تساهم في خلق القيمة المضافة".[4]

ولقد عرفها HAMMINI ALLEL على أن التدقيق الداخلي وظيفة رقابية داخلية ترتبط مباشرة بمدير الشركة يقوم بها شخص أو أشخاص مؤهلون تابعون تنظيميا للإدارة العليا ومستقلون عن باقي الوظائف بما فيها المحاسبة والمالية .[5]

أما في عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي و تم تعريفها عى أنها: نشاط مستقل موضوعي، تأكيدي و استشاري مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة و لتحسين عملياتها، و هو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم و دقيق لتقييم و تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة وحوكمة الشركات.

---

[1] عيادي محمد لمين،**مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم نظام المعلومات المحاسبي**،رسالة ماجستير،قسم علوم التسيير، 2007/2008، ص: 102

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية **رقم 20** المؤرخة في 1991، ص 112

[3] د عطاء الله محمود شوقي، **دراسات متقدمة في المراجعة**، مكتب الشباب، مصر، 1994،ص: 202.

[4] عبد الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة التكنولوجيا للمعلومات** ، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 57.

[5] د وليام توماس، أمرسونهنكي، **التدقيق بين النظرية والتطبيق**، دار المريخ، السعودية، 1986، ص: 26.

ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي:

تعتبر التدقيق الداخلي مهمة بالنسبة للمستثمرين وأصحاب الأموال الذين يتميزون باستعمالهم للبيانات والقوائم

المالية في اتخاذ القرارات، ومن المستفيدين من التدقيق نذكر :[1]

1- مسيرو الشركات

يتجه مسيرو المؤسسات بدرجة كبيرة للتأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم بلوغها والتحقق من أن نظام المتابعة والتدقيق الدورية للحسابات المقدمة عبارة عن معلومات مقنعة وصادقة والتي يمكن أن تؤخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات التسييرية.

2- المساهمون وملاك الشركة

يتجه اهتمام المسيرين إلى نتائج التدقيق الداخلي وهذا للتأكد من:

- قدرة تسيير المسؤولين ؛
- الاستغلال الجيد والأمثل للأموال المستثمرة قبل الالتزام بقرارات جديدة ؛
- الكشف عن أخطاء الغش ومنع حدوثها أو على الأقل الحد من انتشارها.

3- الدائنون والموردون [2]

إن سلامة المركز المالي تعطي الثقة المطلوبة في المعاملات والتي تتم بين الشركة، متعامليها ودائنيها حيث يمكن أن يستعينوا برأي المراجع في القوائم المالية والمركز المالي، كما أن درجة السيولة والربح تعدان ذات أهمية قصوى لهم وبالتالي فهي تعتبر كأساس لتقرير سلامة الحالة المالية أو اتجاههما.

4- الغير

المستثمرون: تلعب التدقيق الداخلي دور هاما بالنسبة للمستثمرين، فهي تتقدم كضمان أساسي لطلب القروض والتحرك في حالات العسر المالي أو قرار الإفلاس أو في حالة استثمارات إضافية؛

• الهيئات الحكومية: تؤسس هيئات الدولة سياستها المتعلقة بالتخطيط، المراقبة، الضريبية على قاعدة التقرير المعد من طرف المراجع وكذا لحماية المؤسسات وخاصة العمومية منها بتوفير نظام رقابة داخلية سليم؛

---

[1] Hammini ALLEL, **Le Contrôle Interne et L'élaboration du Bilan Comptable** : entreprise publique économique office des Publication Universitaires, Alger, 2003, P:35.

[2] محمد بوتين، **التدقيق ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 15.

- إدارة الضرائب: إن احترام النصوص التشريعية، والقانونية وكذا المبادئ المحاسبية المقبولة بصفة عامة تسمح بتحقيق خاصية المصداقية والثقة في الحسابات أمام إدارة الجباية وكذا لتحديد الوعاء الضريبي وإعطاء المصداقية للتصريحات الضريبية.

وعليه، يمكن الوقوف على أهمية التدقيق الداخلي من خلال النقاط التالية :[1]

✓ العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفايتها حتى يتسنى لمستعمليها اتخاذ أنجع القرارات وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات غير السليمة.

✓ إعطاء مصداقية لما تقدمه الشركة من بيانات ومعلومات محاسبية المالكي المؤسسات والمساهمين في رأس مالها.

✓ الموردون والمتعاملون مع الشركة فهم كذلك يهتمون بنتائج التدقيق حتى يتعرفوا على مدى سلامة مركزها المالي و السيولة المتاحة لديها، الشيء الذي يزيد من ثقتهم في استرجاع حقوقهم ويزيد من اتساع محال المعاملات مع هذه الشركة. كذلك أصحاب المدخرات والذين هم بصدد توجيهها إلى الاستثمار، فهم يعتمدون على مختلف القوائم المالية ويستعينون بمختلف المعلومات المحاسبية، ويبحثون عن التوجيه الذي يستطيع أن يحقق لهم عائدا معتبرا. وحتى البنوك عند منحها للقروض، فهي تقوم بفحص ومراجعة مختلف البيانات والمعلومات المالية

المستخلصة من المؤسسات والشركات، ولا تمنح القروض ذات الأجل الطويل أو القصير إلا إذا تم التحقق من صحة المعلومات التي سلمت لها

ثالثا: أهداف التدقيق الداخلي

لقد تطورت أهداف التدقيق الداخلي وأصبحت تتماشى مع التطورات الاقتصادية الحديثة حيث تطورت من اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وأصبحت تهتم بكل النشاطات والوظائف في الشركات، حيث يمكن تقسيم أهداف التدقيق الداخلي إلى هدفين هما :[1]

1- حماية ممتلكات الشركة ومصالحها

يسعى المراجع الداخلي إلى حماية مصالح الشركة وممتلكاتها من الغش و الأخطاء و الضياع و الانحراف باستخدام إجراءات ملائمة كما يسعى إلى إظهار نواحي الضعف عن طريق فحص دقة البيانات المحاسبية ويعتمد التحقيق هذا الهدف على برنامج لمراجعة النواحي المالية والمحاسبية عن طريق التدقيق المالية، و تتضمن فحص كل من النظام المحاسبي والرقابة الداخلية للتأكد من سلامتها و فعاليتها من حيث التصميم و التنفيذ و اختيار السجلات المناسبة و القوائم المالية و تحقيق عناصر المركز المالي.

[1] نقاز محمد، **دور التدقيق الداخلي في دعم وتفعيل القرار** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2007، ص: 47.

2- البناء و الإصلاح

عن طريق تقديم توصيات لإجراء التعديلات اللازمة على نواحي النشاط، و تعتمد في هذا المجال على قياس وتقييم ومراجعة خطط و سياسات و إجراءات الإدارة عن طريق القيام بمراجعة خاصة تتعلق بمختلف نشاطات الشركة وهو ما يعرف بمراجعة الأعمال والتي تهدف إلى تقييم مدى تخصص قسم أو نشاط معين للبرنامج المسطر من طرف الإدارة.

و يبين الشكل التالي الأهداف الأساسية للمراجعة الداخلية:.

الشكل رقم (1-1): أهداف التدقيق الداخلي

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

المصدر: فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

[1]خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2003، ص: 167

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

للمراجعة الداخلية أنواع عديدة وتعدد أنواعها يؤثر على جوهر العملية، حيث يمكن إدراجها وفق المعيارين التاليين:

1- **حسب طبيعة التدقيق:** ونميز من خلال هذا المعيار بين كل من:[1]

- التدقيق المستمر: تعني التدقيق المستمر طوال السنة للأنشطة التي ترى الإدارة العليا في الشركة ضرورة متابعتها ومراجعتها صورة مستمرة بسبب أهمية النشاط أو المهام، أو بسبب ضخامة حجم الأموال والنقدية أو الحسابات المعينة تحقيقا لأهداف معينة يحددها مجلس الإدارة أ الإدارة العليا.

- **التدقيق النهائي**: يتم إجراء أعمال التدقيق النهائية بعد إقفال السنة المالية موضوع المراجعة، بالإضافة واستكمالا إلى ما سبق القيام به في التدقيق المستمرة من خلال التدقيق الفصلية أو المرحلية، يتم التأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المعدة بواسطة الادارة المالية لتقديمها إلى الإدارة العليا و مجلس الإدارة ومطابقتها للبيانات الفعلية في السجلات المالية وأنها معدة وفقا لمعايير المحاسبة الدولية و من أنه تم إعداده بصورة عادلة وفقا للقوانين و التنظيمات ومن أنها تظهر الوضع أو المركز المالي للمؤسسة و نتائج الأعمال و التدفقات النقدية و التغيرات في الحقوق و أن الإيضاحات حول البيانات المالية هي كافية و ملائمة، كذلك مراجعة البيانات المالية قبل تقديمها لأية جهة خارجية.

- **التدقيق الخاص:** يحدد مسؤول دائرة التدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة أو المدير العام بعد موافقة مجلس

الإدارة أو المدير العام على نطاق أعمال مهام التدقيق الخاصة خلال سنة مالية معينة، يقصد بذلك الأعمال أو الأنشطة،العمليات، الأقسام، الدوائر أو الإدارات التي ينبغي أن تشملها أعمال التدقيق الخاصة، حيث يتم تحضير برنامج مراجعة خاص لطل مهمة وفقا لأهداف ونطاق المهمة الخاصة بموضوع التكليف إلا في حال تطابق ما ورد في برنامج التدقيق مع المهام الخاصة، في هذه الحالة يجب تطبيق كامل بنود التدقيق في الجزء الخاص منه بالمهمة وإلا يجب تعديل برنامج التدقيق ليتلاءم مع المهمة الخاصة موضوع المراجعة.

[1] داود يوسف صبح، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007، ص: 40- ص: 42

2- حسب موضوع وأوجه المراجعة: من خلال هذا المعيار نميز بين كل من:

•**التدقيق المالي:** تنطوي هذه التدقيق على تجميع الأدلة عن البيانات التي تشمل عليها القوائم المالية لأية مؤسسة واستخدام هذه الأدلة للتأكد من مدى تطبيق الشركة للمبادئ المحاسبية المقبولة عموما.

يتحقق هذا المستوى من التدقيق بصفة عامة على الرقابة المحاسبية المطلوبة بالنسبة للأنشطة والعمليات المختلفة والتي تتضمن العناصر التالية:

- التحقيق من أن العمليات المالية تمت كما يجب أن يكون (الوجود، الملكية، الاكتمال، الدقة، التسجيل والتقييم .....)؛

- تحديد ما إذا كانت اللوائح والتعليمات المالية والإجراءات المالية التي تتضمنها القوانين والنظم الموضوعية قد تم الإلتزام بها والعمل على أساسها وعدم الخروج عنها،

- تحديد ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت بصورة موضوعية وتعرض البيانات بصورة صادقة وعادلة؛

- التحقق من أن نتيجة النشاط من ربح أو خسارة تعبر تعبيرا صادقا عن النتيجة الحقيقية لنشاط الشركة وأن الميزانية العمومية تعبر تعبيرا صادقا عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة؛

- التحقق من مدى الالتزام بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها فيما يتعلق بطبيعة العمل المحاسبي من الدورات المستندية والمحاسبية اللازمة لتسجيل العمليات المالية المختلفة.

• **التدقيق التشغيلي (العمليات):** تمثل التدقيق التشغيلية دراسة الأحد الوحدات الخاصة في الشركة الأغراض قياس أدائها، حيث تقوم المراجعات التشغيلية على فحص كافة أو بعض الإجراءات التشغيلية للمؤسسة الأغراض تقييم فعالية التشغيل، حيث تقيس الفعالية أي ما إذا كانت الشركة تحقق أهدافها وغاياتها، أما الكفاءة فهي توضح كيف تستخدم الشركة بشكل أفضل مواردها لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر عمليات الفحص التشغيلية على المحاسبة فقط حيث أنها قد تتضمن تقييم الهيكل التنظيمي و التسويق طرق الإنتاج و تشغيل الحاسب الإلكتروني، أو أي مجال محال من المؤسسة يخضع للتقييم، وعادة ما يتم تقديم توصيات للإدارة الأغراض تحسين العمليات، إن معايير الفعالية[1] والكفاءة غير مقررة بوضوح مثل مبادئ المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها أو تلك التي تتضمنها القوانين، فإن عملية التدقيق التشغيلية تتطلب أحكام تتسم بأنها أكثر ذاتية مقارنة بمراجعة القوائم المالية ومراجعة الالتزام.[1]

• **مراجعة الالتزام:** تمثل مراجعة الالتزامات عملية فحص الإجراءات الشركة لتحديد ما إذا كانت الشركة تتبع الإجراءات المقررة أو القواعد أو اللوائح المحددة عن طريق سلطة أعلى. كما تقيس مراجعة الالتزام تقيد الشركة بالمعايير المقررة[2].

---

[1] حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص: 36.

[2] السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية، مصر ، ص:98

المبحث الثاني: الإجراءات العملية لتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي

تتمثل منهجية تنفيذ التدقيق الداخلي في مجموعة من الخطوات والوسائل التي يتبعها المراجع الداخلي في سبيل مراجعته وفحصه وتقييمه للأعمال المختلفة داخل الشركة، وذلك بهدف إيجاد رقابة فعالة على أعمال الشركة ومساعدة العاملين فيها على القيام بمسؤولياتهم بشكل فعال وكفء.

المطلب الأول: خطوات تنفيذ مهنة التدقيق الداخلي

تختلف طريقة أداء المراجع الداخلي تبعا لاختلاف طبيعة نشاط الشركة ونوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها والنظام الإداري الذي تسير عليه إدارتها، إلا أن أداء مهنة التدقيق الداخلي يتم من خلال اختار الجهة الخاضعة للمراجعة ومن ثم إتباع مجموعة من المراحل لتنفيذها.

أولا: اختيار الجهة الخاضعة للمراجعة:[1]

تبدأ التدقيق الداخلي باختيار النشاط الذي سيخضع لعملية المراجعة، والذي يتم وفق ثلاث طرق:[1]

1- **الاختيار المنظم:** ويتم تبعا لهذه الطريقة اختيار النشاط أو الجهة الخاضعة للمراجعة استنادا إلى خطة المراجعة السنوية التي يتم وضعها في بداية السنة.

2- **الاختيار بناءا على طلب الإدارة العليا** : قد تحتاج الإدارة العليا إلى الحصول على المعلومات بشأن وضع أو مشكلة ما، ترى الإدارة أنها بحاجة إلى حكم أو رأي فيها، مثل مراجعة اتفاقية ما على وشك التوقيع، أو مراجعة حساب أحد العملاء تمهيدا لدفع فاتورة ما.

3- **الاختيار بناءا على طلب الجهة الخاضعة للمراجعة:** قد يحتاج بعض مدراء الدوائر إلى مساعدة المراجع الداخلي إلى تقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية لبعض الأنشطة الخاضعة لإدارتهم.[2]

---

[1] خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص157

[2] نفس المرجع أعلاه، ص157

ثانيا: مراحل إنجاز عملية التدقيق الداخلي

سنقوم بتحديد مراحل انجاز عملية التدقيق من خلال ما يلي:

1- التحضير لمهمة التدقيق الداخلي

يتطلب الأمر من المراجع الداخلي قبل البدء بالتنفيذ الأعمال المراجعة، أن يقوم أولا بالتحضير الجيد لهذه المهمة من أجل تحديد أولويات مهمة التدقيق بالتوافق مع أهداف الشركة. وتتمثل خطوة التحضير للمهمة في مرحلتين هما مرحلة الأمر بالمهمة ومرحلة الدراسة والتخطيط.

1 - 1 - الأمر بالمهمة: يتمثل الأمر بالمهمة الوثيقة المسلمة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة إلى مصلحة التدقيق الداخلي من أجل إعلام المسئولين بالانطلاق في عملية التدقيق فالأمر بالمهمة يحدد الأهداف المراد تحقيقها من طرف التدقيق الداخلي لصالح الإدارة العامة كما يمكن لهذا الأمر أن يحدد العلاقة بين القائمين بعملية التدقيق والأشخاص أو المصلحة أو حتى الهيكل محل التدقيق لتفادي أي غموض.

أما من حيث الشكل فيستحسن أن يكون الأمر بالمهمة وثيقة لا تفوت الصفحة الواحدة كما يمكن أن يكون أمر شفهي في حالة ما إذا كانت الشركة صغيرة نسبيا.

كما تجدر الإشارة أن الطالب لخدمات التدقيق الداخلي يستطيع أن يكون غير الإدارة العامة للمؤسسة على سبيل المثال رئيس مصلحة معينة ولأسباب ما يطلب مراجعة المصلحة ففي هذه الحالة يستحسن أن يكون هذا الأمر موقع من طرف الإدارة العامة ولو كتوقيع ثاني ذلك لإعطاء صلاحيات أكثر للمراجعة الداخلية واستقبال أحسن وتسهيلات عند القيام بعملهم.[1]

2 - 1 - الدراسة والتخطيط : إن هذه المرحلة تعتبر ضرورية وهامة جدا لإنجاح مهمة التدقيق الداخلي، حيث يجب على المراجعين الداخليين وضع خطة التدقيق المبنية على المخاطر، لتحديد أولويات مهمة التدقيق بما يتلاءم والأهداف المسطرة ويتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال ما يلي:

- **الإطلاع و الفهم:** في هذه الخطوة يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بعملية الإطلاع و جمع المعلومات الكافية و اللازمة، التي تمكن من فهم الموضوع محل التدقيق بغرض تحقيق ما يلي:

- معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها من هذه المهمة؛

- معرفة الرقابة الداخلية المطبقة في النشاط أو الوظيفة محل التدقيق وتحديد المشاكل الأساسية المتعلقة بها.

فعلى المراجع الداخلي الفهم الجيد لطبيعة النشاط محل المراجعة، وتحديد احتياجات الطرف المستفيد منها، ليتركز عليه التخطيط للمهمة.[1]

---

[1] شعباني لطفي، **التدقيق الداخلي مهمته ومساهمته في تحسين تسيير المؤسسة** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 78

ب- خطة التقارب: بعد أن يقوم المراجع الداخلي بالإطلاع والفهم الجيد للمهمة المكلف بها، ومن خلال المعلومات التي قام بجمعها، فإنه يقوم بإعداد خطة التقارب، وهي عبارة عن وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط أو الوظيفة محل التدقيق إلى مجموعة أعمال أولية سهلة الملاحظة، حيث يقسم الجدول إلى عمودين، يبين العمود الأول تقسيمات الأعمال أو العمليات الأولية، بينما يبين العمود الثاني أهداف تلك الأعمال أو العمليات.[1]

ج- تحديد مواقع الخطر: على المراجع الداخلي أن يقوم بتقييم مدى ملاءمة وفعالية إدارة مخاطر النشاط وأنظمة الضبط مقارنة بإطار العمل المتعلقة به وفي نهاية هذه الخطوة وعلى ضوء تحديده لمواقع الخطر[3]، فإن المراجع الداخلي يقوم بإكمال جدول خطة التقارب بإضافة:[2]

- **عمود ثالث:** يحدد الخطر المرتبط بكل عمل؛
- **عمود رابع:** يتضمن تقييم ملخص للخطر حسب ثلاث مستويات عالي، متوسط، ضعيف؛
- **عمود خامس:** ذكر وسائل الرقابة الداخلية التي يجب توفيرها لإبطال هذه المخاطر، بالإعتماد على الإجراءات المعايير، الإشراف والأدوات الملائمة أو الأفراد المؤهلين؛[3]
- **عمود سادس:** الإشارة إلى وجود أو عدم وجود الإجراءات التي تعتبر ذات أهمية، اوأنها موجودة ولا تؤدي عملها والعكس غير موجودة ولكن توجد وسائل أخرى تتحكم في العمل؛

د- التقرير التوجيهي: يحدد التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة التدقيق الداخلي ونطاقها، ويعرض الأهداف التي يسعى المراجع الداخلي لتحقيقها، كما يعرف مواقع الخطر المحددة سابقا ضمن خطة التقارب، والتي على ضوئها يتم تحديد نطاق المهمة، كما يتضمن مقترح المدققون بمجالات تدخلاتهم، من حيث مجال العمل الوظيفي، أي الإدارة والفروع التي ستخضع للمراجعة، ومجال العمل الجغرافي، أي مكان القيام بالمهمة.[4]

كما أن هذا التقرير قابل للتعديل ذلك بعد التشاور مع الأشخاص المعنيين بالتدقيق والطالبين لها وحتى يستطيع التقرير التوجيهي لمهمة التدقيق من تحقيق الأهداف المسطرة عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المستخلصة بعد تحديد مواقع الخطر.

---

[1] عبد السلام عبد الله أبو سرعة، **التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع
، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص: 94

[2] Jague Renard, OP- Cit, P : 189.

[3] داود يوسف صبح، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

4 Jaque Renard, OP- Cit , p :190.

.

- تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي:

بعد أن ينتهي المراجع الداخلي من دراسته وتخطيطه لمهمة التدقيق الداخلي المكلف بها، تبدأ خطوات العمل الميداني للمهمة، والتي من خلالها يقوم المراجع الداخلي بجمع المعلومات وأدلة الإثبات، بما يمكنه من تحقيق أهداف هذه المهمة، وتتمثل هذه الخطوة في ثلاث مراحل هي:[1]

1 - 2 – اجتماع الافتتاح: يتم عقد اجتماع الافتتاح في مقر النشاط الذي سيتم مراجعته بين الفريق المكلف بالمهمة ومسئولو النشاط محل المراجعة، وفيه يتم بناء أولى العلاقات بين الطرفين، وكذلك التهيئة الميدانية لعملية التدقيق والفحص التي ستتم.

2 - 2 - برنامج التدقيق (مخطط التنفيذ) : يقوم برنامج التدقيق بتقسيم أعمال التدقيق بين مختلف أعضاء فريق المرجعة وفقا لمؤهلاتهم وخبرتهم وحسب الزمن، تنظيم تنقلات الأعضاء، برمجة الاستجوابات و اللقاءات، و يسمح للمراجع بمعرفة أدق التفاصيل عن مهمته، و يساعد على تتبع عمل المراجعين لضمان السير العادي للمهمة خلال الزمن و تحديد المراحل التي تم التوصل إليها من طرف المراجع، و يعتبر مرجعا مهما للمهمات المستقبلية، كما لا يجب الخلط بين هذا المخطط مع خطة التقارب، فالثانية تخطط العمل حتى نهاية مرحلة الدراسة و التخطيط فقط.

2 - 3 - العمل الميداني: يتم تنفيذ هذه المرحلة مباشرة بعد إعداد برنامج التدقيق واعتماده من مدير المراجعة، حيث يقوم فريق التدقيق بتطبيق هذا البرنامج على الواقع من خلال إجراء الاختبارات، المقارنات وغيرها من تقنيات التدقيق بغرض أدلة الإثبات الكافية والملائمة لتحقيق أهداف مهمة المراجعة، والكشف عن أي مشاكل أو مخالفات أو انحرافات قد تحدث. ويجب على فريق التدقيق القيام بتوثيق كافة أعمال المراجعة، بأوراق عمل مؤيدة بمعلومات ومستندات ثبوتية داعمة لها، وتعتبر أوراق العمل من أهم عناصر أعمال المراجعة، فهي التي تدعم وتعزز وتثبت عملية و نتائج وتوصيات المراجعة، الناتجة عن أدلة التدقيق من أعمال التدقيق المنجزة.

- التقرير عن مهمة التدقيق الداخلي

هذه الخطوة تعتبر الأخيرة في انجاز مهمة التدقيق الداخلي، وتتمثل في أربع مراحل هي:[1]

3 - 1 - التقرير الأولي للمراجعة: يتم إعداد هذا التقرير من خلال أوراق إبراز وتحليل المشاكل، التي يتم إعدادها أثناء تنفيذ برنامج المراجعة، والتي تشمل على كافة المشاكل و الإنحرافات والمخالفات التي تكشفت للمراجعين أثناء تنفيذهم للمهمة، وهذا التقرير يعتبر أساس إعداد التقرير النهائي.

3 - 2 - حق الرد من الأشخاص التدقيق أعمالهم: يتم عقد اجتماع بين فريق التدقيق الذي قام بتنفيذ مهمة التدقيق والأشخاص التدقيق أعمالهم، وفي هذا الاجتماع يقوم فريق التدقيق بعرض الملاحظات والنتائج التي توصلوا إليها مدعمة بالأدلة المؤيدة لها، إضافة إلى التوصيات المقترحة بشأنها، بعدها يتدخل الأشخاص التدقيق أعمالهم بالرد على تلك الملاحظات والنتائج والتوصيات من خلال التبريرات والتوضيحات والانتقادات التي يقدمونها إن كان لديهم.

[1] عبد السلام عبد الله أبو سرعة، مرجع سبق ذكره، ص : 69 - ص:70

3 - 3 - التقرير النهائي: بعد انتهاء التدخل، يتم إعداد تقرير التدقيق في صورته النهائية، ويتم إرساله لأهم المسؤولين المعنيين والإدارة، لإعلامهم بنتائج مهمة المراجعة، والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات والإختلالات التي تكشفت خلال عملية المراجعة. ويجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح وبناء، ويتم إعداده وتقديمه في الوقت المناسب.

4 - 3 - تنفيذ التوصيات: بعد اقتراح المراجع الداخلي لمجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها بناءا على الملاحظات التي سجلها أثناء القيام بمهمته، فإنه يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات، وتنتهي هذه المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة.

المطلب الثاني: تقنيات التدقيق الداخلي

سنقوم بتحديد أولا أوراق العمل لتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي ومن ثم قرائن وأدلة الإثبات.

أولا: أوراق العمل لتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي [1]

تعتبر أوراق العمل من أهم عناصر أعمال المراجعة، فهي التي تدعم وتعزز وتثبت عمليةونتائج وتوصيات المراجعة، الناتجة عن أدلة التدقيق من أعمال التدقيق المنجزة.

1- تعريف أوراق عمل المراجعة: "تعتبر أوراق العمل دليلا ماديا عن الوقت المستغرق في عملية المراجعة، لذا أصبح من الضروري على أي مراجع الاهتمام بهذه الأوراق لاعتبارها ركيزة أساسية في كتابة التقرير " [2]. كما تعرف أوراق العمل على أنها تشمل كل الأدلة والقرائن التي تم جمعها بواسطة المراجع لإظهار ما قام به من عمل وبواسطتها يكون للمراجع الأساس الذي يستند إليه في إعداد التقرير، والقرائن لمدى الفحص الذي قام به".[2]

وتعرف أيضا على " بأنها سجلات يحتفظ بها المراجع للإجراءات التي تم تنفيذها والاختبارات التي أجراها والمعلومات التي تم الحصول عليها والاستنتاجات الملائمة التي توصل إليها".[3]

حيث تتضمن أوراق العمل كل الأدلة والقرائن التي يتم تجميعها بواسطة المراجع لإظهار ما قام به من عمل، وكذلك الطرق والإجراءات التي اتبعها، والنتائج التي توصل إليها.

2- أنواع أوراق العمل: تشمل أوراق ممارسة مهنة التدقيق على ما يلي:[3]

أ- ملفات المراجعة : عادة ما يحتفظ المراجع بالوثائق والأوراق التي يتحصل عليها ويق وم بترتيبها في ملفين، ملف دائم والآخر سنوي أو جاري. ومضمون هذين الملفين لا يختلف كثيرا بين المراجعين والتي تحتوي على ما يلي:

ب- مذكرات المراجعة : كثيرا ما تعترض المراجع أثناء قيامه بعملية التدقيق أمورا تحتاج إلى تفسيرات وإيضاحات فيقوم بتدوينها في سجل خاص، ومن الملاحظات التي يدوها المراجع في هذا السجل ما يلي:[4]

- بيانات بالمستندات المفقودة، أو غير المستوفاة للشروط الشكلية أو الموضوعية اوالقانونية؛
- بيان الأخطاء التي عثر عليها أثناء المراجعة؛
- بيان للثغرات التي وجدها في نظام الرقابة الداخلية؛
- المسائل التي يرغب المراجع استكمالها في المرات القادمة؛

---

[1] Laurent, H et Philippe**, La pratique de l'audit**, France, 1994, P : 69. .6

[2] فتحي رزق السواف يري، محمد أحمد عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص69:

[3] محمد الفيومي، عوض لبيب، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005 ص 11

[4] خالد أمين السيد، **علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية والعملية الطبعة الرابعة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007 ص 106 – 107

ج- علامات المراجعة: على المراجع أن يستخدم علامات أو رموز خاصة أثناء قيامه بعملية المراجعة، وعندما ينتهي من مراجعة خطوة ما يؤشر عليها برمز خاص يفيد مراجعتها وطبيعة تلك المراجعة، وعليه أيضا أن يحتفظ هو ومساعدوه على سرية هذه الأمور، وليس هناك علامات معينة متعارف عليها بين جمهور المراجعين، حيث جد لكل مراجع رموزه الخاصة موضوعة في قائمة موضح بها الرموز ودلالته لبعض معاونوه يسيرون على نظام رمزي موحد يسهل على المراجع متابعة أعماله. ومن الأمثلة على علامات التدقيق على ما يلي:[1]

7 : للدلالة على مراجعة ترحيل المبلغ من دفتر اليومية؛

= : للدلالة على مراجعة المجموع الرأسي؛

~ : للدلالة على المجموع الأفقي؛

< : للدلالة على مطابقة العملية مع المستند المؤيد لها؛

O: للدلالة على إلغاء رقم أو شطبه ؛

S: للدلالة على عدم انتهاء مراجعة الخطوة؛

V : للدلالة على التدقيق المستندية؛

م : للدلالة على النقل من صفحة إلى أخرى؛.

ك: للدلالة على وجود كشف تحليلي.

ثانيا: القرائن وأدلة الإثبات

تقوم البنية الأساسية لعملية التدقيق على وظيفة الإثبات وليس الفحص، وعليه فإنه يجب على المراجع الداخلي عند تنفيذه للإجراءات أن يحصل على قرائن كافية تمكنه من التوصل إلى نتائج معقولة يعتمد عليها في كتابة تقريره وإبداءرأيه.

- أنواع القرائن وأدلة الإثبات:

تتمثل أنواع قرائن الإثبات في التدقيق الداخلي فيما يلي:

- الوجود الفعلي؛
- المستندات المختلفة المؤيدة للعمليات سواء أنشأت داخل الشركة أو خارجها؛
- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية؛ (صحة الأرصدة من الناحية الحسابية؛
- الإقرارات المكتوبة والتي تعتبر من أدلة الإثبات المؤيدة للقوائم المالية كدفاتر القيد الأصلي ودفاتر الأستاذ العام والسجلات المحاسبية، وأوراق العمل المتعلقة بالتسويات الجردية.

---

[1] خالد أمين السيد، **علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية والعملية الطبعة الرابعة.** مرجع سبق ذكره ص 45

2- وسائل الحصول على أدلة الإثبات والقرائن:

من أجل القيام بتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي فان المراجع يحتاج إلى معلومات نوعية وأخرى كمية من أجل التخطيط لأعمال التدقيق وتنفيذها ولجمع هذه المعلومات وتحليلها يجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل والتقنيات والتي تتمثل فيما يلي :[1]

- **المعاينة والجرد الفعلي:** لكي يتأكد المراجع من صحة وحقيقة الرصيد الدفتري للأصل، فإنه يجب عليه معاينة

الأصل على الواقع وكذلك الوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد، هذه الوسيلة تعتبر أهم وأقوى وسيلة للتحقق من الوجود الفعلي للأصل.

- **التدقيق الحسابي:** يهدف هذا الإجراء للتأكد من سلامة الأرقام والبيانات الحسابية المسجلة بالمستندات

والدفاتر والكشوف والقوائم المالية وذلك من الناحية الحسابية فقط ورغم بساطة هذه الوسيلة إلا أنها وسيلة ضرورية تمكن المراجع من التأكد من الصحة الحسابية للمراحل المختلفة من مراحل العمل المحاسبي. وتشمل التدقيق الحسابية على المراحل التالية:

- ✓ التحقق من الأرصدة الافتتاحية لجميع الحسابات ومطابقتها مع الأرصدة الواردة في ميزانية السنة المالية السابقة؛
- ✓ مراجعة وفحص العمليات الحسابية من جمع وطرح وضرب وقسمة إلى غير ذلك الواردة في المستندات

الدالة على حدوث العمليات المختلفة ذات العلاقة بنشاط الشركة؛

- ✓ مراجعة جميع الصفحات لدفتر اليومية وترحيل هذه المجاميع من صفحة الأخرى؛

مراجعة ترصيد جميع الحسابات المدينة منها والدائنة، ونقل هذه الأرصدة إلى ميزان التدقيق المعد في نهاية السنة المالية؛

- ✓ مراجعة العمليات الحسابية المتعلقة بعناصر المصاريف والإيرادات الخاصة بإعداد الحسابات والقوائم المالية؛
- ✓ احتساب الإيرادات الخاصة بالسنة المالية وتحديد المقدم والمستحق منها؛
- ✓ مراجعة نقل الأرقام إلى القوائم والتقارير الختامية؛
- ✓ مراجعة النتائج النهائية لنشاط الشركة من صافي الأرباح أو الخسائر، وما تم بشأنها

- **التدقيق ألمستندي**: إن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما، يعتمد عليها المراجع في التأكد من

[1] عبد السلام عبد الله أبو سرعة، مرجع سبق ذكره، ص 80-

الحدوث الفعلي لواقعة معينة ومن الصحة المتعلقة بها، وتعتبر التدقيق المستندية من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدل الإثبات في التدقيق ويتوقف نجاح عملية التدقيق على دقة أدلة التدقيق المستندية، حيث أنها تساعد المراجع على الربط بين الأحداث والتصرفات المالية بالشركة. وفي هذا المجال لابد من المراجع أن يتحقق من الشروط الواجب توفرها في المستندات، هذه الشروط تتمثل فيما يلي: [1]

- ✓ التأكد من الشروط القانونية للمستند، وبصفة خاصة المستندات التي تأخذ شكل العقود (عقود الإيجار، عقود الملكية، عقود البيع)؛
- ✓ التأكد من توضيح أسماء الأطراف ذات العلاقة بالمستند مثل اسم الشركة، اسم العميل، أو البنك)؛
- ✓ التأكد من البيانات الرقمية في المستند ومن أهمها:

- تاريخ تحرير المستند، و أنه تاريخ القيد في الدفاتر؛
- رقم تسلسل المستند مثل رقم الفاتورة، رقم الشيك؛
- المبلغ النقدي المحرر بالمستند ويجب التأكد من تحريره رقميا وحرفيا؛

- ✓ التأكد من طبيعة العملية التي يعبر عنها المستند، وأنها تدخل في نطاق نشاط الشركة؛
- ✓ التأكد من استيفاء التوقيعات المختلفة الخاصة بالمستند؛
- ✓ التأكد من استيفاء المستند للدمغات والطوابع الحكومية عندما تقتضي القوانين ذلك؛

التحقق من التوجه المحاسبي السليم للعملية التي يتضمنها المستند.

- **المصادقات:** تعتبر أكثر أدلة الإثبات المستندية صلاحية وإقناعا، يستخدمها المراجع كإجراء للتحقق م ن وجود أسهم رأس مال أو أصول و التزامات معينة، تستخدم المصادقات للتحقق من وجود النقدية في البنك وحسابات المدينين وهي توفر دليلا للإثبات يمكن الاعتماد عليه و الوثوق فيه بدرجة كبيرة و ذلك لأنها أنشأت خارج الشركة كما أنها سلمت و حولت مباشرة إلى المراجع دون تعرضها لمخاطر احتمال تغيرها بواسطة العميل وتحريفها، تختلف المصادقات في شكلها وصيغتها باختلاف نوعية المعلومات المطلوبة ومنها الطلبات الايجابية تعني ضرورة الرد إلى المراجع من الطرف الخارجي بغض النظر عما إذا كان الطرف الخارجي يوافق على المعلومات أم لا، أما الطلبيات السلبية وفيها يطلب الرد من الطرف الخارجي إلى المراجع فقط إذاكانت المعلومات الواردة بطلب المصادقة غير صحيحة و خاطئة؛
- **الاستفسارات:**الإستفسار هنا يتضمن البحث عن المعلومات من أشخاص ذوي معرفة بالنشاط سواء من داخل الشركة أم خارجها ويمكن أيضا توجيه استفسارات مكتوبة إلى موظفي الزبون وهذا الإجراء معقول من الأدلة إلا أنه لا يمكن اعتباره دليل حاسم، إنه لا يتم التوصل إليه من طرف محايد

1

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2006 ص 196

- **نظام المقارنات والربط بين المعلومات:** تشمل هذه الوسيلة إجراء مقارنات بين معلومات الفترة المالية والفترة

المالية السابقة، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية، ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات ومقارنة المعلومات بمعلومات مثالية في نفس النشاط، هذه الوسيلة تحقق للمراجع الأهداف التالية: [1].

- ملاحظة أي تغيرات جوهرية حدثت، وتحليل أسبابها؛

- استخراج بعض النسب الخاصة ببعض عناصر القوائم المالية وبعضها البعض لتحديد أي اتجاهات غير عادية ومعرفة أسبابها.

- **التدقيق الإنتقادي:** يقوم المراجع الداخلي من خلال هذه الوسيلة بدراسة إنتقادية فاحصة وتحليل متمعن لبعض العمليات أو بعض الدفاتر والسجلات أو أحد الحسابات أو القوائم المالية، بهدف تحقيق ما يلي :[1]

  - ✓ اكتشاف أي نتائج أو وقائع غير عادية؛
  - ✓ اكتشاف أمور أو ملاحظات لم تظهر أثناء التدقيق المستندية؛
  - ✓ اكتشاف أخطاء قذ توجد في بعض العينات التي لم يختارها المراجع أثناء مراجعته

يتوقف نجاح التدقيق الانتقادية على خبرة المراجع وكفاءته، فكلما زادت كفاءته وخبرته كلما كانت هذه الوسيلة ذات فائدة أكبر في تعزيز أدلة الإثبات، كما أنها تفيد في توفير وقت جهد المراجع لمواجهة الأمور غير العادية التي تستدعي انتباهه

- **فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية:** إن هذا الإجراء يعتبر هاما وضروري لعمل المراجع أو يجب عليه القيام، فمن خلاله يتمكن المراجع من تحديد نطاق عملية المراجعة، وتقدير مدى الاعتماد على ذلك النظام و تحديد حجم العينة والاختبارات التي يجب أن يقوم باجرائها.

لذلك فانه يجب على المراجع الداخلي فحص أنظمة المعلومات، للتأكد من احتواء السجلات المالية على معلومات صحيحة ودقيقة، وأن الاجراءات الرقابة كافية وفعالة، كما يجب المراجع الداخلي مراجعة الأنظمة الموضوعة، ومدى ملاءمتها مع السياسات والخطط بالشركة لتحديد مدى كفاية وفعالية هذه الأنظمة.[2]

---

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص207

- **نظام الشهادات الإقرارات**

:[3] " هذه الشهادات يحصل عليها المراجع من داخل الشركة، هذه الشهادات لاينتج عنها أدلة وقرائن إثبات، وإنما تمكن المراجع من التأكد من سلامة الإجراءات التي يقوم بها وكذلك تغطية موقفه خارج نطاق الإجراءات، من أمثلة هذه الشهادات ما يلي:[1]

- شهادات بالأصول الثابتة المضافة خلال السنة؛.
- بيان بأصول والتزامات الشركة المختلفة؛
- تبيان بأرصدة العملاء والمدينون؛
- بيان بالمخصصات المختلفة؛
- بيان بالمصاريف الاستثنائية غير العادية وأسباب حدوثها.

المطلب الثالث: معايير التدقيق الداخلي

تتم عملية التدقيق الداخلي داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، كل تلك الفروق والاختلافات تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي، لذلك قام معهد المراجعين الداخليين بإصدار معايير التدقيق الداخلي لضبط عمل المراجع الداخلي.

أولا- معايير الصفات [2]

هي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات الاستقلالية والموضوعية، الكفاءة وبذل العناية المهنية، تأكيد الجودة وبرامج التحسين وهي كما يلي:

- معيار 1000 الغرض والسلطة والمسؤولية: يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية تنسجم مع المعايير وموافق عليها من طرف مجلس الإدارة. كما يجب أن يكون نطاق عمل التدقيق الداخلي غير مقيد، بمعنى أن قسم التدقيق الداخلي تكون له السلطة التي يحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل من الإدارة
- **معيار 1100 الاستقلالية والموضوعية:** ينبغي أن تكون التدقيق الداخلي نشاط مستقل كما ينبغي أن يتسم المراجعين الداخليين بالموضوعية في أداء عملهم.
- **معيار 1200 الكفاءة والعناية المهنية:** ينبغي أن تؤدي المهام بالكفاءة والعناية المهنية اللازمة.

[1] خلف عبد الله اللوردات، مرجع سبق ذكره، ص 51
[2] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، مرجع سبق ذكره، ص 75

1- كفاءة الأداء المهني: إن كفاءة الأداء المهني هي مسؤولية مدير التدقيق ومسؤولية كل مراجع داخلي ويجب أن يمتلك الكفاءة المهنية والعلمية والتدريب والانضباط اللازم لأداء واجبه، وأن يمارس الحرص المهني في أداء أعمال المراجعة.

2- العناية المهنية اللازمة: على المراجعين الداخليين أن يلتزموا بالعناية المهنية اللازمة والمهارة المتوقعة من مراجع داخلي كفء، والعناية المهنية لا تعني أن المراجع الداخلي معصوم من الخطأ.

3- التطوير المهني المستمر على الم دقيقين أن يعملوا على تعزيز معارفهم ومهاراتهم من خلال التطوير المهني المستمر.

• **معيار1300 تأكيد الجودة وبرامج التحسين:** على مدير قسم التدقيق أن يعمل على تطوير والمحافظة على تأكيد الجودة من خلال تصميم برامج بما يسمح بتحسين نشاط التدقيق وأن تخضع هذه البرامج للتقييم الدوري للجودة داخليا وخارجيا والمراقبة الدورية المستمرة لكل جزء من البرنامج وتحسين عمليات الشركة بما يضمن توافق نشاط التدقيق الداخلي مع معايير و مع الميثاق الأخلاقي.

ثانيا - معايير الأداء

هي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تصف أنشطة التدقيق الداخلي، تضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بما أدائها وشملت على إدارة نشاط التدقيق الداخلي، طبيعة العمل، تخطيط المهمة تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر وهي كما يلي:[1]

• **معيار 2000 أنشطة التدقيق الداخلي:** على مدير قسم التدقيق أن يدير أنشطة التدقيق الداخلي على نحو فعال بما يحقق قيمة عالية للمؤسسة، وتتكون معايير إدارة نشاط التدقيق الداخلي من:

التخطيط: على المراجع الداخلي أن يضع الخطط الخاصة بالمخاطر لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية وأن تستند هذه الخطط على تقييم المخاطر.

الاتصال والموافقة : على المراجع أن يوصل إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة خطط أنشطة التدقيق الداخلي ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط بما في ذلك التغيرات الزمنية الجوهرية ذلك بغرض فحص الخطط والموافقة عليها. كما على المراجع أن يبلغ الإدارة كذلك بتأثير الموارد المحدودة على تنفيذ الخطط.

إدارة الموارد: ينبغي على المراجع التأكد من أن موارد أنشطة التدقيق الداخلي كافية، مناسبة وموزعة بطريقة فعالة التحقيق الخطة المعتمدة.

[1] خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص 455 ، ص 466

السياسات والإجراءات: ينبغي على المراجع أن يضع السياسات والإجراءات التي توجه نشاط التدقيق الداخلي..

التنسيق: يجب على المراجع أن يعمل على توصيل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الأطراف الداخلية والخارجية لتأكيد الملائمة والخدمات الاستشارية وضمان التغطية الصحيحة وتخفيض الازدواج في الجهود المبذولة.

- **معيار 2100 طبيعة العمل:** إذ يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن تقوم بالتقييم والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات.

- **إدارة المخاطر** : ينبغي أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة عن طريق تحديد وتقييم التعرض الجوهري للمخاطر فهو يساهم ففي تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

- **الرقابة:** بناءا على نتائج تقييم المخاطر ينبغي أن يعمل نشاط التدقيق الداخلي على تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة.

- **التحكم المؤسسي:** على نشاط التدقيق الداخلي المساهمة في عملية توجيه التحكم المؤسسي بواسطة تقييم وتحسين هذه العملية من خلال وضع القيم والأهداف والإعلان عنها ومراقبتها والتأكد من المحاسبة من خلال المحافظة على القيم.

- **معيار 2200 تخطيط مهمة العمل:** هذه المعايير تتناول أهم الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجع عند التخطيط لمهمة التدقيق تحديد الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع الموارد.

-**اعتبارات التخطيط:** على المراجعين الداخليين مع الجهات المعنية وضع تصور وفهم للأهداف والمسؤوليات وأية توقعات للجهات المستفيدة ويجب توثيق هذا التصور للمهمات الجوهرية؛

[1] خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 466-487

أهداف المهمة: يجب أن تتناول أهداف المهمة الاستشارية المخاطر وأدوات الرقابة وعمليات التحكم المؤسسي على النحو الذي يتم فيه الاتفاق مع العميل؛

-نطاق المهمة : ينبغي أن يتأكد المدققون الداخليون من أن نطاق المهمة يكفي لتحقيق الأهداف المتفق عليها فإذا أبدى المدققون تحفظات على هذا النطاق أثناء عملهم فانه ينبغي مناقشة تلك التحفظات مع العميل التقرير ما إذا كان ينبغي المضي في المهمة أم لا؛

- توزيع موارد المهمة: ينبغي أن يحدد المدققون الداخليون الموارد الضرورية لتحقيق أهداف المهمة وينبغي أن يتم تخصيص الأفراد بناءا على تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة والقيود الزمنية والموارد المتاحة

- **برنامج عمل المهمة:** على المراجعين الداخليين تطوير برنامج العمل لتحقيق أهداف المهمة وتوثيق تلك البرامج. تحدد هذه الأخيرة الإجراءات اللازمة لتحديد وتحليل وتقييم وتسجيل المعلومات أثناء المهمة، كما يجب الموافقة على برامج العمل مسبقا قبل التنفيذ.

• **معيار 2300 أداء المهمة**: إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها. ويجب أن يكون إشراف سليم للتأكد من تحقيق الأهداف ومن توفر الجودة وتطوير الأفراد.

• **معيار 2400 نتائج الاتصال:** ينبغي على المراجع الداخلي أن يقوم بإيصال نتائج عمل التدقيق في الوقت والطريقة المناسبين حيث:

- يجب على المراجعين الداخليين التقرير على نتائج عملهم من أجل إيصال النتائج المتعلقة بعملية المراجعة؛

- يجب مناقشة الاستنتاجات والتوصيات مع المستويات الإدارية المناسبة قبل إصدار التقرير الكتابي؛

- يجب أن تكون التقارير موضوعية وواضحة ومختصرة وبناءة في الوقت المناسب؛

- يجب أن تعرض التقارير الهدف من التدقيق ونطاقه ونتائجه.

• **معيار 2500 برنامج المراقبة:** على مدير التدقيق الداخلي وضع جدول لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة وتأخذ ثلاثة أشكال:

- تقوم الإدارة العليا بالاستفسار من الجهة الخاضعة للمراجعة لاتخاذ قرار فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه التوصيات ومتى سيتم تطبيقها وكيف؟

- تقوم الجهة الخاضعة للمراجعة بالمباشرة في تنفيذ التوصيات؛

- يقوم المراجع الداخلي بعد منح الجهة الخاضعة للمراجعة مهلة كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بمتابعة اتخاذ هذه الإجراءات أو التأكد من أن الإدارة تتحمل مسؤولية عدم اتخاذ مثل هذه الإجراءات.

•**معيار 2600 قبول الإدارة للمخاطرة:** بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبح نشاط عمل التدقيق بموجب المعيار 2100 ينبغي على مدير قسم التدقيق في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل للحل المناسب.

ثالثا: الميثاق الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي

تعرف الأخلاقيات Ethics على العموم بأنها مجموعة من المبادئ والقيم، والتي تتمثل في القوانين، والقواعد التنظيمية والمواثيق العامة للجماعات المهنية مثل المحاسبين، ومواثيق السلوك للمنظمات المختلفة .[1]

في سنة 2000 وضع معهد المراجعين الداخليين دليل جديد الأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي، الهدف منها هو تعزيز الثقافة الأخلاقية في المهنة، من أجل تحمل المراجعين مسؤولياتهم للمحافظة على مصالح من يقومون بخدمتهم، وقد تضمن الدليل أربع مبادئ أخلاقية واثنى عشرة قاعدة سلوكية مقسمة وفقا للمبادئ الأخلاقية الأربعة وذلك استنادا إلى المفهوم الجديد للمراجعة الداخلية وأهدافه حيث قسم الميثاق الأخلاقي إلى مكونين أساسيين هما :[2]

أولا: المبادئ المرتبطة بالمهنة وتطبيق معاييرالتدقيق الداخلي:

ترتبط هذه المبادئ بالمهنة والممارسة العملية للمراجعة الداخلية، حيث يتوقع من المراجعين الداخليين تطبيق ودعم المبادئ التالية:

1- النزاهة: استقامة المراجعين الداخليين تنشأ من الثقة التي يمنحوها والتي توفر الأساس للاعتماد على أحكامهم.

2- الموضوعية: يظهر المدققون الداخليون أعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط أو العمل. يضع المدققون الداخليون تقييم متوازن لجميع الظروف ذات العلاقة ولا يتحيزون لمصالحهم الشخصية في إصدار الأحكام.

3- السرية: يحترم المدققون الداخليون قيمة وحيازة المعلومات التي يحصلون عليها، ولا يفصحون عن هذه المعلومات بدون صلاحيات، إلا في حالة الإلزام القانوني أو المهني لفعل ذلك.

4- الكفاءة المهنية: يطبق المدققون الداخليون المعرفة، المهارات والخبرات المطلوبة في تقديم خدمات التدقيق الداخلي.

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **دراسات متقدمة في التدقيق وخدمات التأكيد**، الدار الجامعية، 2007، ص: 210.
[2] أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع**، الأردن، 2009، ص ص: 53-54.

ثانيا: المبادئ المرتبطة بالسلوك

هي تلك القواعد التي تصف السلوك النموذجي المتوقع من المراجعين الداخليين، هذه القواعد تساعد في تفسير مبادئ التطبيق العملي، وتتلخص في :[1]

1- **النزاهة:** وتتضمن القواعد السلوكية التالية:

- على المراجعين الداخليين ممارسة عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية؛

- أن لا يكونوا طرف في أي نشاط غير قانوني أو يقوموا بأعمال ضارة بسمعة الشركة؛

- أن لا يشاركوا في أنشطة غير قانونية أو معيبة لمهنة التدقيق الداخلي أو الشركة التي يعملون بما؛

- يجب على المراجعين الداخليين أن يحترموا ويساهموا في تحقيق الأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة التي يعملون بها.

2- **الموضوعية:** وتتضمن القواعد السلوكية التالية:

- يجب على المراجعين الداخليين أن لا يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات ربما أو من المفترض أن تضعف تقييم غير متحيز؛

- ألا يقبلوا أية شيء ربما يضعف أو من المفترض أن يضعف

حكمهم المهني؛

- الإفصاح عن كل الحقائق المادية التي يعرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم والتي إن لم يفصحوا عنها ربما تؤدي إلى تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي يدققوها.

3- **السرية:** وتتضمن القواعد السلوكية التالية:

- يجب على المراجعين الداخليين أن يكونوا عقلاء بشأن استخدام وحماية المعلومات المكتسبة أثناء القيام بواجباتهم

- أن لا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي أو أي أسلوب لا يتفق مع القانون ويضر بالأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة التي يعملون بها.

4- **الكفاءة المهنية:** وتتضمن القواعد السلوكية التالية:

- يجب على الم دققين الداخليين أن يؤدوا فقط الخدمات التي يملكون فيها المعرفة والمهارة الضرورية والخبرة؛

- أن يؤدوا خدمات التدقيق الداخلي وفقا لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية؛

- أن يحسنوا باستمرار كفاءتهم وجودة خدماتهم.

---

[1] **أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 55**

المبحث الثالث: إدارة التدقيق الداخلي

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى خلية التدقيق الداخلي، وكذا تنظيم إدارة التدقيق الداخلي و موضعها فيفي الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: خلية التدقيق الداخلي

إن وضع منهجية يتبعها القائم بعملية التدقيق تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة والوجيهة، وقد أدى كبر حجم الشركات وتعقد الأنشطة و نمو خلية التدقيق داخلها إلى ضرورة وجود أداة إدارية لمتابعة نظام للرقابة الداخلية على إدارة التنظيم نفسه.

أولا: مسؤولية المراجع الداخلي:

لأن التدقيق الداخلي توجد من أجل خدمة الشركة، لذلك فإن إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعيين المراجع الداخلي .[1]

فالمدققون الداخليون يعتبرون جزءا من آلية التغذية العكسية لخلية التدقيق حيث تبدأ مهمة المراجع الداخلي بعد إرسال الإدارة العامة للمؤسسة الأمر بذلك والذي يشمل المدة المدة ومحال التدخل والمنهجية المتبعة، حيث يقوم المدققون الداخليون غالبا بفحص جميع مستويات وسائل الرقابة، كما أنهم يقومون بتحديد ما إذا كانت طرق التقييم مناسبة أم لا وإضافة إلى ذلك يقوم المراجع الداخلي بمعرفة ماذا يجب عليه أن يراجع ومتى تتم المراجعة، ولأي غرض تتم من خلال عملية التدقيق التي تتم التوصل إليها.

فعلى المراجع مراجعة ذلك الجزء من الرقابة الذي يحقق المنفعة مع التكلفة التي يتحملها، والتي تتعلق عادة بمخاطر الفشل في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف الرقابة الداخلية، وتتصف الأخطار تبعا لأهداف الرقابة الإدارية كما يلي:[2]

عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية، الفشل في إتباع السياسات والقوانين، وكذا ضياع الأموال والاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفء للموارد.

كما يقوم المراجع بتحديد نوع المخاطر الممكنة لمعرفة متى تتم عملية المراجعة، إضافة إلى ذلك يمكن أن يكون الأمر بعملية التدقيق ليست الإدارة العامة وإنما مثلا رئيس مصلحة ولأسباب تتعلق بذلك الفرع يطلب القيام بعملية التدقيق الداخلي، حيث لا بد أن يكون الأمر موقع من الإدارة العليا من أجل إعطاء صلاحيات أكثر للمراجعة الداخلية، وبعد حصول خلية التدقيق الداخلي على الأمر بالمهمة يقوم المراجع الداخلي بتحليل المخاطر قبل القيام بمهمته[1]

[1] اثناء علي القباني، **التدقيق الداخلي في ظل التشغيل الالكتروني**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 91.
[2] عبد الفتاح محمد الصحن، **أصول التدقيق**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص240.

ثانيا. تنظيم خلية التدقيق الداخلي:

يتكون قسم التدقيق الداخلي من عدد قليل من المراجعين ذوي المهارات العالية، وتقع على المشرف المسؤولية العامة لقسم التدقيق الداخلي كونه يقوم بالتخطيط ووضع سياسات وإجراءات التدقيق وكذا التنسيق مع المراجعين الخارجيين.

ويلعب حجم الشركة دورا كبيرا في إنشاء مصلحة للمراجعة الداخلية التي لا يمكن إنشاؤها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تتميز بسهولة تسيير عكس المؤسسات الكبيرة التي تتميز بتعقد تسييرها، وعليه يرتبط تنظيم مصلحة التدقيق الداخلي في الشركة إضافة إلى اختيار مركزية التدقيق أو لا مركزيتها.

ثالثا: علاقة خلية التدقيق بلجنة المراجعة:

تقوم الكثير من المؤسسات بإنشاء ما يطلق عليه لجنة التدقيق و تتكون لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة بهدف الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي مما يؤدي إلى استقلال قسم التدقيق الداخلي عن الإدارة.

فكلما زادت العلاقة بين لجنة التدقيق و قسم التدقيق الداخلي كلما ازداد احتمال توفر الاستقلالية و الموضوعية في الفحص و التقييم ، ولابد من اعتماد جميع السياسات والمعايير الإجراءات بالتدقيق الداخلي عن طريق لجنة المراجعة.

المطلب الثاني: موضع إدارة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي

يختلف موضع إدارة التدقيق الداخلي باختلاف الهيكل التنظيمي حيث نجد:

أولا: موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للجنة المراجعة

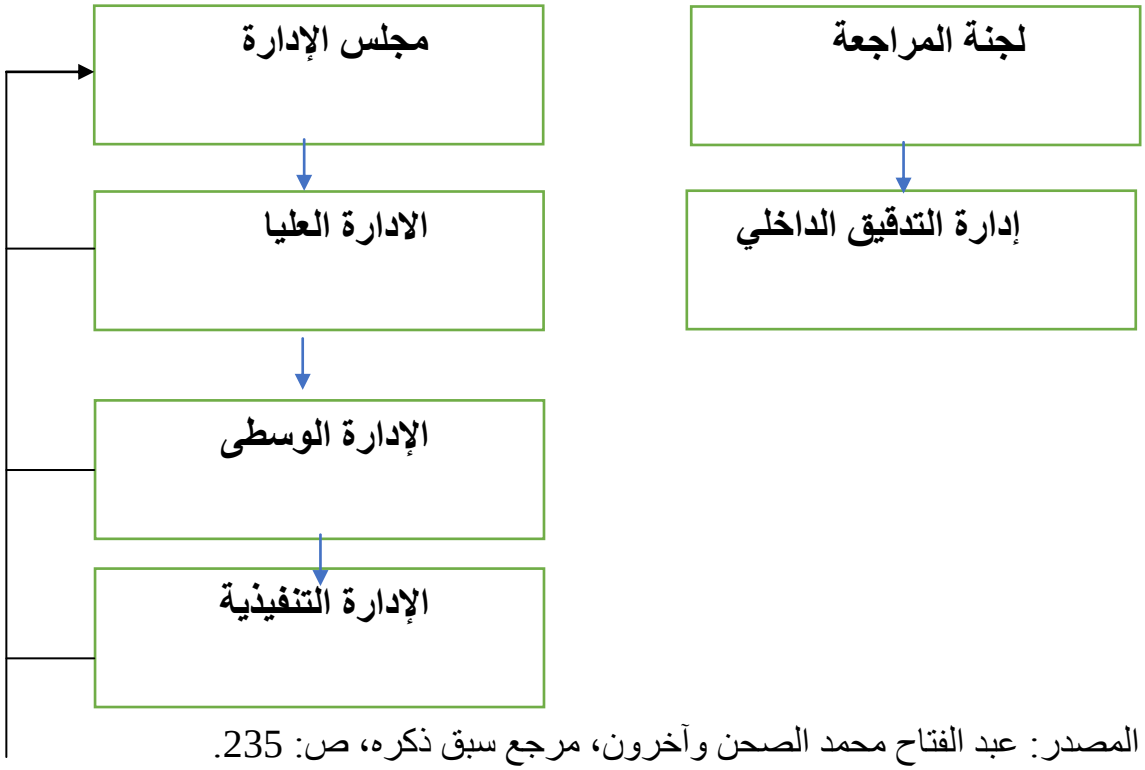
تتجه العديد من الشركات نحو إنشاء ما يعرف بلجنة المراجعة، وذلك بغرض الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركة، مما يزيد من استقلالية إدارة التدقيق الداخلي عن الإدارة العليا، وتتمثل العلاقة بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق في الدور الذي يلعبه المراجع الداخلي في مساعدة لجنة التدقيق للوفاء بمسؤوليات الإشراف الخاصة بها ويخدم المراجع الداخلي لجنة التدقيق من خلال:[1]

- توفير وجهة نظرة مستقلة عن القضايا المحاسبية الرئيسية؛
- توفير تغذية عكسية عن كفاءة الأنشطة والالتزام بالسياسات الخاصة بالشركة والجهات التنظيمية؛

تدعيم لجنة التدقيق في تقييمها لجودة التقرير المالي كجزء من متطلبات قانون- Sarbanes Oxley.

وبذلك يكون موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للجنة التدقيق من الهيكل التنظيمي للشركة كالتالي:

الشكل رقم (1. 2): موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للجنة المراجعة



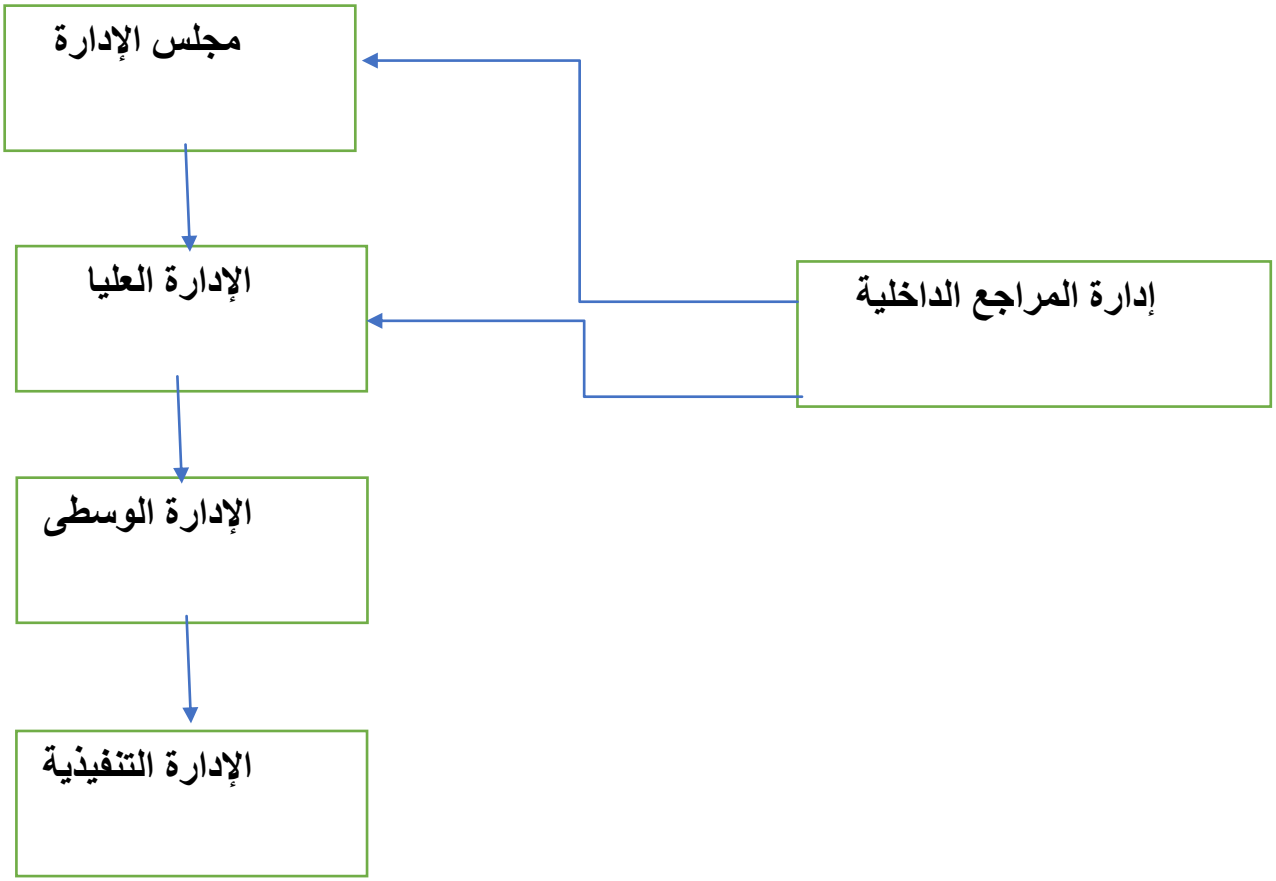
المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعات مختلفة الأغراض مختلفة**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 476

ثانيا: موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا

تساعد إدارة التدقيق الداخلي المستقلة الإدارة العليا في مسؤولياتها الإشرافية عن طريق توفير تقييم مستقل العمليات إدارة المخاطر بالشركة، وتقييم ضوابط الرقابة الداخلية بالإضافة إلى تقييم كفاءة العمليات، وغالبا ما يأخذ المدققون الداخليون الريادة في تقييم فعالية توثيق الإدارة العليا لضوابط الرقابة الداخلية. ويوضح الشكل رقم موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا:

الشكل رقم (1- 3): موضع إدارة التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعات مختلفة الأغراض مختلفة**، مرجع سبق ذكره ص 63

إن اتخاذ إدارة التدقيق الداخلي وضعا محددا يضمن موضوعيتها و استقلاليتها عن باقي الوظائف الأخرى للشركة من شأنه أن يؤهلها للقيام بعملها كما ينبغي و بما يضمن فعاليتها، و بالتالي تكون مخرجات وظيفة التدقيق الداخلي قابلة للإعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار على كل المستويات، فالأدوار المحددة للإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق جميعها ترتكز على الأبعاد المختلفة لتقدير و تقييم المخاطر و الرقابة على الشركة، مما يزيد من المطالب المنافسة على وظيفة التدقيق الداخلي بين الإدارة العليا و لجنة التدقيق كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1- 4): المطالب المنافسة على وظيفة التدقيق الداخلي

مطالب الإدارة العليا حول وظيفة التدقيق الداخلي:

- تقييم مستقل للرقابة؛
- المساعدة في إعداد التقارير على الرقابة؛
- تقييم كفاءة العمليات؛
- المساعدة في تصميم الرقابة؛
- تحليل المخاطر؛
- تأكيد المخاطر؛
- تسهيل التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة.

↓

وظيفة التدقيق الداخلي

↓

مطالب لجنة التدقيق حول وظيفة التدقيق الداخلي:

- التقييم المستقل للتطبيقات والعمليات المحاسبية، وتتضمن ذلك في التقارير المالية؛
- تحليل مخاطر النشاط أولا، للرقابة المحاسبية الداخلية في التقارير المالية،
- تحليل الغش (الإحتيال) والاستقصاءات الخاصة.

Source: The Institute of Internal Auditors Research Foundation Internal Audit and organizational governance, 2003, P: 33, date of consultation, 25/12/2014, 17h28 http

المطلب الثالث: تنظيم إدارة التدقيق الداخلي

تعمل الشركات الاقتصادية على تنظيم التدقيق الداخلي نظرا لكبر حجمها وتشعب أعمالها.

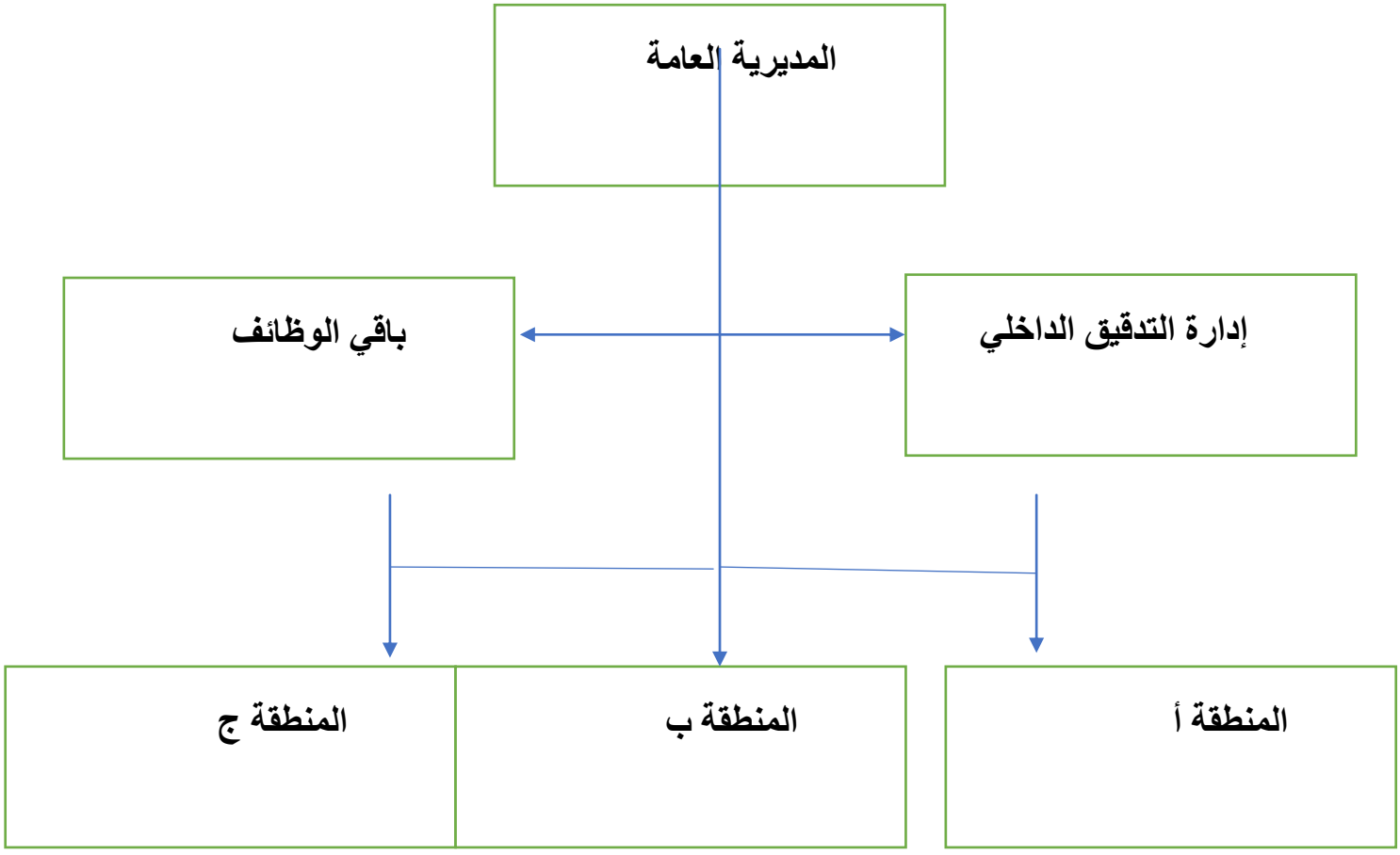
أولا: أنواع تنظيم إدارة التدقيق الداخلي

إن كبر حجم الشركات واتساعها جغرافيا يحتم عليها وجود هياكل كبيرة لتسيير الأنشطة في مناطقها وممارسة الرقابة عليها، حيث يوجد ثلاث أنواع الإدارة التدقيق الداخلي وهي:[1]

1- مراجعة داخلية مركزية

تكون باعتماد إدارة واحدة بالشركة لتقوم ببرمجة الزيارات الميدانية المختلفة لفروع هذه الشركة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): تنظيم التدقيق الداخلي المركزية



المصدر :صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة الدكتورة تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر 3 2004 ص 55

يختلف أداء وظيفة التدقيق الداخلي باختلاف التنظيم الإداري لها (مركزية و لا مركزية)؛ فالشكلين الأولين تتخللهما جملة من النقائص تبعا لطبيعة كل واحد منهما كالبطء في تنفيذ الزيارات و عدم المتابعة الآنية و غياب التنسيق بين فروع التدقيق و الاستفادة من الحالات الموجهة في كل فرع

وكذا التقدم اللامتوازن في عملية المراجع بين الفروع، أما النوع الثالث التدقيق الداخلي المختلط فيسمح لإدارة التدقيق الداخلي من تقديم رأي فني محايد عن الأعمال التي يقوم بها على مستوى المناطق، من خلال إشرافها على الفروع المختلفة لها و إلزامهم بالتقيد بإجراءات و معايير التدقيق الداخلي، وحثهم على العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في برنامج المراجعة، إلا أنه يعاب على هذا النوع في ارتفاع تكلفة التدقيق لما يحتاج إليه من وسائل مادية و مالية و موارد بشرية مؤهلة .

ثانيا: مسؤوليات و اختصاصات إدارة التدقيق الداخلي

بداية سنقوم بتحديد مسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي و من ثم اختصاصاتها.

1- مسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي

تنحصر مسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي فيما يلي :

- تعمل إدارة التدقيق الداخلي بناءا على سلطات صريحة و تكون جميع الإدارات على علم بحقوقها و سلطاتها المطبقة في مراجعة جميع العمليات و الدفاتر و السجلات؛

- الاحتفاظ بأعضاء فريق مراجعة مهني لديه معرفة و مهارات و خبرة كافية و تأهيل مهني؛

- تطوير خطة مراجعة سنوية مرنة باستخدام منهجية ملائمة تأسيسا على المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة حيث تقدم هذه الخطة إلى لجنة التدقيق للموافقة عليها بالإضافة إلى تحديثها دوريا؛

خاصة أو مشروعات مطلوبة عن طريق

- تطبيق خطة التدقيق السنوية كما تم الاتفاق عليها متضمنة أي مهام مجلس الإدارة و لجنة المراجعة؛

- جعل لجنة التدقيق على إحاطة و علم بالاتجاهات البارزة و الممارسات الناجحة في التدقيق الداخلي .

2- اختصاصات إدارة التدقيق الداخلي

تختص إدارة التدقيق الداخلي بما يلي:

- أن يكون لديها حق التعامل كامل و حر مع مجلس الإدارة و لجنة المراجعة؛

- تخصيص الموارد و اختيار الموضوعات، و تحديد أوجه نطاق العمل و تطبيق الأساليب المطلوبة لتحقيق أهداف المراجعة؛

- الحصول على المساعدة الضرورية من أفراد الشركة عندما تقوم بأداء عمليات المراجعة، بالإضافة إلى الخدمات المتخصصة الأخرى من خارج أو داخل الشركة .

ولا تختص إدارة التدقيق الداخلي فيما يلي :

- لا تتدخل بطريقة مباشرة في شؤون الموظفين، و ينبغي أن تكون العلاقة بين موظفي إدارة التدقيق الداخلي وباقي الموظفين أساسها التعاون للوصول إلى هدف مشترك و هو رفع شأن الشركة؛

- إبرام أو الموافقة على المعاملات المحاسبية خارج إدارة التدقيق الداخلي.

خلاصة الفصل :

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص بالإطار العام للتدقيق الداخلي توصلنا إلى أن التدقيق الداخلي يعمل على تجميع وتقويم موضوعي للأدلة المتعلقة بأحداث وتصرفات اقتصادية من أجل التأكد من درجة التوافق بين هذه المعلومات والمعايير الموضوعة مع توصيل النتائج للمستخدمين وذوي الاهتمام، كما أنها تشمل العديد من الأنواع يعمل كل واحد منها على تحقيق غرض معين، ونصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية على الضوابط والأسس التي تحكم قسم التدقيق الداخلي بما يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وهذا باعتمادها على تقنيات وأدوات وإتباعها المراحل من أجل التطبيق السليم لها .

مقدمة الفصل :

ساهمت الفضائح المالية التي حدثت في العديد من الشركات في العالم إلى الدفع بمفهوم جديد إلى الظهور وهو مفهوم حوكمة الشركات، التي جاءت لتؤكد على أهمية استخدام التطبيقات المثلى لممارسة الرقابة والإشراف الفعال على الشركات، وتمثل بذلك الحل المناسب لمعالجة أسباب الانهيار، والتي كان من أهم مسبباتها ضعف الرقابة الداخلية مما أدى إلى فقدان الثقة في إدارات ومجالس الشركات.

حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى دعم حوكمة الشركات والتي ترتكز على التدقيق الداخلي باعتباره من الآليات الهامة التي تقوم عليها، فتقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر تعد من الأمور الضرورية لاستمرار الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

حيث قمنا بتقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛
- المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات؛
- المبحث الثالث: إسهامات التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات خلال العقود القليلة الماضية، وعقب الانهيارات والأزمات التي شهدتها العديد من الدول، وفي هذا الصدد سنقوم بالتعرف على العوامل التي أدت الظهور حوكمة الشركات، وكذا أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: العوامل التي ساهمت في ظهور حوكمة الشركات

لقد تعددت الأسباب في ظهور حوكمة الشركات، حيث تتمثل فيما يلي:

أولا: نظرية الوكالة

يصف Meckling & Jeanse علاقة الوكالة بأنها عقد بموجبه يقوم شخص أو أكثر (الأصيل أوالموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لإنجاز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل باتخاذ القرارات. وتقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي وكلاهما يسعى لتعظيم منفعته؛

- اختلاف أهداف الوكيل والأصيل إذ يسعى الأول للحصول على أكبر قدر من جهد الوكيل مقابل أجر معقول بينما الثاني يسعى للحصول على مكافآت أكبر مع بذل جهد أقل؛

- بالرغم من تعارض أهداف الأصيل والوكيل فهناك حاجة مشتركة بينهما في بقاء العلاقة أو الشركة قوية المواجهة الشركات الأخرى؛

- اختلاف أو تباين المخاطرة التي يتعرض لها كل من الموكل والوكيل نتيجة عدم قدرة الموكل إحكام الرقابة على أداء الوكيل واختلاف إمكانية التوصل للمعلومات ومدى فهمها لكل منها.

حيث هناك مشكلين أساسيين للوكالة هما:[1]

أ - **مشكلة التخلخل الخلقي:** تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة ورقابة أداء الوكيل وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.

ب - **مشكلة التخلخل العكسي (الاختيار العكسي):** تنشأ عند عدم تماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل حيث للإدارة الوكيل) معلومات أكثر من الملاك (الموكل)، هذا ولو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع قراءتها وتفسيرها بنفس القدرة التي يتمتع بها الوكيل.

---

[1] عدنان حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر،2007، ص: 66.

ت - ومن هنا يتعين على الموكل العمل على الحد من عدم تطابق المصالح، بتطبيق نظام تحفيزي من شأنه توفير وسائل المتابعة للتحكم في السلوكيات المضللة للوكيل، ومثل هذا المقصد يستدعي تحمل تكاليف معينة وتسمى بتكاليف الوكالة، حيث تغطي تكاليف الوكالة ما يلي: [1]

- **تكاليف المراقبة:** التي يقوم بها المساهمون للتأكد من أن القادة لا يتصرفون من منطلق مصالحهم الشخصية على حساب المساهمين من خلال استخدام مكاتب الخبرة والمراجعة.؛
- **تكاليف الالتزام** : وهي التي يتحملها المساهمون من أجل التزام مدير الشركة بتنفيذ التزاماته والتعويض عن عدم تنفيذه؛
- **تكاليف الفرصة البديلة:** في حالة اختلاف المصالح مع المدير أو مجلس إدارة الشركة في الاستراتيجية المتبعة إستراتيجية غير مربحة مثلا، سوء تخصيص الموارد).

ثانيا: الفضائح المالية

أدت الانهيارات المالية والفضائح الإدارية بالشركات العملاقة في العديد من دول العالم، والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك الشركات، إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والمحاسبي بالشركات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح. ولعل من أهم هذه الفضائح ما حدث لشركة (إنرون للطاقة)، وشركة الاتصالات Worldcom)، والشركة (الأوربية للأغذية Parma la)، والتي تبين فيما بعد أن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات مطبقيها. فما جاء في قضية إنرون أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب إتباعها عند إنشاء شركة إلا أن إدارة إنرون لم تتقيد بها، حيث غض مراجعهم الخارجي (آرثر أندرسون) الطرف عن عملية عدم التقيد وبالتالي وفي الحالتين اتبعت الإدارة ومراجعها الخارجي الأسلوب اللاأخلاق ي [2]وهذا ما أدى بالحكومة الأمريكية إلى إصدار قانون (Sarbanes - Oxeley Act of2002) يلزم الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة الشركات، والذي أحدث تغيرات جوهرية على بيئة الأعمال وبيئة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل خاص

---

[1] Jean Bernard ducrou, **Le gouverenement d'entreprise**, P:3,

[2] ظاهر يوسف القشي، **انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة**، المجلة العربية للإدارة، المحلة 25، العدد 2، مصر، 2005 ص:13

.

المطلب الثاني: نشأة وتعريف حوكمة الشركات

بعد التعرف على العوامل التي ساهمت في ظهور حوكمة الشركات، سنتطرق إلى تعريف ونشأته.

أولا: نشأة مفهوم حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات، ففي عام1976 قام كل من Meckeling & Jeanson بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) المعروفة باسم لجنة تريدواي (Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط بها من منع حدوث الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية .

ثانيا: تعريف حوكمة الشركات

تعددت تعاريف حوكمة الشركات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وكذا ارتباط هذا المفهوم بمجموعة من الأطراف وهي المساهمين، الإدارة، بمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.

وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات:

- تعريفات حوكمة الشركات من وجهة نظر المنظمات:

أ- تعريف البنك الدولي (W B): هي ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة إدارة الموارد المؤسساتية من أجل تنمية اقتصادية واجتماعية.[1]

ب- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (le UNDP): [1]ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الشركة وأعمالها، ومفهومها الواسع تغطي الهياك ل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، والبرلمان والشركات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع.[1]

[1] **Carlos Santios, Good Governance and Aid Effectiveness, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 Number 1 fall , 2001, p5.**

ج- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED): تعتبر حوكمة الشركات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال، والحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات الشؤون الشركة المساهمة، فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.[2]

- تعريفات حوكمة الشركات من وجهة نظر الملاك:

أ- هي مجموعة من العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة الشركة لنشاطها.

ب- عرف كل من (Biekpe & Coleman2006) حوكمة الشركات من وجهة نظر المستثمر باعتبارها

- ✓ الوعد بدفع عائد رأس المال المستثمر؛
- ✓ الإلتزام بإدارة وتشغيل إستثمارات الشركة بفعالية.

د- هي مجموعة من الآليات التي يستخدمها أصحاب المصالح (حملة الأسهم، الدائنون، الموظفون، العملاء والأطراف ذات الصلة) لممارسة الرقابة داخل الشركة، وعلى المديرين بالشكل الذي يضمن لهم حماية مصالحهم داخل الشركة.[2]

- تعريفات حوكمة الشركات من وجهة نظر الإدارة :[1]

أ- هي واجبات ومسؤوليات مجالس إدارة الشركات في إدارة الشركات، وإدارة العلاقات مع حملة الأسهم ومجموعات أصحاب المصالح.

ب- هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة.

ج- حوكمة الشركات تعنى بوضع التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم.

د- حوكمة الشركات في السعي لضمان إدارة الشركات بفعالية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي من شأنها إدارة ورقابة الشركات من الناحية المالية وغير المالية من أجل الحفاظ على حقوق ومصالح المساهمين وكذا التخفيف من تعارض المصالح القائم بين الملاك والمسيرين للشركة.

---

1 Wajidi ben rejeb, gouvernance et performance dans les établissements des soins en Tunisie, Mimoire pour l'obtention du diplôme des études Approfondies en Management, Faculté des scienceséconomique et de gestion de tunisie, 2003, p : 5.

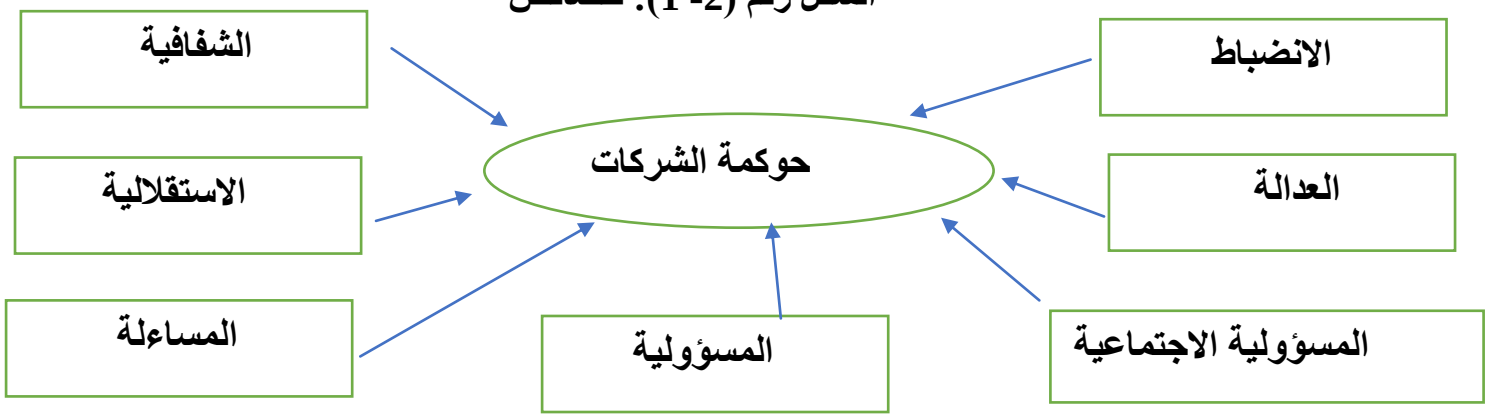
[2] عدنان حيدر درويش، مرجع سبق ذكره، ص 13.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:[1]

- **الانضباط:** ويقصد به إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** ويقصد بها تقديم وإعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة؛
- **الاستقلالية:** أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوطات؛
- **المساءلة:** وتعني إمكانية تقييم وتقدير الأعمال التي يقوم بما مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية:** وتعني المسؤولية التي يتحملها مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف التي لها مصلحة بالشركة؛
- **العدالة:** وتعني وجوب احترام حقوق جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين، مسيرين أو أصحاب مصلحة في الشركة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** وتعني النظر إلى الشركة كمواطن جيد يهتم بمصلحة المجتمع ويساهم في تطويره.

والشكل التالي يوضح خصائص حوكمة الشركات.

الشكل رقم (2- 1): خصائص



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

[1] د طارق عبد العال حماد، حوكمة شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، 2008 ص 23.

المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهمية حوكمة الشركات وأهدافها.

أولا: أهمية حوكمة الشركات:

يمكن توضيح أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:[1]

أ- التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يحسن من أداء السهم، وتعظيم الربحية، ويولد الثقة لدى المستثمر وحملة الأسهم ويؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة في الأجل الطويل نظرا لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها وإجراءاتها المحاسبية، والتدقيق المالية في جميع عمليات الشركة بما يدعم ثقة المستثمرين؛

ت -تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي ... الخ،

ج- تطبيق قواعد الحوكمة يعطي الشركات قدر أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح؛

د- توفير الحماية لأصحاب المصالح، والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم؛

ه - يعتبر التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات أحد الحلول الممكنة لحل مشكلة الوكالة وتخفيض تكاليفها؛

قدر من الكفاءة وتحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي وتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية مالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات،

ز- لحوكمة الشركات أهمية كبيرة فهي تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاه ة الاجتماعيق ولاقتصادي المجتمعات، حيث يهتم القانونيين بآليات الحوكمة لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة والتي تضم حملة الأسهم، مجلس الإدارة، المديرين، العاملين، المقرضين والبنوك ... الخ.

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات:

يرتكز هدف حوكمة الشركات على ثلاث محاور رئيسية وتتمثل في:[2]

أ- تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للشركة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل؛

ب- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيريين على موارد الشركة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة، وهذا ما يسمى "مشاكل الوكالة" والتي عموما تكون نتيجة ميل المسيرين لخدمة أنفسهم؛

ج- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة للشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالشركات.

كما تعمل الحوكمة الجيدة على تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:[2]

أ- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية أمام المنافسة الأجنبية وزيادة قيمتها، وهذا يؤدي إلى خلق للتطوير وتبني تكنولوجيات حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية؛

ب- فرض الرقابة وتدعيم المساءلة المحاسبية للوحدات الاقتصادية، وهذا يدعم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط الفساد؛

ج- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛

د- زيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية، مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال؛

ه - تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

---

[1] **Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter, La gouvernance D'entreprise dans les pays en développement, en transirons et les économies émergentes, Centre de développement de L'OCDE, Cahier de politique économique N°23, 2003, P : 6.**

[2] صديقي مسعود، دريس خالد، **دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرر الاستثمار**، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010، ص: 14

المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تمثل دعامة أساسية لها، ونظرا لأهميتها حرصت العديد من المؤسسات الدولية على وضع معايير يتم الالتزام بها، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على مبادئ حوكمة الشركات ركائزها ومحدداتها وكذا الأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

لقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD بوضع مبادئ الحوكمة الشركات، حيث تضمنت الورقة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 خمسة مبادئ بينما تضمنت الورقة الصادرة سنة 2004 ستة مبادئ تتمثل فيما يلي :

أ- ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب على إطار حوكمة الشركات بأن يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق الأسواق المالية، وأن يتماشى مع أحكام القانون ويوزع المسؤوليات بين الجهات المسئولة بشكل واضح، ومنح السلطة والموارد للسلطات الإشرافية والتنظيمية لتأدية مهامهم بكل مهنية وموضوعية.

ب- حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك:

وتشمل نقل أو تحويل ملكية الأسهم، وتسهيل مشاركة فاعلة للمساهمين عند إتخاذ القرارات انتخاب مجلس الإدارة، وحق المساهمين في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية، وتوضيح القواعد والأحكام والإجراءات التي تحكم رقابة الشركات المساهمة في الأسواق المالية. [1]

ج- المعاملة العادلة للمساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك أقلية المساهمين والمساهمين الأجانب كما يجب أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فاعل مقابل أي انتهاك لحقوقهم، ومحاسبة المتسببين في ذلك.

د- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن يأخذ إطار حوكمة الشركات بعين الإعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو اتفاقية وتشجيع التعاون النشط والفاعل بين الشركات المساهمة وأصحاب المصالح، وذلك لتحديد الثروة وتنميتها والمحافظة على ديمومة المشاريع، هذا مع احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، كما يجب أن يكون لدى أصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم، كما لأصحاب المصالح الحرية في الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 49

ه- الإفصاح والشفافية:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الصحيح و في الوقت المناسب للأمور الهامة و الجوهرية للشركات، بما في ذلك الوضع المالي والإداري و حقوق الملكية، هذا مع مراعاة أن يكون الإفصاح شاملا و أن لا يقتصر على المعلومات الهامة فقط بل يشمل معلومات أخرى كالنتائج المالية و التشغيلية و أهداف الشركة، و الملكية الرئيسية للأسهم و حقوق التصويت، كما ينبغي أن تعد المعلومات المحاسبية و الإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والتدقيق المالية، و كذلك القيام بالتدقيق السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل و مؤهل و هذا التقديم ضمانات خارجية و موضوعية للمجلس و المساهمين بأن البيانات المالية تمثل إلى حد ما الوضع المالي الحقيقي للشركة وأدائها كما يجب توفير قنوات توزيع المعلومات التي تمكن مستخدمي المعلومات الحصول عليها في الوقت المناسب.

و- مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم أمام الشركة والمساهمين، وهذا من خلال أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة وعلى أساس توفير كامل للمعلومات بعناية والعمل على تحقيق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين وكذلك إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة العمل على تحقيق معاملة عادلة مع كافة المساهمين. كما على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية: توجيه إستراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، وتحديد أهداف الشركة واختيار المسؤولين التنفيذين الرئيسيين، ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف على المصاريف الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار، وكذلك يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة التقييم والحكم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة، وهذا من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة

على ممارسة الحكم المستقل للقيام بمهام يحتمل وجود تعارض في المصالح بها ومن أمثلة تلك المسؤوليات: ضمان نزاهة القوائم المالية وترشيح أعضاء مجلس الإدارة.[1]

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 60

المطلب الثاني: ركائز حوكمة الشركات ومحدداتها

بداية يتم تحديد ركائز حوكمة الشركات ومن ثم محدداتها.

أولا: ركائز حوكمة الشركات:

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في:[1]

- **السلوك الأخلاقي:** يتم ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد؛
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف التي لها علاقة بالشركة؛
- الصدق والشفافية عند تقديم المعلومات؛
- القيام بمتطلبات المسؤولية الإجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

- **الرقابة والمساءلة**: وتتم عن طريق وجود:

- أطراف رقابية عامة مثل: هيئة سوق المال، البورصة، البنوك...؟

رقابية مباشرة مثل: المساهمين، بمجلس الإدارة، لجنة المراجعة

المراجعين الداخليين، المراجعين

- أطراف الخارجيين،
- أطراف

رقابية أخرى مثل: الموردين، العملاء، المقرضين...الخ.

- **إدارة المخاطر:** وذلك عن طريق:

- وضع نظام جيد وفعال لإدارة المخاطر
- ضمان توصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب.

---

[1] مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مداخلة في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي**، 16 سبتمبر، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص: 7.

ثانيا: محددات حوكمة الشركات

حتى تستفيد الشركات والدول من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، يجب توفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.

حيث هناك مجموعتين من المحددات تتمثل فيما يلي:[1]

- **المحددات الخارجية:** إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

أ- المناخ العام للإستثمار المنظم للأنشطة الإقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات؛

ب- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية؛

ج- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة

على الشركات؛

د- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في السوق المالية؛

ه- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية.

- **محددات داخلية:** وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

أ- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة؛

ب- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف؛

ج- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي؛

د- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الإستثمار؛

ه - العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين؛

و - العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص؛ وخاصة قدرة التنافسية وخلق فرص العمل؛

ز- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

---

[1] مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مداخلة في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي**، 16 سبتمبر، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص: 6

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:[1]

- **المساهمون les actionnaires**: هم من يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المعدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

- **مجلس الإدارة Conseil d'administration: هم** من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت مبادئ الحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- **واجب العناية اللازمة:** ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية

اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- **واجب الإخلاص في العمل:** ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات

المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

- **الإدارة L ' administration :** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، و الإدارة هي حلقة وصلبين مجلس الإدارة و بقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

أصحاب المصالح Les partenaires: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين والموظفين، و قد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، و يتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، و بدونهم لا تستطيع الإدارة و لا حتى مجلس الإدارة و المساهمين تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة

[1] فاتح غلاب، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص: 10.

المبحث الثالث: إسهامات التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات

لقد أصبحت الحاجة الملحة إلى دعم حوكمة الشركات والتي ترتكز على التدقيق الداخلي والتي بدورها تقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذا إدارة المخاطر و بذلك تساهم في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات.

المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

تقوم الشركة بوضع و تصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من إجراءات المراقبة المختلفة و التي ترتبط بالجوانب المالية، المحاسبية، التنظيمية و الإدارية، و ذلك ضمانا لحسن سير العمل في الشركة و التقيد بالسياسات الموضوعة و هذا من أجل تحقيق أهدافها.

فنظام الرقابة الداخلية الفعال يعتبر كدعامة لعملية المراجعة، لذلك يقوم المراجع الداخلي بتقييمه قصد تحديد نطاق عمله.

يعتبر السبب الرئيسي لظهور نظام الرقابة الداخلية إلى انفصال الملكية عن التسيير و كذا كبر حجم الشركات وتعقدها الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية، كما أصبح أمرا ضروريا من أجل المحافظة على الموارد المتاحة للشركة و تحقيق أهدافها.[1]

أولا : نشأة الرقابة الداخلية

في بادئ الأمر كانت لا توجد أهمية كبيرة لنظام الرقابة الداخلية نظرا لعدم وجود فصل بين الملكية و الإدارة حيث كانت هناك رقابة المالك أو ما يعرف بالرقابة الشخصية، فالمالك كان يقوم بالرقابة على أنشطة الشركة، و انحصر مفهوم الرقابة الداخلية في حماية النقدية فقط باعتبارها أكثر أصول الشركة تداولا، و بعد ذلك اتسع نطاقها ليستخدم كمرادف للضبط الداخلي، و الذي يعني تقسيم العمل و تحديد السلطات و المسؤوليات و الفصل بينهما عن طريق عدم قيام موظف ما بعملية كاملة و لذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بأنه: "مجموعة من الوسائل و المقاييس والأساليب التي تضعها الإدارة بغرض ضبط عملياتها و مراقبتها بطريقة تلقائية و مستمرة لضمان حسن سير العمل وعدم حدوث الأخطاء أو الغش أو التلاعب أو حتى الاختلاس في أصول الشركة و سجلاتها و حساباتها".[1]

[1] نادر شعبان السواح، التدقيق الداخلي في ظل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 122.

ثانيا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

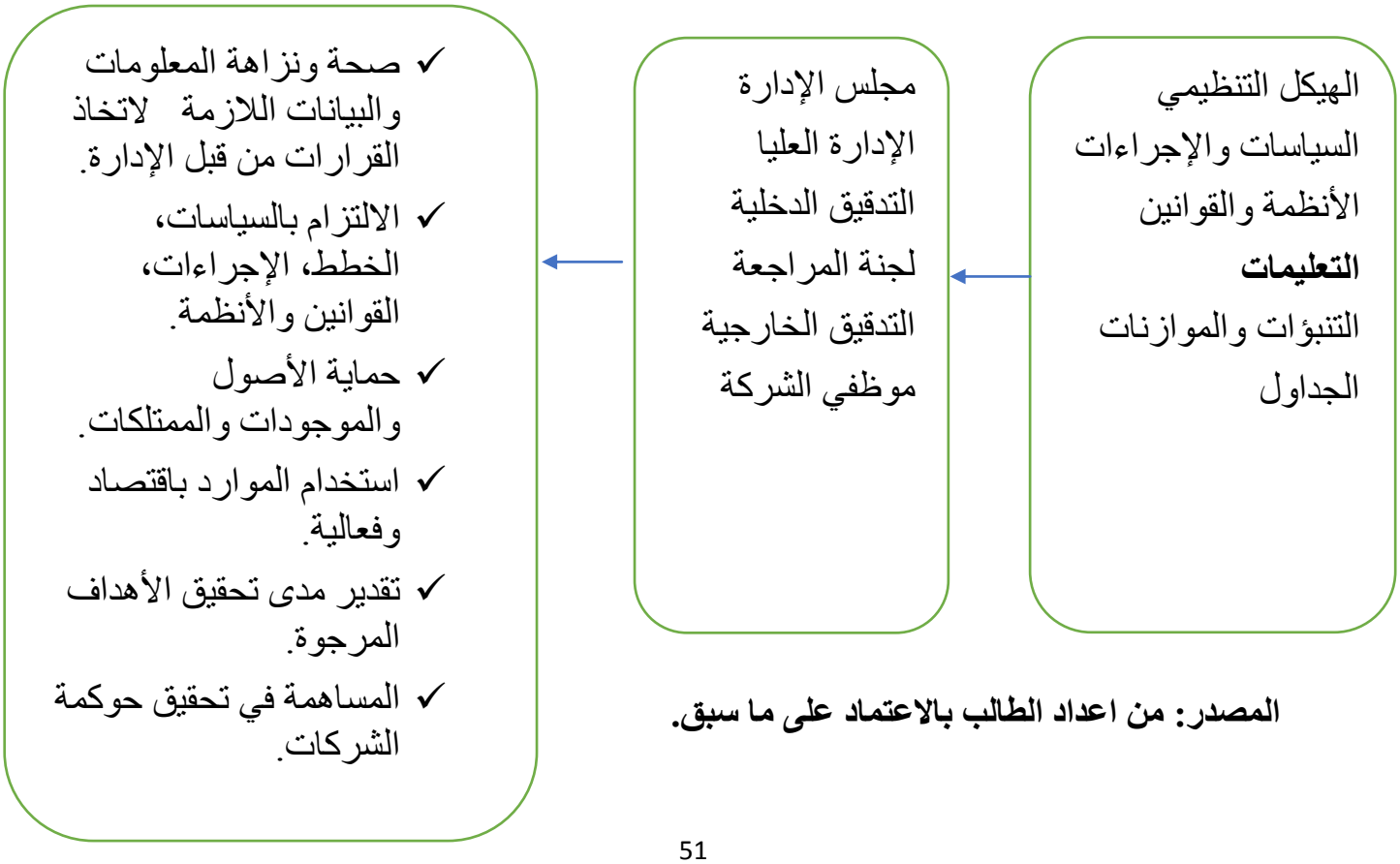
لقد عرف نظام الرقابة من قبل لجنة حماية المنظمات COSO على أنها العملية المتخذة من طرف الإدارة الإدارة و الموظفين الآخرين من أجل توفير ضمان مقبول لتحقيق أهداف الشركة و فعالية و كفاءة العمليات، و هذا بالإعتماد على التقارير المالية و الالتزام بالقوانين و النظم.

كما نص المعيار الدولي للمراجعة رقم 400 و الخاص بتقدير المخاطر و الرقابة الداخلية على أن نظام الرقابة الداخلية يشمل: "كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة الشركة لمساعدتها قدر الإمكان للوصول إلى هدف إدارة الشركة، و هو الوصول إلى هدف الإدارة، و هو إدارة العمل بشكل منظم كفء، و المتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول، منع و اكتشاف الاحتيال و الخطأ، دقة و اكتمال السجلات المحاسبية و إعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب.[1]

و منه يمكن أن نستخلص أن نظام الرقابة الداخلية يتضمن مجموعة من الوسائل تشمل الهيكل التنظيمي السياسات و الإجراءات، الأنظمة و القوانين، الموازنات التقديرية ... الخ، و كل ما تراه الشركة ضروري لهذا النظام كمدخلات و التي تحكمها منهجيات و أساليب و تستخدم في ذلك أدوات كمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة، التدقيق الداخلي و الخارجية، و سائر الموظفين في الشركة، وهذا من أجل تحقيق مخرجات و نتائج تعمل على تحقيق أهداف الشركة و المساهمة في تطبيق حوكمة الشركات.

و منه يمكن تصور نظام الرقابة الداخلية وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2): نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

ثالثا: انعكاسات تقييم نظام الرقابة الداخلية على حوكمة الشركات

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي جزءا مهما من نظام الرقابة الداخلية فهي تقع على قمة هذا النظام، كما أن دورها تغير من التركيز فقط على الجوانب المالية لتشمل أيضا الجوانب الإدارية و مساهمتها في إضافة قيمة للشركة وكذا تقديمها للخدمات الاستشارية، فرأي مدير التدقيق الداخلي حول كفاية و فاعلية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهما وشائعا خصوصا مع المستجدات التي ظهرت في بيئة الأعمال و لعل أهمها قانون SAR banes

- Oxley و تطور المعايير الدولية للمراجعة الداخلية (المعيار رقم 2410)، و التي نصت على أن رأي المراجع الداخلي يجب أن يشمل بوضوح العناصر التالية :[1]

1- معايير التقييم و كيفية استخدامها؟.

2- المجال الذي يشمله رأي المراجع الداخلي؛

3- من الذي يتولى المسؤولية عن انشاء و صيانة نظام الرقابة الداخلية؛

4- المجالات الخاصة التي شملها رأي المراجع الداخلي.

و التي من شأنها تحقيق المنافع التالية :

1 - ضمان الاستمرارية في عملية المراقبة، أن التقييم، التوصيات و التقارير التي تعدها تتم بصفة مستمرة خلال السنة مما يحقق الشعور بالراحة لدى أصحاب المصلحة

2 - المساهمة في ضمان جودة التنظيم، فتتضمن جودة العمليات الالتزام بالسياسات و الإجراءات و اللوائح الداخلية الضمان انحاز التنظيم لأهدافه بطريقة اقتصادية و فعالة، و للمراجعين الداخليين دور رقابي هام في ضمان الالتزام بتلك الإجراءات و اللوائح الداخلية؛

ومن ثم فإن وظيفة التدقيق الداخلي عند تقييمها لنظام الرقابة الداخلية تقدم الدعم و المساهمة من أجل تطبيق حوكمة الشركات.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تحسين عمليات إدارة المخاطر

أولا- تعريف المخاطر و أنواعها

أ- تعريف المخاطر

تعرف المخاطر التي تتعرض لها الشركة أنها "احتمالية مستقبلية قد تعرض الشركة إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، مما قد يؤثر على تحقيق أهداف الشركة وعلى تنفيذها بنجاح، و قد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على الشركة و إفلاسها[1]

[1] سمير كامل محمد عيسى، **العوامل المحددة لجودة وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية** ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، العدد 01، المجلد رقم 45، جانفي 2008، ص: 78

ب- أنواع المخاطر:

تنقسم المخاطر التي تتعرض لها الشركة إلى :

- **مخاطر الائتمان** : تنشأ هذه المخاطر عن عدم قدرة أو رغبة المتعامل في الوفاء بالتزاماته، وتشمل: القروض السندات و الاعتمادات المستندية ... الخ، وتحدث المخاطر الائتمانية نتيجة لعوامل خارجية مثل: التغيرات في الأوضاع الاقتصادية كا تجاه الاقتصاد نحو الركود أو حدوث خيار غير متوقع لأسواق المال، و عوامل خارجية مثل: ضعف سياسات التسعير، ضعف إجراءات متابعة المخاطر و الرقابة عليها...الخ.

- **مخاطر السوق**: تعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق و تشمل المخاطر التالية: مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر التسعير، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر السيولة...الخ.

- **مخاطر التشغيل**: تنشأ مخاطر التشغيل نتيجة احتمال الخسارة التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كل من: العمليات الداخلية، العمال والموظفين (غش، اختلاس، سرقة)، الأنظمة... الخ.

ثانيا- تعريف إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر على أنها "احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ أمر ما يؤثر بشكل سلبي على الشركة أو النشاط الخاضع للمراجعة".[3]

كما تمثل إدارة المخاطر مختلف الأعمال التي تقوم بها الإدارة للحد من بعض الآثار السلبية الناتجة عن هذه المخاطر، بالرغم من أن معظم الطرق المتبعة للحد من الآثار السلبية للمخاطر تتعلق بوضع إجراءات رقابة إضافية، إلا أنه من الممكن استخدام طرق متاحة أخرى منها: التنويع أو مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود، الكفالة، الضمانات و التأمين ... الخ.[1]

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 507.

ثالثا- خطوات إدارة المخاطر

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص و تحليل شامل و مفصل لكل أنواع المخاطر التي قد تتعرض دراسة المخاطر، و يتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي:[1]

تعريف المخاطر: وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل؛

- تحليل المخاطر: ويتم من خلالها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية
- تقييم المخاطر: من خلال تحديد عنصري الخطر المتمثلين في: الآثار التي يحدثها كل خطر، احتمال حدوث كل خطر؛
- التحكم في المخاطر: و كما يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر و آثاره
- المراقبة و المتابعة الدورية: و تتم لاكتشاف أي مصادر خطر جديدة، أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

رابعا- العلاقة بين إدارة المخاطر و التدقيق الداخلية

يوضح المعيار رقم 2110 إدارة المخاطر (Risc Management) العلاقة بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلية، حيث ينص على أنه: " ينبغي على نشاط التدقيق الداخلي مساعدة الشركة في تعريف و تقييم مواقع الخطر الهامة، والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر و نظام الرقابة".

كما تنص الفقرتين A1 و A2 من المعيار السابق على:

. A1212-على نشاط التدقيق الداخلي تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة الشركات، عمليات التي تقوم بها الشركة و نظم المعلومات و هذا بتقييم:

- موثوقية و سلامة المعلومات المالية و التشغيلية؛ • فعالية و كفاءة العمليات؛
- حماية الأصول؛
- الامتثال للقوانين، الأنظمة والاتفاقيات.

. **2A**: 2120- [2]على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمالات حدوث الاحتيال و الغش، وكيفية إدارة الشركة لهذه المخاطر.

[1] عاطف عبد المنعم وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2008، ص: 6.

[2] **T.Flemming Ruud, Jan Marc Bodenmann, Corporate Governance et Audit Interne, Revue de l'expert comptable Geneve, 2006, P: 532.**

خامسا مراحل تدقيق ادارة المخاطر

مراجعة إدارة المخاطر " هي عبارة عن مراجعة تفصيلية و منظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات الشركة، و ما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة، وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم".[1]

حيث أن مراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم التدقيق الداخلي يمر بالمراحل التالية:

- **مراجعة أهداف و سياسات إدارة المخاطر:** تشمل هذه المرحلة ما يلي:

• مراجعة سياسة و برنامج إدارة المخاطر الذي تنتهجه الشركة و معرفة أهدافه؛

• بعد التعرف على أهداف البرنامج، يتم تقييمه و تحديد مدى مناسبته للشركة، حيث يشمل هذا التقييم عموما مراجعة الموارد المالية للشركة و مدى قدرتها على تحمل الخسائر التي قد تتعرض لها، و الهدف منها:

- ✓ تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج 1متماشية مع موارد الشركة المالية و قدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة و قاصرة يتم صياغة أهداف جديدة و عرضها على الإدارة للموافقة عليها؛
- ✓ في حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق و السياسة ينبغي التوفيق بين الاثنين إما بتغيير الأهداف أو تغيير سياسة الشركة في التعامل مع مخاطرها.

- **التعرف على مواطن الخطر و التعرض للخسارة:**

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على مواطن الخطر التي قد تتعرض لها الشركة، و في حالة إغفال و تجاهل بعض الأخطار ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل و التوصية بالتدابير التصحيحية.

- **تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض للمخاطر:**

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الشركة و قياسها، يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل المخاطر، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة الكيفية التي تتعامل بها الشركة مع المخاطر كما ينبغي أن يدرس أيضا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها.

- **تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:**

يتم في هذه المرحلة تنفيذ القرارات السابقة حول كيفية التصدي لكل تعرض للخطر والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة و تمويل الخسارة .

---

[1] عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

- التقرير و التوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج:

عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصيغة الرسمية و هذا في صورة تقرير مكتوب، يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويطرح توصيات بإجراء تغييرات و تعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، و يرسل التقرير إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق ومجلس الإدارة و كذا المساهمين و أصحاب المصالح عند الضرورة.

سادسا: أثر مراجعة إدارة المخاطر على حوكمة الشركات

يقوم التدقيق الداخلي بإضافة قيمة للشركة و العمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول عل أن مخاطر الشركة تدار بفعالية و كذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، فوظيفة التدقيق الداخلي قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي و هو التدقيق المالية إلى التدقيق الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للشركة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق مدخل التدقيق على أساس المخاطر، و هذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم و أن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات

تلعب التدقيق الداخلي دورا مهما في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات و ذلك من خلال:

أولا: تعظيم القيمة للعملاء

يضع هذا الدور المراجع الداخلي أمام تحد يتمثل في سعيه لاكتساب مهارات جديدة تساير التطور في مختلف مجالات العمل بالشركة، ليس هذا فحسب بل تطوير آليات تنفيذ مهامه بما يدعم جهود الشركة في تعظيم القيمة أو المنفعة المتحققة للعميل، في إطار تغيير النظرة إليه من مجرد مستهلك المنتجات و خدمات الشركة إلى شريك في عملية الحوكمة، و طالما أن فاعلية تنفيذ قواعد الحوكمة تتوقف على كفاءة الرقابة الداخلية للشركة. فهنا يتضح بعد آخر لدورالمراجع الداخلي في زيادة القيمة المتحققة للعميل، من خلال سعيه إلى التقييم الفعال للنظم الرقابية، و تقديم التوصيات الكفيلة ، مما يضمن برفع مستوى جودتها.[1]

[1] صالح رجب حماد، أثر المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية و التدقيق الداخلي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص ص: 5-7.

ثانيا: تعظيم القيمة للمساهمين:[1]

ينوب مجلس الإدارة عن المساهمين في إدارة أموالهم، و هذا يعني أن المجلس مسؤول بالوكالة عن الوفاء باحتياجات و مصالح المساهمين، و المتمثلة في ضرورة الإفصاح عن مدى فعاليته في إدارة ما أوكل إليه من مهام، حيث تمثل التقارير المالية التي يشرف مجلس الإدارة على اعدادها معيارا يتم على أساسه اتخاذ قرارات و سلوكات من طرف المستثمرين الحاليين و المرتقبين، و هنا يتضح دور التدقيق الداخلي كعنصر فعال في ضمان دقة و نزاهة التقارير المالية وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة الشركة، و كذا مساهمتها بالتعاون مع الإدارات المسؤولة في الحد من المخاطر التي تتعرض لها الشركة، و مما يدعم الدور الذي يؤديه فريق التدقيق الداخلي وجوده في موقع الأحداث يعايشها لحظة بلحظة بالشركة، حيث تساعده هذه الميزة على مراجعة القوائم المالية و التقرير عنها بشكل أكثر تفصيلا من المراجع الخارجي مما يضمن الاستخدام الأمثل لأصول الشركة، و حمايتها من الأخطار التي قد تنشأ نتيجة الغش أو عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات و الاجراءات المطبقة في الشركة .

ثالثا: تعظيم القيمة لأصحاب المصالح

يتمثل أصحاب المصالح في الموظفين و الموردين و الدائنين و المجتمع المحيط ككل، الذين لهم مصالح فردية أوجماعية في نجاح الشركة و استمراريتها، فهي التي توفر فرص العمل و تدفع الضرائب و تقدم السلع و الخدمات. فاستمرارية الشركة تمثل تمثل مصلحة مشتركة للمساهمين و الأطراف الأخرى (أصحاب المصالح) المرتبطة و المتأثرة بنشاطها، و لا تتوقف استمرارية الشركة فقط على مدى كفاءة و فعالية عملياتها، بل أيضا على التحسين المستمر لتلك العمليات، و هنا يبرز دور التدقيق الداخلي حيث يمكنها من خلال التقييم النظم الرقابة الداخلية، و مساهمتها في إدارة المخاطر و تعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة الشركة و الرفع من مستوى كفاءة و جودة عمليات الشركة و تعظيم ما يتولد عنها من قيمة أو منفعة لأصحاب المصالح.

---

[1] **الخضر أوصيف، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، 2011، ص: 90.**

المطلب الرابع: إطار مقترح لتطوير فعالية التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات

يتأسس الإطار المقترح على فكرة إعادة النظر للمراجعة الداخلية من منظور شامل لتحديد الأنشطة المكونة لها، والتي تبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ، فالاتصال ورفع التقارير إلى مجلس إدارة الشركة، وتنتهي بالمتابعة و مناقشة لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة.

أولا: التخطيط لعملية التدقيق الداخلية

ترتكز خطة التدقيق الداخلي تقليديا على محال واحد من المخاطر وهي المخاطر المحاسبية و المالية، لذا يتم تصميم الاختيارات للبحث عن هذه الأخطاء، مما يؤثر سلبا على الأنشطة التي تخضع أعمالها للمراجعة لكونها مجرد تحري عن الأخطاء، و من ثم ينظر للمراجعة الداخلية على أنها نشاط يثير القلق و يعطل الأداء و يؤثر سلبا عن عمل مختلف الأنشطة الأخرى، حيث يتطلب تحليل وظيفة التخطيط لعملية التدقيق الداخلي النظر إليها من ثلاث زوايا مترابطة وهي:

- **نطاق التخطيط لعملية التدقيق الداخلية:** يجب أن تتأسس خطة التدقيق الداخلي على تقييم كافة مخاطر

النشاط، فالسعي للتغلب على هذه المخاطر يولد قيمة أعلى للمساهمين و أصحاب المصالح، بحيث يجب تصميم الخطة بناءا على تأثير هذه المخاطر على عملية تطبيق قواعد حوكمة الشركات؛ [1]

- **إجراءات وضع الخطة بما يضمن فاعليتها من خلال تجارب المستويات الإدارية والتنفيذية مع الجهود المبذولة لتنفيذها:** يجب تقييم المخاطر من خلال استطلاع آراء المستويات الإدارية المختلفة، كما يجب مراجعة استراتيجيات الشركة والخطط التفصيلية، بعد ذلك حصر المخاطر و تصنيفها تبعا لأهميتها، و تصميم إجراءات التدقيق الداخلي لكل نوع من المخاطر؛

- **تطوير خطة التدقيق الداخلية:** يجب على فريق التدقيق الداخلي أن يسعى دائما لتطوير خطة المراجعة، مثلا إذا لاحظ الفريق زيادة في معدل الدوران الوظيفي بسبب الاستقالة، يجب أن يبحث عن حل للمخاطر المترتبة عن ذلك، نظرا لما يمكن أن تتحمله الشركة من تكاليف التعيين و تدريب موظفين جدد، زيادة على ذلك فقدانها لخيرات ملمة بطبيعة نشاط الشركة، واحتمال انتقالها لشلركات منافسة، مما قد يؤثر على الميزة التنافسية التي تحققها الشركة، ويتمثل دور التدقيق الداخلي هنا في العمل مع خبراء الموارد البشرية في الشركة، لوضع الحلول الكفيلة بتخفيض معدل الدوران من خلال مراجعة أسس تقييم الأداء و نظام الحوافز المطبقة في الشركة ومدى تأثيرهما على هذا المعدل.

[1] الخضر أوصيف، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

ثانيا: متطلبات تنفيذ خطة التدقيق الداخلية

يتم تنفيذ خطة التدقيق الداخلي وفقا لأربعة متطلبات هي :[1]

• **الاعتماد على متخصصين:** المراجع الداخلي ليس خبيرا بكل جوانب أنشطة الشركة، و عدم اعتماده على خبير متخصص عند مراجعته محالا ما خارج نطاق خبرته، يتطلب ضرورة سعيه لمعرفة طبيعة المجال و الظروف المحيطة به معتمدا على على القائمين بالتنفيذ، فحل هذه المشكلة يتطلب ضرورة الاعتماد متخصصين في المجال المراد مراجعته، ففي المثال السابق الخاص بمراجعة مسببات زيادة معدل الدوران الوظيفي، فان ضم خبير في الموارد البشرية لفريق التدقيق يساهم في التأكد من أن عملية التدقيق الداخلي تم تخطيطها و تنفيذها بطريقة جيدة، و أن النتائج المتحصل عليها وثيقة الصلة بالموضوع؛

• **إتباع مدخل العملية:** على فريق التدقيق الداخلي إتباع مدخل العملية عند أداء عمله، من خلال تقييم مجموعة الأنشطة المكونة للعملية المراد مراجعتها، للتعرف على نقاط القوة التي يجب تنميتها و الضعف التي يجب التخلص منها في كل نشاط، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق المراد من تنفيذه العملية ككل، حيث يساعد هذا المدخل على تخفيض الوقت اللازم لإنجاز عملية التدقيق و تدعيم و تطوير تقرير الراجعة الداخلية و جعله أكثر قبولا؛

• **إجراء تقييم ذاتي لمخاطر الرقابة الداخلية:** يجب على فريق التدقيق الداخلي أن يسعى لإجراء تقييم ذاتي المخاطر الرقابة الداخلية من خلال ورش عمل يشترك فيها أعضاء فريق التدقيق الداخلي مع المتخصصين في المجال الخاضع للرقابة، يكون هدفها تحديد مخاطر الرقابة الرئيسية فيه، و إيجاد حلول رقابية تقلل من تلك المخاطر؛

• **إستخدام التقنيات الحديثة في المراجعة:** من المعلوم أن استخدام التقنيات الحديثة لا يؤدي إلى دقة وسرعة الإنجاز فحسب، بل يساعد على رفع مستوى جودته، و التدقيق الداخلي كأي وظيفة يمكن تطويرها بالاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة من خلال السعي للوصول لمعلومات عن أفضل التطبيقات ووضعها كهدف يجب تحقيقه، خاصة مع اتساع نطاق تبادل المعلومات عن أفضل التطبيقات في مختلف المجالات.

ثالثا: الإتصال و رفع التقارير إلى مجلس إدارة الشركة

تؤثر تقارير التدقيق الداخلي على العلاقة بين إدارات الشركة و فريق التدقيق الداخلية، فقد تؤدي إلى توتر هذه العلاقة نظرا لتركيزها على الأخطاء و الجوانب السلبية للأداء، و هو ما يزيد من احتمال عدم تنفيذه هذه الإدارات لما يرد في تقارير التدقيق الداخلي من توصيات، و للتغلب على هذه المشكلة يجب :[1]

- أن تتضمن التقارير تعليقا عن الجوانب الإيجابية في العملية التي تمت مراجعتها، من خلال ذكر الجهود المبذولة من طرف إدارات الشركة في السهر على تطبيق قواعد الحوكمة، و من ثم تكون أكثر قبولا و تحفيزا لتنفيذ ما ورد بها من توصيات؛

- يجب أن تكون التقارير معبرة اختصار و دقة عما يريد فريق التدقيق الداخلي توصيله للجهة التي تستلم التقرير.

---

[1] محمود يوسف الكاشف، **نحو إطار متكامل لتطوير فعالية التدقيق الداخلي كنشاط مضيف للقيمة**، مجلة كلية التجارة، مصر، 2007، ص ص:20

رابعا: المتابعة و مناقشة لجنة التدقيق [1]

الضمان استمرارية بنجاح وظيفة التدقيق الداخلي كآلية لتفعيل حوكمة الشركات يجب أن تكون هناك مناقشة بين إدارة التدقيق الداخلي و محلس الإدارة عن طريق لجنة المراجعة، لتقييم أداء فريق إدارة التدقيق الداخلي من خلال مطابقتها بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة منها على سبيل المثال :[2]

- هل حققت إدارة التدقيق الداخلي أهدافها من منظور مجلس الإدارة الممثل لحقوق المساهمين؟
- هل ساعدت إدارة التدقيق الداخلي على التحكم في المخاطر التي تعرضت لها الشركة؟
- هل كانت التوصيات التي قدمتها إدارة التدقيق الداخلي حول وضعية الشركة ملائمة؟
- هل تتسم نتائج التدقيق الداخلي و تقاريرها بالدقة؟

[1] عاطف عبد المنعم وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2008، ص: 6.
[2] T.Flemming Ruud, Jan Marc Bodenmann, Corporate Governance et Audit Interne, Revue de l'expert comptable Geneve, 2006, P: 532.

خلاصة الفصل :

ظهرت حوكمة الشركات بسبب انفصال الملكية عن الإدارة ، وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة الانهيارات والأزمات المالية التي مست بعض الشركات، حيث ساهمت هذه الظروف في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد الشركة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح.

كما ساهم التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات، وهذا من خلال تقييمها لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وكذا دور التدقيق الداخلي في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات.

و من خلال كل هذا استنتجنا ما يلي:

- يعتبر نظام الرقابة الداخلية من المتطلبات الأساسية للشركة خصوصا مع متطلبات حوكمة الشركات، كما تعد التدقيق الداخلي من الركائز الأساسية في هذا النظام، فرأي التدقيق الداخلي حول كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، وكذا تقديمها الخدمات الاستشارية في هذا المجال تعد إضافة قيمة للشركة وكذا تطبيقها لحوكمة الشركات؛

- إن القيام بإدارة المخاطر تؤدي إلى معرفة الطريقة التي تدار بها المخاطر، وبالتالي طمأنة المساهمين والأطراف ذات المصلحة من أن المخاطر مفهومة والإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم.

مقدمة الفصل :

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر و التي تحاول الوصول الي خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة و الاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية و في هدا الفصل سيتم التعرف علي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بكل أهدافه و مهامه و كدا سلسلة التطورات التكنولوجية التي شهدها البنك والخدمات التي يقدمها للزبائن و علي هدا الأساس يتم تقسيم هدا الفصل إلي ثلاث مباحث

المبحث الأول : تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية و الذي تناولنا فيه ماهية البنك و المراحل التي مر بها و أهداف بنك البدر

المبحث الثاني : تقديم و كالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر

المبحث الثالث : خطوات و إجراءات التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الأول : تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يجمع الباحثون علي أن الأعمال المصرفية تعود إلي وقت بعيد و قد تدرج ظهورها بتتابع العصور و لم تاخد البنوك شكلها إلي بعد تكامل التكوين المصرفي الحديث

المطلب الأول : ماهية بنك الفلاحة و التنمية الريفية

هو احد بنوك القطاع العمومي في الجزائر اد يعتبر وسيلة من وسائل الحكومة الهادفة إلي المشاركة في تنمية القطاع ألفلاحي و ترقية المناطق الريفية تم إنشاءه بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي

و بعد صدور قانون النقد و القرض في 1990/04/14 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك و الغي من غلاله نظام التخصص أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جمع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ثم عاد البنك إلي التخصص مع سنوات 2000

يقدر راس مال البنك 33 مليار دج و يتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات و مهندسين و موظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث انه صنف

1 -كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية
2 -ثاني بنك علي المستوى ألمغاربي
3 -المرتبة الرابعة عشر علي المستوى العربي
4 -تاسع بنك إفريقي

المطلب الثاني : دور بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يتمثل دور بنك بدر في مايلي :

- العمل علي مواجهة مخاطر الصرف علي القروض الخارجية بصفة عقلانية وتطوير مستوى هيئة الموظفين و إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات
- إعطاء الدعم الإعلامي
- عرض المنتجات و الخدمات
- تصفية المشاكل المالية
- أخد الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانيا
- تمويل التجارة الخارجية
- الاستقبال الجيد للزبائن
- تمويل المشاريع الداخلية في أيطار تشغيل الشباب
- تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة و هدا لتطوير الموارد و العمل علي رفعها و تحسين تكاليفها
- مسايرة التطور الحاصل في عالم الصيرفة

المطلب الثالث : خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- فتح الحسابات للزبائن و تخليص الصكوك بأمر او بأمر من الآخرين
- التحويلات المصرفية
- الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية
- الحساب الجاري
- حساب الصكوك
- دفتر التوفير
- دفتر توفير الشباب
- بطاقة بدر
- سندات الصندوق
- حساب بالعملة الصعبة

المبحث الثاني : تقديم وكالة سيدي لخضر

المطلب الأول التعريف بالوكالة

تأسست وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و كالة سيدي لخضر رقم 867 في سنة 1982 ب سيدي لخضر و الذي كان البنك الوطني الجزائري و قد بلغ عدد العمال فيها 17 بما فيها المدير و 5 موظفين للنظام

المطلب الثاني : دور وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية سيدي لخضر

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض و الصرف و الصندوق
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها و استقبال الودائع
- المشاركة في تجميع الادخار
- المساهمة في تطوير القطاع ألفلاحي و القطاعات الأخرى
- تنمية موارد و استخدامات الوكالة

المبحث الثالث : خطوات و إجراءات التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ان التحكم أو الرقابة في تسيير البنك لا يتم إلا بوجود نظام فعال للرقابة الداخلية يسمح بتحديد و التحكم في المخاطر الرئيسية المرتبطة بالنشاط البنكي من جهة و من جهة أخرى ضمان الاستعمال الأمثل للموارد المستعملة سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية

من خلال هده المهام فان مديرية التدقيق الداخلي يسهر علي جودة و فعالية نظام الرقابة الداخلية

المطلب الأول : تعريف التدقيق الداخلي و أهدافه علي مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يعرف التدقيق الداخلي علي مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بأنه و وظيفـة تقييم و استشارة مستقلة و موضوعية موجهة لتحقيق قيمة مضافة و تحسين نشاط البنك

تتمثل أهداف و دور التدقيقي الداخلي في :

التدقيق الداخلي يتجسد في الديناميكية التي تسبق التغيرات في بيئته و التأقلم مع التعديلات في الهياكل و المسارات و التكنولوجيا

- إطار التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

إن أيطار التدقيق الداخلي يضم بشكل عام تقييم الطبيعة لفعالية الرقابة الداخلية بالاظافة إلي القيام بالمسؤوليات المحددة تحقق بصفة استثنائية من احترام السياسات للتحكم في المخاطر و المصداقية و الشفافية و الفعالية للمعلومات المالية و يمكن للبنك ان يتوفر علي المستوى الجهوي علي هياكل التدقيق الداخلي و كل المهمات التي يتكلف بها المراجعون الخارجون المتعلقة بالتدقيق و يجب ان تناقش مسبقا مع مديرية التدقيق الداخلي لتفادي ازدواجية الاستعمال و ظمان تعاون امثل

المطلب الثاني : المعايير الخاصة بالممارسات المهنية للتدقيق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- استقلالية المدقق عن النشاطات موضوع التدقيق

لضمان هده الاستقلالية يجب السماح لوظيفة التدقيق بممارسة مهمتها في مختلف وظائف البنك و الحصول علي إمكانية توضيح بحرية ملاحظاتها و تقييمها و توصياتها و تكون مرتبطة مباشرة بالمدير العام

في أيطار حماية المدققين ضد التعسف فانه قد اتخذ كمبدأ أن الرئيس المدير العام هو الوحيد الذي له سلطة تقرير بدءا أو توقيف مهمة المدقق و هدا باقتراح من مديرية التدقيق الداخلي

ان مديرية التدقيق الداخلي لها سلطة مقابلة المتعاملين لفحص أنشطة هيئات البنك و معرفة الوثائق و الملفات و المعلومات الخاصة بالبنك . بما فيها المعلومات الخاصة بالتسيير و المخاطر و هدا في إطار مقاييس المرتبطة بممارسة المهمة و يضمن مدير دائرة التدقيق الداخلي الطبيعة السرية لكل معلومة تحصل عليها و هي مجبرة بالالتزام الصارم بالقوانين التي تنظم المهنة

- الحيادية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- يمارس المدقق الداخلي مهمته بكل موضوعية . كما يجب ان يتجنب نزاعات المصالح والأحكام المسبقة
- يجب عليه أن لا يتورط في التنظيم العملي للبنك

- الكفاءة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- إن كفاءة كل مدقق داخلي . و تكوينه المستمر هما شرطان أساسيان لفعلية و نجاعة المدقق
- إن كفاءة و خبرة المدققين الداخليين تعطي لها أهمية كبيرة من طرف مدير دائرة التدقيقي الداخلي
- يمكن و بصفة استثنائية استدعاء خبير خارجي للإطلاع علي بعض الإعمال

- تخطيط و سير المهمات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- التخطيط

في أيطار التعبئة للوسائل البشرية و المادية المتاحة فان مدير دائرة التدقيق الداخلي يقوم بأعداد خطة المراجعة الداخلية طبقا للخطوات التالية

- دراسة مسبقة يتعلق الأمر هنا بالتعرف علي مجموع العناصر التي تسهل المهمة و تزيد من فعاليتها

- برنامج العمل يعد العمل من طرف مدير دائرة التدقيق الداخلي ضمان إن مجموع الوظائف تخضع لهده العملية بالاظافة إلي تقديم إطار عمل للمدققين و لكن بدون أن يشكل ياي حال من الأحوال تهديد لمبادراتهم و يجب علي البرنامج ان يتضمن مايلي :
- امتداد الاستطلاعات و الوقت اللازم و استبيان الرقابة الداخلية الذي من الممكن استعماله في تقييم نظام الرقابة الداخلية
- تجمع مجموع البرامج و استبيانات الرقابة الداخلية في دليل التدقيق الداخلي و الذي يوضع تحت تصرف المدققين الداخليين
- ملفات موثقة

كل مهمة يجب أن تكون مدعومة بملف دائم و ملف عمل . يتضمن الملف الدائم المعلومات الدائمة حول النشاطات أو الهيئة موضوع المراجعة مثل النظام البنكي . الإجراءات الداخلية المتعلقة بالبنك . التقارير السابقة للمهام المنفذة في نفس المجال او لها علاقة يهدا المجال

أما ملف العمل فيترجم بموضوع الأشغال المنفذة خلال المهمة و المراحل المتبعة . تحدد هده الملفات العمليات المختارة لسير الرقابة النافد ة و الأخطاء و المخالفات المكتشفة والخلاصة

يجب أن تحفظ التقارير لتكون جاهزة نضعها تحت تصرف مراقبين خارجيين محتملين

- جودة التقارير

يسمح تقرير المدقق و الذي هو خلاصة كل مهمة مراجعة . بإصدار التوجيهات الضرورية لمسئولي البنك من اجل القيام بمختلف الإجراءات التصحيحية اللازمة يوجه تقرير المدقق إلي السيد المدير العام مرفقا ببيان شامل يتضمن النقاط التي يراها المراجع ذات أهمية والتي تتطرق لها مختلف أجزاء التقرير بالتفصيل

- المصادقة علي الأشغال

المصادقة علي الأشغال يتم دائما بالدرجة الأولي بين المدقق الداخلي و الشخص او المسئول عن مصلحة موضوع التدقيق

- متابعة التوصيات

من اجل ضمان المتابعة الفعالة و الناجعة لتوصيات المدقق الداخلي فان مدير دائرة التدقيق الداخلي يقوم بإجراء من شانه إبداء الرأي و المتابعة السليمة لهده التوصيات

إن هدا الإجراء يعطي أهمية بالغة فيما يخص المسؤوليات خاصة للإطراف المكلفة بمعالجة النقائص المكتشفة و الوقت اللازم لمعالجتها

المطلب الثالث : خطوات و إجراءات الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أن الرقابة الداخلية علي مستوى المجموعة هي رقابة من الدرجة الأولى تنفد من طرف خلية الرقابة لحساب المجموعة و الوكالات التابعة لها . حيث تسمح لها هده الرقابة من التأكد من مطابقة تنفيذ المعاملات البنكية للقوانين السارية (النصوص الداخلية و الخارجية) و الحصول بصورة عامة علي رؤية شاملة حول تطور نشاط الوكالات

تنفد الرقابة الداخلية من الدرجة الأولى علي الأقل مرة في السنة . فهي تشمل كل الوكالات حسب برنامج المهمات المعد في بداية كل سنة من طرف خلية الرقابة

يعد برنامج المهمات تحت المسؤولية الشخصية لمدير المجموعة . و يرسل في بداية كل سنة إلي المفتشية الجهوية المؤهلة إقليميا

كل تعديل ينفد علي برنامج المهمات من طرف المجموعة تبلغ به المفتشية الجهوية المعنية

كما يراعي عند إعداد هدا البرنامج قدر الإمكان العطل السنوية و مخططات التكوين لمدراء الوكالات حثي تنفد مهمات الرقابة بحضورهم

يمكن لكل مدة أن تمدد حسب عدد أو خطورة المخالفات أو النقائص المكتشفة

تنفد الرقابة الداخلية من الدرجة الأولي علي 4 مراحل :

المرحلة الأولى : تحضير المهمة

إن هده المرحلة يتم فيها جمع الوثائق و الأدوات اللازمة أو الضرورية لتحقيق المهمة علي مستوى المجموعة

المرحلة الثانية : سير المهمة

تتعلق هده المرحلة بإقامة فريق الرقابة علي مستوى الوكالة

- يبدأ رئيس المهمة و معاونيه عملهم بمقابلة مسئول هيئة المراقبة لتوضيح موضوع و أهداف المهمة . كما يجب عليهم أن يظهروا سلوكا مثاليا اتجاه الموظفين و الزبائن

- إن عملية تسجيل الوقائع يجب أن تكون واضحة . و كل صعوبة أو أي مشكل في فهم واقعة معينة يجب أن ترفع إلي المسئول الهيئة المراقبة أو نائبه لتقديم التوضيحات قبل أن تتخذ كخطأ مهني

- عند انتهاء مهمة المراقبة . فانه يجب علي مسئولي الوكالات اتخاذ كل الإجراءات اللازمة للتصحيح الفوري لبعض المخالفات أو النقائص في مدة محددة . و هدا من دون انتظار التقرير

المرحلة الثالثة : الفحص و تقديم تقرير المهمة

- خلال هده المرحلة يقوم المراقبون بتحرير تقرير المهمة . حيث يخصصون في بدايته مساحة لتقديم الوكالة المراقبة . و تتضمن خاتمة استخراج الملاحظات الرئيسية

ان هدا التقرير يسمح للمسئولين بالتعرف علي وقائع المخالفات و النقائص و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

عندما يتم فحص التقرير من طرف المسئولين يجب أن ترسل نسخة منه إلي الوكالة المراقبة و نسخة إلي المفتشية الجهوية في اجل أقصاه 10 أيام ابتدءا من تاريخ إنهاء المهمة

الرابعة : استغلال التقرير و متابعة التصحيحات

هده المرحلة الأخيرة مخصصة لاستغلال التقرير و الإجابات المتعلقة به . و متابعة التصحيحات حيت تعطي مهلة 10 أيام لمدير الوكالة للإجابة علي مختلف الوقائع والمشاكل المكتشفة

تحول هده الإجابات إلي مجموعة و التي بدورها ترسل النسخة منها إلي المفتشية الجهوية المؤهلة إقليميا

في حال اكتشاف وضعية متهورة في تسيير الوكالة المراقبة فان المفتشية الجهوية تعلم الهيئة المسئولة عن طريق نسخة من التقرير مدعم بعرض شامل يتضمن المخالفات الأساسية و النقائص المكتشفة

تقوم المفتشية الجهوية بدورها بتحليل الوقائع المكتشفة علي أساس الوثائق المسلمة . وتعلم عند اللزوم عن طريق عرض شامل للوقائع الخطيرة للرئيس المدير العام

كما تقوم خلية المراقبة بالمتابع الصارمة عن بعد للتصحيح بغرض ضمان تسوية كل المخالفات أو النقائص المكتشفة . و هدا من خلال مطالبة الهيئة المراقبة بتقديم كل الوثائق التي تثبت تسوية و تصحيح المخالفات

المطلب الرابع : انعكاسات ادارة المدقق الداخلي للمخاطر علي حوكمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة الشركات بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي لدول المنظمة، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح كما توفر الهيكل الذى من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء . وحوكمة الشركات الجيدة توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الادارة لتحقيق الأهداف التى تكون فى مصلحة الشركة ومساهميها كما تشمل عملية الرقابة الفعالة ، ووجود نظام فعال لحوكمة الشركات فى كل شركة على حدة وفى الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق مما يؤدى الى مكافحة الفساد وخفض تكلفة راس المال وجذب مصادر تمويل اكثر استقرارا وتشجيع المنشات على استخدام الموارد بطريقة اكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادي .

ويعتمد إطار حوكمة الشركة على البيئة القانونية والتنظيمية بالإضافة الى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمع .

وفى خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فى المصارف نتيجة للتطورات السريعة فى الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجى، مما أدى الى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشات غير المصرفية، وحدث نمو فى الأسواق المالية وتنوع فى الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق ادارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفى .

وتختلف البنوك عن باقى الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة اكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدى الى أضعاف النظام المالى ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره ، وهو ما يلقى بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس ادارة البنك ، ونظرا لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الادارة أن يقوموا بكل شئ بأنفسهم ، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذى يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والأمن للسلطة .

مبادئ الحوكمة فى المصارف

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة فى المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدله منه عام 2005 وفى فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان " Enhancing corporate governance for banking organization " يتضمن مبادئ الحوكمة فى المصارف وتتمثل فى :-

المبدأ الأول :-

يجب أن يكون أعضاء مجلس الادارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على ادارة العمل بالبنك ، و يكون أعضاء مجلس الادارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفة المالى وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض فى المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على اكمل وجه تجاه البنك ، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة ، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على ادارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التى يجب اتباعها وبالبيئة التشريعية ، ويقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبى الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية فى الوقت المناسب لتحديد اوجه الضعف فى الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الادارة لجنة ادارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشان ادارة مخاطر الائتمان ،السوق –السيولة ،التشغيل ،السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التى تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية البنك .

المبدا الثانى :

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الادارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا فى الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية فى البنك ، ويجب أن يتأكد مجلس الادارة من أن الادارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التى

تضعف الحوكمة واهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة ، ويجب على مجلس الادارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

المبدأ الثالث :-

يجب على مجلس الادارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة فى البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات .

المبدأ الرابع:-

يجب أن يتأكد مجلس الادارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التى وضعها مجلس الادارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية .

المبدأ الخامس :-

يجب على مجلس الادارة أن يقر باستقلال مراقبى الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التى يتم الحصول عليها من الادارة عن عمليات وأداء البنك ، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك فى الآجل الطويل .

ويجب على مجلس الادارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالى للبنك فى جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبى الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وان يشاركوا فى عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح فى القوائم المالية ، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الادارة .

المبدأ السادس:

يجب أن يتأكد مجلس الادارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك فى الآجل الطويل وان ترتبط حوافز الادارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك فى الآجل الطويل .

المبدأ السابع :-

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية فى البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين فى السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء ادارة البنك فى ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة فى البورصة لتحقيق الانضباط فى السوق ، ويكون الإفصاح فى الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية ، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا فى البورصة ، ومن ضمن المعلومات التى يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة فى البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الادارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين .

المبدأ الثامن :-

يجب ان يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التى يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التى يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر .

اثر تطبيق الحوكمة في المصار ف

يؤدى تطبيق البنوك للحوكمة الى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال ، والحد من الفساد ، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم فى تشجيعها للشركات التى تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتى من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدى تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة الى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر .

- تم التطرق في الجانب النظري فان قيام وظيفة التدقيق الداخلي بمهمة ادارة المخاطر يؤدي الي طمانة المساهمين و الاطراف الاخري صاحبة المصلحة علي ان المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهوم من جانب ممثليهم و ان الادارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي و منظم . مما يساعد علي حماية مصالحهم . ودلك يحقق احد اهداف مبادئ حوكمة الشركات .

خلال فترة التربص داخل البنك محل الدراسة و الحوار مع المدقق الداخلي تبين ان البنك لا يعتمد علي نظام فعال لادارة المخاطر . و ان المدقق الداخلي لا يملك خبرة واسعة في مجال إدارة المخاطر بالشكل الدي يمكنه من دعم الحوكمة داخل المؤسسة . حيث انه يركز اهتمامه فقط علي المخاطر القائمة . و لا يقوم بالبحث عن المخاطر المحتمل وقوعها أيضا في المستقبل . في حين ان عملية ادارة المخاطر اوسع من ان تحصر في هده العملية فقط . كما انه لا يقوم بعملية تدقيق ادارة المخاطر التي تعتبر علي انها تدقيق مفصل لبرنامج ادارة المخاطر من اجل تقرير ما ادا كانت الاهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة و تعديلها بما يتماشى مع طبيعة نشاط البنك ودلك لزيادة فعاليتها .

هدا يدل علي ان وظيفة التدقيق الداخلي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بقيامها بعملية ادارة المخاطر فهي لا تساهم بشكل كافي في دعم التطبيق السليم لحوكمة الشركات .

المطلب الخامس : انعكاسات لجنة التدقيق الداخلي علي تطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

تختص لجنة التدقيق . كما سبق الاشارة اليها . بتقييم و ضمان قوة الرقابة الداخلية و وضع تقرير مكتوب عن رايها و توصياتها .و مناقشة جميع التعديلات بهيكل الرقابة و تقارير التدقيق الداخلي و تابعة وضع التاجراءات التصحيحية . كما تقوم لجنة التدقيق بدراسة تقرير المدقق الخارجي حول القوائم المالية و مناقشة ما ورد فيه من ملاحظات . كما تشارك لجنة التدقيق في تعيين المدققين الداخليين و ضمان ان نشاطهم يكون وفق المعايير المهنية المتعارف عليها . كما تعمل علي مناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع المدقق الداخلي و تسعي لجنة التدقيق ايضا لضمان وجود اتصالات جيدة بين المدققين الداخليين و الخارجيين و مجلس الادارة من ما يرفع من مستوي تحقيق الاهداف . و تعتمد لجنة التدقيق علي وظيفة التدقيق الداخلي كاحد الدعائم الرئيسية التي تساعدها علي تحقيق مهامها . كل هدا يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق اداء جيد و تسيير فعال وادارة رشيدة و حماية لمصالح المؤسسة و من لهم علاقة بها . و بالتالي تحقيق حوكمة افضل داخل البنك .

- لكن عدم وجود لجنة التدقيق بالشركات دليل علي عدم ادراك مجالس الادارة باهمية هده اللجنة و بدورها الايجابي داخل المؤسسات في رفع مستوي الرقابة و تحقيق الافصاح .المصداقية و الشفافية في المعلومات المالية الصادرة عن المؤسسة و دللك بالتعاون مع وظيفة التدقيق الداخلي . و يمكن القول بان غياب احد العوامل المهمة لحوكمة الشركات دليل علي ضعف اهم الركائز التي يعتمد عليها في التطبيق السليم لحوكمة الشركات داخل البنك .كما يقلل بشكل كبير من وظيفة التدقيق الداخلي كالية من اليات حوكمة الشركات .

*** انعكاسات علاقة المدقق الداخلي مع المدقق الخارجي علي تطبيق الحوكمة داخل البنك:**

كما سبق الاشارة له في الجانب النظري فان للتدقيق الداخلي دور مهم و فعال في انجاح حوكمة الشركات لانه يقلص من التعارض بين المساهمين و الادارة . كما انه يقضي علي عدم تماثل المعلومات المحاسبية المسجلة في القوائم المالية باعتبار المدقق الداخلي يضفي ثقة و مصداقية علي المعلومات المحاسبية من خلال المصادقة علي القوائم المالية التي تعدها المؤسسة . ودلك بعد مراجعتها و التاكد من صحة البيانات و المعلومات الواردة فيها . كما يقوم باعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية . و تكامل و ظيفة التدقيق الداخلي مع الخارجي تعتبر مهمة جدا لتطوير وظيفة التدقيق داخل المؤسسة و زيادة مصداقيتها في المعلومات المصرح بها .

- الملاحظ في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ان العلاقة التعاونية بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي تزيد من خبرة المدقق الداخلي جراء احتكاكه المستمر بالمدقق الخارجي . خاصة فيما يخص معايير التدقيق الدولية التي يعتبر المدقق الداخلي غير مؤهل بيما فيه الكفاية . كما ان اعتماد المدقق الخارجي علي الاعمال و التقارير التي يعدها المدقق الداخلي مسبقا يجنبه تضييع الوقت في القيام بعملية التدقيق بشكل تفصيلي مثل اعتماده علي اجراءات الرقابة الداخلية التي قام بها المدققا الداخلي باعدادها .

و منه نلاحظ ان العلاقة التعاونية بين وظيفة التدقيق الداخلي و الخارجي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لها دور مساهم في تفعيل الحوكمة داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

- **علاقة المدقق الداخلي مع مجلس الادارة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لدعم الحوكمة :**

تماشيا مع موضوع الدراسة تطلب الامر التطرق لعلاقة المدقق الداخلي مع مجلس الادارة .و علي هدا الاساس فقد تم جمع المعلومات عن تكوين مجلس الادارة و مهامها من خلال معلومات مصرح بها من قبل جهات بالمؤسسة . بعدما تم اجراء المقابلة مع المدقق الداخلي من خلا ل طرح بعض الاسئلة للتعرف علي علاقته بالدارة و مدي اسهامها في تطبيق الحوكمة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من خلا ل ما تم جمعه من معلومات اثناء فترة التربص . تبين ان كل اعضاء مجلس الادارة من خارج البنك .و بالتالي فهم يتمتعون بالاستقلالية . و هدا ما يساهم في مراقبتهم لسلوك الادارة و تقييمهم لاداءها بموضوعية لحماية حقوق المساهم و يكونوا اكثر قابلية للمساءلة و هي مابين الخطوات اللازمة لظمان التطبيق السليم لحوكمة الشركات داخل البنك .

كما ان وجود علاقة مباشرة بين المدقق الداخلي و رئيس مجلس الادارة تزيد من استقلالية المدقق الداخلي وموضوعيته في اداء مهمته .و باعتبار مجلس الادارة من الاطراف الاساسية لحوكمة الشركات . و التي لها تاثير فعال علي جودة حوكمة الشركات المنبتق من تاثيرها علي باقي الاطراف . فان وجود تفاعل بينها و بين وظيفة التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و دلك من خلال اطلاعها بشكل مباشر علي مختلف التقارير عن النشاط و عن تقييم نظام الرقابة الداخلية و تقييم المخاطر و عن ما تم انجازه من الخطة السنوية و غيرها . كل هدا يجعل مجلس الادارة علي دراية تامة بكامل مايجري داخل البنك . كما تتخد تقارير المدقق الداخلي و توصياته كركيزة لتحسين اداء المؤسسة و معالجة الاختلالات و تصحيحها و دلك لحماية حقوق المساهم و اصحاب المصالح بالمؤسسة محل الدراسة .كما يسهل دلك علي رئيس مجلس الادارة رفع كل المعلومات عن اداء المؤسسة للمساهمين و تحقيق الافصاح و الشفافية و بالتالي فان مجلس الادارة يعتمد علي وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين تطبيق حوكمة الشركات داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة و تحليل دور التدقيق الداخلي في التطبيق السليم لحكومة الشركات داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية محل الدراسة. و من خلال النتائج المحصل عليها تستنتج ما يلي

– المدقق الداخلي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية يعتبر أن الميثاق الأخلاقي للمهنة من بين أساسيات مهنته التي يجب أن يحترمها و يعمل على تطبيق مبادئها بالرغم من عدم توفر إجبارية تطبيق هذا الميثاق ضمن اللوائح الداخلية للمؤسسة .

- غياب الإلزامية بخصوص تطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي يسبب تهاون في العمل بها من طرف المدقق الداخلي للمؤسسة بالرغم من أهميتها في دعم نجاح وظيفة التدقيق الداخلي لكي تصبح أداة قوية لدعم الحوكمة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

- قيام المدقق الداخلي للمؤسسة بمهمة تقييم لنظام الرقابة الداخلية تساهم في دعم حكومة الشركات داخل المؤسسة في حين ضعف تكوينه في المهمة إدارة المخاطر تعتبر معرقلا أمام نجاح وظيفة إدارة المخاطر من طرف التدقيق الداخلي في الدعم الحوكمة بمؤسسة المحركات .

- عدم وجود لجنة تدقيق بالمؤسسة محل الدراسة بالرغم من أهميتها يسبب بعض الخلل في أداء وظيفة التدقيق الداخلي و استقلاليتها و موضوعيتها مما يعرقل مساهمته في التطبيق السليم لحوكمة الشركات .

خلاصة الفصل :

لم تعد النشاطات البنكية أمرا محصورا في نطاق يتكون من مجموعة من المتعاملين و لكنها أصبحت عملية يومية تهم قطاعا واسعا من الأفراد و المؤسسات . و تتزايد فعاليتها يوما بعد يوم بسبب ما يشهده العالم من تحولات عميقة في ظل هده التحولات يلعب التدقيق الداخلي دورا أساسيا لما يقوم به في سبيل توفير الظروف الملائمة التي تسمح لهدا الاقتصاد بالازدهار

و لهدا يعتبر التدقيق الداخلي أهم عامل لاستمرارية المشاريع و يخضع هدا التدقيق لجملة من الشروط باستعمال أساليب يقوم بها البنك من خلال عملية التدقيق من اجل تقييم البيانات والمعلومات التي يقدمها الموظفين لقياس القدرة علي تسديد القرض و المردودية المالية والاقتصادية للمشروع

و من خلال هده النتائج يمكننا أن نتقدم ببعض الاقتراحات التي تساعدنا علي تحسين الجانب التطبيقي للمؤسسة :

فقد أظهرت بوضوح أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعاني من عدة مشاكل رقابية تتمثل في :

- صعوبة تقييم المخاطر؛
- انعدام وجود مصالح المراجعة علي مستوي اغلب الفروع الجهوية ؛
- عدم وجود أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ؛
- عدم وجود إدارة متخصصة تتولي مسؤولية تطبيق سياسات إدارة المخاطر ؛

خاتمة عامة

تمثل حوكمة الشركات التقاء الممارسات و الإجراءات السليمة لإدارة الشركات . حيث تعمل هده الإجراءات و الممارسات بموجب معايير و قواعد تحكمها بصورة ملزمة وتهدف من خلال عملها إلى التقليل من تعارض المصالح و كل من له علاقة بالشركة وبسبب تنوع آليات الرقابة علي حوكمة الشركات و تعدد مصادرها . فان تنفيذها يتطلب وضع أيطار شامل لها . تاخد بعين الاعتبار جميع مصالح المساهمين و أصحاب المصالح في الشركات . فكل طرف من هده الأطراف يؤدي دوره في عملية الحوكمة

ان تقوية مهمة التدقيق الداخلي بشكل التي يجعلها أداة فعالة في دعم حوكمة الشركات داخل الشركات العامة و الخاصة . يعزز من الثقة فيها و بالتالي تحقيق إدارة رشيدة . كما يجعل الاقتصاد الوطني قوي و قادر علي المنافسة و جدب الاستثمارات المحلية و الأجنبية و من خلال موقعها المتميز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تسعي الي تقييم المخاطر وتحديد الأساليب الملائمة لإدارتها و التأكد من أن نظم الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة

و قد حاولنا من خلال تناول موضوع دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات

معالجة إشكالية البحث التي تدور حول موضوع حوكمة الشركات . و التركيز علي آلية من آلياتها المحورية و المتمثلة في التدقيق الداخلي التي يمكن لها المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات ودلك ما دام أحسن استخدامها في الشركة و قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و بناءا عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات

1 -النتائج:

من خلال الجانب النظري و التطبيقي . لموضوع الدراسة تم التوصل إلي مجموعة من النتائج والتي تعتبر بمثابة اختبار للفرضيات الموضوعة سابقا . و من النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري

- يعمل التدقيق الداخلي علي منع و التقليل من حدوث الأخطاء و هدا ما يزيد الحاجة لها بالاظافة إلي تقديم النصائح للمديرين لتقليل و منع الأخطاء و يسعى التدقيق الداخلي أيضا إلي الحد من الإسراف و الضياع الشيء الذي يزيد من مرد وديۃ الشركة و إلي تحسين الأداء و يزيد من الكفاءة و الفعالية و بالتالي زيادة أرباح المؤسسۃ ؛
- إن توفر الفهم الكافي لأهداف المؤسسة لدى المدقق الداخلي . من خلال المعرفة و الخبرة في الصناعة التي ينتمي إليها . و امتلاكه القدرة و الكفاءة علي فهم طبيعة عمل المؤسسة و تحديد مناطق الخطورة المحتملة ؛

2 -التوصيات :

- العمل علي زيادة الاهتمام بمهمة التدقيق الداخلي و تفعيل دورها لما لها من اثر ايجابي من دعم تطبيقات الحوكمة و أحكام الرقابة علي مختلف جوانب أداء الشركة ؛
- ضرورة التدريب المستمر و وضع البرامج اللازمة من قبل الجمعيات المهنية التخصصية لتأهيل المدققين الداخليين للقيام بأدوارهم في ظل الإطار الجديد لممارسة المهنة لدعم الحوكمة ؛
- الدور الكبير الذي لعبته المعايير المعايير الدولية للتدقيق الداخلي علي بيئة الأعمال . والذي انعكس علي أداء التدقيق الداخلي فبالإضافة إلي الفحص و التقييم و التأكيد أصبحت تقوم بتقييم المخاطر و تقديم الخدمات الاستشارية بما يضيف قيمة للشركة . والتي تؤدي إلي تطبيق الحوكمة ؛
- -تطبيق حوكمة الشركات يحقق مزايا مختلفة يمكن ان تحل العديد من المشكلات التي تواجهها الشركات بشكل خاص و عام .

3 -آفاق الدراسة :

لقد تناولنا في بحثنا هدا دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات . حيث أظهرنا العناصر الضابطة لعمل التدقيق الداخلي بالإضافة إلي المجالات التي تساهم بها في تطبيق حوكمة الشركات . و باعتبار الجزائر ما زالت في بداياتها الأولى فيما يخص تطبيق حوكمة الشركات و توفير البيئة اللازمة لها . لدا نقترح بعض المواضيع لمعالجتها و التي يمكن أن تكمل هدا العمل نذكر منه

- واقع و أفاق حوكمة الشركات في الجزائر؛
- دور لجان التدقيق في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات ؛
- التدقيق الخارجي و مساهمتها في تطبيق حوكمة الشركات ؛

:

المراجع

* المراجع باللغة العربية

1 - احمد حلمي جمعة ، المدخل إلي المراجعة و التأكيد الحديث .دار صفاء - للنشر والتوزيع ، الأردن . 2009

2 - أمين السيد احمد لطفي ، مراجعات مختلفة لإغراض مختلفة ، الدار الجامعية ، مصر 2005

3 – ثناء علي القباني ، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، الدار الجامعية، مصر 2007

4- خالد امين السيد ، علم تدقيق الحسابات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ،2007

5 – عدنان حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة ، اتحاد المصارف العربية ،مصر 2007

المذكرات

6 – شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004

7- صديقي مسعود ، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر . رسالة ماجستير، تخصص التخطيط الاقتصادي ، جامعة الجزائر 3، سنة 4 200

8- فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق الداخلي في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ التنمية المستدامة، مدكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية ، جامعة سطيف 2011

،

القوانين و التشريعات

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20 المؤرخة في 1991/04/27

*** المراجع باللغة الاجنبية ***

09-Jaque Renard, théorie et pratique de l'audit interne, édition
d'organisation, 3eme édition, France 2000.

10-T.Flemming Ruud, Jan Marc Bodenmann, Corporate Governance et Audit Interne, Revue de l'expert comptable .Geneve, 2006

11 -Laurent, H et Philippe, La pratique de l'audit, France, 1994.

ملخص باللغة العربية :

تسعي هده الدراسة إلي إبراز دور وظيفة التدقيق الداخلي و كيفية مساهمته كآلية رقابية لتطبيق قواعد حوكمة الشركات في ظل المجهودات الرامية إلي تطوير و تحسين تسيير الشركات الجزائرية .فقصد تدعيم الجانب النظري من الدراسة قمنا باستعراض الأدبيات التي تناولت المفاهيم و المبادئ النظرية للتدقيق الداخلي و حوكمة الشركات . و فيما يخص الجانب التطبيقي و الموقوف علي الواقع الجزائري قمنا بدراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية قصد تشخيص وضعيته و محاولة تعميمها علي باقي الشركات الجزائرية

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي ؛ حوكمة الشركات ؛ادارة المخاطر ؛ الرقابة الداخلية

Résume **:**

La présente étude vise a montrer le rôle de la fonction d'audit interne et la méthode de son participation comme mécanisme de contrôle administratif pour appliquer les règles de la gouvernance des sociétés dans le cadre des efforts ayant pour but le développement et l'amélioration de la gestion des sociétés algériennes, Afin de consolider l'aspect théorique de l'étude, nous avons exposé la déontologie qui a touché les concepts et principes théoriques de l'audit interne et la gouvernance des sociétés, En ce qui concerne le coté pratique, pour examiner l'expérience et la réalité en Algérie, nous avons étudié le cas de la banque de l agriculture et du développement rural . afin de tenter de le généraliser pour le reste des sociétés algériennes.

Les mots-clés : Gouvernance des Sociétés, l'audit Interne, Management des risques , contrôle interne